

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA
ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES 2016-2018 DEL
INSTITUTO DE LA FAMILIA**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MIGUEL NAVIA REVOLLO

13 OCTUBRE DE 2016

CHÍA, CUNDINAMARCA

Contenido

1.	Introducción:	6
2.	Descripción del problema:	7
3.	Justificación:	8
4.	Objetivo general:.....	9
5.	Objetivos específicos del presente Plan de Medición:	9
6.	Marco Teórico:.....	10
6.1.	Entorno Organizacional:	10
6.2.	Clima Organizacional:	11
6.3.	Comunicación Organizacional:.....	12
6.4.	Comunicación Interna:.....	14
6.5.	Medición de la Comunicación:	15
6.6.	Medición de Intangibles:.....	16
6.7.	Indicadores de gestión:.....	17
6.8.	Métodos y técnicas de investigación:.....	19
6.9.	La encuesta:	21
6.10.	Escala de Likert:.....	22
7.	Presentación:	23
7.1.	La Universidad de La Sabana (tomado de la página web):.....	23
7.1.1.	Misión (tomado de la página web):.....	24
7.1.2.	Visión (tomado de la página web):	24
7.2.	El Instituto de La Familia:	27
7.2.1.	Contexto.....	28
7.2.2.	Misión:	28
7.2.3.	Visión:.....	29
8.	Metodología:	30
8.1.	Identificación del problema:	30
8.2.	Estrategia de diagnóstico:	31
8.3.	Elección del público objetivo:.....	31
9.	Objetivos de la comunicación interna según el PECO del Instituto de La Familia:	31
10.	Diagnóstico:	32
10.1.	Encuesta de medición de satisfacción de la estrategia de comunicación interna ejecutada hasta la fecha:.....	33

10.1.1.	Propuesta:.....	33
10.1.2.	Objetivo:	33
10.1.3.	Aspectos a medir:.....	33
10.1.4.	Público objetivo:	33
10.1.5.	Tiempo de ejecución:	34
10.1.6.	Tiempo de realización:.....	34
10.1.7.	Cuestionario:	34
10.1.8.	Resultados de la encuesta:.....	37
10.1.9.	Conclusiones y hallazgos adicionales:	41
11.	Estrategia de comunicación e indicadores de cumplimiento	42
11.1.	Objetivos de comunicación derivados de la encuesta:	42
11.2.	Actividades a realizar por parte del equipo de comunicaciones del	42
11.3.	Indicadores:.....	49
12.	Conclusiones finales:	58
12.1.	Objetivos estratégicos:	58
12.2.	Boletín:.....	58
12.3.	Ambiente laboral interno:	59
13.	Referencias:.....	59

1. Introducción:

Según Fernández Beltrán (2007),

El estudio de los instrumentos y mecanismos de la comunicación interna es fundamental, ya que sin conocer exactamente los medios no se podrá determinar cuáles se ajustan mejor para la consecución de nuestros objetivos comunicativos. En definitiva, el conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización. (P. 169)

Esto se debe a que, en el mundo de las organizaciones, la percepción de la comunicación y su utilidad para las mismas está cambiando drásticamente. Y aunque hay aún empresarios que no ven la comunicación organizacional (externa e interna) como un factor importante para la administración, la tendencia comienza a identificar su importancia para mejorarla.

Fernández Beltrán (2007) también afirma que

La irrupción en la sociedad contemporánea de las que se han venido en denominar nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha tenido indudables implicaciones en la concepción de las organizaciones modernas, en su estructura y funcionamiento, al igual que en otros subsistemas de la sociedad. En el fondo, la implantación masiva de las TIC comporta todo un cambio de mentalidad, un cambio de concepción de toda la sociedad porque, en último extremo, supone una modificación del paradigma comunicacional, de las formas y maneras en que los seres humanos nos relacionamos y, sobre todo, accedemos a la información y al conocimiento, factor clave de producción de este final de siglo (P. 211).

Por otro lado, Rodríguez (2009) explica que

Gracias a la comunicación se establecen las relaciones que se dan entre los miembros, se da el intercambio de información, se asigna y se delegan funciones, se establecen compromisos y se

difunden objetivos. Sin ella, los empleados no comprenderían cuál es su papel dentro de la empresa. Es además, un medio para tomar decisiones, controlar, organizar y motivar a los empleados a favor del logro de los objetivos organizacionales (P. 1).

Por lo anterior se ve la importancia de implementar una estrategia que permita medir la efectividad de la comunicación en las organizaciones.

2. Descripción del problema:

El Instituto de La Familia de la Universidad de La Sabana es una unidad académica fundamental, la cual necesita estrategias de comunicación que la ayuden a posicionarse de tal manera que pueda cumplir con su misión y su visión. Esto implica que dichas estrategias fortalezcan al Instituto de La Familia para promover el valor de la dignidad de la institución de la familia como fundamento de la sociedad y como ámbito por excelencia para el desarrollo integral de la persona humana y de su proyección hacia la comunidad a partir de una visión cristiana del hombre y del mundo.

Adicionalmente, por su finalidad dentro de la Unidad de apoyarla y fortalecerla, es necesario que el departamento de comunicaciones consiga que, para 2019, el Instituto de La Familia sea el referente nacional e internacional por excelencia en el tema de la familia y lo relacionado con ésta desde el punto de vista antropológico y social, ofreciendo una variedad educativa de programas de posgrado y de asignaturas en todos los niveles de formación y permeando todo el sistema legislativo en defensa del concepto natural de la familia dirigiéndose a todos los sectores socioeconómicos del país.

Por este motivo, el Instituto de La Familia está en gran necesidad de crear una estrategia de comunicación interna que fortalezca sus bases para que, como consecuencia, afecte su macro-entorno.

Si bien el Instituto de La Familia contiene un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO), en el cual se aborda algo del tema de comunicación interna, por su deseo de convertirse en referente, es imprescindible posicionar su imagen ante el público externo razón por la cual su fortalecimiento en materia de comunicación interna es obligatorio. A partir del trabajo aquí realizado, se presenta una estrategia de comunicación interna más exhaustiva, como apoyo a la estrategia madre del PECO de la unidad.

3. Justificación:

A medida que ha avanzado el conocimiento en temas de administración y emprendimiento, se ha visto la absoluta necesidad de invertirle tiempo y recursos a la comunicación. Es cada vez más común que las organizaciones implementen estrategias comunicativas para mejorar su desempeño ya que se ha ido descubriendo que la relación que tienen con sus públicos es imprescindible y depende de la efectividad de esas estrategias.

La comunicación en el ámbito de las organizaciones es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas. Los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing. Y no es en absoluto exagerado decir que una deficiente dirección de cualquiera de las tres tiene repercusiones negativas, tanto a corto como medio plazo. (Noguera. 2005. P. 363)

El Instituto de la Familia, unidad académica de la Universidad de La Sabana que promueve, en primer lugar dentro de la misma Universidad y desde ella a toda la sociedad, el valor de la dignidad de la institución familiar como fundamento de la sociedad y como ámbito por excelencia para el desarrollo integral de la persona humana y de su proyección hacia la comunidad, identificando esta tendencia y necesidad, ha creado el Plan Estratégico de Comunicaciones para el período de 2016 a 2018, con el cual busca ser más efectivo en su labor.

Por ese motivo, se ha creado esta Estrategia de Medición de los Objetivos Comunicativos del Plan Estratégico de Comunicaciones del Instituto de la Familia pues es de vital importancia que esos objetivos se evalúen y se midan para cuantificar si aquel plan es efectivo o no. Una buena estrategia no se limita a implementar campañas de comunicación, tanto interna como externa, sino que es medible para adaptarse y mejorar con el tiempo.

4. Objetivo general:

Diseñar e implementar una estrategia de comunicación que optimice el clima organizacional interno y aumente así la satisfacción, el compromiso y el desempeño de todos los integrantes del Instituto de La Familia en un 60% en un lapso de un año con indicadores diseñados para medir la efectividad de la misma.

5. Objetivos específicos del presente Plan de Medición:

- a) Mejorar las relaciones entre los públicos internos del Instituto de La Familia (administrativos, profesores de planta y cátedra, directivos).
- b) Motivar un mejor desempeño por parte de los empleados del Instituto de La Familia.
- c) Aumentar el compromiso por parte de los empleados con los objetivos estratégicos del Instituto.

- d) Agilizar los procesos de comunicación interna del Instituto de La Familia.
- e) Crear un clima organizacional óptimo para mejorar el rendimiento general de todos los empleados del Instituto.

6. Marco Teórico:

6.1. Entorno Organizacional:

Según Taylor (como se citó en Lana, 2008), el entorno de una organización es “un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos” (p.5). En otras palabras, el entorno es todo lo que rodea a la empresa y la afecta directamente. Es crucial comprender que el entorno va a dictaminar, en la mayoría de los casos, el rumbo que debe tomar la empresa, los cambios que deba adoptar y su efectividad para cumplir sus objetivos.

Ahora, esos factores pueden provenir de diferentes partes. Por eso, en la administración se divide el entorno de una organización en macro-entorno y micro-entorno. Como bien se puede entender, el macro-entorno se refiere a todo aquello sobre lo cual la organización no tiene control, o por lo menos muy poco. El micro-entorno, en cambio, es aquello sobre lo cual la empresa sí puede tener un impacto directo y viceversa. Ahora bien, según Rivera (s.f), y de acuerdo con Taylor, hay factores que

Están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Este es el caso de los proveedores, intermediarios, competidores y grupos de interés. Estos factores constituyen el microentorno. En cambio, otros factores tienen una influencia menos inmediata y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas. Estos

factores, que constituyen el macroentorno, incluirían cambios demográficos, económicos y culturales (p.2).

Ese entorno organizacional, tanto macro como micro, crea un ambiente alrededor de la organización. Ese clima organizacional afecta directamente la productividad y el impacto de la empresa como se va a exponer a continuación.

6.2. Clima Organizacional:

Para Sandoval (2004), cualquier organización “tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran” (p.83).

Ese ambiente, o clima organizacional, afecta la productividad de la misma organización pues involucra a todos sus públicos internos. Serrate, Portuondo, Sánchez y Suárez (2014) nos dicen que “La cultura organizacional es el producto de una construcción social derivada de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad e influenciada permanentemente por un sistema social mayor” (p.2).

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), para definir el concepto de clima organizacional hay que

Tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.^{1, 2} Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:^{1,3,4}

- *Ambiente físico*: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- *Características estructurales*: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social*: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales*: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- *Comportamiento organizacional*: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.¹ (p.3).

6.3. Comunicación Organizacional:

La comunicación es una característica esencial del ser humano. Todo en él es comunicación pues trata de entender el mundo y hacerse entender. Por ser un ser social por naturaleza, su relación con los demás seres humanos se da a través del proceso de comunicación. Como lo diría Berrío, Ramírez, Ocampo y Hernández (2010) “la comunicación ha sido la herramienta básica de desarrollo en todos los ámbitos inherentes a la vida humana” (p.79).

A medida que el ser humano se desarrolló, fueron surgiendo inventos, tanto tangibles como intangibles. En el caso que nos atañe aquí, el que se abordará será el de los intangibles, pero particularmente las organizaciones. Siendo éstas una creación del ser humano que en sí

misma contiene la esencia del ser humano (relacionarse entre sí), la comunicación cobra una gran importancia.

Por eso, Favaro (2008) afirma que comprender la comunicación en sí “como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones” (p. 4)

Según Antonio Lucas Marín, citado por Sandoval Téllez (2004), la comunicación organizacional “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. (:94)” (p. 46-47). Es importante que una organización trabaje por tener una buena comunicación pues

Les permite discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes (Lucas Marín (1997) en Sandoval. 2004. P. 47)

Ahora, en gran medida, la función de la comunicación organizacional se puede resumir según como lo expresa Álvarez (2011) siendo que “consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece”. (p. 10)

En toda organización, existe lo que se conoce como su entorno externo e interno. Como ya lo habíamos dicho, las organizaciones se comportan de manera similar a los seres

humanos y, por ende, busca relacionarse con los demás. Es así como surgen las disciplinas específicas de comunicación interna y externa (Ansede, 2010). En el presente proyecto, nos compete discutir sobre comunicación interna.

6.4. Comunicación Interna:

El éxito de una organización, va a depender de qué tan bien esta se relaciona con sus públicos. Siendo la comunicación el medio para entrar en terreno común (Guzmán, 2012), su correcta aplicación (y posterior medición) es lo que brindará un ambiente adecuado para transformar la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus públicos.

Para Morales (*s.f.*), “la Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio” (p.1). Es por eso, que el Instituto de La Familia tomó la decisión de ponerle atención al tema y dedicarle recursos para su implementación en la Unidad.

Según Rojas (2011), la comunicación interna es un derivado de la comunicación organizacional que se dirige “a los públicos internos de una empresa, los inversionistas y hacia otras organizaciones con las cuales se mantiene contratos o son proveedores; lo anterior, dado que ellos son los primeros líderes de opinión en la percepción pública de la imagen de la organización y, al mismo tiempo, son los primeros representantes de la identidad de esta hacia los públicos externos” (p. 102). O como lo diría Capriotti (1998), es “Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél

que dice que la Comunicación Interna es *contar a la Organización lo que la Organización está haciendo*” (p.1)

También, Rojas (2011) explica que “la comunicación interna, según como se expresó en Rojas (2009), se entiende como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos que busquen una mayor coordinación entre sus distintas áreas” (p. 102).

En esencia la comunicación interna es un elemento natural de cualquier organización (de cualquier índole) que involucra a un público interno que repercute necesariamente en el clima organizacional y, en último lugar, en el desempeño y productividad de la organización, afectando así su imagen ante el público externo.

Una buena comunicación, entre los públicos de una organización, permite una relación de cercanía y de lealtad hacia la misma, fortaleciendo su sentido de pertenencia y su deseo de aportar a ella para cumplir sus objetivos (Bergeruelo, 2011).

Ahora, si bien la comunicación es importante para una organización (Arcila y Moret, 2011), es imprescindible también entender que no se trata de lanzar estrategias sin medida. Se trata, más bien, de ejecutar las que mejor puedan aportar a las necesidades de la organización y las que posteriormente se presten para evaluar si han sido efectivas o no. Es por eso que la medición de la comunicación cobra vital importancia, pues permite analizar lo que se está haciendo bien, lo que no, o lo que falta por hacer y cuantificarlo para fijar objetivos fijos y concretos.

6.5. Medición de la Comunicación:

Como afirma Cavaller, Carreras, Sánchez-Añón y March (2013), “la medición de la comunicación se encarga de evaluar en qué grado se consiguen los objetivos de

comunicación fijados, para poder gestionarla y mejorarla constantemente, además de conocer qué beneficios «tangibles» o «intangibles», tiene para la organización” (p. 67-68).

Todo lo que se puede fijar, se puede medir y cuantificar. Así, los objetivos de una estrategia de comunicación (tanto interna como externa) pueden evaluarse de tal manera que permitan mejorarse y adaptarse a las necesidades de la organización (Ramírez *et al.*, 2010).

Como afirma Álvarez (2011), “Evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos” (P.11).

Montoya (2009) nos dice que “en términos generales, la medición se ha asociado a la idea de ejercer control sobre algún factor específico: un proceso, un procedimiento, una actividad y, de hecho, es ésta realmente su esencia” (p.85)

Desafortunadamente, el tema de medición de la comunicación no es uno que se haya tratado mucho hasta el momento y hay muy poca literatura al respecto; la que hay, además, no lo trata con la profundidad ni el detalle necesario (Preciado, Hincapié y Pabón, 2009). Es por eso que, al ser la comunicación un intangible, se ha incluido en este trabajo, literatura sobre medición de intangibles.

6.6. Medición de Intangibles:

“Las empresas actualmente divulgan crecientes cantidades de información voluntaria sobre sus intangibles. No les preocupa sólo lo que las normas contables requieren actualmente, sino también lo que requerirán en el futuro” (Cañibano & Sánchez, 2004, p. 103).

Pero conviene preguntarse, ¿qué es un intangible? Y cabría una segunda pregunta: ¿Por qué la comunicación es un intangible? Su respuesta nos permitirá enfocar más lo que se ha realizado en esta estrategia de comunicación y entenderlo con mayor profundidad.

En sí, un intangible es algo que no se puede medir con facilidad. Por ejemplo, la comunicación misma es como tal imposible de *medir* pues carece de elementos extraíbles y evidenciables que permitan hacerle una medición. Según Lozano (2009), “un activo intangible es la reclamación de las utilidades futuras que no tienen un inconveniente físico o financiero. Una patente, una marca y una estructura organizativa especial que facilitan los ahorros de costos son considerados activos intangibles”. (p.8)

Ahora, más adelante, Lozano (2009) explica que “en los intangibles existen tres principales vínculos que se destacan por su relación con el generador de los activos, estos son: el descubrimiento, las prácticas de una organización y los recursos humanos”. (p.8) El generador del activo es el que, en términos simples, realiza una acción que es difícil de medir. Por ejemplo, el capital intelectual. El generador es una persona específica y lo que genera es algo que en sí es difícil de medir.

Pero para medir algo, se hace mucho más necesario que la acción sea observable. Al cumplirse esta característica, es posible asignarle un objetivo preciso y al objetivo mismo se le puede asignar variables y medidas. Así, todo lo que se puede medir, se puede cuantificar y eso incluye a la comunicación. Entonces, surge la necesidad de crear indicadores para los objetivos asignados para poder darse cuenta si se es efectivo o no.

6.7. Indicadores de gestión:

Según Matiz (2010), los indicadores “son expresiones cuantitativas del comportamiento de variables en cualquier ámbito de la actividad humana. Permiten observar el estado actual, el cambio y las tendencias de cambio generadas en el fenómeno observado”. Así, entonces, los indicadores son herramientas óptimas para analizar el desarrollo eficaz de objetivos organizacionales en todas sus posibles disciplinas –en este caso, la comunicación.

Ahora, los indicadores de gestión, “son aquellos que sirven para evaluar el comportamiento de las variables a que hacen referencia los objetivos empresariales. Miden el resultado del trabajo directo o de la gestión de las personas, por lo tanto, son sólo un subconjunto de todos los índices que pueden existir en una organización” (Matiz, 2010, p.1)

De esta manera, podemos entender que, para diseñar un indicador de gestión, es necesario crear variables que sean medibles en el tiempo. Una variable, en este caso, es “el atributo que se va a medir: productividad”. (Matiz, 2010, p.1)

Adicionalmente, un indicador requiere de una métrica que viene siendo la unidad en la cual se mide (o se expresa) el atributo, una fórmula para calcular dicho atributo o, mejor dicho, la manera como se medirá. También debe tener características de temporalidad como vendría siendo la periodicidad de la medición. Por ejemplo, mensual, bimestral, semestral, anual, entre otros. (Matiz, 2010, p.1)

Finalmente, como se sigue explicando en Matiz (2010), un indicador de gestión debe tener la “manera de reportar las metas y los resultados logrados en cada período: dato puntual, dato acumulado a la fecha” (p.1) y un “valor meta y un valor actual”. (Matiz, 2010, p.2)

Pero los indicadores deben clasificarse en las clases según el tipo de medición que se esté haciendo. Matiz (2010) clasifica los indicadores de áreas operativas como indicadores de eficiencia y eficacia. Ahora, la combinación de ambas clases nos daría una tercera clase: efectividad, que usualmente tiene relación con la optimización de los recursos en un tiempo determinado. Matiz (2010) explica:

Los Indicadores de Eficiencia tienen que ver fundamentalmente con los factores cantidad, tiempo y costo. Usualmente se definen en términos de las relaciones de estos elementos y hacen referencia al rendimiento o productividad.

Los Indicadores de Eficacia permiten valorar el logro o éxito de la gestión y usualmente se relacionan con el Impacto en el largo plazo o su Resultado en el corto plazo. Tienen que ver con factores tales como satisfacción y calidad entre otros. Como ejemplos se pueden citar:

Cumplimiento de los objetivos de un proyecto o una tarea

Valor agregado

Nivel de servicio

Satisfacción de los clientes

Índice de clima laboral

Nivel de calidad o ausencia de defectos

Utilidades (p.2)

6.8. Métodos y técnicas de investigación:

En el momento de realizar una investigación, se debe partir de una hipótesis que se quiera probar, lo que obliga a identificar variables. Para crear una estrategia de comunicación (o cualquier tipo de estrategia) es necesario aplicar los mismos pasos debido a que involucra un objetivo específico, que en este caso incluye la relación entre personas; es decir, por esa

razón, es necesario plantearse un objetivo, observar el público al que ese objetivo afectará, determinar las variables a medir y luego hacer la medición como tal para sacar conclusiones.

Ahora, según Briones (2012)

Las variables se clasifican en *cualitativas* y *cuantitativas*, con las subdivisiones que se indican en cada caso.

Cualitativas, llamadas variables *categorías*. [...] los números que se usan en su análisis sólo indican diferencias entre sus categorías. Según el número de categorías que se pueden distinguir en ellas, pueden ser: *dicotómicas* (con dos categorías, como hombre-mujer; verdadero-falso; vota-no vota; etc.) y *politónicas* (con tres o más categorías, como clase popular-clase media-clase alta; educación básica-media-superior; etc.).

Cuantitativas. Sus gradaciones en los sujetos pueden ser medidas numéricamente. Estas variables se subdividen en: *discretas* (cuando sólo es posible utilizar números enteros en la medición, como sucede con el número de personas de un grupo, el número de salas de clase en una escuela, etc.) y *continuas* (que admiten valores intermedios entre números enteros, como la edad, el rendimiento escolar, etc.) (p.35).

Sin embargo, así como a las variables se les clasifica como *cuantitativas* y *cualitativas*, en investigación es necesario determinar el enfoque que se le quiere dar a la misma. Estos pueden ser: *cualitativos*, *cuantitativos* o *mixtos*.

Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2006), indican que los enfoques *cuantitativo* y *cualitativo*

son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997):

Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.

Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.

Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.

Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.

Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras (p.14)

Ahora, el enfoque cuantitativo emplea una metodología de recolección de datos para probar la hipótesis planteada, basándose en una medición numérica y en el análisis estadístico. De esta manera, puede establecer patrones de comportamiento y sacar conclusiones. El cualitativo, en cambio, no utiliza una medición numérica en la recolección de datos. En este enfoque, el investigador no tiene un proceso estructurado y definido a seguir y lo utiliza más para descubrir o refinar preguntas de investigación.

Si se combinan ambos enfoques en una sola investigación -que puede darse perfectamente viendo que el enfoque cualitativo principalmente busca definir, descubrir o refinar preguntas de investigación-, obtenemos el enfoque *mixto*. Al respecto, Hernández Sampieri *et al.* (2006) dicen que este último enfoque “enfrentará escepticismo entre algunos colegas, en especial entre quienes se muestran radicales ante alguna de estas posturas. No obstante, desde hace varios años creemos firmemente que ambos enfoques [cualitativo y cuantitativo], utilizados en conjunto [mixto], enriquecen la investigación” (p.14).

6.9. La encuesta:

En investigación, hay muchas maneras de recopilar información necesaria para lograr probar la hipótesis planteada. Una de ella es la encuesta que según López Roldán y Fachelli

(2015) “es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica” (p.11)

Ahora, dependiendo del enfoque que se le dé a la investigación (Hernández Sampieri *et al.* 2006), se puede determinar el tipo de preguntas que se quiere. Si es cuantitativo, es preferible utilizar preguntas de tipo cerradas, para cuantificarlas. Si es cualitativo, las preguntas serán abiertas para conocer más acerca las percepciones del encuestado. Si es mixto, las preguntas se pueden mezclar.

Sin embargo, si lo que se quiere determinar es la percepción, opiniones y actitudes frente a un tema específico, la opción más indicada es las preguntas de tipo Likert.

6.10. Escala de Likert:

Para poder medir algo, se hace necesario escoger el tipo de escala que se utilizará para dicha medición. Según Guil (2006) “una escala sería un instrumento de medición (Maynt, R; Holm, K; Hübner, P. 1983, p. 63) en el cual se puede hacer una disposición de cosas distintas, pero con un aspecto común (Sierra Bravo, R. 1992)” (p.83).

Existen diferentes categorías de escalas, entre las cuales encontramos las diferenciales, sumarias y las acumulativas (Guil, 2006, p.83). Las más utilizadas para medir la actitud de las personas frente a aspectos específicos son las escalas de Likert, o sumarias.

Guil (2006) explica que, con el método de evaluaciones sumarias, “todos los ítems miden con la misma intensidad la actitud que se desea medir y es el encuestado el que le da la puntuación, normalmente de uno a cinco, en función de su posición frente a la afirmación”. (p.83)

7. Presentación:

7.1. La Universidad de La Sabana (tomado de la página web):

La Universidad de La Sabana, en su condición de Universidad, es una comunidad de personas (*universitas magistrum et scholarium*), vinculadas por el fin participado del crecimiento desinteresado del saber superior, gracias al cual se constituye una comunidad de saberes (*universitas scientiarum*).

En tanto el conocimiento es un bien, difusivo como todo bien, se impone una comunicación que se traduce en una tarea académica.

Así, mediante la investigación y la docencia, la Universidad se proyecta, con vocación de servicio, en los distintos sectores de la sociedad.

La universalidad, que es una de sus notas esenciales, articula, de conformidad con la unidad de lo real, la necesaria coherencia de los fines que orientan la misión de la Universidad con la singularidad de las personas, la pluralidad de sus posturas ideológicas o científicas y la diversidad de los saberes.

La Universidad de La Sabana exige, en razón de su carácter institucional, una gestión y una organización administrativa eficientes, mediante las cuales la planeación y ejecución estructural y funcional de los medios se supedita y se encamina a la gestión académica y a los fines de la Universidad.

Este ordenamiento conceptual y práctico deberá regir la acción de su estructura administrativa. A su vez, la comunidad académica deberá ser consciente de las exigencias y limitaciones en los medios necesarios que soportan las finalidades de la Universidad.

7.1.1. Misión (tomado de la página web):

La Universidad de La Sabana, Institución Civil de Educación Superior, procura que profesores, alumnos y demás miembros del claustro universitario se comprometan libremente, en unidad de vida, con coherencia de pensamiento, palabra y acción, a buscar, descubrir, comunicar y conservar la verdad, en todos los campos del conocimiento, con fundamento en una concepción cristiana del hombre y del mundo, como contribución al progreso de la sociedad.

Promueve el respeto a la dignidad trascendente de la persona humana y, en un ambiente de libertad responsable, propicia el perfeccionamiento integral de todos los miembros de la comunidad universitaria, con una atención personalizada y un ejercicio académico creativo, riguroso e interdisciplinario.

Fomenta, además, la realización del trabajo, vivido como servicio y medio para construir una sociedad justa, pacífica y solidaria.

Se relaciona con todos los sectores de la sociedad, y contribuye con legítimas soluciones a sus múltiples y complejos problemas, mediante un trabajo interdisciplinario, competente y solidario, resultado de la acción articulada de investigación y docencia, que mira al bien común, a la convivencia y cooperación entre los hombres, sin discriminación alguna, y al reconocimiento incondicionado de la vida humana, de la persona y de la familia en la sociedad.

7.1.2. Visión (tomado de la página web):

La Universidad proyecta su futuro, teniendo como punto de partida su realidad interna y las fuerzas externas que gravitan en el presente. El futuro que formula, afirma su

Misión y expresa sus fines y aspiraciones, a mediano y largo plazo, así como la manera como espera ser reconocida.

Queremos hacer de la Universidad de La Sabana un foco del saber superior, de primer orden, al servicio de la persona, de la familia y de la sociedad. Queremos que "se formen hombres doctos con sentido cristiano de la vida. Queremos que, en este ambiente, propicio para la reflexión serena, se cultive la ciencia enraizada en los más sólidos principios y que su luz se proyecte por todos los campos del saber" (San Josemaría Escrivá de Balaguer, La Universidad. Foco cultural de primer orden, 25 X 1960). Para alcanzar ese nivel de calidad, hemos de vincular a personas de la mayor idoneidad posible, ofrecerles los medios para su continua formación y adquirir los recursos técnicos y económicos que permitan la realización de nuestra misión

Queremos una Universidad abierta a toda persona que desee acudir a ella para prepararse con competencia profesional; que valorando la rectitud de criterio y la coherencia de vida, con decisión de servicio a los demás, sea capaz de estimular, mediante su trabajo, la configuración de una sociedad más justa y más humana.

Queremos una Universidad en la cual se valore profundamente a la persona, sus necesidades y sus aspiraciones de desarrollo en todos los órdenes.

Queremos, igualmente, una Universidad en la cual todos los miembros de la comunidad académica se encuentren comprometidos con su misión y con sus propósitos.

Queremos una Universidad centrada en los profesores, que propicie la investigación y la formación humanística, científica, técnica y artística y pedagógica de

los mismos. Unos profesores que gocen de permanentes oportunidades para su desarrollo y perfeccionamiento.

Queremos una Universidad en la cual todos sus profesores y empleados encuentren las oportunidades para su crecimiento personal y para su progreso laboral y los medios necesarios para una vida digna y holgada, para ellos y para sus familias.

Queremos una Universidad que cuente con alumnos de las más altas capacidades, convencidos de su proyecto académico, con capacidad crítica y con una visión adulta y responsable de la vida.

Queremos una Universidad abierta a todas las personas con las condiciones requeridas para la educación superior al nivel en que ésta se imparte en la Universidad, con independencia de sus posibilidades económicas.

Queremos una Universidad que, sin estar al margen de los condicionamientos y de la realidad en la que está inserta, se constituya en un permanente y válido interlocutor ante la comunidad académica y científica y ante los distintos sectores de la sociedad y de la cultura; que promueva la cooperación para el desarrollo de proyectos y programas conjuntos y el intercambio de talentos y de recursos.

Queremos una Universidad que sea faro que ilumine y que difunda, desde una perspectiva cristiana, un pensamiento seriamente estructurado en todos los campos del conocimiento.

Queremos una Universidad cuyo compromiso con el desarrollo del conocimiento aporte soluciones a los grandes problemas y contribuya a dar respuesta a las nuevas exigencias y necesidades de la sociedad.

Queremos una Universidad abierta a la transmisión del saber, dispuesta a dar las mejores oportunidades y que haga de la educación un proceso permanente y flexible.

7.2. El Instituto de La Familia:

El Instituto de la Familia es una unidad académica de la Universidad de La Sabana que promueve, en primer lugar, dentro de la misma universidad y desde ella a toda la sociedad, el valor de la dignidad de la institución familiar como fundamento de la sociedad y como ámbito por excelencia para el desarrollo integral de la persona humana y de su proyección hacia la comunidad.

Fomenta la sostenibilidad de la familia, con una visión cristiana del hombre y del mundo, mediante la docencia con metodología vivencial, basada en conceptos de persona humana y de matrimonio y familia; así como de la investigación científica interdisciplinaria y contextual acerca de la familia en su realidad natural y las circunstancias que la impactan, y de una presencia permanente en el entorno social a través de sus servicios de asesoría individual y consultoría institucional, de su visibilidad en medios de comunicación, de la interacción con organismos nacionales e internacionales y especialmente a través de quienes han recibido su formación.

El Instituto de La Familia lleva aproximadamente treinta (30) años trabajando en las áreas de familia, amor, sexualidad y todos los temas relacionados a la persona humana, ofreciendo una variedad de programas y servicios al público que forman para que promuevan una visión ecológica de la persona y el mundo.

A la fecha, ofrece el servicio de Asesoría Personal y Familiar, cada dos años organiza el Congreso Internacional de La Familia, imparte 6 asignaturas para estudiantes de pregrado

de la Universidad, cuenta con 4 diplomados, un programa de especialización y uno de maestría virtual. Además, su acción se ve reflejada en la publicación de libros, la revista Apuntes de Familia que se publica bimestralmente con el diario El Tiempo y la proyección social de los docentes a través de conferencias, cursos y seminarios.

El presente Plan de Medición ha sido realizado por el equipo de comunicaciones del Instituto de la Familia, dentro del marco del mismo Plan Estratégico de Comunicaciones, las directrices de la dirección del Instituto, de acuerdo al Plan de Comunicaciones de la Universidad de La Sabana y conforme al Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad.

Este Plan busca mejorar la estrategia comunicativa del Instituto de la Familia cuantificando el logro de sus objetivos de comunicación para tener una mayor certeza con esas mejoras.

7.2.1. Contexto

El Instituto de la Familia es una unidad académica de la Universidad de La Sabana de carácter interdisciplinario que trabaja para personas y entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional. Fomenta la sostenibilidad de la familia, con una visión cristiana del hombre y del mundo, mediante la docencia con metodología vivencial.

7.2.2. Misión:

El Instituto de La Familia es una unidad académica de la Universidad de La Sabana que promueve, en primer lugar, dentro de la misma Universidad y desde ella a toda la sociedad, el valor de la dignidad de la institución familiar como fundamento de la

sociedad y como ámbito por excelencia para el desarrollo integral de la persona humana y de su proyección hacia la comunidad.

Fomenta la sostenibilidad de la familia, con una visión cristiana del hombre y del mundo, mediante la docencia con metodología vivencial, basada en conceptos de persona humana y de matrimonio y familia; así como de la investigación científica interdisciplinaria y contextual acerca de la familia en su realidad natural y las circunstancias que la impactan, y de una presencia permanente en el entorno social a través de sus servicios de asesoría individual y consultoría institucional, de su visibilidad en medios de comunicación, de la interacción con organismos nacionales e internacionales y especialmente a través de quienes han recibido su formación.

7.2.3. Visión:

Al 2019, el Instituto de La Familia será referente en el tema de la familia y en lo relacionado con ésta desde el punto de vista antropológico y social, con una orientación basada en el concepto natural de familia y de ésta como célula vital de la sociedad y ámbito por excelencia para el desarrollo integral de la persona humana.

Contará con reconocimiento nacional e internacional en el campo de investigación sobre la familia, derivado de unas fortalecidas líneas de investigación, de un mayor trabajo interdisciplinario y del incremento visible de su producción científica.

Habrán ampliado su oferta educativa de programas de postgrado y de asignaturas en todos los niveles de formación, con metodología presencial y virtual, a partir de propuestas curriculares innovadoras y de alta calidad académica.

Contribuirá a la construcción de la legislación colombiana en temáticas relacionadas con la familia con clara orientación a la defensa del concepto natural de ésta y ejercerá presencia permanente en todos los sectores socioeconómicos del país, a través de programas de educación continua, productos académicos de carácter divulgativo, asesoría individual, consultoría institucional y el observatorio de integración familia-trabajo.

Habrá impactado especialmente en el sector educativo, en primer lugar, en la Universidad de La Sabana, y en el sector empresarial transformando la cultura de las organizaciones en la integración de trabajo y familia y en la gestión de proyectos a favor de la responsabilidad social desde el fortalecimiento de la familia.

8. Metodología:

La estrategia de comunicación interna y plan de medición de los objetivos de la misma que se realizó para el Instituto de La Familia como trabajo de campo durante la práctica profesional estuvo enmarcada por las técnicas investigativas mixtas ya que, por medio de una encuesta Likert, se buscó cuantificar y cualificar el impacto de la comunicación interna de la unidad desde que entró en vigencia el PECO 2016-2018.

8.1. Identificación del problema:

El primer paso que se llevó a cabo para la creación de la estrategia fue identificar aquello en lo que el departamento de comunicaciones del Instituto de La Familia podría estar fallando, o aquello en lo que había que trabajar. A través de diversas reuniones con la dirección general de la Unidad, se logró identificar lo que hacía falta en materia de comunicación interna para comenzar a hacer un análisis exhaustivo.

8.2. Estrategia de diagnóstico:

Después de identificar qué necesitaba el Instituto de La Familia en materia de comunicación interna, se pensó en la mejor manera de recolectar los datos suficientes para encontrar aquellos puntos en los que habría que mejorar, teniendo en cuenta el corto tiempo del que se disponía (seis meses). Con las diferentes herramientas disponibles, fue la decisión del departamento de comunicaciones del Instituto realizar una encuesta con enfoque mixto (Likert).

8.3. Elección del público objetivo:

En el trabajo realizado en comunicaciones en el Instituto de La Familia, se evidenciaba la necesidad de fortalecer la parte interna. La dirección tenía la intención de fortalecer el clima organizacional para optimizar el rendimiento y la comunicación organizacional es una herramienta óptima para conseguir ese objetivo. Teniendo en cuenta la cantidad de empleados de la Unidad, se decidió enviar la encuesta a todos los profesores de planta y de cátedra que perciben el clima organizacional para sacar una muestra significativa y representativa.

En ese sentido, era necesario que al menos treinta y ocho (38) contestaran las preguntas formuladas en la encuesta, siendo esa cantidad más del 60% de la población de empleados del Instituto de La Familia. Con ese porcentaje, se pudo determinar con precisión en qué se estaba fallando, en qué había que mejorar y qué hacía falta hacer desde las comunicaciones de la Unidad.

9. Objetivos de la comunicación interna según el PECO del Instituto de La Familia:

- 9.1. Apoyar a los líderes del Instituto como emisores para establecer excelentes canales de comunicación con los receptores (profesores, administrativos, estudiantes).
- 9.2. Ofrecer los mecanismos necesarios para que quienes trabajan en el Instituto lo conozcan y se mantengan actualizados respecto a proyectos, actividades, acciones, etc.
- 9.3. Facilitar una comunicación regular y fluida, inclusive cuando hay malas noticias, que deben ser transmitidas de forma clara y oportuna.
- 9.4. Promover la comunicación oportuna de las tomas de decisiones, disposiciones, resoluciones que permitan su aceptación, adaptación y concertación.
- 9.5. Cuando así lo disponga, y utilizando los medios institucionales, ser portavoz de la dirección del Instituto para la transmisión adecuada de la misión, visión, objetivos, identidad, principios y valores, así como de decisiones y disposiciones.
- 9.6. Canalizar los mensajes de la dirección del Instituto relacionados con el trabajo, las actividades, los proyectos, etc.
- 9.7. Generar un marco de manejo de las comunicaciones del Instituto, determinando y comunicando las políticas para ello.
- 9.8. Conectar la información con los principios rectores del Instituto.
- 9.9. Aprovechar los canales, de comunicación interna, existentes y por existir (se incluyen los que se ejecutan en la actualidad):
 - a. Boletín interno de noticias: quincenal.
 - b. Mensajería instantánea por medio de la aplicación móvil *WhatsApp*.
 - c. Correo institucional.

10. Diagnóstico:

10.1. Encuesta de medición de satisfacción de la estrategia de comunicación interna ejecutada hasta la fecha:

10.1.1. Propuesta:

Realizar una encuesta a todos los funcionarios (administrativos, profesores y directivos) del Instituto de la Familia con el fin de conocer su percepción, satisfacción y conocimiento del Plan Estratégico de Comunicaciones para su futura y efectiva divulgación. De esta manera, los funcionarios estarán al tanto y harán parte de la campaña de comunicación del Instituto, mejorando así el desempeño general.

10.1.2. Objetivo:

Este cuestionario fue diseñado para conocer aspectos específicos de la efectividad de la comunicación interna del Instituto de la Familia, con el fin de identificar falencias y poder aplicar los correctivos necesarios para mejorar la estrategia comunicativa implementada desde el Plan Estratégico de Comunicaciones 2016/2018.

10.1.3. Aspectos a medir:

Se buscó conocer la opinión para medir la efectividad de los canales de comunicación interna que se están implementando actualmente en el Instituto de la Familia:

- a) Boletín quincenal
- b) Grupo institucional de mensajería instantánea vía *WhatsApp*

10.1.4. Público objetivo:

Este cuestionario se dirigió a todos los funcionarios del Instituto de la Familia (administrativos, profesores y directivos) y es totalmente anónimo. Es muy necesaria la participación de absolutamente todos los integrantes del Instituto para garantizar un 100% de certeza en la percepción y la satisfacción de los mismos ante la comunicación interna y el clima organizacional interno.

10.1.5. Tiempo de ejecución:

1 día.

10.1.6. Tiempo de realización:

Este cuestionario se pensó para que se diligenciara en 15 minutos máximo. Es necesario que se conteste tan pronto lo recibió el funcionario. Cada persona debe contestar las preguntas con honestidad pues se desea conocer su opinión para mejorar. Con sus respuestas el público interno contribuye al mejoramiento del Instituto de la Familia haciendo así parte del progreso.

10.1.7. Cuestionario:

Boletín:

1. Indique su cargo dentro del Instituto:
 - a. Profesor de planta
 - b. Profesor de cátedra
 - c. Profesor por honorarios
 - d. Administrativo (direcciones)
 - e. Administrativo (secretarias)

2. De 1 a 5, siendo 1 lo menos a gusto y 5 lo más a gusto, ¿está satisfecho con la comunicación interna del Instituto de la Familia?
3. ¿Está al tanto de todo lo que sucede (noticias, proyectos y gestión en general) en el Instituto?
4. ¿Sabía que el Instituto de la Familia cuenta con un boletín interno?
5. ¿Usted lee el boletín del Instituto?
6. De 1 a 5, siendo 1 lo mínimo y 5 lo máximo diga, ¿qué tan efectivo le parece el boletín informativo interno del Instituto?
7. ¿Le parece que los contenidos del boletín son pertinentes?
8. De 1 a 5, siendo uno lo mínimo y 5 lo máximo diga, ¿qué tan necesario ve que haya un canal diferente al boletín?

Grupo institucional de mensajería instantánea vía *WhatsApp*:

1. ¿Hace usted parte del chat institucional de *WhatsApp*?
2. ¿Le parece un medio efectivo para la comunicación interna del Instituto?
3. De 1 a 5, siendo 1 lo mínimo y 5 lo máximo, ¿qué tanto utiliza el chat institucional?
4. De 1 a 5, siendo 1 lo mínimo y 5 lo máximo, ¿qué tanto lo utiliza para comunicar cosas relacionadas con el Instituto?
5. De 1 a 5, 1 siendo lo más mínimo y 5 lo mejor, ¿qué tan satisfecho está con este canal de comunicación interna?
6. De 1 a 5, siendo 1 lo menos pertinente y 5 totalmente pertinente diga, ¿qué tan pertinente le parece el contenido que se envía por medio de este canal de comunicación?

Otros medios:

1. ¿Conoce el Plan Estratégico de Comunicaciones del Instituto de la Familia para 2016 a 2018?
2. ¿Cree usted necesario que el Instituto desarrolle nuevos canales de comunicación interna?
3. En el momento en el que es necesario tomar una decisión (de cualquier índole), y le compete a usted tomarla, ¿cree que la velocidad de respuesta es suficiente? Conteste de 1 a 5, siendo 1 muy lenta y 5 velocidad óptima.
4. ¿Estaría de acuerdo con que se encargara al líder de comunicaciones de reunirse con usted para atender sus necesidades para llevarlas periódicamente a dirección?
5. ¿Estaría usted de acuerdo con que el Instituto desarrolle actividades para fomentar el mejoramiento de las relaciones internas, optimizando así el clima del entorno al interior del Instituto?
6. ¿Está usted completamente al tanto de los objetivos del Instituto de la Familia?
7. ¿En qué medios le motivaría más que se divulgue toda la información del Instituto con el fin de que usted efectivamente acceda a ella y esté al tanto?
 - a. Vía *WhatsApp*
 - b. Boletín informativo impreso
 - c. Boletín informativo digital
 - d. Redes sociales (interna)
 - e. Cartelera interna

10.1.8. Resultados de la encuesta:

1. **Población:** 60 funcionarios, entre profesores de planta, cátedra, honorarios, secretarías, directores, asesores y practicantes.

2. **Muestra:** 38.

3. **Variables medidas:**

a. Satisfacción.

b. Efectividad.

c. Pertinencia.

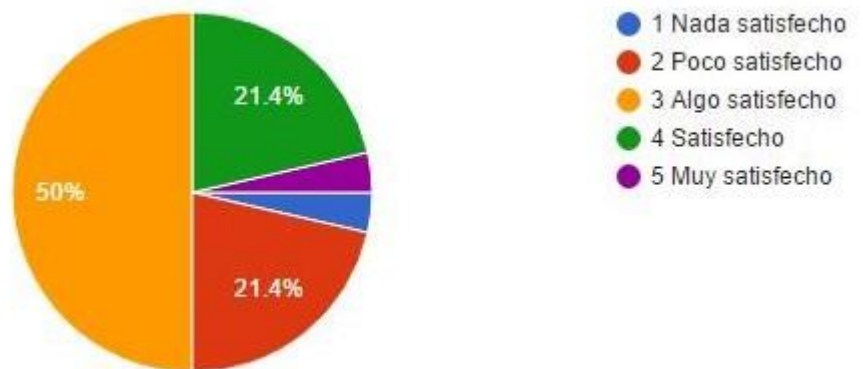
d. Diversidad.

e. Receptividad.

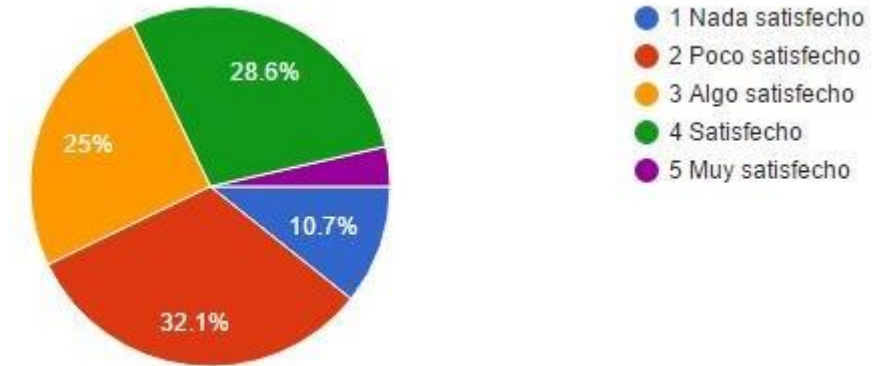
4. **Porcentajes según la variable:**

a. **Satisfacción:**

i. **Boletín:** el 50% contestó que está algo satisfecho. 21,4% está poco satisfecho. Sólo 3,6% está muy satisfecho.

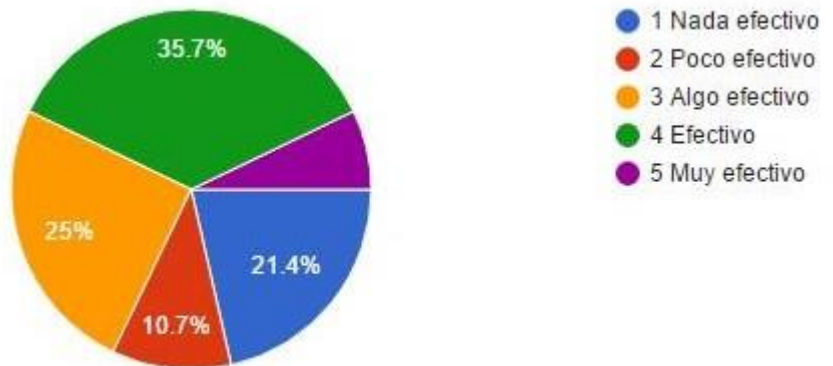


ii. **WhatsApp:** 67,8% no está satisfecho con este medio de comunicación interna.

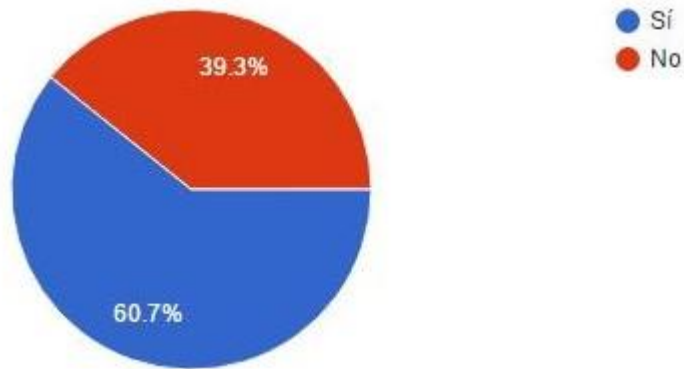


b. **Efectividad:**

i. **Boletín:** el 57% de los encuestados contestaron que están algo, poco y nada satisfechos. Sólo el 7% cree que el boletín es muy efectivo. 35,7% contestaron que es efectivo.

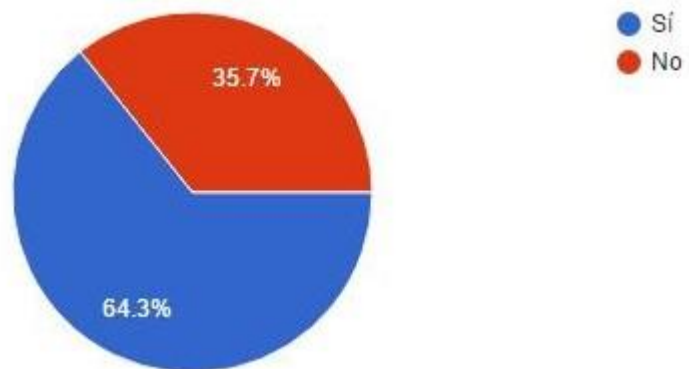


- ii. **WhatsApp:** 60,7% contestaron que sí les parece un medio efectivo. 39,9% contestaron que no.



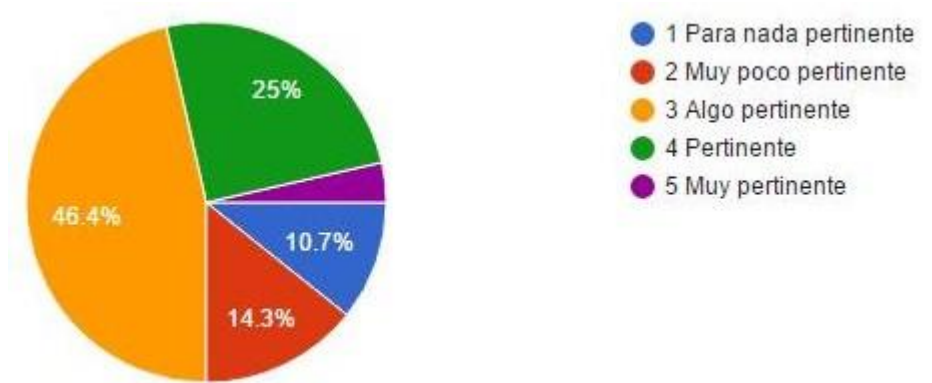
c. **Pertinencia:**

- i. **Boletín:** el 64,3% cree que sí son pertinentes los contenidos del boletín. 35,7% contestaron que no.

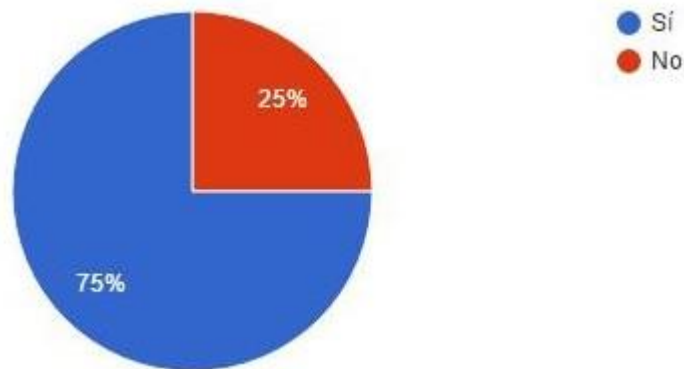


- ii. **WhatsApp:** 71,4% cree que no son pertinentes, muy poco pertinentes o algo pertinentes los contenidos enviados por este

medio. 28,6% sí cree que son pertinentes.

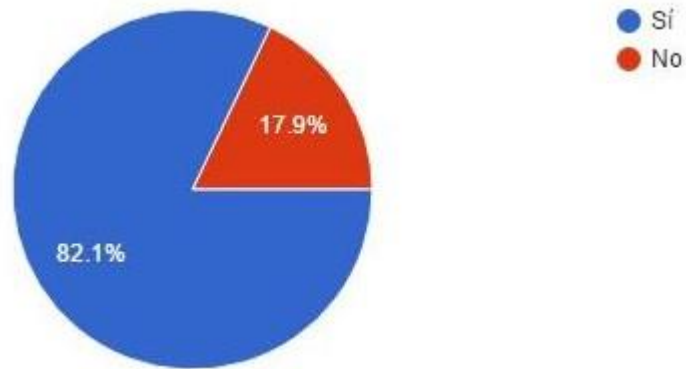


d. Diversidad: 75% contestaron que ven necesario que el Instituto cree nuevos canales de comunicación interna. Es claro que la Unidad posee muy escasos canales de comunicación interna, lo que dificulta la agilidad en los procesos administrativos y académicos y, a su vez, el rendimiento general como Unidad. La diversificación de los canales institucionales existentes es un paso importante para mejorar la efectividad de la comunicación interna.



e. Receptividad: 82,1% se siente escuchado cuando comunican sus inquietudes, reclamos y quejas. Como se puede evidenciar, el Instituto de La Familia tiene un efectivo sistema de recepción con respecto a las

inquietudes que tienen sus empleados. Sin embargo, es importante que la Unidad apunte a un mínimo de 95% de satisfacción en este factor.



10.1.9. Conclusiones y hallazgos adicionales:

- 10.1.1.1.1.1.** La campaña de comunicación interna del Instituto necesita diversificarse, creando canales diferentes a los dos existentes. Por ejemplo: cartelera interna, grupo interno de Facebook.
- 10.1.1.1.1.2.** La comunicación interna del Instituto debe buscar actividades que complementen a los canales, para generar una comunicación calurosa y no formal.
- 10.1.1.1.1.3.** El ambiente laboral interno del Instituto depende de la adecuada comunicación interna; de ser escuchados.
- 10.1.1.1.1.4.** El boletín es el medio preferido por los integrantes del Instituto.
- 10.1.1.1.1.5.** El boletín debe rediseñarse para generar mayor receptividad; muy pocos lo leen (aunque lo prefieren).

10.1.1.1.1.6. El chat de WhatsApp debe moderarse y utilizarse para enviar contenidos pertinentes. Entre los temas que el público objetivo desea están:

10.1.1.1.1.7. Noticias varias de los miembros del Instituto 78,6%.

10.1.1.1.1.8. Noticias actividad docente 75%.

10.1.1.1.1.9. Noticias proyección social 75%.

10.1.1.1.1.10. Artículos de interés 78,6%.

11. Estrategia de comunicación e indicadores de cumplimiento

11.1. Objetivos de comunicación derivados de la encuesta:

11.1.1. Abrir un nuevo canal de comunicación interna con el fin de aumentar la recepción de información hacia el público interno del Instituto, mejorando la satisfacción de la estrategia de comunicación interna hasta un 70%.

11.1.2. Crear nuevos espacios de comunicación no-formal para aumentar la receptividad en un 20%.

11.1.3. Rediseñar el boletín digital quincenal para aumentar su receptividad en un 40%.

11.1.4. Mejorar la pertinencia de los contenidos enviados por WhatsApp, según la petición de los integrantes del grupo, para aumentar la satisfacción en un 38%.

11.2. Actividades a realizar por parte del equipo de comunicaciones del Instituto:

11.2.1.1. Actualizar el PECO cada 2 años.

11.2.1.2. Medir el cumplimiento de los objetivos del PECO por medio de indicadores diseñados específicamente para tal fin.

Fortalecer la comunicación interna del Instituto estableciendo objetivos específicos que complementen a los del PECO.

11.2.1.3. Medir y cuantificar el cumplimiento de los objetivos específicos de la comunicación interna del Instituto.

Como resultado del análisis realizado al interior del Instituto de La Familia, la estrategia debe estar enfocada hacia abrir nuevos espacios y canales de comunicación para su agilización y posterior satisfacción de sus públicos internos. El plan propuesto es el siguiente:

Objetivo	Actividad	Tiempo de ejecución	Responsable	Indicadores, factores críticos de éxito
Abrir un nuevo canal de comunicación interna con el fin de aumentar la recepción de información hacia el público interno del	Crear grupo cerrado en Facebook y Twitter para complementar el Boletín y el Chat Institucional vía WhatsApp	Ejecución: 1 día Periodicidad: una vez. Evaluación de rendimiento: semestral	Coordinador de comunicaciones	Eficacia: que los procesos de comunicación entre los integrantes del Instituto sean más ágiles.
	Crear cartelera virtual interna para divulgar	Ejecución: 2 meses.	Coordinador de comunicaciones, Secretaria	Efectividad: que todos los integrantes del

Instituto.	las noticias e información pertinente de los procesos al interior del Instituto	Periodicidad: una vez. Evaluación de rendimiento: semestral	Académico-Administrativa, Directora del Instituto	Instituto se enteren y entiendan el mensaje que se transmite a través de la información divulgada en la cartelera virtual.
	Crear nuevos contenidos para el Boletín virtual quincenal para garantizar una mayor divulgación de la información del Instituto y sus diferentes programas	Ejecución: 1 día Revisión: 1 semana Evaluación de rendimiento: semanal	Coordinador de comunicaciones	Efectividad: que se generen nuevos contenidos que sirvan para el Boletín virtual quincenal (cantidad)
Crear nuevos espacios de	Café con la Directora:	Ejecución: 1 día	Coordinador de comunicaciones,	Eficacia: que a través de un

<p>comunicación no-formal para aumentar la receptividad de la información sobre el Instituto y toda su gestión.</p>	<p>espacio no-formal con los integrantes del Instituto para conversar y fortalecer el ambiente organizacional interno.</p>	<p>Periodicidad: mensual</p> <p>Evaluación de rendimiento: bimestral</p>	<p>Directora del Instituto, Secretaria Académico-Administrativa</p>	<p>espacio de comunicación no-formal, los funcionarios del Instituto conozcan en su totalidad la información acerca del trabajo que realiza la unidad asegurando un aumento en la receptividad</p>
	<p>Cumpleaños: abrir un espacio para que quién esté cumpliendo años reciba un detalle y una felicitación personal de</p>	<p>Ejecución: 1 día</p> <p>Periodicidad: en cada cumpleaños de algún empleado del Instituto de</p>	<p>Coordinador de comunicaciones, Secretaria Académico-Administrativa</p>	<p>Efectividad: Que los funcionarios del Instituto de La Familia se vean satisfechos con el ambiente interno y generen un</p>

<p>parte de sus compañeros de trabajo al interior del Instituto.</p>	<p>La Familia</p> <p>Evaluación de rendimiento:</p> <p>Trimestral</p>		<p>vínculo de pertenencia más fuerte con la unidad.</p>
<p>Almuerzo con la Directora: este espacio es para aumentar las actividades no formales para generar un ambiente amigable entre los empleados del Instituto y mejorar así la satisfacción y la receptividad de los empleados con</p>	<p>Ejecución: 1 día</p> <p>Periodicidad: bimestral</p> <p>Evaluación de rendimiento: semestral</p>	<p>Coordinador de comunicaciones, Secretaria Académico-Administrativa, Directora del Instituto</p>	<p>Efectividad:</p> <p>Abrir un espacio de relación no formal entre los empleados del Instituto y de acercamiento a la Directora para mejorar el ambiente interno y asegurar la receptividad de los empleados con respecto a la gestión del</p>

	la estrategia de comunicación interna.			Instituto y de sus actividades docentes y personales.
Rediseñar el boletín digital quincenal para aumentar su receptividad en un 40%.	Programar reuniones quincenales con el proveedor de diseño, divulgación y medición del Boletín para revisar el contenido del mismo, su diseño y evaluar los resultados	Ejecución: 1 día Periodicidad: quincenal Evaluación de rendimiento: mensual	Coordinador de comunicaciones, proveedor de comunicaciones externa (Netfor)	Eficacia: aumentar la receptividad del Boletín digital quincenal a través de un rediseño visual y de contenidos.
	Crear encuesta para evaluar si el Boletín ha mejorado y ha	Ejecución: 1 semana Periodicidad:	Director de comunicaciones	Efectividad: evaluar si el Boletín es un medio efectivo

	aumentado su receptividad en el público interno del Instituto	bimestral Evaluación de rendimiento: semestral		para divulgar la información interna del Instituto.
	Crear un espacio dentro del Boletín didáctico en el que los usuarios del mismo puedan compartir sus ideas y evaluar así la satisfacción con el Boletín	Ejecución: 1 semana Periodicidad: quincenal (según la periodicidad del Boletín) Evaluación de rendimiento: trimestral	Coordinador de comunicaciones, proveedor de comunicaciones externa (Netfor)	Efectividad: qué tanto motiva el Boletín a que los empleados se quieran enterar de la gestión interna del Instituto.
Mejorar la pertinencia de los contenidos enviados por WhatsApp,	Crear un chat de WhatsApp en el que se compartan los temas que no son pertinentes	Ejecución: 1 día Periodicidad: una vez.	Coordinador de comunicaciones	Eficacia: medir qué tantos contenidos compartidos por los empleados son relacionados

según la petición de los integrantes del grupo, para aumentar la satisfacción en un 38%.	al Instituto o a las actividades docentes de los empleados del Instituto.	Evaluación de rendimiento: Mensual		a temas docentes y académicos del Instituto de La Familia.
--	---	---------------------------------------	--	--

11.3. Indicadores:

Factor: agilidad	Tipo: eficacia
Nombre: agilidad en los procesos de comunicación interna	
Definición: este indicador expresa qué tan ágiles son los procesos de comunicación entre los integrantes del Instituto de La Familia	
Objetivo: determinar el porcentaje de agilidad de los procesos de comunicación interna dentro del Instituto de La Familia	
Responsable: coordinador de comunicaciones	No. Referencia: 0%
Meta: 70%	F. Medición: mensual
P. de Lectura: registro de tiempo y duración de los procesos de comunicación	Usuarios: coordinador de comunicaciones, Directora del Instituto

entre los integrantes del Instituto	
F. Cálculo: sumatoria de todos los tiempos que toman los procesos de comunicación entre las personas por el medio medido.	Tendencia: positiva. La agilidad de los procesos de comunicación debe tener un mínimo de 70% y superar esa meta a medida que el departamento de comunicaciones avanza con su campaña de comunicación interna.

Factor: claridad	Tipo: efectividad
Nombre: claridad en el mensaje transmitido a través de la cartelera virtual	
Definición: este indicador expresa el porcentaje de qué tan claro es el mensaje que transmite lo divulgado en la cartelera virtual del Instituto de La Familia.	
Objetivo: medir qué tanto comprenden los empleados el mensaje divulgado a través de la cartelera virtual del Instituto de La Familia.	
Responsable: coordinador de comunicaciones	No. Referencia: 0%
Meta: 30%	F. Medición: semestral
P. de Lectura: encuestas a los empleados del Instituto que pueden ver la cartelera virtual.	Usuarios: coordinación de comunicaciones, Directora del Instituto
F. Cálculo: número de personas que entienden el mensaje de la campaña de	Tendencia: positiva. La meta debe cumplirse y superarse a medida que avanza

comunicación interna del Instituto/total de personas que han tenido acceso al mensaje a través de la cartelera virtual	la campaña de comunicación interna.
--	-------------------------------------

Factor: cantidad	Tipo: efectividad
Nombre: número de nuevos contenidos para el Boletín virtual quincenal. (# boletines antes / # contenidos a hoy	
Definición: este indicador expresa qué porcentaje de nuevos contenidos se están creando para el Boletín virtual quincenal del Instituto de La Familia.	
Objetivo: determinar el porcentaje de contenidos útiles creados para el Boletín virtual quincenal para crear una campaña de comunicación interna exitosa.	
Responsable: coordinador de comunicaciones	No. Referencia: 0%
Meta: 30%	F. Medición: semanal
P. de Lectura: a partir de la elaboración del Boletín, se mirará la cantidad de contenidos nuevos incluidos.	Usuarios: coordinación de comunicaciones.
F. Cálculo: número de contenidos nuevos/número total de contenidos incluidos en el Boletín	Tendencia: positiva. La meta de contenidos nuevos debe cumplirse.

Factor: receptividad	Tipo: eficacia
-----------------------------	-----------------------

<p>Nombre: número de personas que conocen en su totalidad la información completa del Instituto de La Familia y su gestión como unidad académica de la Universidad de La Sabana</p>	
<p>Definición: este indicador expresa qué porcentaje de personas dentro del Instituto de La Familia conocen la información transmitida por medio de la estrategia de comunicación y sus canales de comunicación formal y no-formal</p>	
<p>Objetivo: determinar el porcentaje de personas dentro del Instituto de La Familia que conocen la información de la gestión del Instituto de La Familia por medio de la ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones en su aspecto interno.</p>	
<p>Responsable: coordinador de comunicaciones</p>	<p>No. Referencia: 0%</p>
<p>Meta: 75%</p>	<p>F. Medición: bimestral</p>
<p>P. de Lectura: encuesta a los funcionarios para medir a qué tanta información, de la divulgada por medio de todos los canales de comunicación empleados desde el Plan Estratégico de Comunicaciones, realmente tuvieron acceso y la conocen.</p>	<p>Usuarios: coordinación de comunicaciones, Dirección General, Secretaría Académico-Administrativa</p>
<p>F. Cálculo: sumatoria de todas las personas que recibieron la información por cualquiera de los canales de comunicación (formal y no-formal) del Instituto de La Familia.</p>	<p>Tendencia: positiva. La meta debe alcanzarse o superarse.</p>

Factor: satisfacción	Tipo: efectividad
Nombre: número de personas satisfechas con la comunicación interna del Instituto de La Familia	
Definición: este indicador expresa qué porcentaje de personas del público interno del Instituto está satisfecho con la gestión de comunicación interna implementada desde el Plan Estratégico de Comunicación	
Objetivo: determinar el porcentaje de personas satisfechas con la comunicación interna del Instituto de La Familia.	
Responsable: coordinador de comunicaciones	No. Referencia: 0%
Meta: 70%	F. Medición: semestral
P. de Lectura: encuestas a todos los funcionarios del Instituto de La Familia para medir su satisfacción respecto de la estrategia de comunicación interna	Usuarios: Coordinación de comunicaciones, Dirección General
F. Cálculo: número de funcionarios satisfechos/número total de funcionarios	Tendencia: positiva. La meta debe por lo menos alcanzarse o superarse.

Factor: calidad	Tipo: efectividad
Nombre: satisfacción por parte de los funcionarios del Instituto de La Familia con el ambiente organizacional interno generado a partir de la comunicación no formal	

Definición: este indicador expresa el porcentaje de calidad del ambiente interno del Instituto percibido por sus funcionarios.	
Objetivo: determinar el porcentaje de calidad del ambiente interno percibido por los funcionarios del Instituto de La Familia a partir de la gestión de comunicación interna.	
Responsable: coordinador de comunicación	No. Referencia: 0%
Meta: 85%	F. Medición: semestral
P. de Lectura: encuesta a todos los funcionarios del Instituto de La Familia para medir su satisfacción con el ambiente organizacional interno generado a partir de la estrategia de abrir nuevos espacios de comunicación no formal	Usuarios: Coordinación de comunicaciones, Dirección General, Secretaría Académico-Administrativa
F. Cálculo: número de personas satisfechas (85% satisfechas) con el ambiente interno/número total de personas que integran al Instituto de La Familia	Tendencia: Positiva. La meta debe, por lo menos, cumplirse.

Factor: receptividad	Tipo: efectividad
Nombre: porcentaje de receptividad frente al boletín digital quincenal rediseñado para garantizar el consumo de la información divulgada por ese medio.	
Definición: este indicador expresa el porcentaje contenidos del boletín digital quincenal	

que consumen los funcionarios del Instituto de La Familia	
Objetivo: determinar el porcentaje de contenidos consumidos en el boletín digital quincenal por los funcionarios del Instituto de La Familia.	
Responsable: coordinador de comunicaciones	No. Referencia: 0%
Meta: 80%	F. Medición: quincenal
P. de Lectura: medición de contenidos consumidos por medio de la plataforma utilizada para crear y enviar el boletín digital quincenal	Usuarios: coordinación de comunicaciones
F. Cálculo: número de contenidos consumidos en un boletín/número total de contenidos	Tendencia: positiva. La meta debe cumplirse o superarse.

Factor: cantidad	Tipo: efectividad
Nombre: porcentaje de efectividad del boletín para divulgar la información interna del Instituto de La Familia	
Definición: este indicador expresa el porcentaje de qué tan efectivo es el boletín digital quincenal para divulgar la información interna del Instituto de La Familia	
Objetivo: determinar el porcentaje de información consumida del boletín por parte de los funcionarios del Instituto de La Familia para determinar la efectividad del mismo para divulgar la información interna de la unidad.	

Responsable: coordinador de comunicaciones	No. Referencia: 0%
Meta: 80%	F. Medición: mensual
P. de Lectura: por medio de la plataforma del boletín (Netfor) medir el número de contenidos consumidos frente al total enviados	Usuarios: coordinador de comunicaciones, dirección.
F. Cálculo: Número de contenidos consumidos/número de contenidos enviados	Tendencia: positiva. La meta debe por lo menos cumplirse para que el boletín se considere efectivo.

Factor: motivación	Tipo: efectividad
Nombre: motivación de los funcionarios del Instituto de La Familia para enterarse de la gestión interna de la unidad por medio del boletín.	
Definición: este indicador expresa el porcentaje de motivación por parte de los funcionarios del Instituto para enterarse de la gestión interna de la unidad.	
Objetivo: determinar el porcentaje de motivación de los funcionarios para estar al tanto de la gestión interna de la unidad con el fin de evaluar si el boletín es un medio idóneo para impulsar el consumo de toda la información de la gestión interna.	
Responsable: coordinador de comunicaciones	No. Referencia: 0%
Meta: 80%	F. Medición: mensual

<p>P. de Lectura: medición del número de contenidos del boletín y el tiempo de espera para su consumo después de su envío</p>	<p>Usuarios:</p>
<p>F. Cálculo: (número de contenidos consumidos/número de contenidos enviados) + (tiempo máximo en el que el funcionario consume cada contenido/tiempo total de consumo de todos los contenidos) Nota: expresado en “porcentaje por tiempo de consumo”. Ej: 80% por 10 minutos.</p>	<p>Tendencia: Positiva. La meta debe cumplirse obligatoriamente y de ser posible superarse para determinar si el boletín motiva a los funcionarios a enterarse de la gestión interna del Instituto.</p>

<p>Factor: pertinencia</p>	<p>Tipo: eficacia</p>
<p>Nombre: número de contenidos relacionados con temas docentes y académicos del Instituto de La Familia compartidos en el chat institucional de la aplicación WhatsApp.</p>	
<p>Definición: este indicador expresa el número de contenidos relacionados con temas docentes y académicos del Instituto de La Familia compartidos en el chat institucional.</p>	
<p>Objetivo: determinar la pertinencia de la información compartida en el chat institucional de WhatsApp por parte de los integrantes del Instituto de La Familia.</p>	
<p>Responsable: coordinador de comunicaciones</p>	<p>No. Referencia: 0%</p>
<p>Meta: 100%</p>	<p>F. Medición: semanal</p>

<p>P. de Lectura: medición de los contenidos compartidos en el chat institucional que tengan relación con temas del Instituto de La Familia.</p>	<p>Usuarios: coordinador de comunicaciones.</p>
<p>F. Cálculo: sumatoria de todos los contenidos que tengan relación con la gestión del Instituto de La Familia.</p>	<p>Tendencia: Positiva. La meta debe cumplirse.</p>

12. Conclusiones finales:

12.1. Objetivos estratégicos:

El Instituto de La Familia debe poner su atención a las comunicaciones internas de la Unidad. Si bien el Plan Estratégico de Comunicaciones (PECO), y con este la coordinación de comunicaciones, es muy reciente, los esfuerzos deben aumentar sustancialmente en los próximos dos años para que el Instituto de La Familia pueda cumplir con sus objetivos estratégicos.

12.2. Boletín:

Es muy claro que lo tradicional (boletines, carteleras, entre otros), para una Unidad Académica, es todavía muy importante. Aunque los resultados mostraron evidencia de que el boletín no es consumido por la mayoría de los empleados, estos sí lo ven como el mejor medio para enterarse de las actividades del Instituto de La Familia. Si bien la tecnología ha hecho que estos medios se

manden a recoger, aún siguen teniendo mucho peso en los ambientes internos de las organizaciones.

12.3. Ambiente laboral interno:

Uno de los mayores intereses de la dirección del Instituto de La Familia es mejorar el ambiente laboral interno, su entorno más cercano, para optimizar la productividad de su público interno y aumentar la satisfacción del trabajo realizado. Según los resultados y las actividades propuestas, la Unidad tiene mucho camino por recorrer en este aspecto.

13. Referencias:

- Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). 2ª Ed. España.
- Ansedo, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña. Universidad de Coruña. Recuperado el 20 de noviembre de 2016 de:
<http://www.xente.mundo-r.com/ansedo/comunica.pdf>
- Arcila, C. & Moret, J. (2011). *Comunicación interna e informal en las organizaciones*. Carácas, Venezuela. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de
<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/377/440>
- Berceruelo, B. (coord.) (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos*. Valencia, España. Recuperado el 20 de mayo de 2017 de:
<http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>

- Berrío E., Ramirez K., Ocampo, M. y Hernández, D. (2010). Conocimiento, uso y seguimiento de las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional entre comunicadores vinculados a empresas de cinco sectores económicos en la ciudad de Medellín. *Folios* 25, 75-106. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de:
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/viewFile/10600/9725>
- Briones, G. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. 4ª. (reimp 2012). Ed. Trillas. México.
- Cañibano, L. y Sánchez, M. P. (2004). Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo. *Revista de Contabilidad*, 1, 99-139. Recuperado el 20 de mayo de 2017 de:
http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/intangibles_castellano_099-139.pdf
- Capriotti, P. (1998) La Comunicación Interna. *Capacitación y Desarrollo*, 13, portada y 5-7. Recuperado el 12 de abril de 2017 de:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cavaller, V., Carreras, Ll., Sánchez-Añón, S. y March, A. (2013). *Medición y evaluación de la comunicación*. Editorial UOC. Barcelona.
- Favaro, D. A. (2008). *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. *Comunicación Organizacional*, CREAS. Recuperado el 20 de mayo de 2017 de:
<http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>

- Fernández, F. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. *Universitat Jaume I*. Departament de Filosofia, Sociologia i Comunicació Audiovisual i Publicitat. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/10464>
- Guil Bozal, M. (2006). Escala mixta Likert-Thurstone. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*. No 5. España.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación Organizacional. *Red Tercer Milenio, Primera Edición*, México. Recuperado el 19 de abril de 2017 de; http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill, 4ª Ed. México.
- López Roldán, P. & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Bellatera (Cerdanyola del Valles). Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Matiz, F. (2010). Los indicadores de gestión. MATIZ & ASOCIADOS. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de: <http://www.matizyassociados.com/wp-content/uploads/2014/01/indicadores.pdf>
- Montoya, J. Luis. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Anagramas* 7(14), 81-92. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v7n14/v7n14a06.pdf>

- Morales, F. (s.f.) La Comunicación Interna. *Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Barcelona, España. Recuperado el 19 de abril de 2017 de:
<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Noguera, J. M. (2005). Reseña de “Gestión de la comunicación en las organizaciones” de José Carlos Losada Díaz (coord.). *Sphera Pública* 5, 363-365. Recuperado el 13 de noviembre de 2016 de: <http://www.redalyc.org/pdf/297/29700523.pdf>
- Preciado, A., Hincapié, C. & Pabón, M. V. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicació*, 26, 121-131. Recuperado el 13 de noviembre de 2016 de:
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/6274>
- Rivera, P. (s.f). El mercado, el entorno y la competencia. *Fundamentos de Marketing*. Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España. Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de:
<http://www.unizar.es/does/documents/Tema2Mercadoentornoycompetencia.pdf>
- Rodríguez, J. (2009). *Importancia de la comunicación organizacional en la motivación en una empresa de transporte. Un estudio de caso*. Universidad Autónoma de Querétaro. México. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de
<http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2207/1/RI001709.pdf>
- Rojas, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración* 2(2), 101-128. Recuperado el 25 de enero de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=7F9710D03FC8AC1D5645CEDB8A7C6C4B.dialnet01?codigo=4716508>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.

Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de

<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Sandoval Téllez, M. J. (2004). *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación.

Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales,

Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Recuperado el 23 de enero de 2017

de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo_2.html#

Sandoval, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Recuperado el 24 de mayo de 2017, de:

http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf

Serrate, A., Portuondo, A. L., Sánchez, N. y Suárez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, XXXV (1), 2-12. Recuperado el 20 de mayo de 2017 de;

<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n1/rii02114.pdf>

Universidad de La Sabana. (2017). *Nosotros*. Chía, Cundinamarca. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/nosotros/>

Universidad de La Sabana. (2017). *Instituto de La Familia: quiénes somos*. Chía, Cundinamarca.

Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://www.unisabana.edu.co/instituto-de-la-familia/acerca-del-instituto-de-la-familia/quienes-somos/mision-vision/>