

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGÍA PARA LA
EXCELENCIA OPERACIONAL EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA ESCUELA INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

Autores:

**LUISA FERNANDA NEIZA DÍAZ
JOHANA CAROLINA RUBIANO PULIDO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA – ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA Y DESARROLLO DE PERSONAS
Chía, 2022**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGÍA PARA LA
EXCELENCIA OPERACIONAL EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE
LA ESCUELA INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

Autores:

**LUISA FERNANDA NEIZA DÍAZ
JOHANA CAROLINA RUBIANO PULIDO**

Director:

RAFAEL JOSÉ HENRÍQUEZ MACHADO

**Proyecto de grado para optar al título de Magíster en Gerencia y Desarrollo de
Personas**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA – ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA Y DESARROLLO DE PERSONAS
Chía, 2022**

Nota de aceptación:

Firma del representante del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE GRÁFICOS	7
INTRODUCCIÓN	8
1.0 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2.0 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3.0 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	12
3.1 Justificación	12
3.2 Delimitación	12
4.0 METODOLOGÍA	13
5.0 FASE I: DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA LITERATURA	15
5.1 Unidad Académica	16
5.1.1 Estructura	16
5.2 Excelencia Operacional	17
5.2.1 Sostenibilidad en la Excelencia Operacional	17
5.2.2 La dimensión social en la Excelencia Operacional	18
5.3 Talento Humano en la Excelencia Operacional	19
5.3.1 Bienestar del talento humano	20
5.3.2 Gestión del conocimiento	21
5.3.3 Propósito del talento humano	22
5.4 Comunicación Organizacional	24
5.4.1 Principales Esquemas de Comunicación Organizacional	26
6.0 FASE II: APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS ESQUEMAS ACTUALES Y LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN QUE TIENEN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS EN LA ESCUELA INTERNACIONAL	34
7.0 FASE III: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS NECESIDADES DE LA ESCUELA INTERNACIONAL VS LOS ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ..	42
8.0 FASE IV: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DEL ESQUEMA DE COMUNICACIÓN APLICABLE A LA ESCUELA INTERNACIONAL, PARA LA EXCELENCIA OPERACIONAL EN SUS PROCESOS	50

9.0 CONCLUSIONES	58
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estructura administrativa de la Escuela Internacional

Tabla 2: Principales esquemas de comunicación organizacional

Tabla 3: Necesidades de comunicación de la Escuela Internacional vs Esquemas de Comunicación Organizacional

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Roles Múltiples de los Profesionales de Talento Humano

Figura 2: Flujo del desarrollo del marco teórico

Figura 3: Esquema de comunicación organizacional de acuerdo con los resultados de la encuesta

Figura 4: Sección 1 del gráfico general

Figura 5: Sección 2 del gráfico general

Figura 6: Sección 3 del gráfico general

Figura 7: Sección 4 del gráfico general

Figura 8: Asociación de los encuentros o sesiones que actualmente se llevan a cabo en la Escuela Internacional

Figura 9: Proceso gráfico de la propuesta de involucramiento de todos los colaboradores en las propuestas de mejora

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel del Cargo de los participantes

Gráfico 2: Género de los participantes

Gráfico 3: Rango de edad de los participantes

Gráfico 4: Antigüedad laboral de los participantes

Gráfico 5: Conocimiento de las estrategias de comunicación interna

Gráfico 6: Efectividad de medios de comunicación

Gráfico 7: Reuniones periódicas de equipo

Gráfico 8: Periodicidad de las reuniones de equipo

Gráfico 9: Medios para llevar a cabo el seguimiento de la gestión de acuerdos y decisiones

Gráfico 10: Participación en las reuniones para definir objetivos

Gráfico 11: Estrategias de comunicación organizacional esperadas

INTRODUCCIÓN

La Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, como unidad académica de la Universidad de La Sabana, se ha destacado por la excelencia en la operación de sus procesos administrativos y sus avances en la gestión de proyectos académicos, impactando positivamente en el crecimiento, desarrollo y visibilidad de la Universidad. Así mismo, y a través de la unión de esfuerzos de sus miembros, se caracteriza por el logro de objetivos comunes que contribuyen a alcanzar los objetivos institucionales.

De acuerdo con lo anterior y con los nuevos frentes estratégicos planteados por la Universidad, este proyecto pretende realizar un diagnóstico de los esquemas de comunicación utilizados actualmente en la Escuela Internacional y proponer la implementación de un nuevo esquema de comunicación organizacional para los procesos administrativos de la misma, alineados con su permanente búsqueda de la excelencia operacional, que permita fortalecerlos y a su vez, responder a la nueva visión estratégica.

Para lograrlo, se llevará a cabo una revisión y análisis de los esquemas de comunicación, tanto de la Escuela Internacional, como de los que se han desarrollado en diferentes organizaciones, y cómo a través de ésta se ha obtenido un impacto tangible en el talento humano.

ANTECEDENTES

Buscando responder a las nuevas tendencias de la educación superior, a los retos que trae consigo y a la búsqueda constante de ser una universidad de alta calidad, la Universidad de La Sabana continuamente ha venido desarrollando y actualizando su plan estratégico institucional que logre enfocar los esfuerzos de todas las áreas y unidades académicas para impulsar el desarrollo de la institución. En su última renovación, con vigencia al 2029, se consideró la actualización de los 7 frentes estratégicos y sus 23 aceleradores o énfasis estratégicos.

Sin embargo, en diciembre de 2020 con el cambio de Gobierno, se planteó una nueva visión al 2029 con énfasis en una “Universidad humanista con un impacto tangible en la era digital, para servir más y mejor” con un mismo propósito, que es estar preparados para las nuevas realidades. Se espera que ésta nueva visión sea aterrizada con la ayuda de cuatro acciones

concretas o prioridades estratégicas principales, enfocadas en un portafolio ágil, aprendizaje experiencial con impacto tangible, creación de un sistema abierto, integrado y sostenible de investigación, innovación, transferencia y emprendimiento, y desarrollo de una organización innovadora , una serie de tareas que permitan, entre otras cosas, una alineación entre los planes de desarrollo de cada unidad académica con el Plan Estratégico Institucional, y la comunicación entre los equipos de trabajo bajo los conceptos enmarcados en las prioridades estratégicas y los resultados esperados. Por otro lado, y tal como se menciona en el Proyecto Educativo Institucional-PEI, la Universidad de La Sabana es una comunidad de personas vinculadas en búsqueda del crecimiento desinteresado del saber superior y del conocimiento como bien difusivo, por tanto, y como parte de su identidad institucional, se impone la comunicación como tarea académica.

1.0 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A partir de la visión común al año 2029, planteado en el nuevo Plan Estratégico Institucional, el actual Gobierno de la Universidad de La Sabana ha detectado, entre otros aspectos, la importancia de fortalecer la comunicación institucional con el objetivo de lograr un equipo de trabajo informado, motivado y alineado a los objetivos organizacionales, y así impulsar la identidad corporativa y el sentido de pertenencia con la institución. De esta forma, uno de los retos estratégicos planteados a partir de este año es “Comunicar, comunicar y comunicar” que consiste en una tarea de todos los miembros de la Institución, en donde se debe alcanzar la claridad frente a los conceptos enmarcados en las prioridades estratégicas y a los resultados esperados (Campus. Edición Especial No. 1.609, 2021).

De acuerdo con lo anterior, se busca a través de este proyecto fortalecer los procesos administrativos de la Escuela Internacional, alineándolos con los de la Universidad, a través de un diagnóstico de los esquemas de comunicación que actualmente se utilizan al interior de la facultad, y la propuesta de implementación de un nuevo esquema de comunicación que permita contribuir al logro de los objetivos tanto internos como organizacionales.

De esta forma, este proyecto está orientado a responder la pregunta *¿Cuál puede ser el esquema de comunicación organizacional adecuado, como estrategia para garantizar la excelencia operacional en los procesos administrativos de la Escuela Internacional, alineados con el actual Plan Estratégico Institucional?*

2.0 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un esquema de comunicación organizacional, como estrategia de excelencia operacional en los procesos administrativos de la Escuela Internacional, con el fin de alinearlos con el Plan Estratégico de la Universidad de La Sabana.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos administrativos de la Escuela Internacional de la Universidad de La Sabana y realizar una encuesta que permita conocer los requerimientos de comunicación de sus trabajadores, con el fin de entender el funcionamiento y las necesidades actuales.
- Indagar en la literatura académica sobre las diferentes estrategias de comunicación aplicables a la excelencia operacional en procesos administrativos, para definir la estructura de un esquema aplicable en la Escuela Internacional de la Universidad de La Sabana.
- Realizar un diagnóstico del esquema de comunicación actual en la Escuela Internacional, para identificar las brechas presentes frente a lo encontrado en la literatura académica.
- Definir una propuesta de esquema de comunicación, con el fin de mostrar las mejoras que ésta puede aportar a la excelencia en las operaciones administrativas de la unidad académica en estudio y al desarrollo de las personas que trabajan dentro de la misma.

3.0 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

3.1 Justificación

El nuevo Plan Estratégico Institucional planteado por el actual Gobierno de la Universidad de La Sabana, busca, entre otros aspectos, la alineación de este con los planes de desarrollo de cada unidad académica. Para lograrlo, se espera contar con estrategias como la comunicación entre los equipos, como eje fundamental para lograr los resultados esperados enmarcados en las prioridades institucionales.

De acuerdo con lo anterior, la Escuela Internacional debe responder a estos nuevos requerimientos a través de un sistema de comunicación efectivo. Para ello, es importante proponer un esquema de comunicación que permita alcanzar la excelencia operacional en los procesos administrativos de la facultad y así la alineación con el Plan Estratégico Institucional.

Cabe mencionar, que este proyecto requiere ser desarrollado en un marco de referencia gerencial, motivo por el cual la Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas tiene un rol fundamental que brinda un aporte representativo en materia de formación estratégica, metodología y fundamentación.

3.2 Delimitación

Este proyecto se limita a los procesos y necesidades exclusivas de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana. Se cuenta con el acceso a la información necesaria para su desarrollo y la autorización por parte de la Decanatura. Su desarrollo se basará únicamente en una propuesta y su aceptación quedará bajo criterio de las directivas de la facultad, y en caso de hacerlo, su implementación y sostenibilidad no serán objeto de estudio en el presente proyecto.

Cabe mencionar que, la Escuela Internacional contempla únicamente los programas de pregrado, maestría y doctorado, dado que Forum, instituto que oferta programas de especializaciones, educación continua y formación empresarial, tiene su propia estructura administrativa.

4.0 METODOLOGÍA

Para el presente proyecto se desarrollaron cuatro fases a partir de un ejercicio teórico conceptual de carácter descriptivo, con análisis comparativo que busca proponer un esquema de comunicación para ser aplicado a los procesos administrativos de la Escuela Internacional de la Universidad de La Sabana. Con el fin de identificar la percepción que tiene el personal administrativo acerca de las necesidades de comunicación organizacional, se complementó el proceso con la aplicación de una encuesta semiestructurada, con una selección de participantes homogénea. Dicha encuesta fue distribuida de manera virtual.

Las cuatro fases se desarrollaron de la siguiente manera:

Fase I: Descripción de la Unidad Académica de estudio y análisis de la literatura.

Con el fin de dar un contexto al presente proyecto, se hizo una breve descripción de la Escuela Internacional como escenario de estudio, la composición de sus programas y algunas cifras sobre la representación que tiene el cuerpo estudiantil y profesoral de dicha unidad académica respecto al resto de la Universidad. Así mismo, se presentó la estructura actual de su cuerpo administrativo representado en las direcciones y jefaturas.

Enseguida, se hizo una búsqueda y análisis de información científica en bases de datos bibliográficas, que abordan la excelencia operacional y los principales conceptos alrededor de esta, la relación del talento humano con la excelencia operacional y finalmente el concepto de comunicación organizacional. Dentro de esta última, se describieron los principales esquemas de comunicación organizacional encontrados en la literatura, identificando para cada uno de estos las ventajas y desventajas de su aplicación en una organización.

Fase II: Aplicación de una Encuesta de percepción de los esquemas actuales y las necesidades de comunicación que tienen los empleados administrativos en la Escuela Internacional.

Se realizó la encuesta con 20 preguntas, a través de las cuales se esperaba conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de las estrategias y medios de comunicación que actualmente tiene la Escuela Internacional, y las estrategias de comunicación que ellos consideran se deben adoptar para potencializar la mejora continua en los procesos operacionales.

Es importante mencionar que dentro de las opciones de mecanismos de comunicación se consideró el uso de WhatsApp refiriéndose a “Escuela Times”, grupos creados por cada una de las áreas y los mensajes uno a uno entre colaboradores.

Fase III: Análisis comparativo de las necesidades de la Escuela Internacional vs los Esquemas de comunicación organizacional encontrados en la literatura.

Con los resultados obtenidos de la encuesta planteada en la Fase II y la revisión profunda de la literatura, se hizo un análisis comparativo entre los diferentes esquemas de comunicación, con el fin de identificar cuál sería el esquema que mejor se ajusta a las necesidades de comunicación en la Escuela Internacional.

Fase IV: Diagnóstico y propuesta del esquema de comunicación aplicable a la Escuela Internacional, para la excelencia operacional en sus procesos.

A partir del análisis de la fase III, se llevó a cabo un diagnóstico acerca de los esquemas de comunicación que actualmente tiene la Escuela Internacional para el desarrollo de diferentes procesos y se relacionó con las necesidades de comunicación que tienen sus trabajadores. De acuerdo con este, se estructuró un esquema de comunicación como propuesta aplicable en los procesos administrativos de la unidad académica, buscando su excelencia operacional.

En los siguientes capítulos se hará una descripción detallada de las fases previamente mencionadas.

5.0 FASE I: DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA LITERATURA

En este capítulo se abordan todos los temas desde el punto de vista académico y empresariales que permitirán la solución al problema de investigación. En primera medida, se presenta, una breve descripción de la Escuela Internacional de la Universidad de La Sabana, como escenario de estudio para el desarrollo de este proyecto de investigación. Así mismo, se aborda el concepto de excelencia operacional y sus dimensiones, haciendo énfasis en la dimensión social, refiriéndose en este caso al talento humano en las organizaciones. Enseguida, y teniendo en cuenta la importancia de la comunicación en los diferentes elementos del talento humano en las empresas, se expone el concepto de comunicación organizacional y los esquemas propuestos por diferentes autores.

5.1 Unidad Académica

La Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas es una unidad académica de la Universidad de La Sabana, que está compuesta por 6 programas de pregrado, 7 programas de maestría, de los cuales 2 son compartidos con otras facultades y 2 programas de doctorado, en donde uno de ellos es compartido con la facultad de Educación. Según las estadísticas de población estudiantil reportadas en el Centro de Información de la Universidad de La Sabana – CIUS, a cierre del año 2021, La Escuela Internacional tuvo una representación del 26,1% de estudiantes totales matriculados en la universidad; de estos, el 85,9% corresponde a pregrado y el 14,1% a posgrados. Por su parte, el cuerpo profesoral tuvo una representación del 10,8% del total de profesores (CIUS. Universidad de La Sabana, 2021)

5.1.1 Estructura

Su estructura administrativa comprende tres direcciones de área y cuatro jefaturas, las cuales se describen a continuación.

Tabla 1. Estructura administrativa de la Escuela Internacional

Área	Misión
Dirección de Profesores e Investigación	Liderar la selección, vinculación y orientación del desarrollo de los profesores que asegure una pertinente y oportuna prestación de los servicios docentes, así como una investigación de calidad y de alto impacto nacional e internacional.
Dirección de Estudiantes	Proponer, desarrollar y evaluar estrategias para fomentar el desarrollo a nivel personal y académico de los estudiantes, a través de asesorías académicas personalizadas.
Direcciones de Programa	Liderar los estándares de calidad, visibilidad y sostenibilidad financiera de los programas académicos, tanto de pregrado como de posgrados.
Jefatura de Internacionalización	Liderar, coordinar y asegurar el establecimiento y fortalecimiento de vínculos con socios estratégicos internacionales, movilidad de estudiantes y profesores, estrategias de internacionalización en casa e internacionalización del currículo, así como promover la autoevaluación para mantener los estándares internacionales.

Jefatura Administrativa	Asegurar la adecuada planificación, organización y seguimiento de los recursos físicos y financieros de la facultad.
Jefatura de Prácticas	Coordinar las prácticas sociales y empresariales de los estudiantes, así como las relaciones de exalumnos para promover oportunidades de redes, consultoría e iniciativas de responsabilidad social.
Jefaturas de Departamentos Académicos	Liderar el trabajo del grupo de profesores que pertenecen a cada departamento académico en orden al diseño, gestión y evaluación curricular de las asignaturas de pregrado. Así mismo, propender porque la investigación de los profesores del departamento académico esté alineada con las necesidades del conocimiento disciplinar e interdisciplinar, tanto del departamento como de los grupos de investigación que lo nutren. A su vez, promover la articulación con programas, proyectos y acciones de proyección social que favorezcan el impacto en el entorno y la visibilidad de las actividades académicas de cada departamento.

Fuente: Subcomisión de Acreditación de la Escuela Internacional. Universidad de La Sabana. (2021). Documento de Acreditación Internacional – Self Assessment Report.

5.2 Excelencia Operacional

Hoy en día, las organizaciones se han visto enfrentadas a los acelerados cambios que trae la industria, la creciente competencia, la incertidumbre en el mercado, la globalización y en general, el dinamismo del entorno. En su afán por mantener una estabilidad, a la vez de impulsar su crecimiento y desarrollo, las empresas se han visto obligadas a evaluar sus estrategias y mejorar sus procesos y operación (Guzmán, 2016). Estas estrategias deben estar enfocadas en ofrecer una calidad, precio, facilidad de compra y servicio, que ninguna otra organización sea capaz de igualar, y esto es lo que se conoce como excelencia operacional (Wiersema & Treacy, 2007), que dicho en otras palabras, son las mejoras que hacen las organizaciones para lograr una ventaja competitiva sobre las demás. (Sony, 2019).

Por su parte, Carvalho et al., (2019) sostiene que la estrategia de una organización debe propender por la búsqueda continua de la excelencia en sus procesos y operación para que así mismo ésta pueda mantenerse excelente en el tiempo, es decir, propender por la sostenibilidad de su excelencia operacional.

5.2.1 Sostenibilidad en la Excelencia Operacional

El concepto de sostenibilidad fue introducido por primera vez en la comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, en el año 1987, refiriéndose a esta como “un modelo de desarrollo económico que permite satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer las habilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Braccini & Margherita, 2018, p. 2). Adicional a esto, Toca Torres (2010), lo ha interpretado como “una forma de cambio social que, complementario a los objetivos de desarrollo tradicional, persigue la sostenibilidad ecológica” (p. 167). Esta, abarca tres dimensiones: económica, ambiental y social (Braccini & Margherita, 2018).

La dimensión económica, se refiere a la disposición de la organización para la creación de valor y equilibrio de costos e ingresos de producción y distribución de bienes y servicios (Braccini & Margherita, 2018). Además, considera las mejoras en el desempeño financiero y de marketing que se dan como resultado cuando se implementan prácticas ecológicas que contribuyen en la posición de la organización en comparación con el promedio de la industria (Zaid et al., 2018). Se puede asegurar que esta dimensión es necesaria para el desarrollo sostenible, dado que el mercado puede aprovechar las oportunidades para desarrollarse de acuerdo con las regulaciones ambientales nacionales e internacionales, haciendo que los procesos de producción sean más limpios y eficientes, agregando valor a las materias primas y haciendo más necesaria la conciencia de racionalizar mejor los recursos utilizados (Riestra, 2018).

Por su parte, la dimensión ambiental se enfoca en la compatibilidad entre las tendencias del uso y renovación de recursos naturales. En este sentido, las empresas han considerado desarrollar prácticas sostenibles enfocando su consumo únicamente en aquellos recursos naturales que puedan ser restituidos por la naturaleza, así como la producción de emisiones que puedan ser absorbidas naturalmente, esto dado el impacto que tiene las organizaciones manufactureras sobre el medio ambiente. (Braccini & Margherita, 2018). Así mismo, Zaid et al. (2018), adiciona a las anteriores, la reducción de las emisiones atmosféricas y el consumo de material peligroso y tóxico y la frecuencia de accidentes ambientales, como parte del desempeño ambiental de las industrias.

Finalmente, la dimensión social hace referencia a la disposición de la organización para mantener y desarrollar el capital social de las comunidades en las cuales dicha organización tiene un impacto y genera valor (Sony, 2019, p. 11).

5.2.2 La dimensión social en la Excelencia Operacional

El desarrollo social se puede analizar desde dos perspectivas, la primera es como un proceso crítico en el que la gente y las organizaciones trabajan juntas para alcanzar sus intereses comunes, y la segunda es como un diseño que integra el bienestar social, económico y cultural de la comunidad que componen la gente y las instituciones (Toca Torres, 2010). Por

ejemplo, a partir del crecimiento económico se logra mejorar el bienestar humano de la sociedad donde se encuentran y esto es lo que se conoce como calidad social. Esta última, “implica tener una vida muy significativa a nivel individual, tener un trabajo interesante, sentirse seguro, confiado y feliz, estar cerca de la gente amada, tener diversión y vivir de acuerdo con creencias y valores considerados importantes” (Brown & Brown, 2003, p. 19).

La sostenibilidad social “genera oportunidades equitativas, fomenta la diversidad, promueve la conexión dentro y fuera de la comunidad, asegura la calidad de vida y proporciona procesos democráticos y estructuras de gobierno responsables” (Sony, 2019, p. 11). De igual manera, Guzmán, (2016) menciona que dicha sostenibilidad, además de establecer vínculos y compromisos con la comunidad, constituye un planteamiento integral de la gestión de la organización dejando de ser una acción puntual y desarticulada de la dinámica general de la empresa y su entorno.

En este contexto, es importante traer a colación, el término *societal*, utilizado por Zsuzsa, (1992) como un enfoque holístico que integra aspectos sociales, económicos y educativos de la sociedad. De esta forma, desempeñar un rol *societal* implica llevar a cabo acciones en conjunto con otros actores involucrados con las prácticas del bienestar o desarrollo local (Toca Torres, 2010).

De acuerdo con lo anterior, I. a Jackson & Nelson (2004) consideran que la dimensión *societal* en el desarrollo sostenible se da adecuadamente cuando se logran considerar las expectativas sociales, y para esto resaltan siete principios como guía para las organizaciones que se preocupan por contribuir a una mejor sociedad. Dichos principios son:

La innovación para el bien público, la gente como eje fundamental, garantía de oportunidades económicas para la comunidad local, compromiso con las políticas públicas y los programas sociales, orientación hacia otros criterios de desempeño, práctica de una gobernanza superior, y propósitos más allá de la utilidad (Toca Torres, 2010, p. 175).

No obstante, la sostenibilidad social también hace referencia al valor que genera la organización tanto en su dimensión externa como interna. La primera, tiene un impacto en la sociedad en conjunto y grupos de interés como proveedores, clientes y contratistas. La segunda, hace referencia al talento humano y sus condiciones laborales como eje fundamental del éxito corporativo a lo largo del tiempo (Guzmán, 2016).

5.3 Talento Humano en la Excelencia Operacional

El término Talento Humano ha ido cambiando y complementándose con el tiempo, se ha denominado relaciones industriales, relaciones laborales, recursos humanos, capital humano, llegando finalmente hasta talento humano. F. Moreno & Godoy (2012) mencionan que “El

talento humano, a través del tiempo se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible, la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados” (p. 14). En este sentido, es importante tener en cuenta que las personas al ser un bien intangible para las organizaciones, también son un insumo fundamental para la innovación, y para gestionar y convertir el conocimiento de implícito a explícito y así hacer nacer nuevas ideas que aporten valor para los procesos, productos y servicios que desarrolla una empresa (Velásquez, 2020).

Ahora bien, la búsqueda de la excelencia operacional a través del talento humano en las organizaciones debe estar soportada por facilitadores, que, alineados con la cultura organizacional, contribuyen a una iniciativa de excelencia operacional exitosa (Chodkowski, 1999). Estos facilitadores son el liderazgo, compromiso de la alta dirección, enfoque de pensamiento sistémico, compromiso con la cultura organizacional, alineación de la estrategia de la organización, habilidades y competencias del talento humano, eficacia y eficiencia en los procesos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, proceso de comunicación organizacional, planificación estratégica y organización de aprendizaje. Estos dependen necesariamente de factores humanos y colectivos, lo que demuestra y ratifica que la búsqueda de la excelencia operacional sostenible debe tener en cuenta la dimensión social de la organización. Sólo de esta forma, se logrará proporcionar el marco de referencia necesario para que se produzcan cambios y para que las empresas logren un mejor desempeño que garantice una ventaja competitiva (Carvalho et al., 2019). En este sentido se categorizarán dichos facilitadores en tres tipos: el bienestar de las personas, el conocimiento como recurso estratégico intangible y su propósito en la organización.

5.3.1 Bienestar del talento humano

Tomando como base la sostenibilidad social y aún más, el enfoque *societal* que considera la importancia de las personas al interior de la organización y de la sociedad, se puede llegar a evidenciar una mejor gestión del talento humano de la empresa de manera social, sostenible, ética, humanista y solidaria (Delgado & Ena, 2012). De esta forma, y al estar directamente vinculado con el componente humano y social en las organizaciones, el bienestar de los trabajadores como principal motor y miembro activo en la comunidad, se materializa a través de la Gestión de Recursos Humanos. Esta última, como sistema organizacional, comprende cuatro funciones básicas: empleo, capacitación y desarrollo, motivación y mantenimiento de una fuerza de trabajo efectiva que genere a su vez un ambiente de trabajo favorable (Guzmán, 2016).

En este sentido Guzmán (2016), menciona que dentro de las estrategias relacionadas al talento humano y social, las empresa pueden promover comportamientos socialmente

responsables con sus empleados, enfocando sus esfuerzos principalmente en: formación y desarrollo continuo, trabajo en equipo, transparencia, balance entre trabajo y familia, diversidad de talento humano, igualdad de oportunidades, participación en el plan de beneficios, seguridad y perdurabilidad en el cargo, atracción y retención de talento cualificado, involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones, mejora del clima laboral y comunicación interna, lo cual se traduce en bienestar integral. Dichas estrategias, tienen como objetivo principal lograr una mayor productividad y así mismo una mayor competitividad y rentabilidad (Delgado & Ena, 2012).

Esto se traduce en que, para alinear la estrategia y el propósito de la compañía en pro de conseguir sus objetivos, es necesaria una adecuada gestión del talento humano. Según Cuesta, (2017) la gestión del talento humano es la capacidad que tiene una empresa para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a las personas, convirtiendo así el talento individual, en talento organizacional; lo que genera mejores resultados de la compañía y sobrepasando los de su entorno. Adicional a esto, dicha gestión del talento es fundamental para lograr el éxito de una organización, dado que permite una mejor comprensión del papel de los recursos humanos como factor de competitividad, adoptando su estrategia a los procesos planteados, y ajustándolos en pro de crear una mejor empresa y a la vez mejorar la calidad de vida laboral de sus trabajadores (Ramírez et al., 2019).

5.3.2 Gestión del conocimiento

Otro aspecto importante en la búsqueda de un mejor desempeño y estrategias competitivas, es la gestión del conocimiento de los colaboradores y por tanto de la organización (Padilla & Martínez, 2018).

Dado que hoy en día las empresas buscan evolucionar rápidamente y mantener ciertos estándares de competitividad frente a los mercados globalizados, estas deben hacer uso de todos sus recursos disponibles, no solamente tangibles como maquinaria, equipos y herramientas, sino de los intangibles como el conocimiento, habilidades y capacidades del talento humano. A partir de esto, las empresas han reconocido que el conocimiento es un recurso estratégico que actúa como motor capaz de coordinar y combinar recursos tradicionales para la creación de unos nuevos y distintos, generando así un valor diferenciador frente a otras empresas (Gamboa & Prieto, 2010). Dicho conocimiento, gestionado de manera adecuada, favorece el direccionamiento de la empresa, la alineación de los procesos, el logro de objetivos y la consecución de resultados (Rojas & Vera, 2016).

De esta forma, el conocimiento humano, como recurso intangible, cobra una vital importancia en el desarrollo social de las empresas para mejorar los resultados y por tanto ser una fuente de ventaja competitiva, única y valiosa (Padilla & Martínez, 2018). No obstante, debe ser direccionado por una comunicación organizacional eficaz y eficiente que

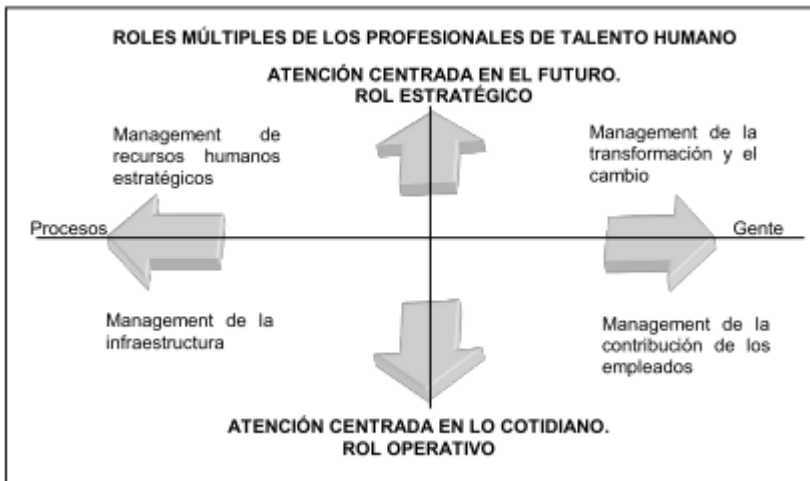
pueda ayudar a la organización a conseguir sus objetivos y acciones específicas a través del flujo de información que facilite convertir el conocimiento, a través de aprendizaje organizacional, en elemento fundamental de competencias distintivas (Quiroga Parra, 2007). Así, una buena gestión del conocimiento de los colaboradores está directamente relacionada con la excelencia en la operación de las organizaciones.

5.3.3 Propósito del talento humano

Como se mencionó previamente, la búsqueda de la excelencia operacional a través del talento humano debe estar soportada por facilitadores como la alineación de la estrategia de la organización (Carvalho et al., 2019). Para ello, es fundamental que las personas logren una identificación e implicación de su rol, propósito y objetivos dentro de la organización. De esta forma, se posibilitará el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas que formen equipos cohesionados, lo que a su vez conducirá a que la organización sea más eficiente y logre sus objetivos. A esto se le conoce como compromiso actitudinal o afectivo (Bayona et al., 2000). Por su parte Máynez, (2016), asegura que el compromiso afectivo del trabajador con la organización, juega un papel importante en el alineamiento de los valores y objetivos individuales y los organizacionales, dado que las personas se comprometen con aquellas empresas con las que han encontrado que el propósito de su labor se identifica con sus propios valores, y de esta forma, se esfuerzan por lograr las metas ya que están actuando en sintonía con sus propios valores.

En congruencia con lo anterior, es importante que el talento humano de las organizaciones adopte un rol significativo que aporte al desarrollo y la sostenibilidad de estas. Para ello, es fundamental que la gestión de recursos humanos siga los cuatro roles clave citados por J. A. Moreno & Ortiz (2013) porque se centran en la estrategia y operación a corto y largo plazo, realizando actividades para una mejor gestión de herramientas y de las personas a la vez, lo que los convierte en roles múltiples. Los cuatro roles son; Management de recursos humanos estratégicos, Management de la infraestructura, Management de la transformación y el cambio, y Management de la contribución de los empleados. A continuación, en la Figura 1, se puede observar la categorización de estos respecto a la estrategia, la operatividad, los procesos y las personas.

Figura 1. Roles Múltiples de los Profesionales de Talento Humano



Fuente: David Ulrich. (2004) Recursos humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ediciones Granica, Buenos Aires.

El Rol de Management de Recursos Humanos Estratégicos está centrado en soportar la alineación de las estrategias y prácticas de los trabajadores, con la estrategia del negocio, para conseguir satisfactoriamente cada una. El Rol de Management de la Infraestructura es un poco más tradicional y se encarga de crear valor a partir de mejorar la eficiencia de los procesos de que involucra a los trabajadores, como el entrenamiento, la evaluación, los premios, las promociones, entre otros, y de esta forma generar un mayor sentido de pertenencia que logre el reconocimiento de estos con la cultura de la organización. El Rol de Management de la Transformación y el Cambio implica modificaciones culturales primordiales, donde la organización redefina su diseño, y sus aspectos claves para implementar nuevas iniciativas y mejorar los procesos, reduciendo a su vez los tiempos de las actividades, y así alcanzar una mayor innovación y productividad. Y finalmente, se menciona El Rol de Management de la Contribución de los Empleados, el cual implica involucrar y escuchar a los empleados en cuanto a los problemas, preocupaciones y necesidades que ellos detectan, esforzándose por entender y responder a dichas necesidades del personal, puesto que cuando las empresas cuidan su capital intelectual, incrementan el valor de la organización (J. A. Moreno & Ortiz, 2013).

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que los procesos del área de Recursos Humanos deben estar indiscutiblemente alineados a la estrategia de la organización; de esta forma el papel de esta área resulta ser fundamental en la gestión idónea del talento humano de manera que, a través de la identificación de los trabajadores con la empresa, el reconocimiento del valor de su aporte con la misma y la cohesión de sus objetivos con los de la empresa, se garantice una ventaja competitiva a partir de la estrategia de la organización.

5.4 Comunicación Organizacional

De acuerdo con lo anterior, las estrategias relacionadas con el talento humano deben hacer parte de la cultura corporativa en el marco del desarrollo social. Es por ello que la comunicación se convierte en un proceso fundamental que involucra a los equipos de la organización en el seguimiento de la ejecución efectiva de dichas estrategias y sus consecuentes beneficios (Guzmán, 2016).

De esta forma, la comunicación se convierte en una función integral de la organización que tiene un impacto directo en su cultura y en la gestión del conocimiento. Su función estratégica en la empresa, además de alinear el esfuerzo de los trabajadores y articular las relaciones entre las diferentes áreas de la organización (Paz, 2012), es apoyar el logro de objetivos y acciones específicas a través de la cultura para mejorar los resultados de gestión respecto a productividad y competitividad (Quiroga Parra, 2007). Es decir, si se logra transmitir la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo, y además los trabajadores se identifican con los objetivos y la cultura organizacional, se logrará conseguir una mejora en la productividad (Paz, 2012). Tal como lo expresa Chiavenato, (2011) la relación entre motivación, percepción y comunicación es muy amplia, y por lo tanto estos factores influyen sobre el comportamiento de las personas respecto a sus interacciones sociales y sus métodos de aprendizaje.

Por otro lado, la comunicación organizacional es una herramienta vital para que los trabajadores conozcan sus funciones y de esta forma se sientan comprometidos con la empresa, comprendan y adopten como propia su misión, visión y filosofía, fomentando un clima laboral armónico (Villamarin, 2019).

Por otro lado, Soria (2008), menciona que en una organización se encuentran tres maneras de comunicación: Comunicación operativa, táctica y estratégica. La primera, se refiere al desarrollo de mensajes y piezas para comunicar la información a diferentes personas e instancias sin importar el nivel jerárquico del trabajador. La comunicación táctica, consiste en identificar necesidades comunicativas y de esta forma desarrollar soluciones que impulsen las funciones que sostienen a la organización. Y la comunicación estratégica, es el proceso de comunicación en el que se construyen los modelos organizacionales que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Adicional a esto, para que las 3 maneras de comunicación que menciona Soria (2008), sean efectivas, dentro y fuera de la organización, Nosnik (1996) considera que también deben tener en cuenta los siguientes aspectos; debe ser abierta, evolutiva, flexible, multidireccional, e instrumentada. Abierta para lograr comunicarse con el público interno y externo de la empresa, evolutiva porque se enfoca en la comunicación que se da de manera imprevista, flexible porque permite manejar una formalidad y una informalidad, multidireccional porque

puede ir desde los cargos superiores hacia los inferiores o viceversa, de forma transversal, de lo interno a lo externo o, al contrario, y por último es instrumentada dado que utiliza diferentes herramientas como soporte para circular mejor su información.

Para ahondar un poco más en el aspecto multidireccional, Daniel Katz (1995) plantea que la comunicación organizacional se da en diferentes direcciones: Descendente, ascendente, horizontal, diagonal e informal. La comunicación descendente es aquella que fluye desde los cargos más altos hasta los más bajos o subordinados, mientras que la comunicación ascendente se da en el sentido contrario, y para llegar a los altos directivos se vale de buzones de sugerencias, quejas y reuniones de grupo. Por su parte, la comunicación horizontal fluye entre funciones para coordinar todas las áreas de la empresa y la comunicación diagonal atraviesa los diferentes niveles y funciones de los trabajadores de una organización. Finalmente, la comunicación informal es aquella que circula por todos los ámbitos estableciendo relaciones sociales de forma práctica y manteniendo a las personas en el anonimato. (A Martínez de Velasco, A Nosnik, V Vargas, 1998).

Adicional a esto, se debe tener en cuenta el público que participa en la comunicación organizacional, según Nosnik (1996) son 3 tipos de público: el interno, el externo y el especial. En el externo se encuentran los clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales y secretarías de Estado, la comunidad y la competencia, siendo grupos de receptores que buscan información de la organización. En el público interno están todos los empleados de la empresa que se encargan de comunicar información de acuerdo con su nivel jerárquico; y en el especial se encuentran los accionistas, sindicatos, jubilados y la familia de los trabajadores que se interesan por el bienestar de las personas de la organización y su buen funcionamiento.

5.4.1 Principales Esquemas de Comunicación Organizacional

En la Tabla 2, se relacionan los principales esquemas de comunicación organizacional encontrados en la literatura. En esta se hace una breve descripción de cada uno de ellos y las ventajas y desventajas que representa su uso en las organizaciones.

Tabla 2. Principales esquemas de comunicación organizacional.

Esquema de Comunicación	Autores	Descripción	Ventajas	Desventajas
Comunicación productiva de Nosnik – CPN	<p>-(Soria, 2008)</p> <p>-(Palacios, 2014)</p> <p>-(Álvarez, 2018)</p> <p>-(Durán Bravo & Fernández F., 2010)</p> <p>(Portugal, 2012)</p>	<p>Este esquema comprende tres niveles que culminan con la comunicación productiva. El primero de ellos es el lineal dado que es unidireccional, causal, privilegiado y restringido. En este nivel, el emisor cuenta con mayor y mejor acceso a la información que los demás.</p> <p>El segundo nivel es el dinámico y se centra en quien recibe la acción de comunicar. En este nivel, la importancia se centra en la capacidad del receptor de retroalimentar a su fuente.</p> <p>El tercer nivel, llamado productivo, se centra en la receptividad del emisor al receptor y viceversa, frente a las</p>	<p>-A través de la mutua retroalimentación entre las partes involucradas en este proceso de comunicación, se logra conocer las necesidades del sistema, y de esta forma una alineación con los objetivos productivos de la organización.</p> <p>-La comunicación es reconocida como pieza fundamental en la generación de productividad en la organización, de esta forma la información será accesible a todas las partes interesadas.</p>	<p>-Este esquema funciona si se da en el segundo y tercer nivel, dado que en el primer nivel la comunicación es unidireccional y esto no permite un flujo adecuado de la información.</p>

		<p>necesidades del sistema para generar productividad.</p> <p>En este sentido, la productividad se refiere al cumplimiento de los objetivos, necesidades y expectativas que contribuyan al avance del sistema y de las partes que lo integran para beneficio de ambas partes.</p> <p>La comunicación productiva como fuerza evolutiva en las organizaciones, acoge dos formas principales:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Como un proceso de mejora continua2. Como proceso general de comunicación. <p>Con este planteamiento, se transforma la idea de que la información es poder, enfocándose ahora en compartir de manera óptima la información entre emisores y receptores, para producir sistemas más justos. La clave del éxito en dicha transformación es la capacidad de generar receptividad.</p>		
--	--	---	--	--

<p>Esquema cognitivo-social y cognitivo-afectivo de la comunicación organizacional – MCSA</p>	<p>-(Te'Eni et al., 2001). -(Watson, 2002) -(Brocke et al., 2009) -(Dennis et al., 2008) -(Nysveen et al., 2005) (Kuziemy et al., 2009) (Robert & Dennis, 2005)</p>	<p>Este esquema incorpora tres factores básicos: El primero de ellos son las entradas para el proceso de comunicación, que se refiere a las tareas y su comprensión, la distancia entre el emisor y el receptor, los valores y las normas de comunicación. El segundo factor es el proceso de comunicación como tal, tanto cognitivo-social como cognitivo-afectivo. Y el tercer factor es el impacto de la comunicación que se refiere al entendimiento mutuo y relación. El entendimiento mutuo supone que la comunicación sea comprensible y verás. La relación implica que la comunicación es confiable y apropiada, dada la relación entre los actores de dicha comunicación. Para que la comunicación sea exitosa necesita de ambos aspectos, pero su importancia depende del objetivo de comunicación preciso. El pegamento que une estos tres factores son las estrategias de</p>	<p>-Este esquema mide el impacto de la comunicación y su calidad a través del nivel de confiabilidad, veracidad y comprensión entre el emisor y el receptor dada la relación entre ellos, lo que permite identificar posibles mejoras y realizar cambios. -Este esquema es de gran utilidad para analizar y comprender los cambios y evolución del comportamiento comunicativo en las organizaciones, a partir del avance tecnológico. -El esquema propuesto busca establecer un equilibrio entre la relación y la acción, cognición y afecto, mensaje y medio, lo que proporciona una visión más realista de la comunicación organizacional, evitando o</p>	<p>Este esquema se ha desarrollado y probado únicamente para comunicación escrita, como el correo electrónico, memorando, carta, etc, más no en la comunicación verbal.</p>
---	---	---	--	---

		comunicación basadas en objetivos destinadas a reducir la complejidad de la comunicación. Así mismo, este esquema brinda un balance entre relación y acción, cognición y afecto y entre mensaje y medio.	reduciendo errores en la instrucción.	
Esquema de comunicación organizacional basado en la relación entre comunicación organizacional, satisfacción y desempeño del empleado – MCOSD	(Schuler, 1979) (Mohr & Spekman, 1994) (S. E. Jackson & Schuler, 1985) (Podsakoff et al., 2007) (Pincus, 1986) (Ponce, 2015) (J. Vásquez, 2015) (Balarezo, 2014)	Este esquema, está basado en la percepción del rol y representa un medio para unir la comunicación y el comportamiento organizacionales. Dicho esquema tiene tres características que describen la relación entre comunicación, percepción del rol y satisfacción y desempeño del empleado: 1. Cada parte es dependiente de las demás 2. Una parte no es accionada por las otras, pero si hay relaciones recíprocas constantes. En este caso la estructura del modelo transaccional se mantiene, es decir, la relación entre la comunicación, satisfacción y desempeño podría ser	-Este esquema permite predecir por qué y cuales dimensiones de la comunicación (comunicación informativa, integrativa, reguladora y distorsionada) deberán influir en la satisfacción y el desempeño de los trabajadores	Dado que las partes del esquema están relacionadas entre sí, si una de estas se ve afectada, tendrá consecuencias en las demás partes, por lo que el esquema es susceptible a fallas desde varios frentes.

		<p>explicado por el proceso de percepción del rol.</p> <p>3. Una acción en cualquier parte del esquema tiene consecuencias para las otras partes de este.</p>		
<p>Lean Information Management/ DOM – LIMD</p>	<p>(Redeker et al., 2019)</p> <p>(Henríquez, 2015)</p> <p>(Hicks, 2007)</p> <p>(Bevilacqua, Ciarapica & Paciarotti, 2015)</p>	<p>LEAN</p> <p>Uno de los objetivos Lean es incrementar y fortalecer la comunicación en los procesos de cualquier organización para mejorar los procesos del negocio. De esta forma, los principios de <i>Lean Information Management</i>, se basan en los principios Lean de fabricación, es decir en mejorar los sistemas organizacionales, reducir el desperdicio, aumentar el valor de la información y usar herramientas para una comunicación eficaz. Ejemplo de ello es la información excesiva, pérdida concurrente de información, excesiva documentación, detalles innecesarios, espera en la información, bajo flujo de</p>	<p>-Permite identificar los puntos críticos en el flujo de información o aquellos que no general valor.</p> <p>-Incrementa y mejora la comunicación en cada uno de los procesos organizacionales.</p> <p>-Es flexible, es decir que se ajusta a las necesidades de comunicación de cada empresa.</p> <p>-Busca mejorar la productividad a través de un óptimo flujo de información</p>	<p>-Es difícil identificar los desperdicios relacionados a los datos o a la información, dado que estos no son tangibles comparados con los desperdicios de materiales o productos en la producción.</p> <p>-Dado que esta filosofía está enfocada en toda la organización como una unidad, si una de las áreas o procesos no se adaptan rápidamente a esta, el sistema deja de ser consistente.</p>

		<p>información, etc. (Redeker et al., 2019).</p> <p>De igual forma, este concepto crea roles, prácticas y responsabilidades para gestionar el valor de la información y la comunicación.</p> <p>DOM-Daily Operation Meetings Es un espacio de reunión, donde todos los participantes se involucran de forma activa analizando, proponiendo e implementando estrategias para mantener o mejorar los resultados del día a día. Su importancia radica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direccionar los esfuerzos de todas las áreas al logro de los objetivos • Lograr las metas propuestas a través del cumplimiento de los indicadores diarios • Gestionar tareas de forma conjunta, desarrollando 		
--	--	---	--	--

		<p>habilidades del grupo de forma más efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación entre áreas • Estimular las acciones de mejora • Lograr un mayor control del proceso (Henríquez, 2015). 		
Fuente: Elaboración propia (2021)				

A continuación, se presenta en la Figura 2 el resumen del conducto que se siguió para el desarrollo del marco teórico, mostrando la relación entre sí de los diferentes temas evaluados. Se parte de la excelencia operacional desde su definición y sus dimensiones económica, ambiental y social. A partir de esta última, refiriéndose específicamente al talento humano en las organizaciones, se plantearon elementos como el propósito, rol y conocimiento del trabajador en el desarrollo de sus funciones como facilitadores para lograr la excelencia en los procesos. Para ello la comunicación organizacional juega un papel fundamental, por lo que se revisaron algunos esquemas de comunicación organizacional propuestos por diferentes autores, para más adelante considerar la aplicación de uno de ellos en la Escuela Internacional, como escenario de estudio para el presente proyecto. La figura se plantea de manera circular, dado que todos los temas están relacionados entre sí, y es importante mencionar que para que uno funcione adecuadamente, es necesario tener en cuenta el desarrollo y la influencia que pueden llegar a tener los demás, teniendo siempre como eje central a la Escuela Internacional de la Universidad de La Sabana.

Figura 2. Flujo del desarrollo del marco teórico



Fuente: Elaboración Propia (2021)

6.0 FASE II: APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS ESQUEMAS ACTUALES Y LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN QUE TIENEN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS EN LA ESCUELA INTERNACIONAL

A continuación, se hace un análisis de los resultados que arrojó la encuesta aplicada a los colaboradores de la Escuela Internacional con el fin de conocer su percepción acerca de las necesidades de comunicación en la facultad.

Una vez revisada la literatura y explorado los diferentes esquemas de comunicación relacionados con la excelencia operacional, se procede a evaluar, como parte del diagnóstico propuesto sobre las estrategias y medios de comunicación que se llevan a cabo en la Escuela Internacional, la percepción que tienen los trabajadores con encargo administrativo frente a la efectividad de dichas estrategias, y las necesidades que ellos encuentran importantes en materia de comunicación organizacional interna. Para ello, se realizó una encuesta de 20 preguntas.

En cuanto a la caracterización de los participantes de la encuesta, se observó lo siguiente:

Del 100% del personal administrativo y de profesores con algún tipo de encargo administrativo, participo el 73% que hace referencia a 48 personas con los siguientes cargos: 20 Profesores, 8 Jefes, 7 Directores, 6 Secretarias, 5 Coordinadores, 1 Gestor y 1 persona con otra categoría de cargo, (Ver gráfico 1) de los cuales el 41,7% corresponde a hombres y el 58,3% a mujeres. (Ver gráfico 2).

Gráfico 1. Nivel del Cargo de los participantes



Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfico 2. Género de los participantes



Fuente: Elaboración propia (2021)

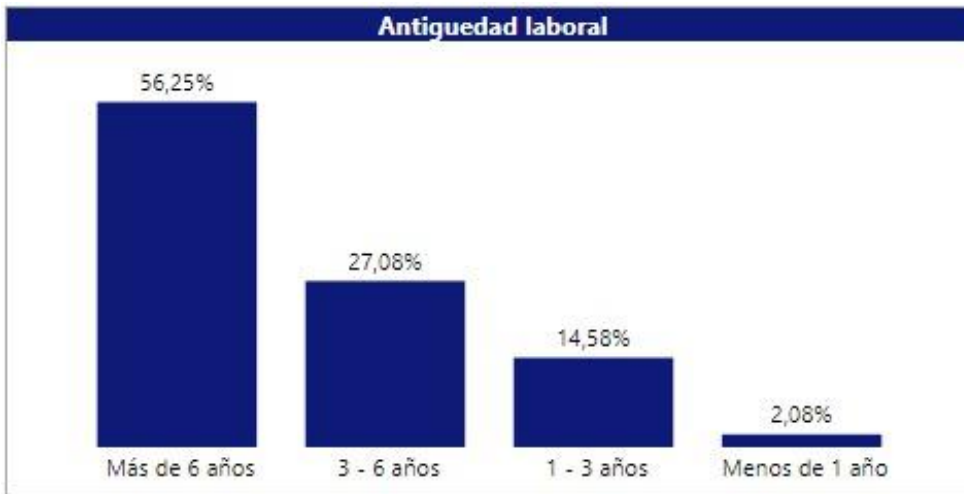
Así mismo, se denotó que la mayor participación en la encuesta fue de personas entre los 36 y 45 años, con un 39,58% (Ver gráfico 3), y que el 56,25% de los encuestados corresponde a personas que llevan más de 6 años en la Escuela Internacional (Ver gráfico 4).

Gráfico 3. Rango de edad de los participantes



Fuente: Elaboración propia (2021)

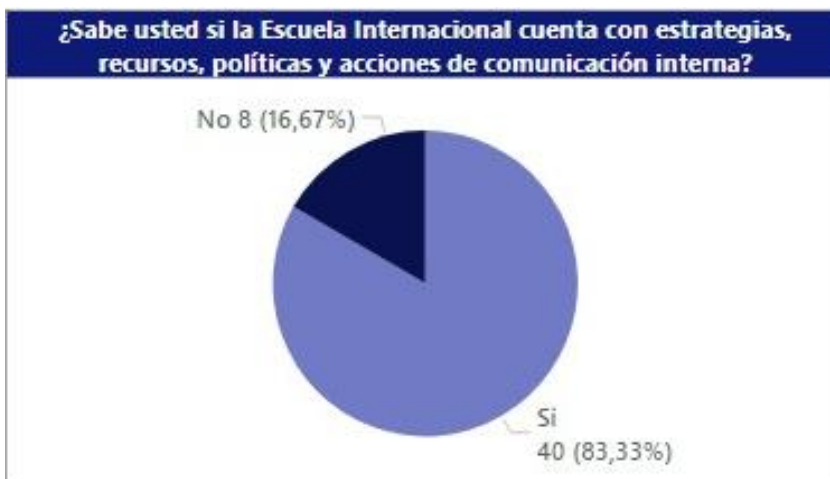
Gráfico 4. Antigüedad laboral de los participantes



Fuente: Elaboración propia (2021)

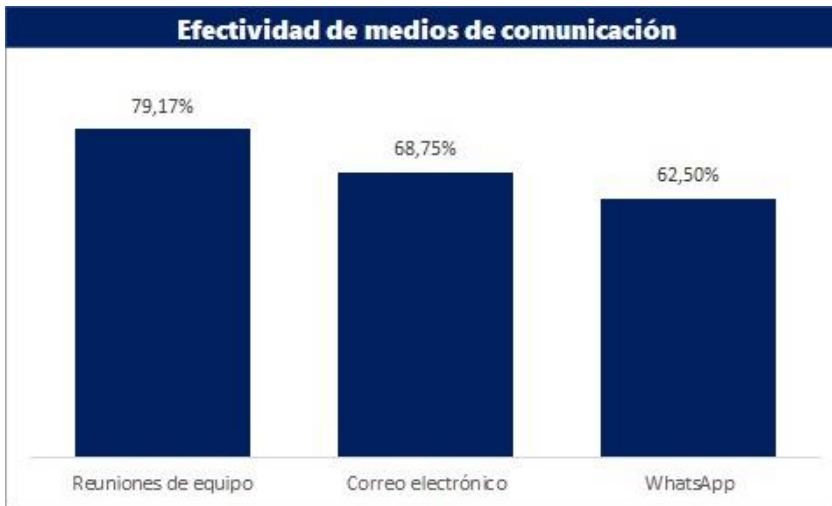
Ahora bien, frente a las preguntas relacionadas directamente con la percepción de los empleados respecto a la efectividad de las estrategias y medios de comunicación en la Escuela Internacional, se encontró que el 83,33% de los encuestados, efectivamente conoce dichas estrategias y políticas de comunicación interna, identificando entre ellas a Comunicaciones EICEA, el correo electrónico y el WhatsApp (Ver gráfico 5). Así mismo, entre los medios de comunicación más efectivos para la gestión del trabajo en equipo, se destacaron las reuniones de equipo con un 79,17% seguido del correo electrónico con un 68,75% y WhatsApp con un 62,5% superando a Microsoft Teams, siendo esta última un medio más formal para la comunicación entre los colaboradores. (Ver gráfico 6).

Gráfico 5. Conocimiento de las estrategias de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfico 6. Efectividad de medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia (2021)

Por su parte, las reuniones de equipo fueron identificadas como el medio más efectivo de comunicación entre los colaboradores, y muestra de ello es que el 68,75% de los participantes de la encuesta, aseguraron que actualmente estas se están llevando a cabo con una periodicidad semanal (Ver gráficos 7 y 8).

Gráfico 7. Reuniones periódicas de equipo



Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfico 8. Periodicidad de las reuniones de equipo



Fuente: Elaboración propia (2021)

Así mismo se identificó que dichas reuniones no son solamente el medio más efectivo de comunicación, sino que además son el mayor medio a través del cual se hace un seguimiento a la gestión de los acuerdos y decisiones dadas por la Universidad, y que el 89,59% de los miembros participan activamente en estas para definir los objetivos que aportan al mejoramiento del área (Ver gráficos 9 y 10).

Gráfico 9. Medios para llevar a cabo el seguimiento de la gestión de acuerdos y decisiones



Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfico 10. Participación en las reuniones para definir objetivos



Fuente: Elaboración propia (2021)

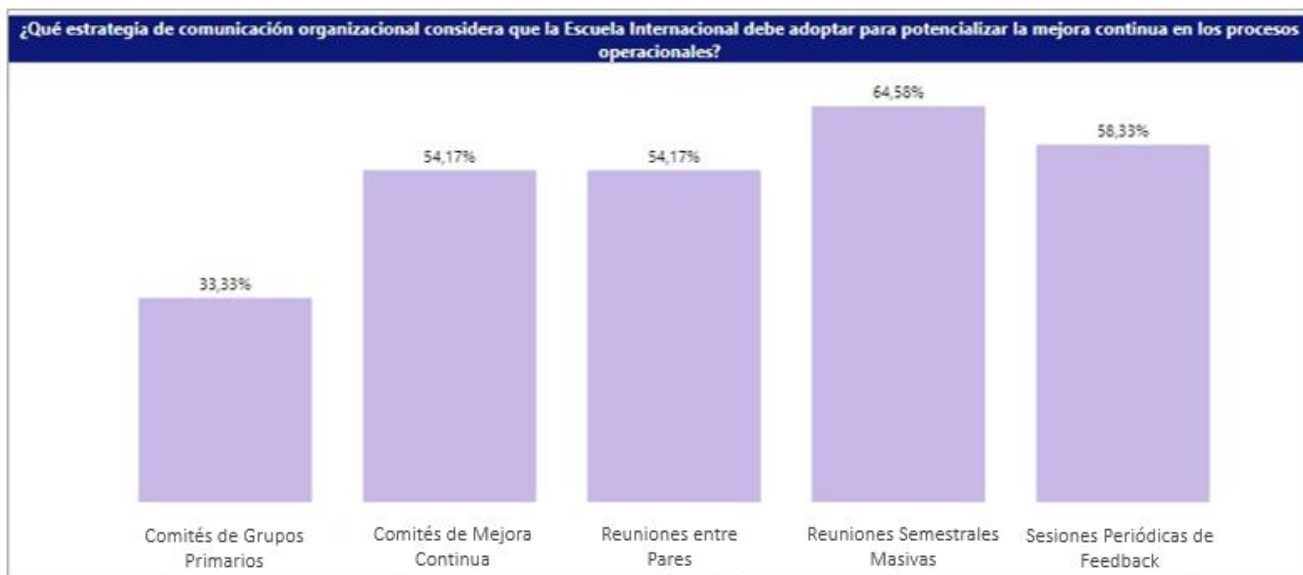
Finalmente, en la siguiente gráfica, se exponen las estrategias de comunicación organizacional sugeridas para potencializar la mejora continua en los procesos operacionales en la Escuela Internacional y el porcentaje de elección para cada una por parte del grupo participante. Estas estrategias se clasifican en: Comités de grupos primarios en los cuales un representante de cada nivel de cargo, comunica a sus pares las decisiones y estrategias definidas por la Escuela Internacional; Comités de mejora continua en los que todos los participantes se involucran de manera activa para proponer nuevas estrategias que mantengan y mejoren los resultados; Reuniones entre pares de diferentes unidades académicas para compartir estrategias y resultados de las buenas prácticas implementadas en cada área; Reuniones semestrales masivas dirigidas a toda la Facultad para conocer el avance de los objetivos y resultados; y finalmente Sesiones periódicas de feedback dentro de cada equipo para garantizar la efectividad en los procesos.

En este sentido, se encontró que la mayoría de los participantes encuestados (64,58%) consideran que la estrategia de comunicación organizacional que se debe adoptar para potencializar la mejora continua en los procesos operacionales, son las reuniones semestrales masivas dirigidas a toda la Escuela Internacional. De acuerdo con esto se puede inferir que los colaboradores esperan que este tipo de reuniones se lleven a cabo con el fin de conocer los avances e impacto de los proyectos que se están llevando a cabo al interior de la Escuela, los resultados de los objetivos y metas planteados al inicio de cada semestre y lo que espera lograr para los siguientes periodos. Generalmente, este tipo de información se descende únicamente a los líderes de equipos y no siempre llega a cada uno de sus miembros, generando así un desconocimiento de la estrategia y objetivos organizacionales. Con estas reuniones se busca que los equipos trabajen hacia un mismo objetivo, se alcancen resultados de forma más rápida y eficiente, se evite la formación de silos por cada área y que

principalmente se genere un compromiso por parte de todos los colaboradores de la Escuela Internacional.

Además de lo anterior, se puede observar que el 58,33% de los encuestados, opina que se deben llevar a cabo sesiones periódicas de feedback dentro de los equipos para garantizar la efectividad en los procesos. (Ver gráfico 11).

Gráfico 11. Estrategias de comunicación organizacional esperadas



Fuente: Elaboración propia (2021)

7.0 FASE III: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS NECESIDADES DE LA ESCUELA INTERNACIONAL VS LOS ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A continuación, se plantea una asociación entre las estrategias de comunicación que hacen parte de las necesidades actuales de los trabajadores administrativos, y los esquemas de comunicación hallados en la literatura.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta y a partir de las respuestas de cada pregunta, se plantea la siguiente matriz de asociación entre las estrategias de comunicación que más se ajustan a las necesidades e intereses de los trabajadores y a la cultura organizacional tanto de la Escuela Internacional como de la Universidad de La Sabana, y las características de cada uno de los principales esquemas de comunicación organizacional encontrados en la literatura, referentes a la excelencia operacional.

Tabla 3. Necesidades de comunicación de la Escuela Internacional vs Esquemas de Comunicación Organizacional

Necesidades de Comunicación de la Escuela Internacional / Esquemas de Comunicación Organizacional	CPN	MCSA	MCOSD	LIMD
Grupos Primarios				X
Comunicación entre pares de diferentes áreas y unidades académicas		X		X
Espacios para compartir estrategias y resultados de buenas prácticas	X			X
Reuniones con un representante por cada nivel de cargo			X	
Comités de Mejora Continua	X			X
Involucramiento de todos los colaboradores en las propuestas de mejora	X			X
Reuniones masivas (dirigidas a toda la escuela)	X	X		X
Espacios para conocer el avance de los objetivos y resultados	X			X
Sesiones de feedback de tareas y objetivos	X			X
Encuentros de reconocimientos, celebraciones y premiaciones		X	X	
Sesiones de seguimiento y continuidad de los acuerdos realizados en las reuniones de área				X
Comprensión de las tareas y efectividad de los procesos		X		X

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3, se observa que el esquema más acorde a las necesidades de los trabajadores de la Escuela Internacional en materia de comunicación organizacional es el de Lean Information Management – Daily Operation Meetings (LMD), dado que sus características se relacionan en mayor medida con lo que se espera al interior de esta Unidad Académica. A

continuación, se describe como Lean Information Management aborda los requerimientos descritos en las necesidades de comunicación de la Escuela Internacional.

- Grupos Primarios:

En el ámbito empresarial, el grupo primario hace referencia al círculo social básico de cada uno de los trabajadores, y está conformado por un líder y los compañeros o pares. Dicho grupo se forma entre 10 y 12 personas que pertenecen a un área o subárea en la estructura organizacional (Jiménez, 2017).

Este tipo de estrategias de comunicación interna ayuda a fortalecer el clima laboral de la organización dado que generan micro redes de apoyo que permiten generar confianza y potencializar las competencias individuales para incrementar la productividad y perfeccionar el sistema de solución de problemas. Así mismo, promueve una construcción social que enriquece la fluidez de la comunicación, brinda una comprensión de objetivos comunes e individuales y estimulan la formación de los integrantes del grupo (Jiménez, 2017).

Para garantizar la efectividad de dichas reuniones, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos: Estas se deben dar en todos los niveles de la organización, deben estar alineadas con la estrategia y valores de la empresa, tener una periodicidad definida, tener una definición de roles claros para cada reunión dentro de las personas participantes; la duración de cada reunión no debe ser mayor a dos horas ni menor a una; se debe llevar un acta de reunión donde se establezcan los temas a tratar, las tareas realizadas y los compromisos con fecha estimada para su cumplimiento y la información que allí se divulgue debe ser compartida con los grupos de interés (Jiménez, 2017).

- Comunicación entre pares de diferentes áreas y unidades académicas:

De acuerdo con Robbins & Judge (2017), los equipos entre pares o transfuncionales, son aquellos formados por empleados del mismo nivel jerárquico o aproximado, con diferentes conocimientos y habilidades y que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Las prácticas de comunicación horizontal entre estos equipos, permite que colaboradores de diferentes áreas de la organización u otras organizaciones, intercambien información, solucionen problemas, desarrollen nuevas ideas, se favorezca la coordinación de proyectos complejos y se mejoren procesos.

De esta forma, la manera más adecuada de llevar a cabo dichas prácticas de comunicación, es decir, reuniones de equipos entre pares o transfuncionales, es a través del método DMAMC, que consiste en Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar soluciones a problemas, reduciendo de esta forma la cantidad de errores y defectos en el producto final (García et al., 2019).

Definir: En esta fase se debe determinar el objetivo del proyecto, su alcance, los beneficios a alcanzar, las métricas del impacto y quiénes serán los trabajadores involucrados.

Medir: Se obtienen mediciones relacionadas a los insumos, proceso, producto terminado y satisfacción del grupo de interés. Para ello se debe hacer una recolección de datos y se comparan los resultados con los requerimientos para establecer la magnitud de la mejora esperada.

Analizar: Se estratifica y observa la información recolectada con el fin de identificar la causa de los problemas de acuerdo con los requerimientos del grupo de interés.

Mejorar: Se identifica, evalúa y seleccionan las mejores soluciones que resuelvan el problema y satisfagan la expectativa del grupo de interés.

Controlar: Se establecen pruebas de error, planes de reacción, medidas a largo plazo y se documenta el proyecto para compartir los resultados a otras áreas de la empresa.

- Espacios para compartir estrategias y resultados de buenas prácticas

Este tipo de espacios es conocido como **Comunidades de Práctica**, y se refiere al grupo de personas que comparten una práctica común, recurrente y estable en el tiempo y del que otras personas podrían aprender. Su objetivo principal es compartir y desarrollar conocimiento colectivo para el desarrollo de tareas.

Lave y Wenger, 1991; Brown y Duguid (1991), citados por S. Vásquez (2011) mencionan que el aprendizaje es una acción social en la cual las personas aprenden una nueva práctica guiada por una persona con mayor experiencia en dicha práctica, razón por la cual, es importante crear entornos de aprendizaje donde se pueda compartir con profesionales con un mayor dominio en temas específicos. Así mismo, mencionan que es más fácil aprender de una práctica a través del involucramiento en esta y bajo un contexto conocido.

Ahora bien, para que los trabajadores acepten compartir su conocimiento y de esta forma crear conocimiento colectivo, es importante tener un sistema de recompensas para quienes compartan primero su conocimiento, así como generar confianza entre los miembros de la comunidad para que el conocimiento circule de manera directa y transparente (S. Vásquez, 2011).

- Reuniones con un representante por cada nivel de cargo:

En esta estrategia, los trabajadores son representados por un grupo pequeño de ellos para que participen en la toma de decisiones. A esto se le atribuye el término de **participación representativa** y es una de las formas legales más extendidas para involucrar al empleado.

Su meta es colocar al trabajador en una situación de mayor igualdad de acuerdo con los intereses de la dirección. Las dos formas más comunes de la participación representativa son los consejos laborales en donde grupos de empleados son elegidos y deben ser consultados cuando la dirección toma decisiones que involucran a los colaboradores; y los representantes ante el consejo que son aquellos trabajadores que tienen un lugar en el consejo o comité de las organizaciones para representar los intereses de los empleados (Robbins & Judge, 2017).

No obstante, el autor menciona que, aunque esta forma de involucramiento aumenta la motivación y la satisfacción de los empleados representantes, esta no se refleja en los empleados representados. Así mismo asegura que para mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa no es la más adecuada (Robbins & Judge, 2017).

- Comités de Mejora Continua

De acuerdo con Jaca & Santos (2009), uno de los pilares de la mejora en las organizaciones, se encuentra en la participación de los trabajadores de la organización en el trabajo en equipo. Los proyectos para mejorar procesos pueden realizarse a través de dos formas: Equipos de mejora continua o Círculos de calidad: El primero se compone por grupos entre 6 y 8 personas de diferentes departamentos o áreas con habilidades en ciertas herramientas para la solución de problemas, y atienden un proyecto en particular a mejorar, es decir que el equipo nace y muere con el proyecto. Por su parte, los círculos de calidad tienen el objetivo de aumentar la participación de los trabajadores, mejorar las relaciones humanas y la satisfacción laboral. Se componen por personas de la misma área, su participación es voluntaria y su continuidad permanece a través de diferentes proyectos. Dichos equipos se enfocan en un área o proceso de responsabilidad y mantienen reuniones de manera periódica, con el fin de analizar oportunidades de mejora en los procesos de la organización, métodos de trabajo o calidad en los productos. Así mismo, buscan examinar la causa de dichos problemas, proponer soluciones o alternativas y tomar medidas correctivas. Sin embargo, en muchas ocasiones estos grupos no cuentan con la autoridad para implementar las acciones recomendadas, por lo que este tipo de estrategias pierden efectividad (Robbins & Judge, 2017).

- Involucramiento de todos los colaboradores en las propuestas de mejora

Esta estrategia es conocida como **administración participativa** y se refiere a “un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización” (Robbins & Judge, 2017) a través del involucramiento del empleado. Su principal característica, es la facultad para la toma conjunta de decisiones, es decir que los colaboradores pueden compartir con sus líderes un grado significativo de poder para tomar decisiones y proponer acciones de mejora. Sin embargo, para que este funcione,

Los colaboradores deben intervenir en aquellos asuntos que son de su interés, de manera que estos puedan tener los conocimientos para hacer contribuciones valiosas y favorables a los procesos de la organización. A su vez, esto garantiza un aumento en la motivación del empleado, mayor productividad y desempeño (Robbins & Judge, 2017).

- Reuniones Masivas

De acuerdo con Pérez G. (2016), una reunión es una agrupación de un número definido de personas quienes durante un tiempo determinado intercambian conocimientos y opiniones bajo la dirección de una persona, con el fin de lograr un objetivo en común. Generalmente, este objetivo responde a la toma de decisiones, resolución de problemas o recolección de opiniones en el entorno laboral.

Ahora bien, en las reuniones de tipo informativo, dirigidas generalmente por un líder a un área o a toda la organización, el objetivo es transmitir información que se considera necesaria e importante. Aunque los participantes son libres de preguntar, dar su opinión o requerir aclaraciones, su asistencia se limita a recibir la información. Por otro lado, el tipo de información que se transmite es de naturaleza descendente, dado que el organizador suele limitarse a informar a los asistentes sobre temas determinados, y la frecuencia de la convocatoria puede ser continua, es decir, en un lapso de tiempo estipulado, u ocasionales, que se convocan únicamente cuando existe un asunto necesario a tratar (Pérez G., 2016).

Es importante que en este tipo de espacios, se presenten informes sobre el cumplimiento de los objetivos planteados previamente, indicadores clave para el desarrollo de la organización, análisis de la estrategia y planteamiento de compromisos para un periodo determinado (Pérez G., 2016).

- Sesiones de feedback de tareas y objetivos:

Actualmente, el *Feedback* o retroalimentación, se ha convertido en un gran aporte para el aprendizaje organizacional, el cual está relacionado directamente con la efectividad en la comunicación y productividad en las empresas. Ahora bien, la comunicación y su efectividad es una responsabilidad en donde todos los trabajadores deben comprometerse, independiente de su nivel jerárquico. En este sentido, las empresas deben desarrollar estrategias para fortalecer las habilidades comunicativas como clave en la gestión del recurso humano, las acciones recíprocas con los demás colaboradores y la capacidad de escuchar, es decir, saber dar y recibir *feedback*. (Gallardo, 2019).

Así mismo, en el establecimiento de objetivos concretos, es importante brindar una retroalimentación sobre el progreso de dichos objetivos, si se están desarrollando correctamente las tareas para alcanzarlos y lo que podría hacerse para mejorar su rendimiento o ser más eficientes. Esto favorece la motivación de los trabajadores siempre y cuando se haga con suficiente frecuencia, pues reconocen que el desempeño varía y que la manera de

realizar ajustes es conociendo cómo se están desempeñando en sus funciones en cada momento (Casares, 2007).

- Encuentros de reconocimientos, celebraciones y premiaciones

Uno de los principales roles que hoy en día tienen los líderes de las organizaciones, es promover una cultura de trabajo que contribuya a mantener y mejorar el desempeño de los equipos. Para ello, es importante impulsar actividades que permitan una cultura organizacional óptima como las celebraciones, los ritos y las ceremonias de reconocimiento (Farias, 2019).

Las celebraciones, por ejemplo, fomentan el acercamiento como seres humanos más que como trabajadores, permiten fortalecer los lazos entre los colaboradores y tener un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Por su parte, las ceremonias de reconocimiento permiten fomentar el espíritu de mejora en la organización logrando reflejar que los logros y las mejoras son valoradas por los demás y de esta forma, generar una orientación al logro y a los buenos resultados.

- Sesiones de seguimiento y continuidad de los acuerdos realizados en las reuniones de área

Esta estrategia es aplicable también a los espacios para conocer el avance de los objetivos y resultados dado que comparten un mismo enfoque.

Hoy en día, las empresas han encontrado diferentes herramientas como apoyo para el seguimiento constante de los procesos de la organización y para la medición, a través de indicadores, de la eficiencia frente al cumplimiento de sus estrategias y objetivos. Con dichas herramientas, se busca un mayor flujo de información que pueda generar acciones de mejora para mantener la calidad en los procesos y la competitividad en el mercado (Jimenez, 2019). Para ello, es importante que el líder de cada proceso reconozca las responsabilidades y acuerdos de cada actividad, de manera que se logre un seguimiento efectivo de la gestión y con este un apoyo a la toma de decisiones en la alta gerencia, la generación de acciones de mejora, la alineación de los colaboradores con el cumplimiento de la estrategia organizacional, el análisis de información y nuevos proyectos de innovación en los procesos.

- Comprensión de las tareas y efectividad de los procesos

De acuerdo con Casares (2007), una necesidad fundamental de los trabajadores, son las instrucciones respecto al trabajo que deben realizar. De esta forma, los líderes consiguen mejores resultados cuando dan instrucciones claras y en términos de lo que se requiere para cumplir con el objetivo de la tarea.

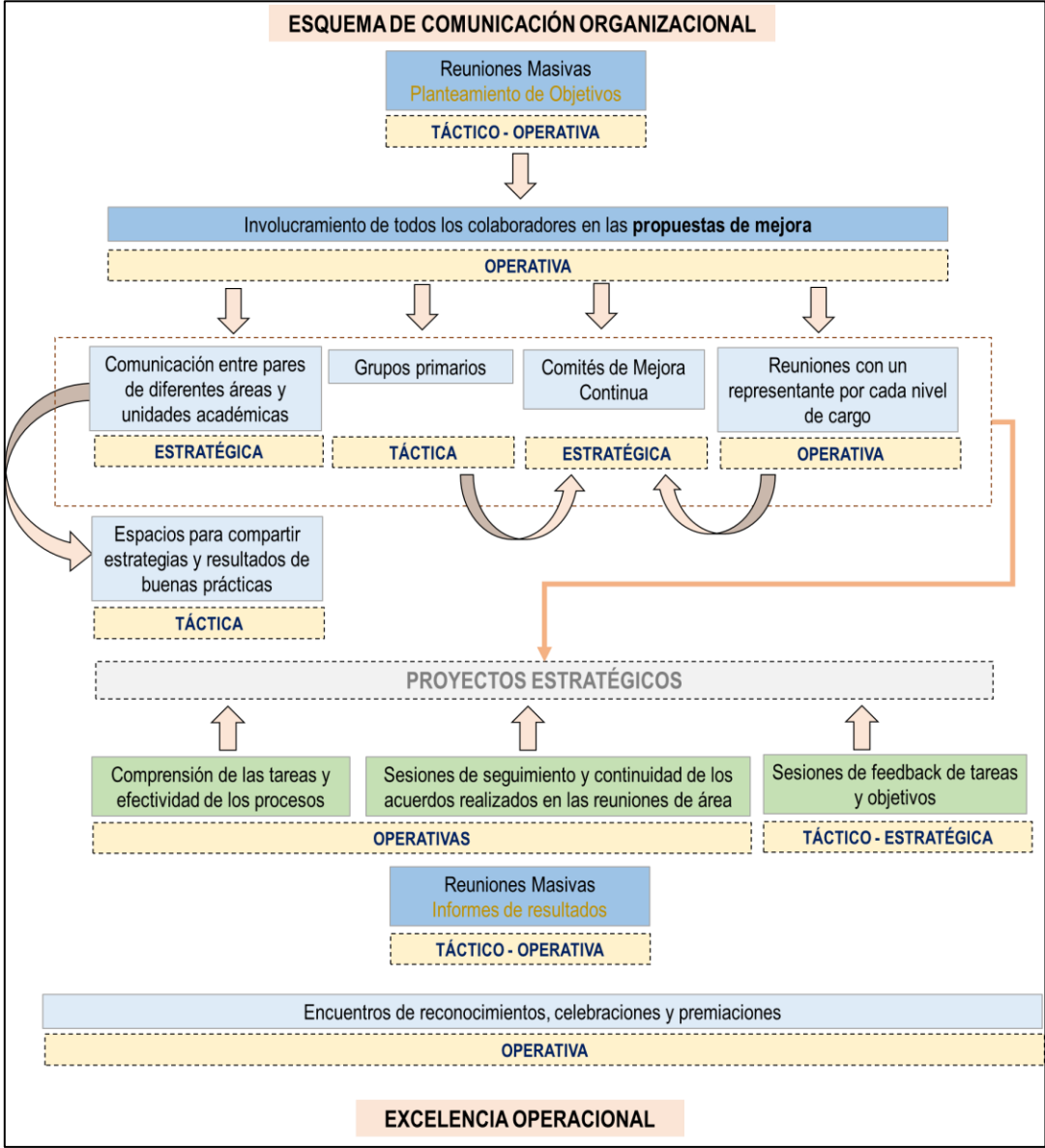
En este sentido, los gerentes y directores deben adaptar sus estrategias de comunicación a las necesidades de sus colaboradores respecto a la tarea y a la comprensión de esta. De esta forma, si se refleja una mayor incertidumbre sobre la tarea, se requerirá un mayor flujo de información para que se mantenga un buen nivel de desempeño (Casares, 2007).

8.0 FASE IV: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DEL ESQUEMA DE COMUNICACIÓN APLICABLE A LA ESCUELA INTERNACIONAL, PARA LA EXCELENCIA OPERACIONAL EN SUS PROCESOS

A continuación, se propone un esquema de comunicación que encierra, organiza y asocia de manera estructurada las necesidades de los colaboradores administrativos de la Escuela Internacional, detectadas a partir de la encuesta realizada.

A continuación, en la figura 3, se propone un esquema que involucra y asocia entre sí las estrategias de comunicación que, según los resultados arrojados a través de la encuesta realizada a los trabajadores de la Escuela Internacional, más se ajustan a sus necesidades, intereses y cultura organizacional.

Figura 3. Esquema de comunicación organizacional de acuerdo con los resultados de la encuesta



Fuente: Elaboración propia (2021)

Para una mayor comprensión del esquema de comunicación propuesto en la figura 3, este se desglosará y se explicará por cada sección, de manera que se pueda tener una mejor visualización y asociación del esquema completo.

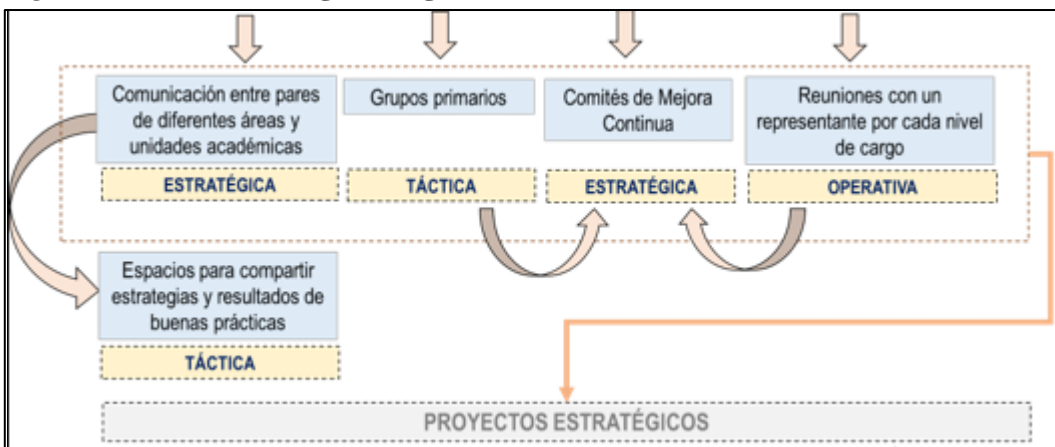
Figura 4. Sección 1 del gráfico general



Fuente: Elaboración propia (2021)

En la figura 4 se observa que, en primera medida, se deben llevar a cabo reuniones masivas, como estrategia de comunicación organizacional, con el fin de dar a conocer a todos los colaboradores de la Escuela Internacional, los objetivos estratégicos institucionales que se deberán alcanzar a lo largo de un periodo determinado. A partir de estas reuniones, se espera que surjan proyectos por cada área que involucre a todos los colaboradores y que apunten tanto al logro de dichos objetivos planteados como a la mejora continua en los procesos de la facultad.

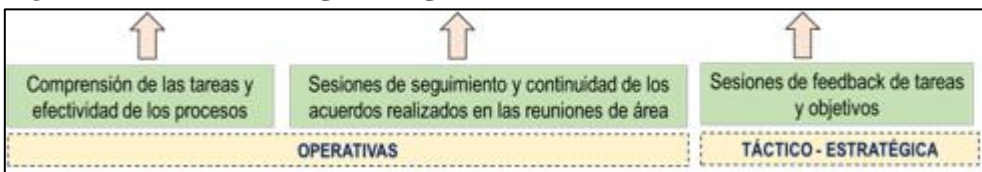
Figura 5. Sección 2 del gráfico general



Fuente: Elaboración propia (2021)

Siguiendo con el orden del esquema, en la figura 5 se observa que para que se garantice el involucramiento de todos los colaboradores en las propuestas de mejora, es importante llevar a cabo algunos encuentros o reuniones entre áreas o trabajadores con diferentes roles, con el fin de compartir buenas prácticas y generar proyectos estratégicos que estén orientados a mejorar y alinear los procesos, generar nuevas ideas y construir soluciones.

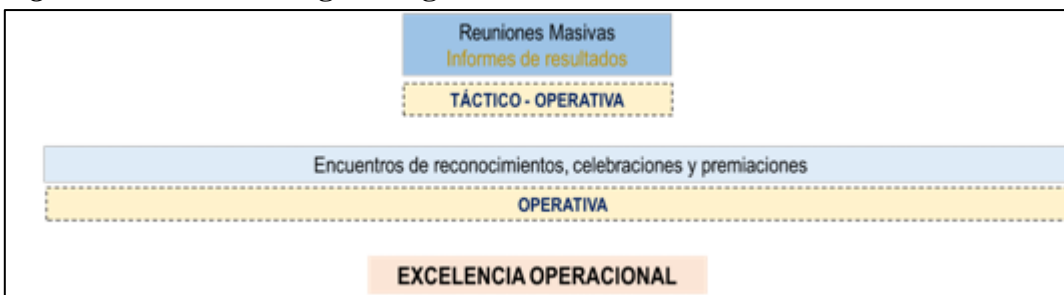
Figura 6. Sección 3 del gráfico general



Fuente: Elaboración propia (2021)

En esta sección del esquema, se observa que, para llevar un adecuado desarrollo de los proyectos estratégicos generados, es importante tener una comprensión de las tareas, llevar a cabo sesiones de seguimiento y continuidad de los acuerdos realizados para desarrollar dichas tareas y de los objetivos que se esperan cumplir de acuerdo con lo estipulado en la primera sección (figura 6).

Figura 7. Sección 4 del gráfico general

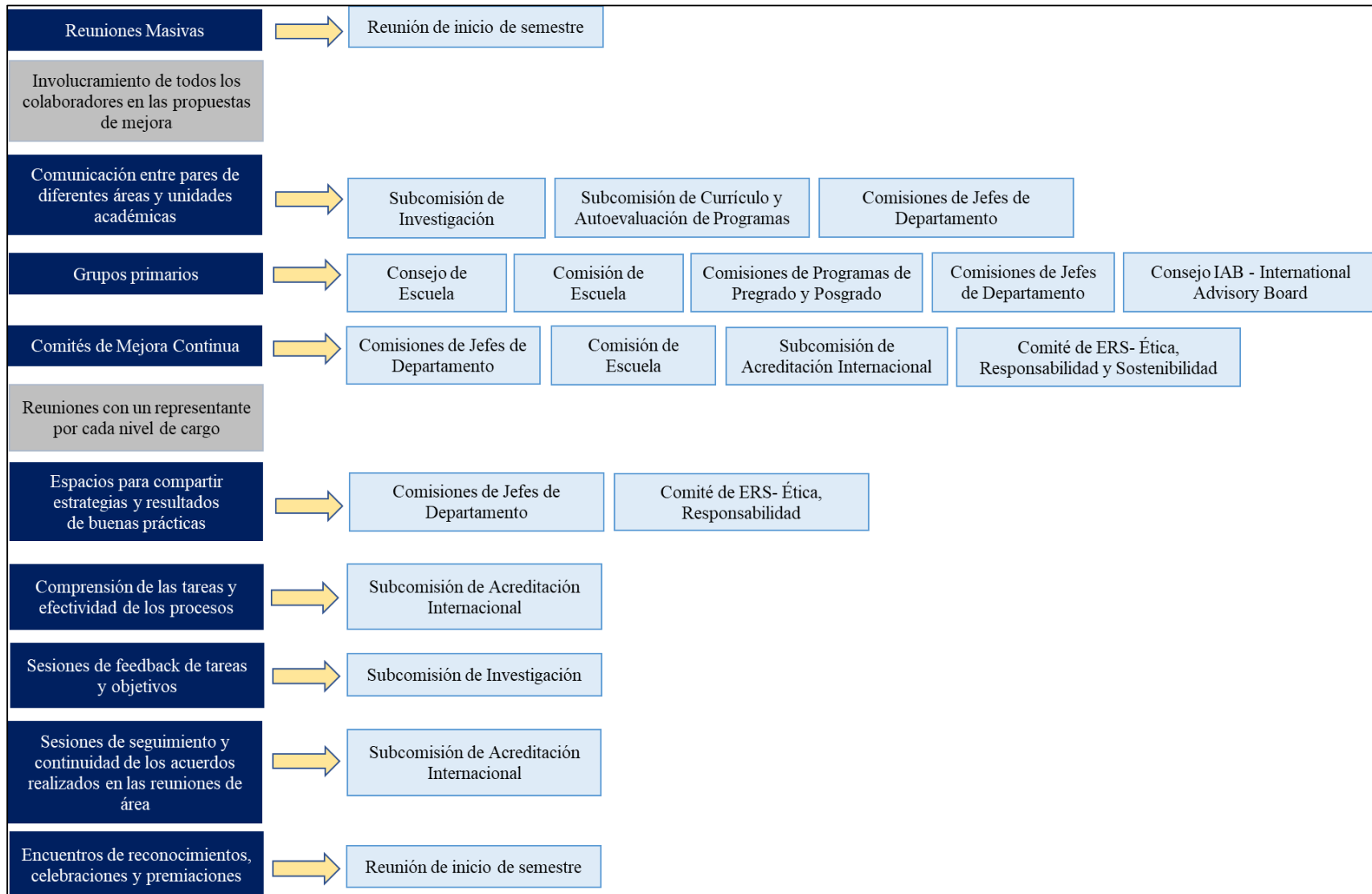


Fuente: Elaboración propia (2021)

Finalmente, en la figura 7, se puede observar que nuevamente se lleva a cabo una reunión masiva informativa con todos los colaboradores con el fin de dar a conocer los resultados de los objetivos planteados en la reunión inicial. A partir de esta última reunión, se reconoce el buen trabajo de los colaboradores por las metas alcanzadas y se proponen nuevas metas para el periodo siguiente que lleven a la Escuela Internacional a la excelencia operacional en sus procesos.

Ahora bien, con el fin de verificar si los encuentros o sesiones que actualmente se desarrollan en la facultad, atienden o responden a los intereses y necesidades de los trabajadores, que surgieron a partir de la encuesta y que se relacionan en la figura 3 (esquema completo), se hizo un ejercicio de asociación entre estas, encontrando lo siguiente:

Figura 8. Asociación de los encuentros o sesiones que actualmente se llevan a cabo en la Escuela Internacional



Fuente: Elaboración propia (2021)

En el esquema anterior se representan en los cuadros de azul oscuro, aquellas estrategias que surgieron a partir de las necesidades de los trabajadores, y en azul claro las reuniones que actualmente se llevan a cabo en la Escuela Internacional. De acuerdo con esto, se observa que 9 de las 11 estrategias, están alineadas con algunos de los encuentros, sesiones, reuniones o comisiones que ya se llevan a cabo al interior de la Facultad. Se refleja, por ejemplo, que hay hasta 5 comisiones, subcomisiones y consejos, que responden a una sola estrategia o necesidad de comunicación planteada. Sin embargo, también se logró identificar que hay 2 necesidades de comunicación, que no están directamente asociadas con alguna de las reuniones que ya se desarrollan para los diferentes procesos académicos. Estas son “el Involucramiento de todos los colaboradores en las propuestas de mejora”, y las “Reuniones con un representante por cada nivel de cargo”.

En consecuencia, a continuación, se propone incorporar algunas estrategias de Lean Information Management – Daily Operation Meetings, mencionado anteriormente, donde se realicen actividades enfocadas a una de estas estrategias que aún no han sido identificadas o desarrolladas en alguna de las reuniones ya existentes:

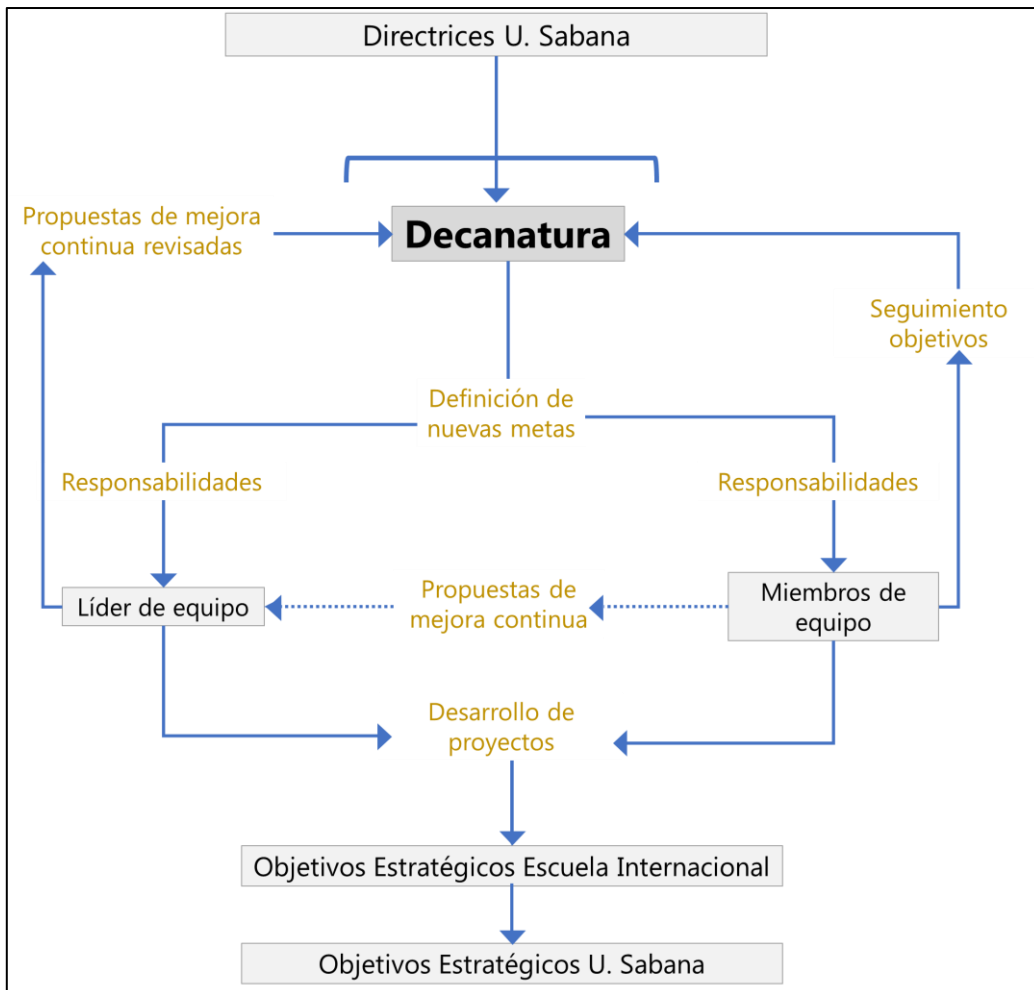
Involucramiento de todos los colaboradores en las propuestas de mejora:

Para esta estrategia, se plantea un encuentro periódico de la Decanatura como líder de la Escuela Internacional, con cada uno de los equipos que la conforman. En estas reuniones, se llevará a cabo, en primera medida, un seguimiento de los objetivos que fueron planteados para cada área en el periodo anterior, y la definición de las nuevas metas que deberán desarrollarse a lo largo del año y las responsabilidades de cada uno de los miembros que conforman los equipos. De esta forma, todos los colaboradores se deberán involucrar activamente en la consecución de los objetivos del área que a su vez conducen a los objetivos estratégicos de la Facultad y de la Universidad.

Respecto a esto último, Robbins & Judge (2017) argumentan que este tipo de estrategias garantizan un aumento en la motivación, una mayor productividad y desempeño, en la medida que el empleado, al tener responsabilidades, comparte un grado de poder y participación en la toma de decisiones, generando a su vez que sienta la confianza de proponer nuevos proyectos que puedan agilizar la toma de decisiones y la mejora continua en los procesos. De esta forma, se espera que estos encuentros desarrollados con la Decanatura sean también espacios abiertos para proponer nuevas ideas y proyectos.

En la figura 9 se presenta de manera gráfica el proceso propuesto:

Figura 9. Proceso gráfico de la propuesta de involucramiento de todos los colaboradores en las propuestas de mejora



Fuente: Elaboración propia. 2021

Reuniones con un representante por cada nivel de cargo:

De acuerdo con la revisión previa de la literatura frente a esta estrategia, Robbins & Judge (2017) aseguran que, aunque esta forma de involucramiento aumenta la motivación y la satisfacción de los empleados representantes, esta no se refleja en los empleados representados. De igual forma, si las empresas buscan mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa no es la más adecuada (Robbins & Judge, 2017). En este sentido, y aunque esta necesidad se detectó a partir de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Internacional, se tomó la decisión que este tipo de encuentros no se tendrá en cuenta como parte de la propuesta para el esquema de comunicación, dado que en primer lugar, no hace parte de Lean Information Management – Daily Operation Meetings (LIMD),

que fue elegido para la propuesta de implementación, sino que esta más asociado al esquema de comunicación organizacional basado en la relación entre comunicación organizacional, satisfacción y desempeño del empleado – (MCOSD). Tal y como se dijo, la desventaja del esquema MCOSD es que está basado en la percepción del rol, y cada parte es dependiente de las demás, por lo que lo hace susceptible a fallas desde varios frentes y como consecuencia, no genera gran aporte a la excelencia operacional de los procesos de la Escuela Internacional.

9.0 CONCLUSIONES

Después de realizar el diagnóstico y la propuesta del esquema de comunicación que mejor se adapta a los procesos administrativos de la Escuela Internacional, de acuerdo con las necesidades e intereses de sus trabajadores y a lo encontrado en la literatura académica para lograr la excelencia operacional, se llega a las siguientes conclusiones:

- Los colaboradores de la Escuela Internacional consideran que, para potencializar la mejora continua en los procesos operacionales, se deben llevar a cabo reuniones semestrales masivas dirigidas a toda la Unidad Académica, esto con el fin de conocer los objetivos y metas planteadas desde la dirección, así como el avance e impacto de estos.
- A partir de la literatura, se realizó un análisis de los esquemas de comunicación que mayor impacto generan, encontrando que Lean Information Management – Daily Operation Meetings es el más apropiado para implementar dentro de la Escuela Internacional de la Universidad de La Sabana, por su flexibilidad, óptimo flujo de información y sobre todo por el involucramiento de los líderes y sus equipos de trabajo en los procesos organizacionales que dan como resultado un incremento y mejora de la productividad.
- Se identificó que en la mayoría de las comisiones, comités y grupos académicos que tiene la Escuela Internacional, se realizan actividades de comunicación y difusión de la información que se alinean a los esquemas LEAN y DOM, donde se proponen o implementan estrategias para mantener y mejorar los resultados y se trabaja de manera conjunta para crear y desarrollar estrategias, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos junto con el crecimiento integral de las personas.
- De acuerdo con lo encontrado en el diagnóstico, se propone incorporar actividades enfocadas al involucramiento de todos los trabajadores en las propuestas de mejora, que no están asociadas con alguna de las comisiones ya existentes en la facultad, donde se definan objetivos comunes y responsabilidades propias de cada rol, para de esta manera alcanzar una mayor motivación, compromiso y, por ende, mejores resultados.
- Para analizar la efectividad de la propuesta planteada, se debe realizar un seguimiento constante a través de los comités y encuentros periódicos con la decanatura, con el fin de identificar las brechas sobre las que se debe trabajar, así como las estrategias que han dado excelentes resultados para seguirlas aplicando.
- Dado que para el presente estudio se llevó a cabo una encuesta enmarcada en las percepciones de los trabajadores, esta pudo quedar sujeta al estado de ánimo del

empleado al momento de contestarla, lo cual puede llegar a sesgar el estudio realizado.

- Para dar continuidad al presente proyecto y para una futura fase, se sugiere implementar en la Escuela Internacional la estrategia de comunicación propuesta en la que todos los colaboradores administrativos estén involucrados. Así mismo, se sugiere hacer estudios similares en otras facultades o unidades académicas de la Universidad, dado que el presente estudio se hizo únicamente para la Escuela Internacional.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A Martínez de Velasco, A Nosnik, V Vargas, G. S. (1998). *Comunicación horizontal, informal y rumor*. 55–83.
- Álvarez, N. (2018). La comunicación productiva: Una modelización para la microempresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(159).
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*.
- Bayona, C., Madorrán, C., & Goñl, S. (2000). Compromiso Organizacional : Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 9(1).
- Braccini, A. M., & Margherita, E. G. (2018). Exploring organizational sustainability of Industry 4.0 under the triple bottom line: The case of a manufacturing company. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/su11010036>
- Brocke, J. vom, Simons, A., Niehaves, B., Niehaves, B., & Reimer, K. (2009). Reconstructing the giant: on the importance of rigour in documenting the literature search process. *European Conference on Information Systems (ECIS)*, 161.
- Brown, I., & Brown, R. (2003). *Quality of Life and Disability: An Approach for Community Practitioners* (Primera Ed). Jessica Kingsley Publishers.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(13–14), 1495–1514. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1374833>
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización ; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*, 56(12), 1–8.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edi). Mc Graw Hill.
- Chodkowski, M. (1999). *Relaciones entre las características del líder, el cambio planificado y la cultura organizacional en un entorno de fabricación dinámico* [Western Michigan University]. <http://scholarworks.wmich.edu/cgi/%0Aviewcontent.cgi?articulo%2501%20y%20contexto%2501%20disertaciones>.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Segunda Ed). Ecoe Ediciones.
- Daniel Katz, R. L. K. (1995). *Psicología Social de Las Organizaciones* (Segunda Ed). Trillas.
- Delgado, S., & Ena, B. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* (Primera Ed). Paraninfo.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication

- Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 26.
- Durán Bravo, P., & Fernández F., M. B. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 595–603.
- Farias, A. (2019). *Cultura organizacional sana: La importancia de las Celebraciones, los Ritos y las Ceremonias*. LinkedIn.
- Gallardo, P. (2019). *El feedback y su relación con la efectividad de la comunicación organizacional en la empresa Constructora e Inversiones Panta & Samillan EIRL, Piura - 2018* (Issue July).
- Gamboa, A., & Prieto, M. (2010). *Diseño de un modelo integral de gestión de conocimiento para Contact Center Americas*.
- García, H., Campos, J., Cervantes, M., & Romero, M. L. (2019). Implementación de las etapas Definir y Medir de la metodología DMAMC en una línea de producción. *Revista de Ingeniería Industrial*, 3(8), 45.
- Guzmán, M. G. (2016). Dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos. *Saber*, 28(4), 794–805.
- Henríquez, R. J. (2015). Programa de Excelencia Operativa en una fábrica de productos de aseo para uso doméstico. In *Tesis*.
- Jaca, C., & Santos, J. (2009). La mejora continua en las organizaciones. *Organización y Dirección de Empresas*, 84(2), 133–140.
- Jackson, I. a, & Nelson, J. (2004). Profits with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values. In *Broadway Business*.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78.
- Jiménez, A. (2017). *Grupos primarios en la estrategia de comunicación interna*. Función C.
- Jimenez, J. (2019). *La aplicación de sistemas de gestión para la evaluación, seguimiento y medición de eficiencia en una organización*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Kuziemy, C. E., Borycki, E. M., Purkis, M. E., Black, F., Boyle, M., Cloutier-Fisher, D., Fox, L. A., MacKenzie, P., Syme, A., Tschanz, C., Wainwright, W., & Wong, H. (2009). An interdisciplinary team communication framework and its application to healthcare “e-teams” systems design. *BMC Med Inform Decis Mak*, 9(43).
- Máynez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿ influyen sobre la transferencia interna del conocimiento ? *Contaduría y Administración*, 61, 666–681.
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.

- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57–67.
- Moreno, J. A., & Ortiz, L. (2013). *Nuevos roles de dirección y gestión del talento humano hacia la competitividad para el sector microempresarial de Villavicencio*. Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Nosnik, A. (1996). Comunicación y gestión organizacional. In *Universidad Autónoma de Bucaramanga*.
- Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Thorbjørnsen, H. (2005). Intentions to Use Mobile Services: Antecedents and Cross-Service Comparisons. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 16.
- Padilla, P., & Martínez, M. (2018). Gestión del conocimiento y su influencia sobre el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia de La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 75, 55–65.
- Palacios, J. A. (2014). De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Productiva: Modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak. *Razón y Palabra*, 19(87).
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional* (Primera Ed). Red Tercer Milenio.
- Pérez G., M. (2016). Las Reuniones de Trabajo. *Publicaciones Didácticas*, 76, 735–737.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Ponce, F. (2015). *La comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua*.
- Portugal, A. C. (2012). Ciudadanizar los medios: A la búsqueda de escalas, canales y mecanismos. *Razón y Palabra*, 80(1).
- Quiroga Parra, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), 9–36.
- Ramírez, R., Chacón, H., & Valencia, K. (2019). Gestión del Talento Humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20–42.
- Redeker, G., Zucchetti, G., & Mahlmann, L. (2019). Lean information for lean communication: Analysis of concepts, tools, references, and terms. *International Journal of Information Management*, 47, 31–43.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.018>

- Riestra, L. (2018). Las Dimensiones del Desarrollo Sostenible como Paradigma para la Construcción de las Políticas Públicas en Venezuela. *Rev. Tekhné*, 21(1), 24–33. <http://oaji.net/articles/2019/71118-1556541279.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17th ed.). Pearson.
- Robert, L. P., & Dennis, A. R. (2005). Paradox of richness: a cognitive model of media choice. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(1), 11.
- Rojas, E., & Vera, A. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 50–59.
- Schuler, R. S. (1979). A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 268–291.
- Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. *Production and Manufacturing Research*, 7(1), 67–87. <https://doi.org/10.1080/21693277.2019.1581674>
- Soria, R. (2008). Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa. *TEACS*, 1(1), 9–26.
- Te'Eni, D., Sagie, A., Schwartz, D. G., Zaidman, N., & Amichai-Hamburger, Y. (2001). The process of organizational communication: A model and field study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 6–19. <https://doi.org/10.1109/47.911129>
- Toca Torres, C. (2010). Dimensión Societal Del Desarrollo Sostenible: Una Obligación de Todo Tipo de Organizaciones) (Spanish. *Visión Gerencial*, 9(1), 166–178.
- Vásquez, J. (2015). *Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de Bofasa*. Universidad Rafael Landívar.
- Vásquez, S. (2011). Vista de Comunidades de práctica. *Educación*, 47(1), 51–68. <https://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/244622/327644> <https://raco.cat/index.php/Educación/article/view/244622/327644>
- Velásquez, D. (2020). Caracterización de los roles del Talento Humano necesarios para el desarrollo de la estrategia de Gestión de Conocimiento para la Innovación, en la línea programática de la Tecnoacademia del SENA del Risaralda. In *Universidad Autónoma de Manizales*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.encep.2012.03.001>
- Villamarin, G. K. C. (2019). Estrategia para la mejora de la Comunicación Organizacional en una empresa de producción de Tungurahua. In *Αγαη* (Vol. 8, Issue 5).
- Watson, J. W. and R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), 11.
- Wiersema, F., & Treacy, M. (2007). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.

Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, *204*, 965–979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>

Zsuzsa, F. (1992). Social policy regimes and social structure. Hypotheses about the prospects of social policy in Central and Eastern Europe. *Social Policy in a Changing Europe*, 195–222.