



POSGRADOS

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DIGITAL

RPC-SO-30-No. 505-2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:
PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA DEL VICERRECTORADO DE
POSGRADOS DE LA UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA SALESIANA Y PROPUESTAS
DE ESTRATEGIAS INTERNAS DE
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

AUTOR(ES)

MARÍA BELÉN FEIJOÓ ROBLES

DIRECTOR:

JORGE FRANCISCO GALÁN
MONTESDEOCA

CUENCA – ECUADOR
2022

Autora:



María Belén Feijó Robles

Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social, en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.
Candidata a Magíster en Comunicación Estratégica Digital por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.
mfeijoo@ups.edu.ec

Dirigido por:



Jorge Francisco Galán Montesdeoca

Comunicador Social.
Licenciado en Ciencias de la Información y Comunicación Social.
Master en Docencia con Mención en Educomunicación.
Doctor dentro del Programa en Integración y Desarrollo Económico y Territorial.
jgalan@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2022 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

MARÍA BELÉN FEIJOÓ ROBLES

Diagnóstico de la comunicación interna del Vicerrectorado de Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana y propuestas de estrategias internas de mejoramiento de la comunicación

AGRADECIMIENTO

Todo esfuerzo y sacrificio vale la pena, aunque a veces se quiere dejar todo, al final siempre hay tener en cuenta que detrás de las nubes el cielo siempre es Azul, esta investigación quiero dedicar.

A MIS HIJOS

Vale y Tomás

Aún están pequeños, pero cuando crezcan espero que lean estas palabras en donde siempre mencionaré que todo lo que haga será para el beneficio de ustedes y que estén orgullosos de su mamá.

A MI ESPOSO

Definitivamente no tengo palabras para agradecer todo el apoyo que me ha brindado en el transcurso de mi preparación de estudio de cuarto nivel, gracias por ser mi mejor amigo y estar ahí en todo momento.

A MIS PADRES

Quienes son mis mejores aliados, quienes me cuidan y siempre me protegen de todo, esto también va para ustedes que me han inculcado el nunca rendirme de todos los sueños que me proponga.

A MI JEFE Y MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Gracias por darme apertura en realizar mi trabajo de titulación en tan honorable departamento, donde siempre tengo los mejores recuerdos, a mi jefe que ha sido como un amigo que siempre ha estado para darme grandes consejos y aprendizajes de vida, a mis compañeros, gracias, por ser parte de mi formación profesional y también personal.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	8
Abstract	9
1. Introducción	10
2. Determinación del Problema.....	12
3. Marco teórico referencial.....	13
3.1. EL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL.....	13
3.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
3.3. LA ESTRATEGIA DENTRO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	18
3.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	21
4. Materiales y metodología.....	23
4.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	23
4.2. AUDITORÍA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	29
4.2.1. MISIÓN	30
4.2.2. VISIÓN	30
4.2.3. SIGNOS DE INTERCAMBIO COMUNICACIONAL EN POSGRADO UPS	31
4.3. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	31
4.3.1. METODOLOGÍA.....	31
4.3.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	33
4.3.3. ESTADO ACTUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	34
4.3.4. RESUMEN GENERAL DE LA ENCUESTA.....	39
4.3.5. ANÁLISIS FODA DEL VICERRECTORADO DE POSGRADO	40
4.3.6. ESTADO DESEADO	47
5. Conclusiones.....	51
6. Recomendaciones.....	52
Referencias	53
Anexos	55
Guía de Entrevista Realizada al Vicerrector de Posgrado	55
Guía de Entrevista Realizada a la Asistente de comunicación y cultura	56
Encuesta Realizada a Directores y Coordinadores del Vicerrectorado de Posgrado.	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comunicación Interna según Ma. Carmen Carretón Ballester	18
Tabla 2: Cuadro de número de ofertas de maestría por año	24
Tabla 3: Cuadro de maestrías ofertadas por año	24
Tabla 4: Análisis FODA interno	41
Figura 1: Organigrama institucional de la UPS	26
Figura 2: Organigrama de Sede	27
Figura 3: Organigrama del Vicerrectorado de Posgrado	28
Figura 4: Rol del empleado en el Vicerrectorado de Posgrados de la UPS.....	28
Figura 5: Estructura de Directores y Coordinadores de Posgrado	29
Figura 6 Canal de comunicación para informar y notificar novedades.....	34
Figura 7 Tiempo estimado en notificar novedades de la maestría al Vicerrectorado de Posgrados	36
Figura 8 Periodo para recibir capacitaciones sobre procesos de gestión administrativa y académica.....	37
Figura 9 Comentarios y sugerencias para el Vicerrectorado de Posgrado.....	38
Figura 10 Canal de comunicación para recibir información	39
Figura 11 Estadística General de la Encuesta Aplicada	40
Figura 12 Árbol de Problemas ejecutado	46

"DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA DEL
VICERRECTORADO DE POSGRADOS
DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA Y PROPUESTAS DE
ESTRATEGIAS INTERNAS DE
MEJORAMIENTO
DE LA COMUNICACIÓN"

AUTOR(ES):

MARÍA BELÉN FEIJOÓ ROBLES

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se fundamenta en diagnosticar la comunicación interna del Vicerrectorado de Posgrado de la Universidad Politécnica Salesiana, ubicado en la ciudad de Cuenca – Ecuador, unidad académica que presta servicios educativos de cuarto nivel en todas las áreas del conocimiento. El objetivo general planteado fue indagar temas de comunicación interna para todos los stakeholders que forman parte del Vicerrectorado de Posgrado a través de herramientas de investigación como la encuesta y entrevista semiestructurada, que fueron utilizadas para la recopilación de la información, estas técnicas de investigación permitieron alcanzar el cumplimiento del objetivo general. Como resultado de la información recopilada de comunicación interna del Vicerrectorado de Posgrado se ejecutó el diagnóstico comunicacional interno, se realizó el FODA, árbol de problemas y estrategias internas de comunicación, esto permitió plantear recomendaciones que permitirán optimizar la eficacia de la comunicación interna, de sus canales de comunicación. procesos y procedimientos dentro de la Universidad Politécnica Salesiana

Palabras clave:

Comunicación Interna. Diagnóstico Comunicacional. Estrategias Internas. Canales de comunicación.

ABSTRACT

This degree work is based on diagnosing the internal communication of the Postgraduate Vice-Rectorate of the Salesian Polytechnic University, located in the city of Cuenca - Ecuador, an academic unit that provides fourth level educational services in all areas of knowledge.

The general objective proposed was to investigate internal communication issues for all the stakeholders that are part of the Postgraduate Vice-Rectorate through research tools such as the survey and semi-structured interview, which were used for the collection of information, using these field techniques to allow achieve the fulfillment of the general objective.

As a result of the information collected from the internal communication of the Postgraduate Vice President, the internal communicational diagnosis was carried out, then it was possible to work on various discoveries of great importance, such as the realization of the SWOT, problem tree and internal communication strategies that were raised to improve the communication of the department with some recommendations that were projected to optimize the effectiveness of internal communication, of its communication channels. Processes and procedures within the Salesian Polytechnic University

Palabras clave:

Internal Communication. Communicational Diagnosis. Internal Strategies. SWOT Analysis. Communication channels.

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de comunicación interna dentro de una organización permite establecer ejes puntuales para cumplir metas en determinado tiempo, en un primer ámbito se ha revisado aspectos de la comunicación interna organizacional y conocer cuáles son las falencias que se pueden superar en base a estrategias que se planteen a nivel de empresa u organización, tomando en cuenta que para que funcione una entidad, el clima laboral debe ser adecuado para facilitar el desarrollo de sus actividades.

En este proyecto de desarrollo se profundiza como primer punto un diagnóstico de comunicación interna a Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana ubicado en la ciudad de Cuenca – Ecuador (matriz), calle Turuhuayco y Calle Vieja, unidad que presta servicios académicos de cuarto nivel en diversas áreas del conocimiento a nivel nacional. En un primer apartado se presenta la fundamentación teórica en torno a temas relacionados con la comunicación, estrategia, comunicación interna, conceptos varios y generales de diagnóstico comunicacional los mismos que posteriormente serán aplicados en el trabajo de titulación.

En una segunda fase se establece una descripción de Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana, con una reseña histórica, misión, visión, esquema institucional y departamental, roles de los colaboradores y equipo de trabajo, cabe acentuar que el trabajo de titulación se desarrolló en Cuenca, ciudad matriz del Vicerrectorado de Posgrado.

En un tercer apartado se puntualiza la metodología utilizada para llegar a los objetivos planteados, donde se desarrolla una investigación de campo, se recopila información mediante una encuesta aplicada a una muestra y entrevistas que fueron de ayuda para cumplir con el objetivo central del proyecto.

Al final se plantean estrategias de mejora para la comunicación interna con tácticas que se pueden gestionar a nivel nacional de Posgrados, tomando en cuenta todas

las primicias que se encontraron cuando se ejecutaron las herramientas de medición, teniendo así algunas recomendaciones y conclusiones de la investigación del trabajo de titulación.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

El Vicerrectorado de Posgrado de la Universidad Politécnica Salesiana, que nació con un número pequeño de maestrías a nivel nacional, ha incrementado sus programas y, por ende, las interacciones comunicativas entre el personal del departamento, los directores y coordinadores de los programas, al igual que otros estamentos académicos y administrativos; sin embargo, no se ha realizado un diagnóstico de los procesos comunicativos, previo al diseño de un plan estratégico de comunicación interna que permita optimizar la gestión de esta unidad académica.

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. EL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

Como punto de partida de este proyecto de desarrollo comunicacional, establece una reflexión epistemológica y teórica que permita establecer las bases de una propuesta anclada a los planteamientos de diversos autores en torno a los elementos que guían un adecuado diagnóstico de la comunicación en las organizaciones.

En rasgos generales, se debe situar a la organización como un grupo de individuos o asociaciones de personas que comparten funciones básicas como producción, comunicación, administración, servicios y reparto de roles, donde los colaboradores alcanzan y determinan objetivos con precisión, esto ayudará a identificar la conexión con el objetivo general: realizar **el diagnóstico comunicacional** (Marín, 2003).

Chico (2019) menciona que es importante reconocer la identidad corporativa pero no se debe confundir con la imagen organizacional, la identidad corporativa está compuesta por todos los elementos que la entidad quiere transmitir hacia el exterior, mientras que la imagen organizacional es la opinión que se forman los públicos sobre la institución.

Dentro de un proyecto comunicativo es factible encaminar acciones para que los empleados de la empresa sientan su identidad y reconozcan su marca a través de los colores, logos, jingles, sublogos y otros elementos que son propios de la organización.

Existen herramientas que ayudan a realizar un diagnóstico comunicativo organizacional de forma eficiente, tema sobre el cual Mansilla (2016) hace las siguientes puntualizaciones: primero, recomienda utilizar las herramientas conceptuales sobre el funcionamiento de una organización, cómo se diferencian y el comportamiento del mismo frente a su mercado; segundo, las técnicas y procesos

de medición como utensilios para la recolección de datos y, finalmente, las tecnologías que dependen de las dos anteriores, para la aplicación de métodos orientados a promover cambios en el comportamiento empresarial.

Para abordar temas esenciales para el desglose de este proyecto se debe enfatizar en lo principal del tema que es el diagnóstico comunicacional, donde varios autores dan su punto de vista, Gavilán (2003) menciona que es una herramienta que permite analizar los procesos con el fin de optimizar los sistemas y flujos de los públicos internos y externos de una organización en todos sus niveles y jerarquías.

Para Trosino (2006) es fundamental un diagnóstico ya que proporciona información importante para la toma de decisiones de las organizaciones, estas pueden ahorrar tiempo, costo monetario y el esfuerzo. Un diagnóstico permite evaluar la materia prima para posteriormente realizar un plan estratégico con objetivos reales y precisos, dando así un mejor manejo del presupuesto en la ejecución y en la evaluación. Con un diagnóstico bien realizado se puede lograr que el equipo de trabajo tenga aptitudes, capacitación y habilidades para que puedan desempeñarse en su lugar de trabajo.

Castrillón (2005) por otro lado, señala también que un desarrollo organizacional indaga un cambio en un cierto tiempo, solventando necesidades, requerimientos o demandas que plantea la misma organización; el autor menciona que el desarrollo organizacional se concentra en la parte humana, tomando en cuenta que es la clave principal en la estructura de la empresa, en este caso el desarrollo organizacional aborda temas como problemas de comunicación, necesidades entre equipos de trabajo, deficiencia en la jerarquía, identificación organizacional o imagen corporativa.

Dentro de la comunicación estratégica, la fase de diagnóstico es el punto de partida para la formulación de nuevos proyectos o para ajustar y mejorar los planes de comunicación (Cuenca, 2018).

3.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para que se establezca un proceso de comunicación los autores Costa Sánchez y Túnez López (2015) mencionan que se debe desarrollar un modelo operativo dentro de la organización, con un diagnóstico donde se determine las necesidades y carencias de la empresa y también de sus empleados para luego crear estrategias o áreas de oportunidad.

Según Álvarez (2013) la comunicación empieza a funcionar como estrategia en los años 90 del siglo XX, visibilizándola como un instrumento de gestión para las organizaciones y desde ese rol establecer un valor y peso en las relaciones con los públicos y el mercado meta, teniendo así finalmente responsabilidades en el ámbito de la comunicación como: la interacción entre los accionistas, comunicación interna entre empleados y públicos mixtos como proveedores, relación con el administrativo, la interactividad con los medios de comunicación, el control de la imagen corporativa y la responsabilidad social.

La comunicación interna se define como el intercambio de mensajes compartidos entre los miembros de la empresa, incorporando la interacción según lo mencionan Díaz y Góngora (2020) donde se gestiona que los integrantes de la empresa cumplan sus actividades y ejecuten los objetivos según sus procesos, para ayudar a que se ejecuten los mismos es factible estar pendiente del manejo de los canales de comunicación interna que se tengan dentro de la empresa.

Castro (2017), por su parte, menciona los tipos de comunicación interna con la direccionalidad que se tiene dentro de la organización clasificándolos en:

- Comunicación descendente: de arriba hacia abajo, dando como resultado la toma de decisiones por parte de la gerencia al personal, esta comunicación se maneja a través normativas, procedimientos, reglamentos.
- Comunicación ascendente: se manifiesta del personal hacia la gerencia o directiva, esta comunicación es fundamental porque se puede mirar desde un panorama general el clima laboral de la empresa según las opiniones y necesidades de los empleados, con herramientas estratégicas.

- Comunicación horizontal: es una comunicación equilibrada entre el personal y el organigrama de la empresa, esta es una integración entre los departamentos de la organización y las actividades que se desarrollan en cada una de ellas.
- Comunicación diagonal: se relaciona cuando un departamento delega funciones similares a otro para cumplir objetivos o actividades pendientes que piden sus directivos o gerente.

A la comunicación organizacional se le puede entender de tres formas distintas; según Andrade (2005), primero como un **proceso social** donde se replica como un conjunto de mensajes que se interactúan o intercambian entre los empleados de una organización y a su vez con sus diversos públicos externos, segundo se entiende como una **disciplina** en donde se da la forma para que se tenga un proceso comunicacional de manejo eficaz y eficiente; y finalmente, la tercera forma es tomarla como un **conjunto de técnicas y actividades** que generen estrategias de cambio y mejora para facilitar el flujo de mensajes dentro de la organización.

Para Tessi (2012) es importante capitalizar las quejas dentro de una organización en el ámbito del clima laboral realizando espacios de escucha, es preferible que los reclamos sean identificados o realizados por canales oficiales a que no queden en el vacío de una comunicación boca a boca o informal, cuando una organización hace oído sordo a una queja se suele hacer ruido de pasillo y se incrementan comentarios indeseables.

Dentro de la comunicación interna se identifica al organigrama de varias formas, para Jiménez (1998) es una primera forma jerárquica o centralizada que obstaculiza la comunicación cara a cara, donde la toma de decisiones parte de la cumbre y no dan relieve a las opiniones de sus delegaciones; una segunda forma es la estructura funcional como su nombre la menciona da importancia a la especialización de sus funciones en este tipo de pauta se encuentra la entrevista; una tercera forma es la estructura de dos canales como la decisión y acciones tomando siempre la decisión por el mando de primer nivel, la cuarta forma es la estructura departamentalizada donde se administra a los departamentos con diversas actividades, una quinta estructura es la estructura de tres canales donde se establece una complejidad en

la concepción y la ejecución porque se incorporan mayores autoridades de forma directa e indirecta, posteriormente esta la estructura matricial donde se representa como un plano cartesiano donde A y B dirigen y C y D obedecen, la estructura grupal integrada por un líder del grupo aportando ideas o elementos para favorecer a la organización, y por último tenemos la estructura de la red que siendo una estructura funcional donde existe información y comunicación a través de la red como por ejemplo: el teletrabajo que se lleva a cabo en la actualidad.

Según Carretón (2007) los stakeholders tienen una estrategia de comunicación interna diferente ya que es un grupo heterogéneo, por ejemplo dentro de una empresa los empleados se enfrentan a retos con dificultades diferentes, por lo que indagan y procesan soluciones relevantes para los asuntos que les compete a su departamento o a su equipo de trabajo, este puede ser por autonomía o por el rol que se ocupe, en esto la autora menciona que los miembros de la organización prefieren recibir información antes que enviarla, se considera que siempre los miembros que informan sean supervisores inmediatos o líderes departamentales, también se menciona que los empleados prefieren recibir información de canales formales que informales, donde también debe existir una comunicación cara a cara con la alta dirección.

Para Carretón (2007), la comunicación o los públicos de la comunicación interna se clasifican de la siguiente forma:

Tabla 1

Comunicación Interna

<p>Los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos: tareas de coordinación y planificación • Técnicos: compromiso con la ciencia • Mandos intermedios: doble lealtad • Trabajadores de cuello blanco: administrativos • Trabajadores de cuello azul: operarios
<p>Accionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas que poseen acciones de la entidad • Accionistas que además de poseer acciones de la entidad trabajan en ella.
<p>Representantes de los Trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos (cuando tienen representación solo dentro de la organización) • Comité de empresa

Fuente: Carreton Ballester, M. C. (2007). Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española

3.3. LA ESTRATEGIA DENTRO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Dentro de este diagnóstico en el Vicerrectorado Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana es importante destacar las estrategias internas que se desarrollarán dentro del mismo para poder mejorar la comunicación interna, es por eso que Coronado (2003) menciona que cualquier estrategia se debe ejecutar posteriormente la organización haya localizado, analizado, evaluado y elegido diversas alternativas de acción que se abrirá a sí misma posterior a su diagnóstico, el autor menciona que es importante en cada estrategia elaborar una lista con todas las actividades y ponerlas luego en un cuadro de criterios como guía de evaluación y eliminar las alternativas que no sean acorde a la estrategia.

Olano (2013) menciona que los beneficios del diagnóstico están establecidos para facilitar estrategias, acciones y actividades que generen un mejoramiento. Otro beneficio es que con un diagnóstico se puede tener pruebas de los índices de

evaluación tanto internas como externas, conocer el impacto o la reacción para realizar un plan de comunicación en un límite de tiempo, para lograr un buen diagnóstico se debe tener en cuenta herramientas como la encuesta, entrevista y el grupo focal.

Martabiy (2018) menciona cuatro etapas de la historia organizacional relacionada con la estrategia empresarial, la primera etapa se centra en la planificación financiera, las estrategias la realizaban los departamentos de marketing, producción y finanzas, la organización veía como separado a los departamentos y no tenían una visualización integradora de todos los roles. La segunda etapa es la misma planificación financiera pero a largo plazo, donde se estabiliza la predicción al futuro para situarse en diversos escenarios, pero posterior varias autores mencionan ver a la estrategia de manera articulada y dinámica donde se vea a la estrategia de una sola forma en el campo competitivo, así se establece la tercera etapa al mirar a la organización desde el ámbito global mas no por departamentos ni roles, se emplea el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización) en este caso sería de Posgrados de la UPS. Y como cuarta etapa tenemos la formulación de la estrategia con el análisis de la organización frente a su realidad como: recursos, capacidades para el cumplimiento de los objetivos.

Según el autor del libro comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos de Cuenca y Verazzi (2020) menciona que la comunicación es de interés público y considera que la estrategia es un componente esencial para incorporar sistemas internos organizacionales, así se pueden destacar procesos motivacionales, también se pueden destacar elementos de necesidad y satisfacción con los valores que tiene la organización.

Por otra parte, los autores Joan y Mascaray (2003), asumen que las organizaciones han captado la idea de la importancia que es tener a los clientes, sin embargo, cuando se aborda el tema de clientes, la mayoría piensa en clientes externos, para estos autores los clientes más importantes son los clientes de la organización, denominando esta parte como una estrategia de intracomunicación, realizando

marketing interno con los empleados y clientes más recurrentes y preferenciales.

Bustínduy (2010) menciona sobre el comportamiento humano en la comunicación presencial en donde hace alusión el tono de voz es un 7% del acto comunicativo, las palabras un 38% y el lenguaje corporal -es el más indispensable- un 55%, en cambio por medio de la comunicación interna se toma el ejemplo de un e-mail donde el tono de voz se pone al receptor, por eso es fácil malinterpretarlo, el lenguaje corporal sin presencialidad dentro de un e mail se pierde ya que las palabras tienen la libertad de ser interpretadas por las emociones del receptor.

En el libro de los autores Alemara, Delgado y Pérez (2005) mencionan las características de la organización según el paradigma de Weber mencionándola de la siguiente manera. Se relaciona entre los individuos que pertenecen a la organización:

- Los individuos interactúan entre sí, intercambian ideas y opiniones
- Se estructura en función a la racionalidad, la misma que se caracteriza por el control de interacciones, competencias, titulaciones y conocimientos técnicos.
- Se subdividen por funciones para alcanzar objetivos o metas.

Para tener una comunicación veraz es importante la creación de estrategias que generen importancia en una red de canales de comunicación de la intranet, los autores Cuenca y Verazzi (2020) mencionan la sección de la cartelera de información, acompañado de un mail maqueteado como un newsletter, estas estrategias se puede adicionar la segmentación para que se distribuya de diferente manera al departamento de la organización.

Ardura (2011) menciona que para tener resultados óptimos dentro de la comunicación puede ser interna o externa, las bases de datos que se manejan con información de los individuos generan un gran resultado de aceptación, siempre y cuando tenga relación de interés, el objetivo es alcanzar un público meta, en este

caso serían todas las personas que pertenecen a Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana, este tipo de comunicación es bidireccional.

3.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Freijeiro (2006) comenta que es importante comprometer al empleado dentro de la empresa para aprovechar el talento que destaca dentro de su rol en la organización, de esta manera la empresa crece y el empleado se fideliza, para comprometer al empleado se debe comunicar las políticas, normas, reglas del establecimiento y también se debe consultar sus sugerencias, ideas, opiniones para que se sienta parte de la toma de decisiones de la organización.

Otra técnica es el reconocer o clasificar a los empleados de la organización por medio del método de la estrella de lux que menciona Serrano (2011) lo llama “identidad corporativa” y lo divide en: necesidades (motivación interna y externa), competencias que son las habilidades de cada empleado, actitud eso le define dentro de su entorno, constitución esto se manifiesta como el espacio del trabajo, el temperamento se define a la forma en la que se alcanzan las metas y objetivos, orígenes indica sus valores personales y los interés son los objetivos que se plantean para cumplir dentro de la organización.

Carbonell (1998) menciona que los boletines y revistas pueden ser una gran herramienta de comunicación interna institucional en donde se puede establecer opiniones, análisis, evaluaciones de la organización y dar reconocimiento a sus empleados para cumplir objetivos que satisfagan necesidades internas de la organización

Cuando se habla de normas internas de información Inmaculada (2016) menciona que el equipo financiero o administrativa lo establece dentro de su organización para que los empleados lo sigan de acuerdo a todos los puntos que se lleguen a crear, estos reglamentos pueden incluir procesos para cada uno de los departamentos de la empresa.

El autor Pastrana (2014) señala cómo realizar un proceso o procedimiento dentro de un manual de comunicación interna y dice que es un serio de documentos que se relacionan entre sí, debe tener un responsable, para la redacción de estos procesos es recomendable hacerlo por medio de una empresa externa que observe la conducta de los departamentos implicados.

Según Díaz, (2010) menciona que algunas herramientas de comunicación son como automóviles que están disponibles para la empresas y así hacer llegar sus mensajes, los instrumentos de comunicación deben ser ya segmentados puestos en conjunto para poder tenerlos listos en una situación de crisis, se considera tenerlos estudiados, planteados y puestos en prueba, para que en una situación de crisis solo se ejecute y se ponga en marcha, este conjuntos de herramientas son diversas en una organización y son muy útiles para la gestión de crisis, entre ellos Díaz menciona a:

- Comunicado oficial
- Nota de prensa
- Rueda de prensa
- Tablón de seguimiento
- Web de crisis
- Blogs y redes sociales

Para la comunicación interna y la gestión de crisis Marin, (2009) señala que se debe desarrollar y ejecutar programas para dar a conocer las políticas de la organización, cultura, valores con los que el empleado deberá estar siempre identificado así se tendrán colaboradores que conozcan la organización, misión, visión, fomentar los valores y la cultura a los empleados generando sentimientos positivos y de pertenencia a la organización, mediante acciones de reconocimiento, motivación y mejora profesional, para estos programas los empleados no deberán enterarse de rumores o malas noticias por otras fuentes o entidades, la intranet corporativa es el medio más eficaz para tener a los colaboradores siempre actualizados de los sucesos de la organización

4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

4.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La Universidad Politécnica Salesiana nace el 5 de agosto de 1994 mediante la Ley de Creación en el Registro Oficial de la República del Ecuador y constituye una respuesta a la necesidad de la continuidad educativa que demanda un acompañamiento más allá de la adolescencia (Universidad Politécnica Salesiana, 2014), la institución de educación superior se encuentra ubicada en tres sedes a nivel nacional, sede Quito ubicada en la Av. Doce de Octubre y Wilson dentro de la ciudad de Quito se encuentra en dos campus en el norte y en el sur , se localiza también en la ciudad de Guayaquil ubicada sus dos campus en Km. 19 vía la costa denominada “María Auxiliadora” y “Centenario” ubicada en el centro de Guayaquil, y la sede matriz, ubicada en la ciudad de Cuenca campus “El Vecino” Calle Vieja y Elia Liut. Estas tres sedes manejan toda la historia de la UPS, desde el convenio que tuvieron los salesianos dentro del país.

Partiendo desde esta breve reseña histórica Posgrados Universidad Politécnica Salesiana renace en el año 2017 en la ciudad de Cuenca en matriz campus “El Vecino” por disposición del rector P. Javier Herrán, con el responsable del departamento el Ingeniero. Jorge Diego Peñaloza Rivera, M.s.C, quien se responsabilizó en el servicio de educación académica de cuarto nivel, conjuntamente con una persona encargada en el desarrollo de los proyectos académicos con el objetivo de crear un espacio para fortalecer la producción científica de la Universidad, Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) se oferta en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca con su departamento central ubicado en la ciudad de Cuenca - Azuay.

De la entrevista ejecutada al Vicerrector de Posgrados MsC. Diego Peñaloza (2022) menciona que antes del año 2017 existió posgrados, sin embargo, las autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana deciden realizar un plan de formación docente y enviar a su personal a estudiar al extranjero en temáticas afines a las

cátedras que dictan, el plan se destacó en formar doctores (PhD) lo cual se invirtió tiempo y capital, para actualizar los conocimientos de los docentes y generar más capacidad en el área de investigación.

Dentro del Vicerrectorado de Posgrados se mantiene el mismo pensamiento e ideología alineado a la misión y visión a la Universidad Politécnica Salesiana (UPS, 2014), ya que va encaminado siempre a una misma meta.

En el 2018 se abren siete programas de maestrías a nivel nacional con trayectoria profesional y de investigación con duración de dos años incluida la titulación y, a medida de su acogida, Posgrados continúa su innovación en programas de maestrías teniendo un aumento de ofertas en cada campaña:

Tabla 2: Cuadro de número de ofertas de maestría por año

OFERTAS DE MAESTRÍAS POR AÑO A NIVEL NACIONAL	
Campaña Oferta 2018	Siete programas de maestría
Campaña Oferta 2019	Nueve programas de maestría
Campaña Oferta 2020	Diez programas de maestría
Campaña Oferta 2021	Veinte y dos programas de maestría

Fuente: Fuente: (Peñaloza D., 2022).

Elaborado Por: Departamento del Vicerrectorado de Posgrado.

Tabla 3: Cuadro de maestrías ofertadas por año

MAESTRÍAS OFERTADAS POR AÑO	
OFERTA 2018	<ul style="list-style-type: none"> Maestría Administración de Empresas Maestría en Gestión Cultural Maestría en Electrónica y Automatización Maestría en Educación Especial Maestría en Psicología Maestría de Investigación en Telemática Maestría en Electricidad
OFERTA 2019	<ul style="list-style-type: none"> Maestría en Administración de Empresas Maestría en Comunicación Estratégica Digital

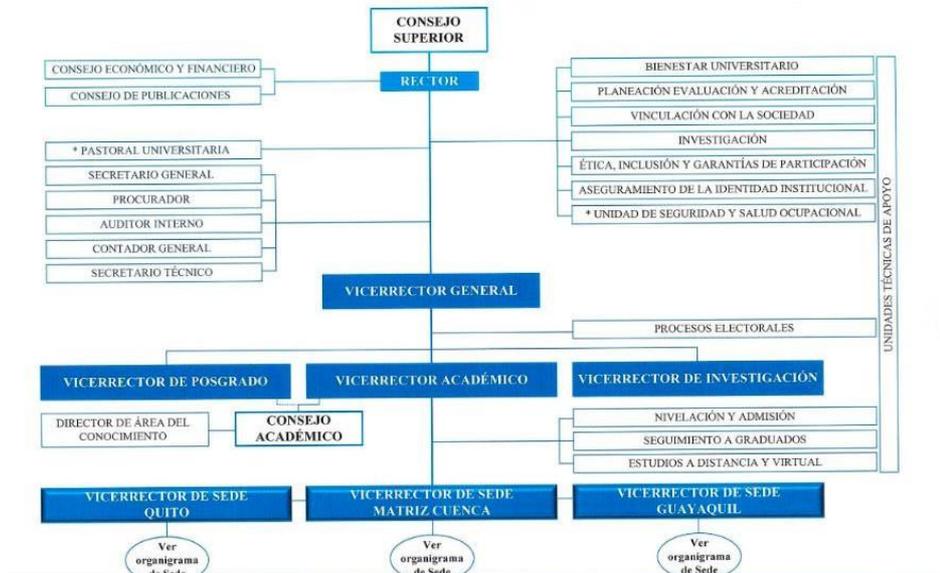
	<p>Maestría en Gestión Cultural</p> <p>Maestría en Producción y Operaciones Industriales</p> <p>Maestría en Electrónica y Automatización</p> <p>Maestría en Contabilidad y Auditoría</p> <p>Maestría en Educación Especial</p> <p>Maestría en Psicología</p> <p>Maestría en Electricidad</p>
OFERTA 2020	<p>Maestría en Administración de Empresas</p> <p>Maestría en Comunicación Estratégica Digital</p> <p>Maestría en Producción y Operaciones Industriales</p> <p>Maestría en Productos Farmacéuticos Naturales</p> <p>Maestría en Electrónica y Automatización</p> <p>Maestría en Innovación en Educación</p> <p>Maestría en Recursos Hídricos</p> <p>Maestría en Contabilidad y Auditoría</p> <p>Maestría en Electricidad</p> <p>Maestría en Métodos Matemáticos y Simulación Numérica en Ingeniería</p>
OFERTA 2021	<p>Maestría en Administración de Empresas</p> <p>Maestría en Comunicación Estratégica Digital</p> <p>Maestría en Gestión Cultural</p> <p>Maestría en Producción y Operaciones Industriales</p> <p>Maestría en Recursos Naturales Renovables</p> <p>Maestría en Electrónica y Automatización</p> <p>Maestría en Innovación en Educación</p> <p>Maestría en Recursos Hídricos</p> <p>Maestría en Filosofía mención Ética, Política y Sociedad</p> <p>Maestría en Educación Intercultural Bilingüe</p> <p>Maestría en Psicología con mención en Intervención Clínica Individual y Grupal</p>

	<p>Maestría en Psicología con mención en Gestión del Talento Humano, Cambio e Innovación</p> <p>Maestría en Psicología con mención Niñez. Adolescencia y Diversidad</p> <p>Maestría en Contabilidad y Auditoría</p> <p>Maestría en Educación Especial</p> <p>Maestría en Psicología</p> <p>Maestría de Investigación en Telemática</p> <p>Maestría en Telemática</p> <p>Maestría en Electricidad</p> <p>Maestría en Métodos Matemáticos y Simulación Numérica en Ingeniería</p> <p>Maestría en Ingeniería Mecánica</p> <p>Maestría en Tecnologías de la Información y Comunicación para la Educación</p> <p>Maestría en Educación mención Desarrollo del Pensamiento</p>
--	--

Fuente: (Peñaloza D., 2022).

Organigrama Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana:

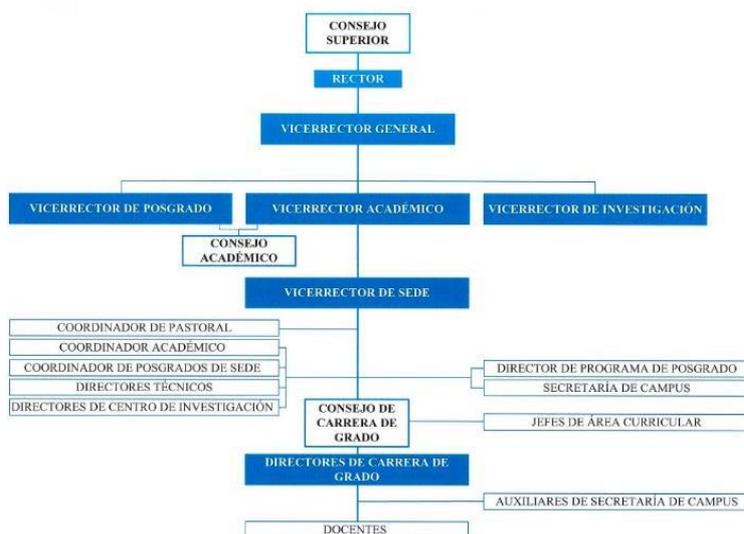
Figura 1: Organigrama institucional de la UPS



Fuente: Universidad Politécnica Salesiana (2011)

Organigrama de Sede de la Universidad Politécnica Salesiana:

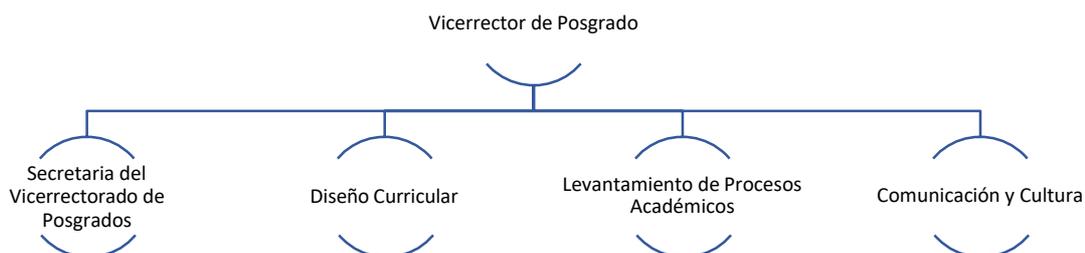
Figura 2: Organigrama de Sede



Fuente: Universidad Politécnica (2018 – 2019)

Organigrama de Departamento del Vicerrectorado de Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana:

Figura 3: Organigrama del Vicerrectorado de Posgrado



Fuente: (Peñaloza J. D., 2022)

Cuadro de las personas encargadas del Vicerrectorado de Posgrado:

Figura 4: Rol del empleado en el Vicerrectorado de Posgrados de la UPS

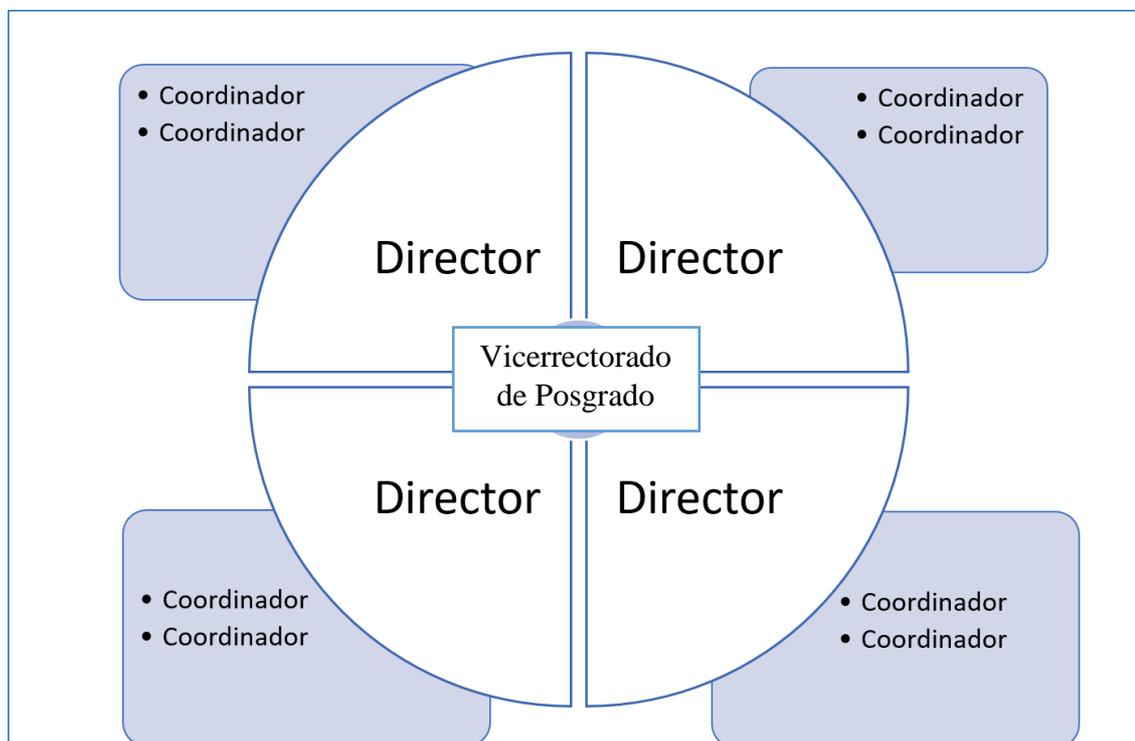
**PERSONAL VIGENTE DEL
DEPARTAMENTO DEL
VICERRECTORADO DE POSGRADO**

- Vicerrector de Posgrado: MsC. Diego Peñaloza
- Secretaria del Vicerrectorado de Posgrado: MsC. Tatiana Orellana
- Diseño Curricular: PhD. Miguel Arcos
- Levantamiento de Procesos Académicos: MsC. Cristian Timbi
- Comunicación y Cultura: MsC. Andrea Villacrez y Lic. María Belén Feijoo

Elaboración: Autora
Fuente: Peñaloza, (2022)

Organigrama de Directores y Coordinadores de Posgrado

Figura 5: Estructura de Directores y Coordinadores de Posgrado



Elaboración: Vicerrector de Posgrados
Fuente: (Peñaloza J. D., 2022)

4.2. AUDITORÍA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

En el diagnóstico aplicado dentro del departamento de Posgrados se mencionan varios puntos de comunicación interna en los cuales se detalla la misión y la visión que se aplica al departamento y también a toda la Universidad. Según el autor Verazzi y Cuenca (2018) mencionan que los empleados de la organización deben estar siempre ilustrados sobre la empresa, la cultural, historia, valores que son la voz de la organización de forma externa, el público interno se menciona dos rangos: los que toman las decisiones y dirigen equipos y lo que no tienen gente a su cargo, dentro del cada uno de estos campos existen otros matices, como estos rangos son diferentes la comunicación no es igual, ahí interviene la

segmentación, que se realiza con las características de la empresa, dispersión geográfica, variantes funcionales y la complejidad organizativa.

Como es el público interno, tenemos algunas características:

- **Heterogéneo:** que los colaboradores tengan elementos en común no quiere decir que sean necesariamente homogéneos en otros aspectos
- **Diverso:** distintos colaboradores con diversos criterios
- **Multifuncional:** Un colaborador puede ser parte de diversos grupos
- **Interconectado:** la relación de la empresa es interpelada con los discursos circulantes de la organización y se comparten entre todos los colaboradores
- **Dinámico:** Los colaboradores están en total cambio de opiniones, actitudes y comportamientos

4.2.1. MISIÓN

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con excelencia humana y académica, con capacidad investigativa e innovadora, que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional (Universidad Politécnica Salesiana, 2014).

4.2.2. VISIÓN

Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, su Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural (Universidad Politécnica Salesiana, 2019)

El servicio que ofrece el departamento del Vicerrectorado de Posgrado de la Universidad Politécnica Salesiana son estudios de posgrados de cuarto nivel en ámbito profesionalizante y de investigación a estudiantes que hayan culminado sus

estudios de tercer nivel de grado en el ámbito académico, las maestrías de Posgrados UPS actualmente cuentan con la duración de un año con modalidad accesible, aptitud de adaptación a la maestría con asesoramiento de docentes extranjeros y tutores a lo largo del programa de maestría.

4.2.3. SIGNOS DE INTERCAMBIO COMUNICACIONAL EN POSGRADO UPS

El lenguaje que se utiliza es informal cuando es comunicación oral el mismo se establece en reuniones de manera presencial o se da información por medio de una llamada telefónica, la vestimenta que utiliza Posgrados es un uniforme que va acorde a toda la universidad, es de carácter obligatorio y se utiliza los días laborales y solo en casos específicos el departamento de gestión de talento humano mencionan días en donde no se usa el uniforme de trabajo, el tipo de relación hace referencia a una relación mixta, una relación formal cuando son reuniones, capacitaciones y de manera informal cuando son avisos por canales como WhatsApp o comunicación directa cara a cara, el espacio de intercomunicación es el espacio físico donde se asocian los directores los coordinadores y cuerpo administrativo que se distribuyen en las tres sedes Cuenca, Quito y Guayaquil, siendo la matriz en Cuenca con el departamento del Vicerrectorado de Posgrado en este sentido se mantiene una comunicación totalmente dinámica.

El vocero para transmitir información sobre procesos o procedimientos en el ámbito académico y administrativo es el Vicerrector de Posgrado como parte principal y fundamental señaló la asistente de comunicación y cultura.

4.3. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.3.1. METODOLOGÍA

Para la presente investigación se ha propuesto la metodología cualitativa y cuantitativa. La metodología cualitativa ayudará a realizar una investigación en base de un proceso de interpretación donde Madrid (2005) menciona que esta herramienta estudia y profundiza realidades y vivencias que influyen al fenómeno y sus relaciones y la cuantitativa será la herramienta de ayuda para analizar los objetivos y profundizar estrategias dentro del diagnóstico comunicacional interno.

Primero se realizó una investigación documental sobre conceptos e investigaciones que han realizados varios autores sobre lo que es diagnóstico comunicacional, comunicación interna, cómo funciona el proceso de comunicación interna, las estrategias internas generando un marco teórico de referencia para la investigación.

La recolección de datos fue fundamental para el desarrollo de uno de los objetivos específicos donde se realizará las encuestas a los directores y coordinadores de los diversos programas de maestrías a nivel nacional con su respectivo cuestionario de preguntas.

Para utilizar la herramienta de la encuesta se ha tomado en cuenta el universo, todo el equipo de directores y coordinadores de posgrado, teniendo a 60 individuos entre directores y coordinadores de programas de posgrados que responderán a la encuesta que se realizó sobre el ámbito de la comunicación interna.

Cabe recalcar que la muestra permitirá analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunicación interna de Posgrados de la UPS y así establecer una propuesta estratégica de mejoras.

La actividad ejecutada fue en función de una parte de los stakeholders primarios

que tiene el área de posgrados a nivel nacional, la misma que se ejecutó para tener las siguientes estadísticas con el porcentaje real de cada una de las preguntas, de igual manera el Vicerrector de Posgrados contribuyó a esta investigación con información que permitirá determinar los canales, medios y tácticas que usan los stakeholders internos en la organización.

4.3.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Según el autor Torres (2012) menciona que para diagnosticar el tamaño de una muestra se verifican varios aspectos que tengan similitud o relación con el parámetro y estimador, el sesgo, el error de la muestra, el nivel de confianza y la varianza poblacional, lo cual permitirá tener una guía exacta para realizar un tamaño de una muestra.

Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población (2012)

La fórmula ejecutada dentro de este muestreo es la siguiente tomando en cuenta la población del equipo del Vicerrectorado de Posgrados (directores y coordinadores).

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z_{α} = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Según diferentes seguridades, el coeficiente de Z_{α} varía así:

- Si la seguridad Z_{α} fuese del 90% el coeficiente sería 1.645
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 95% el coeficiente sería 1.96
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 97.5% el coeficiente sería 2.24
- Si la seguridad Z_{α} fuese del 99% el coeficiente sería 2.576

Cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta a ser aplicada al Vicerrectorado de Posgrados

N = 60 individuos

$Z_{\alpha} = 90\% = 1,645$

$p = 50\% = 0,5$

$q = 1 - P = 0,5$

$d = 5\% = 0,05$

$$n = \frac{60 \times 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (59) + 1,645^2 \times 0,25}$$

$n = 49,08 = 49$ encuestas ejecutadas

4.3.3. ESTADO ACTUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

Encuesta aplicada a directores y coordinadores de Posgrado UPS

Pregunta 1:

Canal de comunicación para informar y notificar novedades del Vicerrectorado de Posgrado.

Figura 6 Canal de comunicación para informar y notificar novedades



Fuente: Directores y Coordinadores de Posgrado

Elaboración: Autora

Dentro de las encuestas realizadas en esta primera pregunta se puede observar que el 83,7% de Directores y Coordinadores socializan las novedades a su equipo de trabajo por medio del correo, un 14,3% al canal de comunicación informal WhatsApp y un 2% lo hacen de forma simultánea al Correo y al WhatsApp, el correo Quipux no es utilizado para enviar novedades del Vicerrectorado de Posgrado.

Pregunta 2:

Tiempo para notificar información al Vicerrectorado de Posgrados

Figura 7 Tiempo estimado en notificar novedades de la maestría al Vicerrectorado de Posgrados



Fuente: Directores y Coordinadores de Posgrado

Elaboración: Autora

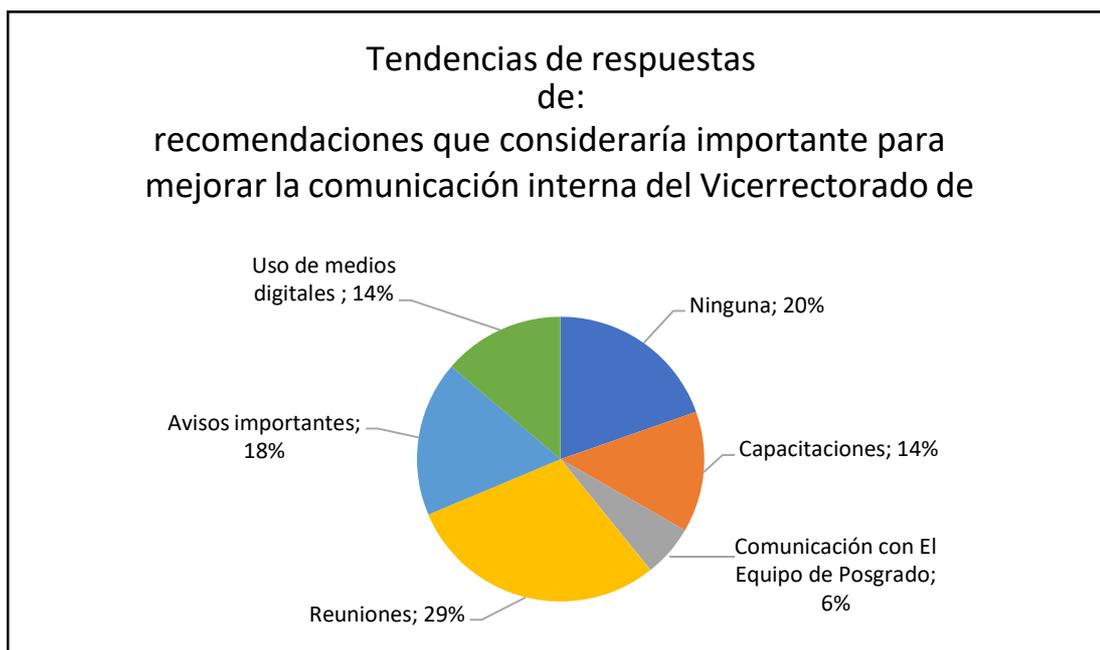
Se puede mencionar que el 46,9 % de esta pregunta los directores y coordinadores del vicerrectorado de posgrados socializan que informan los sucesos del programa de maestría de forma semanal, un 30,6 % lo realiza mensualmente, teniendo en cuenta que un 20,4 % brinda información al Vicerrectorado de Posgrado de forma diaria y un 2 % lo hace de forma anual.

Pregunta 3:**Período para recibir capacitaciones sobre procesos académicos y administrativos***Figura 8 Período para recibir capacitaciones sobre procesos de gestión administrativa y académica*

Fuente: Directores y Coordinadores de Posgrado

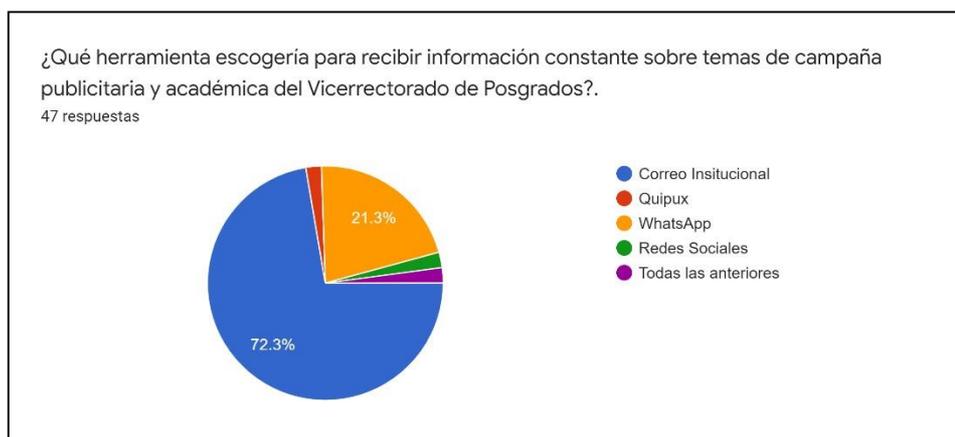
Elaboración: Autora

Al 44,9% de directores y coordinadores de varios programas de maestría de Posgrados le interesarían realizar capacitaciones o reuniones semestrales sobre proceso de admisión, precios, proceso de contratación, etc., solo el 22,4 % desearía tener de forma trimestral, un 16,3% de forma mensual y un pequeño porcentaje del 6,1% desearía anual.

Pregunta 4:**Comentario y sugerencias para el Vicerrectorado de Posgrados***Figura 9 Comentarios y Sugerencias para el Vicerrectorado de Posgrado*

Fuente: Directores y Coordinadores de Posgrado
Elaboración: Autora

Dentro de esta pregunta se solicitó que redactaran recomendaciones que harían al Vicerrectorado de Posgrados enfocado a la comunicación interna para mejorar la misma, en esta figura se visualiza algunas recomendaciones que serán plasmadas como estrategias de mejora dentro de este trabajo de titulación. En esta pregunta se observaron recomendaciones como implementar reuniones de forma periódica, comunicar de forma exacta los procesos de gestión administrativa y académica, que la comunicación sea más fluida con todo el equipo de posgrado, comunicar por canales formales e informales los acuerdos que se socialicen en las reuniones, mesas de diálogo o capacitaciones que se impartan.

Pregunta 5:**Canal de comunicación que desearía recibir información***Figura 10 Canal de comunicación para recibir información*

Fuente: Directores y Coordinadores de Posgrado

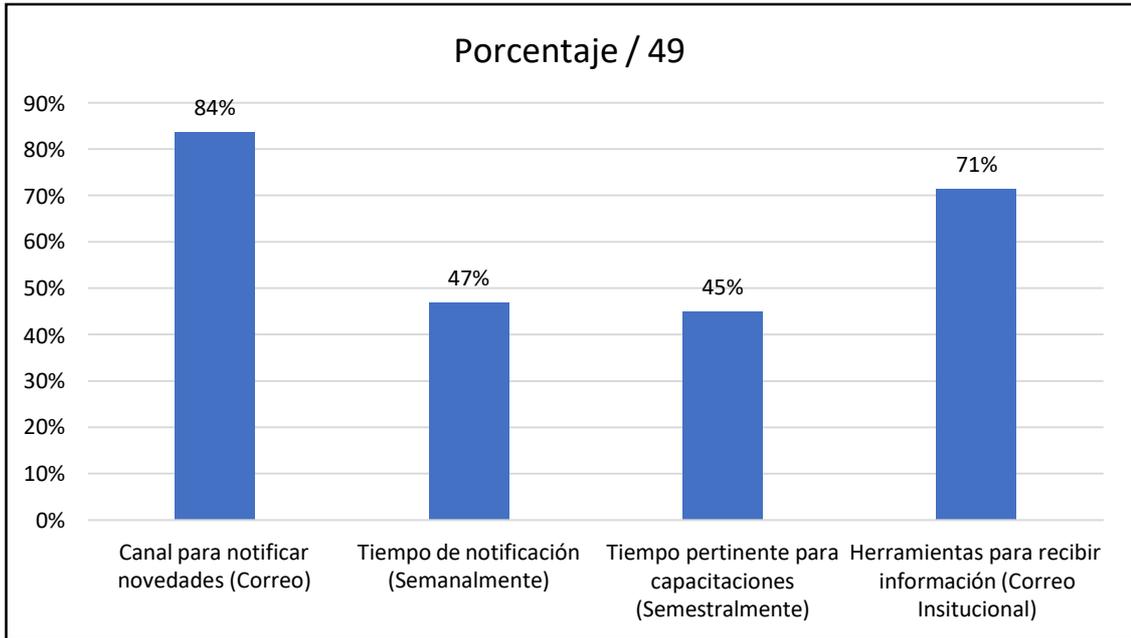
Elaboración: Autora

Esta pregunta se enfoca en los canales informales y formales que desearían recibir información los directores y coordinadores, de esta forma el 73,3% desean tener la información por medio del correo institucional, un 21,3% por WhatsApp, un 2% escogió redes sociales, quipux y todas las anteriores.

4.3.4. RESUMEN GENERAL DE LA ENCUESTA

Analizando de forma global la encuesta realizada se toma en cuenta los siguientes porcentajes relevantes de cada pregunta cómo: el 83,7% informa a su equipo de trabajo todas las novedades que se imparten en el departamento por medio del correo que es un medio de comunicación formal, posterior en la encuesta analizamos que los directores y coordinadores de los programas de posgrados comunican las novedades de su programa de maestrías de forma semanal (47%) al equipo del Vicerrectorado de Posgrados, en esta pregunta puede aplicarse información sobre la campaña publicitaria o sobre procesos académicos, considerando que en la encuesta se realizó una pregunta sobre capacitaciones o reuniones, los directores han mostrado interés en recibirlas de forma semestral (45%) para que se mantengan informados sobre todos los procesos que existan por cada campaña en el departamento del Vicerrectorado de Posgrados, se planteó una pregunta abierta para obtener estrategias de mejora en la comunicación interna con los directores, en este sentido, el 71% de directores y coordinadores de Posgrados prefieren recibir información constante sobre todo lo que se trabaje de forma interna en el vicerrectorado de posgrados por medio del correo institucional que se maneja dentro de la Universidad Politécnica Salesiana

Figura 11 Estadística General de la Encuesta Aplicada



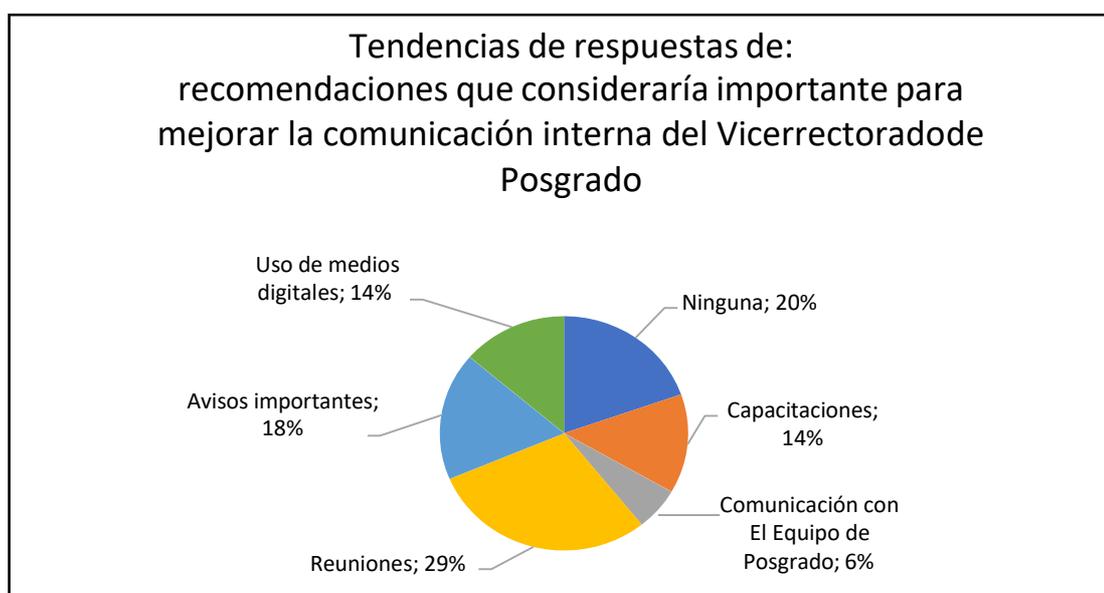
Fuente: Directores y Coordinadores de Posgrado
Elaborado por: Autora

4.3.5. ANÁLISIS FODA DEL VICERRECTORADO DE POSGRADO

Para el desarrollo de este objetivo se identificó a los comprometidos directamente dentro del departamento del Vicerrectorado de Posgrados en el área de la comunicación interna, como herramienta principal se utilizó la técnica de la entrevista, según Cáceres (1998) se define como una conversación entre una persona (periodista) y una persona común basada en tres principios esenciales: conseguir información del entrevistado, alcanzar comentarios sobre un suceso y perfilar una semblanza. Los entrevistados fueron la asistente de comunicación y cultura del Vicerrectorado de Posgrado como principal stakeholder de comunicación interna y el Vicerrector de Posgrado, esta herramienta permitió identificar el FODA departamental, denominándolo así una herramienta de observación participante.

Dentro de esta investigación se tomó en cuenta también una pregunta de la encuesta en donde se pide a los Directores y Coordinadores de Posgrado que mencionen una sugerencia o recomendación para la comunicación interna, dando como resultado el siguiente FODA:

Figura 12 : Comentarios y Sugerencias para el Vicerrectorado de Posgrado



Fuente: Directores y Coordinadores de Posgrado

Tabla 4: Análisis FODA interno

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo de trabajo especializado profesionalmente en cada una de sus actividades con resultados eficientes y eficaces en sus labores ha permitido que el departamento de posgrado crezca permanentemente en sus programas de maestría a nivel nacional. • Equipo preparado profesionalmente • Trabajo en equipo, buen ambiente laboral • Infraestructura apta para realizar las actividades del departamento • Personal Joven para adquirir nuevos conocimientos • Suministro de Oficina adecuados para la ejecución de las actividades laborales • Actitud predispuesta para realizar diversas actividades dentro del departamento 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecer a nivel departamental proponiéndose metas a cortos y largos plazos en el ámbito académico y administrativo. • Capacitaciones para mejorar el perfil profesional • Realizar actividades de trabajo de forma remota • Alcanzar metas propuestas a nivel departamental • Uso de recursos institucionales como recursos humanos (Docentes internos) y recursos físicos la infraestructura
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un plan de comunicación interna. • Desconocimiento de actividades y acciones que se toman desde el Vicerrectorado de Posgrados que competen a la ejecución de los programas de posgrados. • Dificultades de comunicación rápida con 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desactualización tecnológica del uso de herramientas que faciliten los procesos y métodos de comunicación. • Mal uso de los medios informales para la comunicación interna • No cumplir los objetivos y metas planteados como departamento de Posgrado

<p>el Vicerrector de Posgrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una herramienta informática (software) que informe, recuerde y notifique novedades de los procesos a todos los stakeholders de Posgrados. • Desconocimiento de las actualizaciones de los procesos y procedimientos de gestión administrativa y académica 	<ul style="list-style-type: none"> • Un equipo de trabajo saturado por el creciente aumento de tareas proporcional al incremento de programas de posgrado, lo que atenta con el clima laboral del departamento y el rendimiento de los colaboradores.
--	--

Con las herramientas ejecutadas (entrevista) y la encuesta (cuantitativa) se pudo elaborar el FODA interno Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana que Salazar (2005) define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas encontradas dentro de una costumbre organizacional siendo un análisis profundo de componentes que afectan positiva y negativamente a la organización, realizar esta actividad permitirá mejorar las debilidades internas que se han encontrado, perfeccionar las fortalezas y plantearse estrategias para superar las amenazas departamentales.

En el análisis FODA se puede identificar que la comunicación interna se maneja únicamente por correo electrónico siendo este un medio formal de comunicación, cuando surge inconvenientes o consultas de comunicación interna la persona encargada de resolver siempre es el Vicerrector de Posgrado, la comunicación que se lleva dentro del departamento es de arriba – abajo, es decir que las autoridades toman decisiones y el equipo gestor de Posgrado las cumplen y ejecutan, también para transmitir información sobre novedades del proceso académico o publicitario

se usa la vía telefónica por medio de las extensiones institucionales como medio formal y el WhatsApp como medio de comunicación informal.

El trabajo en equipo es una de las fortalezas que sobresalen dentro del análisis FODA cada uno de ellos ejecutan sus actividades de forma íntegra, sus perfiles profesionales de los colaboradores del departamento han hecho que Posgrados UPS crezca de manera periódica.

Se ha colocado una pregunta sobre qué tiempo desearía recibir capacitaciones sobre procesos de gestión administrativa y académica desde el Vicerrectorado de Posgrado y los directores y coordinadores han colocado que desean de forma semestral, siendo esta predisposición una oportunidad que el departamento debe planificarlo dos veces al año.

La falta de un plan de comunicación estratégica interna es también determinada como una debilidad ya que, al tener varios programas de maestrías, la comunicación se vuelve amplia internamente y así se produce que los directores y coordinadores no estén al tanto de las disposiciones y acuerdos que se toman en el departamento de posgrados. El constante crecimiento del departamento de posgrado ha debilitado algunos procesos de comunicación formal e informal como por ejemplo el visualizar e intercambiar criterios sobre los procesos de gestión administrativa y académica

Respecto del clima laboral interno según las herramientas ejecutadas de entrevistas y encuestas se ha considerado que es bueno y estable ya que se mantiene una comunicación en donde se puede dar opiniones sobre varios temas dentro del ámbito académico y administrativo a su vez que dentro de las fortalezas se considera que se trabaja en equipo y se puede realizar actividades de forma dinámica.

En la pandemia Posgrados UPS, realizó teletrabajo y se destacó dentro del FODA interno como una oportunidad el poder cumplir con las actividades laborales en diversos lugares o sitios, se implementaron estrategias para dar soporte a los colaboradores cuando realicen actividades de forma remota (teletrabajo).

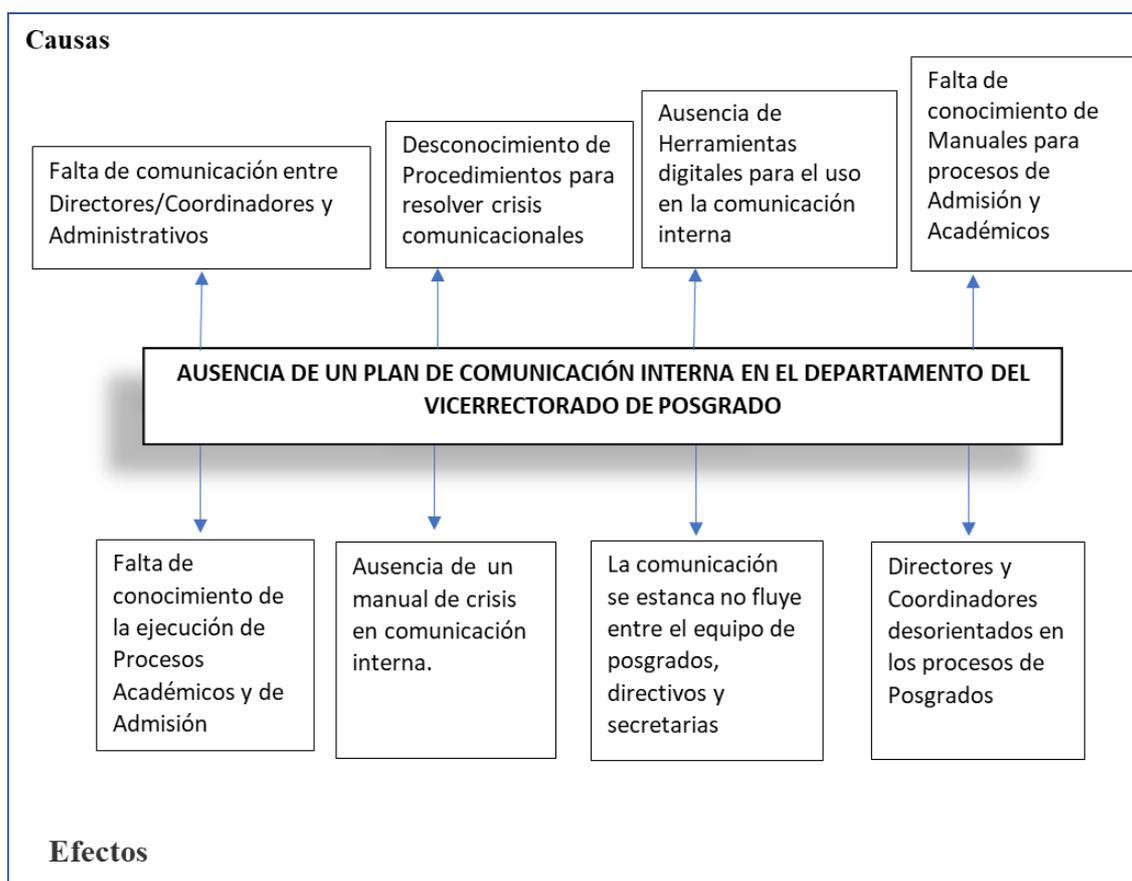
Árbol de Problemas:

Para realizar el árbol de problemas es importante destacar lo que menciona Chevalier (2009) que la herramienta del árbol de problemas ayuda a analizar causas y efectos de niveles primarios y secundarios donde se deberá partir desde un problema central, la misma se ejecutó para analizar el objetivo general de este trabajo de investigación que es identificar la situación actual de la comunicación interna por medio del árbol de problemas.

Y finalmente se diseñará estrategias comunicacionales internas con los resultados obtenidos teniendo así una propuesta de mejora para el Departamento del Vicerrectorado de Posgrado de la Universidad Politécnica Salesiana.

Árbol de problemas de comunicación interna del Departamento del Vicerrectorado de Posgrado

Figura 13 Árbol de Problemas ejecutado



Fuente: Entrevistas al personal del Vicerrectorado de Posgrado de la UPS, 2022

Elaboración: Autora

Observaciones:

El árbol de problemas de la comunicación interna se hizo con entrevistas y las encuestas realizadas a los públicos principales del departamento de posgrados como el Vicerrector de Posgrado y la Asistente de comunicación y cultura, esta entrevista ayudó a indagar el problema central como la falta de un plan de comunicación interna para Posgrados de la UPS.

Estado Actual de la Comunicación Interna (observación general)

Varias herramientas permitieron diagnosticar, analizar y proponer estrategias para el público interno de Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana para así optimizar la comunicación interna. Sintetizando el FODA y el árbol de problemas como herramientas utilizadas se han realizado las siguientes estrategias comunicacionales.

De estas herramientas se consideraron puntos para elaborar estrategias de comunicación interna tomando en cuenta que se puede transformar en estrategias positivas para el crecimiento profesional de Posgrados.

4.3.6. ESTADO DESEADO

Estrategias de Comunicación Interna.

PROBLEMA	ESTRATEGIA	TÁCTICA
Desconocimiento de actividades y acciones que se toman desde el Vicerrectorado de Posgrados que competen a los programas de posgrados	Establecer reuniones periódicas de trabajo donde se pueda comunicar y discutir los procesos de gestión administrativa y académica de la unidad de posgrado. Reuniones entre el vicerrectorado de posgrados y las direcciones de los programas y coordinadores	Agendar un calendario de reuniones internas, las mismas que pueden ser ejecutadas de forma presencial, virtual o híbrida. Notificar de manera periódica las reuniones por medio de los canales de comunicación formal como: correo institucional y avisos rápidos por WhatsApp o Telegram como medio informal
	Comunicar de manera ágil y periódica actividades, acciones y datos relacionadas al vicerrectorado de posgrados y los programas	Implementar un espacio digital (Grupo de WhatsApp) para comunicar actividades, acciones y datos desde las direcciones y coordinaciones de los programas de posgrado Elaborar y distribuir mensualmente un boletín informativo que recopile y comunique las actividades, acciones y datos del vicerrectorado de posgrados y los diferentes programas de posgrados

Desconocimiento de las actualizaciones de los procesos y procedimientos relacionados a la gestión de los programas de posgrado	<p>Construir una base de conocimiento relacionada a los procesos de gestión académica y administrativa de los programas de posgrados</p>	<p>Actualizar la documentación sobre los procesos que manejan los Directores y Coordinadores de programas de posgrado.</p> <p>Construir y publicar un repositorio de archivos de la unidad de posgrados, que contemple entre otros información de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reglamentos e instructivos * Formatos de informes y documentos <p>Realizar videos demostrativos utilizando la herramienta LOOM de los procesos de operativos dentro de la gestión de los programas de posgrados que este disponible en un ambiente virtual.</p> <p>Publicar la información de los procesos en una plataforma informática de acceso exclusivo para directores y coordinadores de los programas de posgrado.</p>
	<p>Talleres de inducción de la gestión administrativa y académica a nuevos directores y coordinadores de programas de posgrados</p>	<p>Presentación de la unidad de posgrados y sus funciones</p> <p>Capacitación operativa en los procesos administrativos y académicos del programa de posgrado</p>
Dificultades de comunicación rápida con el Vicerrector de Posgrados	<p>Abrir espacios para reuniones con el Vicerrector de Posgrados</p>	<p>Habilitar un mecanismo informático para consulta de la agenda del vicerrector de posgrados, con acceso para directores y coordinadores de programas de posgrados.</p> <p>Implementar una herramienta ágil para solicitar reuniones emergentes (de una duración menor a 15 minutos)</p>
Capacitaciones para mejorar el perfil profesional	<p>Formar y capacitar en las áreas de liderazgo y administración que apoyen la gestión del programa de posgrados</p>	<p>Definir y ejecutar un plan anual de formación y capacitación para los directores y programas de posgrados en las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Comunicación * Ventas y marketing * Servicio al cliente

<p>Realizar las actividades de forma remota</p>	<p>Implementar un software que nos indique el tiempo de trabajo de forma remota e indique el trabajo de los colaboradores a nivel nacional</p>	<p>Implementar un mecanismo que nos mantenga activos a todos los que conforman Posgrados UPS en sedes en cada uno de los campus y nos mencione cuando este habilitado para consultas o se encuentre trabajando y de igual forma nos indique cuando se encuentre desactivado y en qué tiempo se reactivará a su horario laboral, así mantendremos la organización de Posgrados</p>
<p>Ausencia de un plan de comunicación interna</p>	<p>Realizar un plan de comunicación interna que sea medible y ejecutable</p>	<p>La asistente de comunicación y cultura deberá realizar un plan de comunicación interna que sea a nivel nacional, medible de forma cuantitativa y cualitativa por tiempos determinados</p>

Tabla 4: Estrategias Internas Planteadas

Elaborado por: Autora

5. CONCLUSIONES

Actualmente existe un interés creciente en estudiar la gestión de la comunicación interna en las instituciones de educación superior, este es un factor que tiene gran importancia considerando los retos que plantea la tecnología y el mercado competitivo que existe en el país. Los resultados del presente diagnóstico permiten visualizar que Posgrado de la Universidad Politécnica Salesiana no cuenta con un plan de comunicación interna actualmente que tenga estrategias que articulen el trabajo entre las diferentes dependencias y actores que son parte de la comunidad universitaria.

Entre los hallazgos se identificó que los directores y coordinadores emplean los canales formales de comunicación que posee la institución como el correo electrónico, a través del mismo socializan las novedades a su equipo de trabajo, lo cual demuestra que existe un interés alto en este tipo de medios digitales por las facilidades que ofrece como la interactividad e inmediatez; sin embargo, el mismo podría generar sobreinformación siendo este el caso, podría implementarse el uso de nuevas tecnologías que complementen y permitan tener un mejor flujo de comunicación.

Se pudo determinar que dentro del Vicerrectorado de Posgrado hace faltan espacios virtuales que simplifiquen la variedad de soportes, por ejemplo, una intranet permitiría concentrar en un mismo entorno todos los recursos que puedan ser requeridos dentro de los procesos de gestión administrativa y académica.

Dentro de Posgrado UPS es importante que los directivos consideren trabajar con iniciativas de *engagment entre* la gestión del capital humano e intelectual, supondrá un mayor compromiso, así todos los que conforman Posgrados UPS y el Vicerrectorado de Posgrados generarán empoderamiento al aportar con criterios o comentario que se visibilicen dentro de la Universidad Politécnica Salesiana. El crecimiento de los programas de posgrado que actualmente tiene la institución han generado el crecimiento exhaustivo que se representa de forma positiva, sin embargo, ha debilitado la comunicación interna interdepartamental y con las diferentes sedes.

6. RECOMENDACIONES

Dentro de mi trayectoria como estudiante de maestría de Comunicación Estratégica Digital, con la malla curricular impartida me permito recomendar algunas estrategias de comunicación interna para el Vicerrectorado de Posgrado en donde se señala debilidades que pueden transformarse en fortalezas y oportunidades para el departamento.

Se considera importante realizar un plan de comunicación interna para el departamento de posgrado que señale todos los procesos y procedimientos tanto administrativos como académicos para todos los colaboradores que sean parte del departamento a nivel nacional.

La implementación de un ambiente virtual que permita comunicar toda la gestión de posgrado permitirá organizar reuniones, talleres, capacitaciones que se realicen a lo largo de las campañas que se generan.

Dentro de las encuestas es importante señalar que los directores y coordinadores que conforman el Vicerrectorado de Posgrado desean que la información se envíe por correo institucional, el cual se recomienda también socializar por medio de un ambiente virtual todos los acuerdos que se manifiesten en las reuniones que se efectúen con los directores y coordinadores de posgrado en donde se recomienda crear grupos de WhatsApp para agilizar la comunicación y el feedback.

Es importante analizar el crecimiento rápido que ha tenido el Vicerrectorado de Posgrado, siendo este el caso se recomienda implementar un manual de comunicación de crisis adicional al plan de comunicación interna.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la Comunicación Organizacional: Espacios, Herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Diaz de Santos.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo.
- Ardura, I. R. (2011). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona : UOC.
- Cáceres, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Pearson Educación.
- Calles-García, J., & González-Pérez, P. (2011). *La Biblia del Footprinting*.
- Carbonell, R. G. (1998). *Nuevas técnicas de la comunicación escrita: interpersonales, profesionales y de negocios*. EDAF: Madrid.
- Carreton Ballester, M. C. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. España: Netbiblo.
- Carretón Ballester, M. C. (2007). *Las Relaciones Públicas en la comunicación interna de la banca española*. España: Netbiblo.
- Castrillón, M. A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado*. Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Castro, A. d. (2017). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Verдум.
- Chevalier, J. M. (2009). *SAS": Guía para la Investigación Colaborativa y la Movilización Social*. Ottawa: Plazayvaldes.
- Chico, C. d. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. España: Editorial Elearning, S.L.
- Coronado, F. J. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. España: DiazdeSantos.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Catalunya: Editorial UOC.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Catalunya: Editorial UOC.
- Díaz Gavilán, J. K. (2003). *Tesis Digitales UNMSM*. Obtenido de Tesis Digitales UNMSM: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz_gy/T_completo.pdf
- Díaz Pérez, S., & Guzmán Góngora, C. (2020). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Cuba: Universitaria.
- Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis lecciones y prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Freijeiro', S. D. (2006). *Técnicas de Comunicación*. España: Ideaspropias.
- Inmaculada, A. H. (2016). *MF0975_2 Técnicas de recepción y comunicación*. España: Ideaspropias Editorial.

- Jaume Almenara Aloy, Marina Romero Delgado , Xavier Roca Pérez. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona : UOC.
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Madrid - España: Diazdesantos.
- Joan, E., & José, M. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Grupo Planeta.
- M., J. T. (2018). *Fundamentos de la Estrategia Empresarial*. Chile: Ediciones UC.
- Madrid, F. V. (2005). *Círculo de la Comunicación*. España: Netbiblo.
- Marín, A. L. (2003). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Fragua .
- Marin, F. (2009). *Comunicación de Crisis*. Editorial Almuzara.
- Olano, O. (2013). *Acopios De Comunicaci—n*. Lulu.com.
- Pastrana, P. S. (2014). *Técnicas de comunicación y de relaciones*. Editex.
- Peñaloza, D. (2022). Entrevista Vicerrectorado de Posgrado. (M. B. Feijoó, Entrevistador)
- Peñaloza, J. D. (2022). Entrevista . (M. B. Feijoó, Entrevistador)
- Rodríguez Mansilla, D. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Alfaomega.
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Colombia.
- Sanchez Costa , C., & Tuñez Lopez, M. (2015). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. UOC.
- Serrano, K. M. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Torres, M. (2012). *TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Trosino, J. C. (2006). *Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones* . Mexico: Panorama Editorial.
- Universidad Politécnica Salesiana. (17 de octubre de 2014). *Carta Corporativa*. Obtenido de Carta Corporativa: https://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Carta+de+navegaci%C3%B3n_2014-2018/26d45033-086b-4ac0-91a1-44888a087cbf
- Universidad Politécnica Salesiana. (2019). Universidad Politécnica Salesiana. *Plan Estratégico Institucional - Carta de Navegación 2019 - 2023*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://www.ups.edu.ec/razon-de-ser>
- Verazzi, J. C. (2018). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna* . Barcelona: Editorail UOC.

ANEXOS:

GUÍA DE ENTREVISTA REALIZADA AL VICERRECTOR DE POSGRADO

¿Cuándo nace Posgrados UPS?

¿Posgrados UPS en que sedes se encuentra?

¿Con cuantas maestrías inició, duración y en que sedes se impartió?

¿Cómo es el proceso para tener un programa de maestría en oferta?

¿Del 2018 hasta el año 2021 cuantos programas se ofertaron?

¿Cuántos programas de posgrado se tiene en las varias ramas de la ciencia?

¿Según su criterio cual es el proceso de interacción entre los directores y el departamento de posgrados?

¿Cuántos directores tienen desde el año 2018 hasta el 2021?

¿Cuántos coordinadores tienen desde el año 2021 hasta el 2021?

¿Según su criterio cual considera Ud. que sería un inconveniente en la comunicación interna de posgrados en este momento?

¿Según su criterio cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de posgrados en el ámbito de la comunicación interna?

¿Cuál es la estructura jerárquica que se maneja en el vicerrectorado de posgrados para elegir la directiva de un programa?

GUÍA DE ENTREVISTA REALIZADA A LA ASISTENTE DE COMUNICACIÓN Y CULTURA

¿Según su criterio cual es el proceso de interacción entre los directores y el departamento de posgrados?

¿Según su criterio cual considera Ud. que sería los inconvenientes en la comunicación interna de posgrados en este momento?

¿Según su criterio cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de posgrados en el ámbito de la comunicación interna?

¿Cuál es el proceso de manejo de comunicación interna del Departamento de Posgrados?

¿Cuáles son los stakeholders que maneja el Vicerrectorado de Posgrados? ¿Se trabaja de forma grupal o individual?

¿Qué estrategias de comunicación interna se maneja dentro del departamento de Posgrados UPS?

¿Con que tiempo se realiza una capacitación al personal de posgrados UPS?

¿Cómo funciona la comunicación interna de del Departamento de Posgrados UPS?

¿Qué herramientas o canales de comunicación interna son utilizados para comunicar a los directores, coordinadores y administrativos la información del vicerrectorado de posgrado?

¿Cuál es la interacción que se tiene con los directores, coordinadores y administrativos del vicerrectorado de posgrado?

ENCUESTA REALIZADA A DIRECTORES Y COORDINADORES DEL VICERRECTORADO DE POSGRADO.

¿Cuál es el canal que utiliza para informar y notificar novedades del Vicerrectorado de Posgrados a su equipo de trabajo?

Correo

WhatsApp

Quipux

¿Cada que tiempo Ud. notifica las novedades que se presentan a lo largo del programa de maestría al Departamento del Vicerrectorado de Posgrados?

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

Anualmente

¿Según su criterio cada que tiempo consideraría pertinente recibir capacitaciones o reuniones sobre: ¿Proceso de Admisión, Precios, Proceso de Contratación, etc.?

Cada 15 días

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Escriba una recomendación que consideraría importante para mejorar la comunicación interna del Vicerrectorado de Posgrado

¿Qué herramienta escogería para recibir información constante sobre temas de campaña publicitaria y académica del Vicerrectorado de Posgrados?

Correo Institucional

Quipux

WhatsApp