

U N I V E R S I D A D



DE LOS HEMISFERIOS

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Tema:**

**“Análisis y diseño de estrategias para mejorar la comunicación interna y externa de una universidad en el sector Quito norte en el año 2020”**

**Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en  
Administración de Empresas**

**Presentada por:**

**María Paula Dávila Olmedo**

**Tutor:**

**Daniel Antonio Carrasco Suárez**

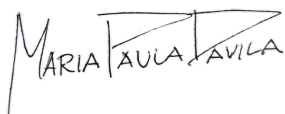
**Quito, agosto de 2020**

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE LA NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de Los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

A handwritten signature in black ink that reads "MARIA PAULA DAVILA". The signature is written in a cursive style with some capital letters.

María Paula Dávila Olmedo

CI. 1720874120

## DEDICATORIA

En primer lugar, quisiera dedicar este trabajo de titulación a Dios, por la bendición de haber puesto en mi camino esta institución con valores que me ha enseñado tanto, en el ámbito académico y el espiritual. A la institución que se convirtió en mi lugar seguro y segundo hogar durante cuatro años, donde tuve la oportunidad de conocer a seres humanos excepcionales; profesores, directivos y compañeros que puedo considerar amigos e inclusive, mi familia.

A mis padres Karina y Gonzalo, por creer en mí y por el apoyo que me han brindado a lo largo de la carrera, a nivel personal y profesional. También a mis hermanos Ari y Daniel, quienes me vieron en momentos de dificultad y nunca dudaron en ayudarme con lo que pudieran o en darme palabras de aliento cuando lo necesité.

Por ser ángeles en mi vida, a mis abuelitas; Moye, quien siempre ha estado pendiente de mí y dispuesta a llevarme a la universidad o trabajo; y, Alexi, por dedicarme mañanas enteras de cocinar almuerzos para pasar momentos juntas cuando realizaba pasantías. A mis abuelitos; Gonzalo y Guillermo, por compartirme su sabiduría y enseñanzas en vida, e inspirarme a siempre dar lo mejor de mí para perseverar hasta conseguir mis sueños.

A mis tías Chiqui, Pao y a mi tío Santi; quienes, a pesar de la distancia, han estado presentes en los momentos importantes, y con quienes he compartido las vivencias que he tenido a lo largo de mi carrera.

A Diego Ignacio Montenegro y Paola Miño, por enseñarme que la vocación de docencia va más allá de la obligación cuando se trató de brindarme una mano extra para resolver dudas acerca de mi trabajo de titulación. A mi tutor de tesis, Daniel Carrasco, quien a pesar de no haber sido mi profesor antes ni conocerme, estuvo pendiente de mis avances y dispuesto a ayudarme con todo lo que necesité para culminar este trabajo.

Finalmente, a todas las personas que conocí en la Universidad de los Hemisferios, que se ganaron un lugar importante en mi vida y que hicieron de estos cuatro años de carrera la mejor de las aventuras. Les estoy eternamente agradecida por los momentos compartidos y las memorias guardadas.

## ÍNDICE

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE LA NORMA ÉTICA Y DERECHOS ...	1
DEDICATORIA .....	2
RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN DEL ANTEPROYECTO.....	9
1. Planteamiento del problema.....	9
1.1. Diagnóstico.....	9
1.2. Pronóstico.....	10
1.3. Delimitación espacial.....	10
1.4. Formulación del problema.....	11
1.5. Sistematización .....	11
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1. Objetivo General .....	11
2. Objetivos Específicos .....	11
2.1. Objetivo específico 1. ....	11
2.2. Objetivo específico 2. ....	11
2.3. Objetivo específico 3. ....	11
HIPÓTESIS.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	12
MARCO REFERENCIAL.....	13
1. Antecedentes de la Investigación .....	13
2. Marco Teórico .....	14
2.1. Estrategias de marketing. ....	14
2.2. Comunicación interna. ....	14
2.3. Comunicación externa.....	15
2.4. Comportamiento del consumidor.....	15

2.5. Design Thinking .....	16
3. Herramientas de estudio.....	17
3.1. Cadena de valor. ....	17
3.2. Modelo de negocio o modelo Canvas. ....	17
3.3. Encuestas. ....	18
3.4. Modelo del octógono. ....	18
MARCO METODOLÓGICO .....	20
1. Tipos de investigación .....	20
1.1. Según su propósito. ....	20
1.2. Según su nivel de profundización. ....	20
1.3. Según el método de estudio de las variables. ....	20
2. Diseño de la investigación .....	21
3. Fuentes .....	21
4. Técnicas y herramientas de recolección de datos.....	21
5. Población.....	22
INTRODUCCIÓN.....	23
CAPÍTULO I.....	25
1. Análisis del entorno organizacional.....	25
1.1. Misión .....	25
1.2. Visión .....	26
1.3. Modelo CANVAS.....	26
1.4. Design Thinking. ....	27
1.5. Encuesta a los colaboradores.....	28
2. Comunicación con el público interno .....	31
2.1. Encuesta a la comunidad estudiantil. ....	32
CAPÍTULO II .....	35
1. Interpretación de resultados .....	35

1.1. Encuesta a personal administrativo y docente.....	35
1.2. Encuesta a estudiantes.....	39
2. Modelo del octógono .....	43
2.1. Nivel 1: Modelo mecánico. ....	44
2.2. Nivel 2: Modelo vivo. ....	46
2.3. Nivel 3: Modelo antropológico.....	47
CAPÍTULO III.....	50
1. Plan estratégico de comunicación.....	50
1.1. Etapa 1: análisis de la situación. ....	50
1.2. Etapa 2: análisis DOFA.....	52
1.3. Etapa 3: definición de objetivos estratégicos de comunicación. ....	53
1.4. Etapas 4 y 5: identificación de los públicos y definición de los mensajes. .....	55
1.5. Etapa 6: plan de acción.....	56
1.6. Etapa 7: definición de indicadores.....	58
CAPÍTULO IV.....	60
1. Conclusiones y recomendaciones.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	62

## ÍNDICE DE ANEXOS

Respuestas de la encuesta a personal docente y administrativo .....	64
Respuestas de la encuesta a estudiantes .....	68

# ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE UNA UNIVERSIDAD EN EL SECTOR QUITO NORTE EN EL AÑO 2020.

María Paula Dávila Olmedo

mapau.mawi98@gmail.com

## RESUMEN

El presente estudio busca demostrar cómo la gestión efectiva de la comunicación interna y externa en una institución puede incrementar su propuesta de valor y la percepción de dicha organización frente a los ojos del consumidor. Además, se plantea un modelo de interacción con el público objetivo, mediante el cual se descubrirán los insights que los mueven a tomar determinadas decisiones y tener ciertos comportamientos que, al ser descubiertos por una organización y transmitidos de una manera directa hacia ellos, logran una genuina conexión empresa-cliente. Finalmente, el objetivo principal de esta información recopilada es que sea relevante para la organización y aprovechada por medio de un plan estratégico de comunicación que permita encontrar las mejores alternativas frente a los problemas que esté enfrentando la institución; por otra parte, también será de utilidad para identificar cuáles de las estrategias utilizadas hasta el momento se deberían mantener y cuáles deberían ser desechadas.

**Palabras clave:** comunicación, propuesta de valor, insights, plan estratégico, gestión efectiva.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to show how an effective management of the internal and external communication in an institution can increase its value proposal and get a better perception from the customers' point of view. Also, a model that allows interaction with the target audience is suggested to discover some of the insights that leads them to make certain decisions and act in particular ways, when they are identified and transmitted directly to the customers, the organization manages to have a genuine connection with them. Finally, the main goal of this compiled information is that it will be relevant to the organization and used by means of a strategic communication plan that will allow to find the best alternatives to the problems that the institution is facing; on the other hand, it will also be useful to identify which of the strategies used so far should be maintained and which ones should be discarded.

**Key words:** communication, value proposal, insights, strategic plan, effective management.

# INTRODUCCIÓN DEL ANTEPROYECTO

## 1. Planteamiento del problema

### 1.1. Diagnóstico

En la actualidad vivimos en un entorno cada vez más competitivo, donde los jóvenes deben ganarse un lugar en el trabajo que aspiran y el mercado laboral atrae a los talentos mejor preparados para el puesto que solicitan. A la edad de diecisiete o dieciocho años, los graduados de los colegios aspiran estudiar una carrera universitaria para poder prepararse y desempeñarse de mejor manera en el mundo laboral, por lo que la elección de una universidad que cumpla con sus expectativas y tenga un alto reconocimiento como entidad educacional es muy importante.

Las universidades, a su vez, también compiten entre sí para captar la mayor cantidad de estudiantes posible, por lo que la imagen es un elemento crucial. La comunicación corporativa, y más específicamente, las herramientas de comunicación interna y externa son muy importantes como soporte de la reputación que busca proyectar una institución; ya que atraer al talento no es suficiente, también se debe buscar la manera correcta de retenerlo para mantener el concepto de excelencia que se busca. Una empresa, o institución en este caso, se debe enfrentar a públicos internos y externos de manera correcta para lograr el objetivo principal que busca, que es lograr tener una buena apariencia a sus ojos. Tanto las personas que aspiran entrar a la universidad como las que ya se encuentran dentro de ella (como alumnos, personal administrativo o docentes) merecen el mismo nivel de consideración para que una imagen positiva sea proyectada hacia el interior y exterior de la institución; pero este es un factor que muchas veces es descuidado. Usualmente las organizaciones concentran sus esfuerzos enfocando su atención mayoritariamente en el público externo que quieren captar, sin darse cuenta que es igual de importante escuchar y atender las necesidades del público interno, quienes ya han experimentado el servicio de educación ofrecido y pueden aportar en gran medida en el marketing boca a boca al hablar de lo que les gusta o disgusta; esto podrá afectar negativa o positivamente a los esfuerzos por cautivar a posibles futuros estudiantes.

La Universidad, ubicada en el sector Quito norte que será considerada para este análisis, ha aumentado su reconocimiento en los últimos años, esto podría deberse a un aumento en la inversión de recursos de marketing para tener un mayor impacto en los

públicos externos. Sin embargo, un porcentaje del público interno puede no percibir que se ha tomado igual consideración para atender sus necesidades y/o solicitudes con respecto a lo que esperan de la universidad. Los docentes y personal administrativo también deben ser tomados en cuenta para saber si el ambiente dentro de la universidad les resulta satisfactorio. Se ha demostrado en varios estudios que iniciativas como la del “Great Place To Work” incentivan que las empresas u organizaciones concentren sus recursos en dar beneficios y estabilidad en el entorno laboral, ya que, cuando los trabajadores se sienten cómodos en su ambiente de trabajo, consecuentemente demuestran un mejor desempeño. Prestar atención al público externo de igual manera que al interno es un aspecto que se debería tomar muy en cuenta, caso contrario, traería como consigo un descontento general del público interno, además de una posible mala imagen proyectada al exterior de la institución por medio de las referencias boca a boca, afectando de manera negativa el objetivo de atraer a más estudiantes.

### **1.2. Pronóstico**

Al solucionar los problemas de comunicación interna y externa, la Universidad puede lograr como institución una imagen positiva a los ojos de los docentes, personal administrativo y estudiantes. Además, al tener un mayor acercamiento a sus públicos inmediatos, conseguirá inspirar un sentido de pertenencia más profundo hacia la institución, lo cual no sólo generará un cómodo y mejor ambiente para el público interno, sino que también provocará en la comunidad de estudiantes muy buenas referencias hacia afuera cuando éstos se conviertan en Alumni.

A raíz de que el público interno se siente más incluido, se desarrolla este sentido de pertenencia con la institución, por ende, el entorno se ve más favorecido para proyectar una imagen positiva de la universidad, que es el objetivo principal de invertir esfuerzo y recursos en marketing con respecto al mensaje que se quiere transmitir a la audiencia.

Si después de solucionar este problema de comunicación interna y externa con los públicos correspondientes, siguen existiendo problemas en cuanto a la imagen o acogida que pueda tener la universidad hacia afuera, se debe tomar en consideración que puede haber otros problemas que necesiten ser atendidos para para cumplir con el objetivo buscado.

### **1.3. Delimitación espacial**

El objeto principal del estudio es la Universidad considerada para este análisis, institución de educación superior ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito. Esta investigación busca tener un enfoque hacia las herramientas principales de la

comunicación organizacional, haciendo énfasis en la comunicación interna y externa, utilizando algunos conceptos de marketing, para la mejora de las estrategias; será desarrollada entre el primer y segundo semestre del año 2020, aspirando su posible aplicación en la institución a partir del primer semestre del año 2021.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera la formulación de un proceso de comunicación más eficiente en la Universidad ubicada en el sector Quito norte podrá lograr mejores resultados en la institución?

#### **1.5. Sistematización**

¿Qué recursos de marketing se pueden tomar en cuenta para proyectar la mejor imagen posible al público externo?

¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para mejorar la imagen proyectada al público interno de la universidad?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Objetivo General**

Diseñar estrategias para mejorar la comunicación interna y externa de la Universidad ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito.

### **2. Objetivos Específicos**

#### **2.1. Objetivo específico 1.**

Identificar los principales problemas de la comunicación interna que enfrenta la Universidad, analizando desde la perspectiva de comunicación organizacional.

#### **2.2. Objetivo específico 2.**

Determinar si los insights y emotionshare que busca transmitir la institución están impactando de manera efectiva en sus públicos directos e indirectos.

#### **2.3. Objetivo específico 3.**

Establecer las medidas que se deberían aplicar en la Universidad para una mejora en la imagen corporativa.

## **HIPÓTESIS**

El diseño de estrategias de marketing, para mejorar la comunicación con el público interno y externo, mejora la imagen corporativa de la universidad como institución educativa, lo que consecuentemente atrae a un número más elevado de posibles estudiantes, docentes, personal administrativo y Alumni que deseen formar parte de la cultura organizacional de la institución.

Además, el sentido de pertenencia generado por la mejora en la comunicación interna, y el seguimiento que se les dé a los alumnos graduados una vez que hayan culminado sus estudios en la institución, provocará en ellos un deseo de regresar a compartir sus experiencias estudiantiles, así como las profesionales, con los alumnos que aún estén cursando sus carreras en la universidad.

## **JUSTIFICACIÓN**

El motivo principal para realizar este estudio es incentivar a las autoridades de la Universidad a que sigan escuchando de manera activa a la comunidad universitaria, conformada por alumnos, docentes, personal administrativo y Alumni, para que se procure que la retroalimentación recibida acerca de la institución, tanto externa como internamente, sea siempre positiva. Esto resulta en un indicador de excelencia, que es a lo que todas las empresas u organizaciones aspiran para llamar la atención de un mayor número de posibles clientes, y ser reconocidos más ampliamente en base a sus buenas referencias.

Una buena cultura organizacional mantiene un ambiente laboral en el que los colaboradores se sienten felices y motivados a dar lo mejor de sí, “ponerse la camiseta” de la empresa u organización de la que forman parte; en otras palabras, sentirse orgullosos de gritar al mundo que trabajan en ese lugar. Esto es lo que el presente estudio busca conseguir; que sirva como referencia para lograr que todo el cuerpo universitario (incluyendo al actual y el que dejó de formar parte de la institución también) esté orgulloso de decir que trabaja, estudia o se graduó de dicha Universidad.

## MARCO REFERENCIAL

### 1. Antecedentes de la Investigación

Como antecedentes para esta investigación se tomaron en cuenta artículos y libros referentes a los resultados positivos que se obtienen como producto de una comunicación efectiva, haciendo énfasis en la interna y externa. Abarcando el tema de la comunicación interna, se toma en cuenta ciertos aspectos de comportamiento organizacional que son necesarios para el buen relacionamiento entre las personas que conforman una organización, lo que consecuentemente, genera una imagen corporativa positiva. En cuanto a la comunicación externa, se refiere más al tipo de relación que se genera con el público de fuera de la organización, por lo que este tema va anclado a temas de marketing (cómo la universidad pretende llegar a su cliente objetivo) y comportamiento del consumidor (cómo el cliente capta y reacciona frente al mensaje que quiere transmitir la universidad).

Como menciona el autor, (Chiavenato, 2009), el comportamiento organizacional se relaciona con el comportamiento de los individuos en relación con los grupos en las organizaciones, incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. El presente estudio busca solucionar los posibles problemas de comunicación interna de la Universidad, por lo que es necesario indagar al respecto de aquellos que puedan existir actualmente en el entorno.

Así mismo, en el artículo “La importancia de la comunicación interna en las organizaciones” (Dueñas, 2013), el autor hace referencia a que una política comunicativa adecuada debe abarcar la difusión de información exacta con respecto a lo que ocurre al interior de una compañía, ya que esto evita rumores externos que pueden resultar destructivos para la imagen de la organización. Se demuestra claramente que ambos tipos de comunicación están fuertemente conectadas, ya que, si la cultura organizacional de una empresa es la correcta, puede proyectar una mejor imagen a su público externo.

Para relacionar el comportamiento del consumidor con las estrategias de marketing a desarrollar es esencial conocer qué quiere o qué espera obtener del producto o servicio el consumidor. El libro “Comportamiento del consumidor” (Mollá Descals, Berenguer Contri, Gómez Borja, & Quintanilla Pardo , 2014) menciona un aspecto importante acerca de la aplicación del concepto de marketing en las empresas, señalando que deben orientar sus

esfuerzos a entender y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, ya que al comprenderlos, se pueden desarrollar estrategias de marketing efectivas. Se debe tomar especial atención a este aspecto para poder realmente llegar a impactar en el consumidor actual o posible consumidor de los productos y servicios que ofrece la empresa u organización, solamente ahí es cuando se puede considerar que una estrategia es efectiva para atraer al cliente objetivo.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Estrategias de marketing.**

A manera general Roberto Espinoza (2015) en su artículo “Estrategias de Marketing. Conceptos, tipos y ejemplos” menciona que una estrategia de marketing es aquella que define cómo se van a conseguir los objetivos comerciales de una empresa. Existen varios tipos diferentes que se utilizan dependiendo del objetivo que persigue la empresa. Entre las más conocidas se encuentran: estrategias de cartera, estrategias de marketing de segmentación, estrategias de marketing sobre posicionamiento y la estrategia funcional. Las cuatro coinciden en que todas buscan aumentar el reconocimiento de la marca para que el público objetivo llegue a identificarse con ésta. Al realizar una segmentación se logra identificar de manera más clara los atributos del producto o servicio, el público objetivo y el entorno en el que se encuentra la empresa; también, cuáles son los competidores principales. Al plantear una estrategia se busca generar una propuesta de valor que sea comunicable y captada por los clientes, y una vez identificados los objetivos, se pueden direccionar las estrategias para conseguirlos; es ahí cuando se cumplen las metas comerciales de la empresa.

### **2.2. Comunicación interna.**

Se define a la comunicación interna como el medio por el cual los líderes de una organización interactúan con los colaboradores que pertenecen a ésta. Matías Riquelme (2018) menciona que la comunicación interna de una empresa es aquella que va dirigida al trabajador y nace como respuesta a las necesidades de una compañía de motivar y retener a su equipo humano ante un entorno competitivo. Este tipo de comunicación es la encargada de que la relación y labores de los colaboradores dentro de una empresa vayan de la mano con el cumplimiento de los objetivos, misión y visión planteados.

Una definición más completa planteada por la EAE Business School (2018) menciona que la comunicación interna es el uso planeado de acciones de comunicación para

influenciar sistemáticamente el conocimiento, actitudes y comportamiento de los colaboradores, además de fomentar su participación para generar cambios.

Ambas definiciones coinciden en que tiene mucho que ver con el personal y colaboradores de una empresa; enfocarse en sus necesidades para que se sientan a gusto en la empresa y empoderarlos para que sus esfuerzos estén orientados a cumplir con los objetivos planteados por la organización. Se busca la participación activa de las personas en los trabajos, ya que ellos representan la fuerza laboral que impulsa el éxito de la empresa, o el fracaso si el ambiente no es el adecuado.

### **2.3. Comunicación externa.**

Se entiende que la comunicación externa es el medio por el que una empresa u organización transmite un mensaje a su público interno. Julián Mesa (2017) define a la comunicación externa como el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, con el objetivo de mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos.

El artículo publicado por NAL3 (2016) añade a esta definición general de la comunicación externa, que su objetivo principal es informar sobre la empresa y a la vez, influir sobre la imagen que se da de ésta.

Como se puede evidenciar, la comunicación externa busca transmitir la imagen de una empresa u organización a los públicos ajenos a ésta, es decir, todos aquellos que no estén involucrados de alguna manera dentro de la organización. La importancia de una buena comunicación externa es que, si no logra ser eficiente como para llegar a su público objetivo, entonces es inútil porque no cumple con su función principal. Para conseguirlo no basta solamente con plantear una estrategia de comunicación, también se debe analizar a la audiencia a la que va dirigida, qué es lo que busca, qué le gusta o disgusta, qué “insights” comunica y lo más importante, cómo se puede ser lo suficientemente relevante para atraer su atención y generar la compra del producto o servicio que ofrece una empresa.

### **2.4. Comportamiento del consumidor.**

A manera general, se define al comportamiento del consumidor como aquellas tendencias o rasgos en los que las organizaciones deben fijarse para comprender qué buscan y cuáles son los gustos del cliente objetivo. Es crucial para las empresas comprender lo que el consumidor les transmite, ya que estos son los “insights” que no necesariamente son

comunicados de manera verbal hacia quienes buscan captar su atención. Esto tiene que ver con el entendimiento humano, donde el objetivo principal es el de conectar con el cliente, no sólo vender o generar transacciones. Myriam Quiroa (2018) menciona en su artículo que el comportamiento del consumidor, visto desde el punto de vista de marketing representa un conjunto de actividades que las personas realizan desde el momento en que se presenta una necesidad, hasta que se logra satisfacer.

En base a las necesidades de una persona, las influencias que puede recibir para tomar una decisión de compra pueden ser internas o externas; los deseos de un consumidor están orientados muchas veces en creencias o atributos dados a un producto o servicio, los cuales han sido comunicados por parte de una empresa a manera de estrategia de marketing para llegar a concretar una compra o adquisición. Si el producto o servicio va acorde a las creencias y gustos de la persona, lo más probable es que lo consuma y además lo recomiende, caso contrario, no generará impacto en la decisión de compra. Por esto es tan importante comprender al consumidor, ya que al satisfacer sus deseos y cumplir con esa generación de valor adicional que busca en una empresa, puede fidelizarlo y motivar una compra continua, además de ocupar un lugar clave en su mente para que esta persona sirva como un medio para dar a conocer lo que está ofreciendo en el mercado y generar una diferenciación frente a la competencia.

## **2.5. Design Thinking**

La autora del libro *“Design Thinking for Entrepreneurs and Small Businesses: Putting the Power of Design to Work”* menciona que el Design Thinking es un acercamiento exploratorio a la solución de problemas que incluye y balancea los procesos de pensamiento analítico y creativo. Esto, debido a que permite recorrer el camino entre dos puntos de una manera no lineal a la vez que descubre cosas nuevas o que no habían sido vistas anteriormente (Rudkin Ingle, 2013). Esta es una técnica muy importante que debe ser tomada en consideración al momento de enfrentar una problemática, ya que muchas veces se busca un atajo o rapidez para llegar a la solución, dejando de lado la importancia real de la investigación, el entender a fondo cuál es y de dónde nace el problema central.

Las empresas grandes y pequeñas se ven enfrentadas a distintos retos a diario, conforme crece una compañía, requiere de procesos cada vez más ágiles para ahorrar recursos y solucionar los problemas de manera casi automática, pero cuando esto no refleja resultados positivos se debe a que al momento de evaluar la situación no se atacó realmente

el problema central sino un síntoma del mismo, lo que provoca un descontento por parte de los altos mandos y una mayor inversión a la pronosticada en un principio dado que se debe volver a utilizar recursos para encontrar el verdadero mal que está generando el problema aún existente.

### **3. Herramientas de estudio**

#### **3.1. Cadena de valor.**

La cadena de valor es una herramienta muy útil, ya que permite clasificar y organizar los procesos o actividades de una empresa con el objetivo de generar valor al cliente con relación a las empresas que son competencia en el mismo sector. Así mismo, con este método se pueden identificar maneras de aumentar los beneficios para los consumidores internos y externos de una organización para generar una ventaja competitiva que agregue valor a la empresa frente a los ojos del cliente.

Se divide en actividades primarias y de apoyo: las primarias están relacionadas con la producción y distribución de los productos o servicios que ofrece una empresa, como las operaciones, servicio, ventas, marketing, logística de entrada y de salida; mientras que las actividades de apoyo se basan en la infraestructura, recursos humanos, adquisiciones de la empresa y tecnología.

#### **3.2. Modelo de negocio o modelo Canvas.**

El modelo de negocio se define como el conjunto de sistemas y protocolos que rigen la manera en la que una organización genera ingresos y también obtiene beneficios; en otras palabras, busca alcanzar la rentabilidad describiendo todas las formas en las que una empresa invierte capital para poder generar ingresos. Otros beneficios mencionados por el autor (Batista, 2019) van desde el aumento de la capacidad de observación hasta generar un enfoque de la idea visto desde distintas perspectivas para lograr incrementar su valor.

La utilización de herramientas visuales permite tener una mejor y más clara perspectiva del modelo de negocio que maneja la empresa, gracias a que muestra cada uno de los componentes principales, tales como: actividades clave, recursos clave, relación con los clientes, socios clave, segmento de clientes, estructura de costes, fuentes de ingreso, canales de distribución y el core de negocio, o la propuesta de valor. Permite apertura a la

creatividad y una manera más dinámica de mostrar el levantamiento de la data y conceptos comerciales clave para el negocio.

### **3.3. Encuestas.**

Las encuestas son una herramienta que resulta útil para una empresa, cuando se busca conocer la opinión directa del cliente al que va dirigido, por ejemplo, qué es lo que piensa y siente con respecto a un producto o servicio, sin embargo, si no es apoyada por otras herramientas de investigación, puede resultar perjudicial para la empresa.

Nilson Romo (2016), menciona en su artículo algunos de los mitos que giran en torno al éxito que se les atribuye a las encuestas, tales como: el pensar que las cifras no mienten, “subirse en el carro de la victoria”, pensar que las encuestas son infalibles, que las personas siempre dicen la verdad y la confianza que produce una investigación de mercado. Las pequeñas y medianas empresas son las que más emplean este método porque tienen mayor acercamiento al cliente, pero muchas veces cometen la equivocación de confiarse enteramente en los resultados que da una encuesta, en lugar de respaldarse también en otras herramientas que pueden revelar comportamientos y tendencias que no se pueden obtener de la encuesta por sí sola.

Debido a que la encuesta consiste en un conjunto de preguntas que buscan obtener las respuestas de la percepción de un producto o servicio, siempre van a estar algo sesgadas a la opinión de los encuestadores, dado que estos realizan el cuestionario en base a su criterio o lo que cree que le servirá para obtener un resultado de su nicho de mercado objetivo. Como menciona el autor: “Cuando un investigador elabora una encuesta está tratando de descubrir qué piensa la gente, pero a partir de lo que él piensa y de una información que previamente ha encontrado” (Romo, 2016).

### **3.4. Modelo del octógono.**

El modelo del octógono es una herramienta de análisis que fue desarrollada por el autor Juan Antonio Pérez López en su libro “Fundamento de la dirección de empresas” (7ma Edición, 2018), para su desarrollo en este estudio se tomó en cuenta su edición más reciente junto con algunas acotaciones recibidas de un conversatorio con el Gerente General de la Universidad de los Hemisferios, Diego Ignacio Montenegro, quien ha analizado anteriormente el presente modelo. Lo que se busca al aplicar este modelo a una empresa u organización es entender cuál es el contexto interno que ésta tiene para poder identificar cuáles son los problemas que enfrenta y así, poder responder de mejor manera ante el entorno

cambiante en el que se desarrolla. Pérez López (2018) hace énfasis en la importancia de considerar un modelo antropomórfico, en el cual se toma en cuenta a la organización como una institución que analiza la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales, o motivaciones potenciales, de los miembros de la organización. Tomando en cuenta este punto, Diego Montenegro hace referencia de esta herramienta como “un modelo vivo”, ya que está enfocado en la fuerza laboral que conforma una organización, la importancia que se refleja cuando el enfoque principal se centra en los factores internos, que son controlables, y también tomando en cuenta los factores del entorno que no son controlables.

A manera resumida, este es un modelo que resulta bastante útil para evaluar los factores internos de una organización, los cuales al ser identificados permiten un conocimiento más profundo de quiénes son las personas que trabajan dentro de la organización, qué los motiva, qué tipos de personalidades tienen, y qué tipo de relación se tiene con los colaboradores. Esto permite una relación más directa con la fuerza laboral, y al tener estos aspectos internos controlados para generar resultados positivos, se los puede exteriorizar para afrontar los retos del entorno de manera más efectiva.

El modelo y su gráfica se explican de manera más detallada en el Capítulo II del presente documento.

# MARCO METODOLÓGICO

## 1. Tipos de investigación

Se considera a la investigación como un proceso experimental e intelectual que tiene como finalidad indagar acerca de un tema o asunto en específico, principalmente con el objetivo de buscar posibles soluciones a problemas puntuales, y según sus características se clasifica en varios tipos. Para este estudio se emplearán las siguientes, tomando en cuenta los alcances y resultados a los que se quiere llegar;

### 1.1. Según su propósito.

El presente trabajo será una investigación aplicada, de carácter científico, ya que a través de este tipo de investigación se pueden medir algunas variables que permiten pronosticar resultados útiles con respecto a un producto o servicio; en este caso se busca obtener indicadores y patrones de comportamiento del público objetivo al que va dirigido. Cazau (2006) plantea que “la investigación científica aplicada se propone transformar el conocimiento “puro” de la realidad en conocimiento utilizable” (p.17), y esto es precisamente a lo que se busca llegar con el estudio, al conocimiento que sea útil para generar resultados positivos.

### 1.2. Según su nivel de profundización.

Para el presente trabajo se realizará una investigación descriptiva, Cazau (2006) sostiene que en el estudio descriptivo se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos y comunidades (p.27), y en el caso de éste, se buscará describir y entender el comportamiento de los distintos públicos involucrados en una comunidad universitaria, tanto desde el exterior como en el interior.

### 1.3. Según el método de estudio de las variables.

Finalmente, según el tipo de los datos que serán utilizados para este estudio se tomará en cuenta una complementariedad entre la investigación cuantitativa y la cualitativa, donde se documentará la información obtenida por medio de la herramienta de estudio seleccionada (la encuesta), aplicando métodos estadísticos para validar los resultados obtenidos y hacer conclusiones generalizadas que permitan una proyección en el tiempo. Se consideran estos dos tipos de investigación debido a que se reconoce que algunas respuestas podrán ser

medibles numéricamente, pero también existirán otras que podrían ser consideradas como subjetivas, ya que dependen mucho de la perspectiva de la persona encuestada.

## **2. Diseño de la investigación**

Debido al tipo de investigación que se va a realizar en el estudio, en base a las especificaciones anteriores, el presente trabajo constará de las siguientes fases; una de análisis o diagnóstico en la que se buscará medir las variables que sean de utilidad para el estudio, dando como resultado indicadores que podrán ser clasificados de manera cuantitativa y cualitativa para tener una respuesta lo más acertada a la realidad posible y diseñar estrategias que resulten útiles al ser aplicadas a los públicos designados como objeto de estudio.

## **3. Fuentes**

Para el presente trabajo se tomarán en cuenta los dos tipos de fuentes, es decir; primarias y secundarias. Cazau (2006) especifica lo siguiente con respecto a estas: “los datos primarios son aquellos obtenidos directamente de la realidad por el mismo investigador mediante la observación o a través de cuestionarios y entrevistas. Los datos secundarios son los obtenidos de otras personas o instituciones (estudios empíricos de otros investigadores)”. Entonces, tomando como referencia estos conceptos, para el estudio se realizarán encuestas al personal docente y administrativo, además del cuerpo estudiantil, lo que será considerado como fuentes primarias. Por otro lado, se investigará la información que sea relevante para el estudio en libros, artículos académicos y sitios web de autores reconocidos, y, que hayan publicado información relacionada a los temas a tratar.

## **4. Técnicas y herramientas de recolección de datos**

El presente estudio utilizará la encuesta como herramienta principal de recolección de datos, al ser ésta una fuente primaria de información con datos relevantes para la investigación. “Una encuesta o cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, donde el contenido de las estas puede ser tan variado como los aspectos que se midan.” (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) Las encuestas serán dirigidas al personal docente, administrativo y estudiantil de la

universidad. Mediante esta técnica se busca obtener respuestas relevantes para el estudio y que sirvan a manera de diagnóstico de la situación actual de la universidad, al detectar qué aspectos se pueden mejorar por medio del diseño de estrategias para mejorar la comunicación interna y externa de la institución.

Esta será una encuesta estadísticamente representativa, ya que los resultados de la muestra pueden ser extrapolados o generalizados a la población objeto de estudio. La muestra será simple, ya que se obtendrá el valor a base de una fórmula que toma en cuenta todos los factores necesarios que hacen que el resultado sea representativo para el estudio, no es segmentada de manera específica por parte del encuestador.

## **5. Población**

Ventura-León (2017) define a la población como un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. Además, menciona que entre la población y la muestra existe un carácter inductivo (que va de lo particular a lo general) esperando que la parte observada, la muestra, sea representativa de la realidad, es decir; la población. En el caso de este estudio, la población será representada por el cuerpo docente, administrativo y estudiantil de la universidad ubicada en el sector Quito norte, en el periodo del segundo semestre del año 2020. Para calcular el tamaño de la muestra útil para el estudio se utilizará una fórmula que considerará los valores de la población objeto de estudio, nivel de confianza,  $z$  crítico, error y porción de éxitos, todo esto basado en el modelo desarrollado por el Ingeniero Marcelo Salas, lo que permitirá obtener un valor real representativo según el nivel de confianza deseado.

## INTRODUCCIÓN

Al igual que las compañías, empresas y emprendimientos, las instituciones educativas en el Ecuador buscan un factor común con las organizaciones oferentes de productos o servicios, esto es tener presente el lograr una mejora continua y así, captar la atención de varios potenciales nuevos clientes, en el caso particular del objeto de este estudio, al tratarse de una Universidad, se hará referencia al mencionado público externo como “estudiantes”. En comparación a su competencia directa (otras universidades ubicadas en el sector Quito norte), ésta es una institución relativamente joven en el mercado debido a que tiene una trayectoria de aproximadamente dieciséis años desde su establecimiento, y al igual que en otros mercados, es importante analizar la propuesta de valor que ofrece dicha institución a sus públicos para demostrar en qué aspectos se diferencia de la competencia y por qué debe ser seleccionada por el aplicante por sobre las otras existentes.

Si bien la estrategia manejada hasta el momento ha demostrado ser efectiva, ya que dicha institución ha continuado brindando sus servicios ininterrumpidamente desde su aparición, la competencia se mantiene e incluso ha incrementado, por lo que es vital para la supervivencia de la organización el analizar los aspectos que han funcionado a lo largo de los años y potencializarlos para ser capaces de abarcar una mayor cantidad de públicos externos. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta las necesidades externas, que se encuentran en constante cambio, para definir qué es lo que busca el mercado objetivo en una institución de educación superior y cuál es ese aspecto fundamental que orienta al cliente potencial a tomar su decisión final y determinar cuál será el lugar en el que permanecerá los siguientes cuatro, cinco o seis años siguientes hasta culminar sus estudios y obtener un título profesional de tercer nivel.

El poder de decisión que ejercen los consumidores en el mercado es cada vez mayor debido a que la información está al alcance de sus manos; en la actualidad es muy fácil hacer comparaciones entre una empresa y su competencia, averiguar cuáles son sus valores, objetivos, misión, visión y lo que ofertan está al alcance de un “click”. Toda esta información de fácil acceso en internet es gratuita, lo que permite rapidez y eficiencia para el público al momento de tomar sus decisiones, ya que hoy en día se ha vuelto tan sencillo obtener estos datos, captar clientes es un reto que desafía a las compañías a reinventarse o redescubrirse para evolucionar con el mercado y adaptarse a su entorno para continuar existiendo, pero sin

dejar de lado lo que las llevó al éxito y permitió que conectaran con sus públicos desde sus inicios.

Para esto se debe mantener alineadas en todo momento la misión y visión con los valores corporativos, que se establecieron en la institución desde que ésta fue conformada, además, se debe ver la manera de que tengan igual o mayor impacto en el público externo al captar su atención y consecuentemente, que esto le permita crecer para abarcar un mayor número de potenciales clientes. Miles (2012) menciona que “la explicitación y comunicación de misión y visión son herramientas eficaces para compartir los valores con todos los agentes involucrados con la empresa y permiten su compromiso y alineación”. Por lo que es primordial que la visión, misión y valores estén claras, no sólo para exteriorizarlas y darlas a conocer a los públicos externos a la organización, sino también para que exista una mejor comunicación y relacionamiento del público interno (los colaboradores y quienes conforman parte de la comunidad universitaria) acorde a lo que busca conseguir la institución.

# CAPÍTULO I

## 1. Análisis del entorno organizacional

En la mayoría de los casos cuando una organización se da cuenta de que tiene problemas o algo está fallando en su estrategia, se plantean soluciones inmediatas para mitigar las posibles consecuencias negativas que puedan surgir más adelante y que estas no afecten en gran escala al funcionamiento de la empresa. Sin embargo, esta técnica tiene un problema, por lo general se analizan estos “negativos” en base a los números que se ven reflejados en un estado de resultados, y se lo evalúa de una manera muy mecánica sin pensar realmente en qué es lo que está ocasionando este problema; lo que muchas veces se pasa por alto es la técnica del Design Thinking, que es lo que permite analizar un problema con mayor profundidad, mediante un acercamiento exploratorio, y de esta manera descubrir cosas nuevas o percatarse de ciertos aspectos que no se habían tomado en cuenta anteriormente pero que pueden ser relevantes.

En este capítulo se aplicarán las cinco fases del Design Thinking para entender de manera más clara cuáles son los problemas que están afectando a la organización, definirlos, idear posibles soluciones, probarlas y finalmente, ponerlas a prueba para que reflejen mejores resultados que los obtenidos actualmente. Además, para respaldar esta técnica se utilizarán herramientas complementarias a los procesos como son el modelo CANVAS y las encuestas para obtener de primera mano información fidedigna de los grupos que representan a la población objeto del estudio.

Antes de analizar los aspectos importantes de la Universidad como organización con la ayuda del modelo, es importante destacar su misión y visión, ya que, como se mencionó anteriormente, éstos son parte del eje principal de la institución, además, lo que se debe tener presente en todo momento, al formar parte de su esencia misma.

### 1.1. Misión.

La universidad quiere propiciar la búsqueda de la verdad a través de la docencia y la investigación, por medio del diálogo interpersonal y científico, para avanzar en el conocimiento y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad.

## **1.2. Visión.**

La universidad busca ser de primer orden desde el Ecuador, guiada por principios derivados de una concepción cristiana del ser humano, que logre formar profesionales competentes, solidarios, éticos y emprendedores que sean capaces de generar ciencia y cultura para favorecer la creación de trabajo y bienestar.

Ahora, al saber dónde se está y a dónde se quiere llegar como institución, es posible comprender de manera más clara cómo cada uno de los aspectos planteados en el modelo de negocio están enfocados o van orientados en conformidad con la misión y visión de la universidad, un aspecto vital para mantener la esencia de la universidad, como se mencionó anteriormente.

## **1.3. Modelo CANVAS.**

**1.3.1. Propuesta de valor.** La propuesta de valor se concentra en ser una universidad de categoría académica con un tono humano en un ambiente solidario y de amable libertad.

**1.3.2. Segmento de clientes.** Los clientes han sido agrupados en “tribus”, segmentados por valores específicos y profundos, que interactúan en varias plataformas en modalidades a distancia y presencial.

**1.3.3. Relación con los clientes.** En cuanto a la relación con sus clientes, la universidad busca conseguir lealtad y experiencia desde el adquirir, servir, mantener y crecer con estos grupos segmentados como “tribus”.

**1.3.4. Canales.** Fuerza de venta directa+tiendas propias+venta online propia y de otros.

**1.3.5. Socios clave.** La universidad maneja a sus socios clave por medio de consorcios que incluyen innovación abierta y socios de recursos, también considerados como de fundraising. Además, cuentan con asociaciones de compra gracias a sus asociados de marketing.

**1.3.6. Actividades clave.** La institución maneja procesos, servicios orientados a su modelo educativo, proyectos, marketing, conocimientos, medios e innovación dirigidos a su comunidad universitaria.

**1.3.7. Recursos clave.** Los recursos más importantes con los que cuenta la universidad son tangibles, financieros, capital humano e intelectual.

**1.3.8. Estructura de costos.** La universidad apunta a liderar en el valor que ofrece por medio de economías al alcance de los estudiantes.

**1.3.9. Fuente de ingresos.** Tratándose de los ingresos, la universidad está enfocada en la venta de soluciones, proyectos, publicidad y micro compras.

#### **1.4. Design Thinking.**

A continuación, se exponen las fases de Design Thinking, las cuales deben ser necesariamente cumplidas en ese orden para llegar a resultados que sean útiles para la institución y esto, consecuentemente, les permita ser más efectivos en cuanto a la captación de sus públicos externos y solventar los problemas que probablemente no habían sido atendidos anteriormente o no tuvieron la relevancia necesaria para ser tomados en consideración.

**1.4.1. Fase 1: Entender.** En esta fase es imperativo entender cuál es el desafío que enfrenta el negocio para identificar y crear soluciones factibles. Para esto será de gran ayuda la utilización de la herramienta de la encuesta, ya que, al tener un contacto directo con la comunidad universitaria, se puede entender de primera mano cuál es la opinión de este público interno con respecto al tipo de comunicación que se maneja dentro de la institución, por la que se relacionan entre sí, y de esta manera avanzar a la siguiente fase.

**1.4.2. Fase 2: Definir.** A esta fase se le debe dedicar un tiempo prudente para encontrar los aspectos o matices que no pudieron ser identificados anteriormente. Se debe prestar atención sobre todo a los pequeños detalles para poder avanzar a la tercera fase del Design Thinking y evitar el tener que volver a realizar un estudio para solucionar los mismos problemas. Una vez que se comprende el desafío, se lo puede definir en términos específicos y la importancia de por qué debe ser abordado.

**1.4.3. Fase 3: Idear.** Una vez definidos el desafío y el problema por resolver, se puede poner a trabajar la creatividad en esta fase para imaginar soluciones, usualmente por

medio de un brainstorming<sup>1</sup> entre un grupo, idealmente, de entre tres y diez personas, designando un tiempo de una a dos horas. Por lo general las empresas u organizaciones llegan a esta fase desde el principio, sin tomar en cuenta la importancia de entender y definir el problema, y es aquí cuando se ha referencia al término de atacar un síntoma y no el problema real que está causando daños o pérdidas. Lo ideal sería evitar saltarse las dos primeras fases a toda costa, porque de las reuniones que se tengan para solucionar el problema pueden surgir ideas muy fantásticas pero que no sean de utilidad para la organización en ese momento porque puede que no tengan nada que ver con la dificultad que están enfrentando en el momento.

**1.4.4. Fase 4: Prototipar.** Una vez finalizada la fase de idear, se debe hacer un inventario de las ideas; esto quiere decir, tomar las más importantes que serán llevadas a esta cuarta fase. Se debe ser muy juicioso con la selección de las ideas, ya que de éstas se generará un prototipo por idea (se aconseja elegir 2 o 3 ideas que puedan ser llevadas a la práctica). Esta fase da la profundidad necesaria para tener una impresión de cómo tomarán forma en la realidad. En el caso de la universidad, puede que no se trate de un producto tangible sino de un servicio, y de igual manera se debe prototipar estas ideas.

**1.4.5. Fase 5: Testear.** Esta fase ayuda a ahorrar dinero durante el desarrollo y previene potenciales desastres a futuro, además, evita comprometer recursos valiosos a un proyecto que podría terminar en un callejón sin salida. La idea de este paso es que no debe ser complicado ni costoso, y debería incluir a una muestra de la población que es el público objetivo al que se quiere llegar.

Una vez comprendida la importancia de cada una de las fases del Design Thinking, así como del proceso para obtener resultados prometedores al solucionar un problema, se puede iniciar el estudio con la recopilación de los datos necesarios para desarrollarlo.

## **1.5. Encuesta a los colaboradores.**

Como se ha explicado anteriormente, las encuestas permitirán recopilar información para detectar si existe algún problema en cuanto a la comunicación interna que maneja la

---

<sup>1</sup> El diccionario Meriam Webster (2015) define al brainstorming como una técnica de resolución grupal de problemas que implica la contribución espontánea de ideas de todas las personas involucradas en la actividad. La característica principal de este ejercicio es que no clasifica ideas por buenas o malas, simplemente busca obtener todas las posibles en un tiempo determinado.

institución con su personal y colaboradores. Para seleccionar el número de la muestra que será representativa de la población en este grupo de encuestados (personal administrativo y docente), se utilizará la fórmula indicada a continuación.

**1.5.1. Personal administrativo y docente.** La población total es de 308 colaboradores, donde 180 trabajan en relación de dependencia y 128 prestan sus servicios a la institución.

Para este caso se ha otorgado un nivel de confianza del 93%, lo que corresponde a un z crítico de 1,81. El error es el porcentaje máximo que se estima debe variar la muestra con la población, y en este caso se le ha designado un 9%. La porción de éxitos es el resultado de la variabilidad de la muestra con una pregunta dicotómica<sup>2</sup>; es la porción de éxitos encontrada.

**CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Items	DATOS:	Valores
POBLACIÓN	N =	308
	Nivel de confianza =	0,93
Z CRÍTICO	Zc =	1,81
ERROR	e =	0,09
PORCIÓN ÉXITOS	p =	0,50

Tamaño de la muestra: **76,1234** muestras

Utilizando la fórmula con los datos designados, se evidencia que, para los fines pertinentes del presente estudio, con la respuesta de 76 personas en adelante, se considerará a la muestra como representativa y verdadera con relación al número real de la población.

A continuación, se muestran las preguntas incluidas en la encuesta dirigida al personal docente y administrativo de la universidad. En esta fase solamente se busca recopilar la información relevante, más adelante, en el Capítulo II se interpretarán los resultados obtenidos.

- 1. Seleccione a continuación el que aplique a su caso. Trabajo como:**  
Administrativo/Directivo/Docente
- 2. Seleccione el periodo de tiempo que ha trabajado en la institución:**  
Menos de un año/ De uno a cinco años/ De seis a diez años/ De once años en adelante

<sup>2</sup> Las preguntas dicotómicas son aquellas que tienen solamente dos alternativas de respuesta que pueden ser sí/no o verdadero/falso. <https://es.quizzclub.com/trivia/cuales-son-las-preguntas-dicotomicas/answer/355185/>

- 3. En la siguiente escala califique su apreciación de su ambiente de trabajo:**  
1. Malo/ 2. Regular/ 3. Me es indiferente/ 4. Bueno/ 5. Excelente
- 4. ¿Le resultó fácil la incorporación a su nuevo ambiente de trabajo?**  
Sí/No
- 5. ¿Considera que los canales internos de comunicación, a nivel de la institución, son eficientes?**  
Sí/No
- 6. ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias/ anuncios/ novedades de la institución?**  
Correo institucional/ Redes sociales/ Teléfono (línea directa) /Página web oficial/ Grupos de Whatsapp
- 7. Si tiene alguna duda de un tema en particular, de un área laboral distinta a la suya, califique a continuación la rapidez de respuesta a su inquietud dentro de la institución:**  
Inmediata (menos de una hora)/ Regular (de dos a cinco horas)/ Mala (al día siguiente) / Muy mala (pasa más de un día sin tener respuesta)
- 8. ¿Cuál de las siguientes opciones se acopla más a la razón principal por la cual usted revisa el correo institucional?**  
Es mi herramienta principal de trabajo/ Mis superiores dicen que es obligatorio/ Casi no lo utilizo, por lo que me entero tarde de las noticias
- 9. ¿Con qué frecuencia lee el boletín institucional?**  
Cada vez que se publica/ Lo reviso de vez en cuando/ Casi nunca lo veo
- 10. ¿Cuál de las siguientes opciones por las que lee el boletín institucional se acopla más a su manera de pensar?**  
Lo leo por iniciativa propia, lo considero interesante/ Mis superiores me dicen que lo lea/ Casi no lo leo, no me resulta interesante
- 11. ¿Cuál es su apreciación visual con respecto al boletín institucional?**  
Es llamativo/ Me es indiferente/ Es aburrido
- 12. ¿Considera que el contenido del boletín debería abarcar más temas informativos con respecto al cuerpo de alumnos? Por ejemplo, logros personales o anécdotas que quieran compartir con la comunidad institucional.**  
Sí, me interesaría conocer más de los estudiantes de la institución/ No, considero que el material publicado es suficiente
- 13. ¿Tiene alguna sugerencia acerca del contenido que le gustaría incluir en el boletín institucional?**  
No / Sí (indique cuál)

- 14. ¿Cuál es su apreciación acerca del aula virtual? (Si usted no ha utilizado el aula virtual, por favor responda con “No aplica”)**  
 Tiene un formato amigable, fácil de usar/ Me resulta un poco complicado, pero manejo bien lo básico/ Me dificulta bastante, prefiero no utilizarla/ No aplica
- 15. ¿Considera que el aula virtual es un medio eficiente para la comunicación con los estudiantes? (Si no la ha utilizado para este propósito, por favor responder “No lo sé”)**  
 Sí/ No/ No lo sé
- 16. ¿Considera que, en casos de emergencia, donde se dificulta la comunicación directa entre personal docente/administrativo y los estudiantes, el nivel de efectividad de la comunicación se ve afectado significativamente?**  
 Se dificulta, pero no afecta en gran medida/ Afecta medianamente, ya que es complicado mantener un canal efectivo de comunicación/ Afecta en gran medida, no es posible mantener la comunicación para atender requerimientos
- 17. De las siguientes herramientas, por favor jerarquizar en el orden que considere tomando en cuenta los siguientes factores; accesibilidad, facilidad de uso y efectividad. (donde 1 es la mejor/más frecuente y 5 menos frecuente/menor uso)**  
 Aula virtual/ Correo institucional/ Zoom/ Microsoft Teams/ Grupos de Whatsapp
- 18. ¿Se siente cómodo con las herramientas que utiliza la institución actualmente como medio de comunicación? (Correo institucional y redes sociales)**  
 Sí/ No
- 19. ¿Tiene alguna sugerencia acerca de los medios de comunicación oficiales que maneja la institución para difundir noticias?**  
 No/ Sí (indique cuál)

## **2. Comunicación con el público interno**

En este estudio se considera como público interno de la universidad a los estudiantes que ya se encuentran matriculados en el periodo 2020-1, que corresponde al primer semestre del año. Es vital mantener una buena comunicación con este grupo de personas, ya que, al culminar sus carreras, serán ellos los que transmitan el mensaje de la universidad hacia el exterior, ya sea por medio de su trayectoria profesional cuando sean contratados o por una recomendación a alguien cercano refiriéndose a la experiencia que tuvo.

## 2.1. Encuesta a la comunidad estudiantil.

**2.1.1 Estudiantes.** La población total corresponde a 1.112 estudiantes (tomado de la base de datos de la universidad, estudiantes matriculados en el semestre 2020-1), donde 851 están matriculados en la modalidad diurna y 261 en la nocturna, conocida también como programa ejecutivo.

Para este caso se ha otorgado un nivel de confianza del 93%, lo que corresponde a un z crítico de 1,81. El error es el porcentaje máximo que se estima debe variar la muestra con la población, y en este caso se le ha designado un 9%. La porción de éxitos es el resultado de la variabilidad de la muestra con una pregunta dicotómica; es la porción de éxitos encontrada.

### CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Items	DATOS:	Valores
POBLACIÓN	N =	1.112
	Nivel de confianza =	0,93
Z CRÍTICO	Zc =	1,81
ERROR	e =	0,09
PORCIÓN ÉXITOS	p =	0,50

Tamaño de la muestra: **92,6862** muestras

Utilizando la fórmula con los datos designados, se evidencia que, para los fines pertinentes del presente estudio, con la respuesta de 93 personas en adelante, se considerará a la muestra como representativa y verdadera con relación al número real de la población.

A continuación, se muestran las preguntas incluidas en la encuesta dirigida a los estudiantes de la universidad.

**1. Seleccione la opción que aplique a su caso. Carrera que estudia:**

Administración de Empresas/ Derecho/ Ciencias Políticas/ Música/ Comunicación/ Odontología/ Gastronomía/ Psicopedagogía

**2. Seleccione el semestre que se encuentra cursando actualmente: (en caso de ya no estar estudiando seleccione la opción “Ya egresé”)**

Primero/ Segundo/ Tercero/ Cuarto/ Quinto/ Sexto/ Séptimo/ Octavo/ Noveno/ Décimo/ Ya egresé

**3. Seleccione el que mejor se acople a su caso**

He estudiado desde primer semestre en la UDH/ Vengo de otra universidad

4. **¿Considera que su incorporación a la institución fue sencilla? (tomando en cuenta relacionamiento con profesores, alumnos, y aspectos educativos)**  
Sí/ No
5. **¿Siente que el nivel de comunicación directa con su facultad es eficiente?**  
Sí/ No
6. **¿Considera que los canales internos de comunicación, a nivel de la institución, son eficientes?**  
Sí/No
7. **¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias/ anuncios/ novedades de la institución?**  
Correo institucional/ Redes sociales/ Teléfono (línea directa) /Página web oficial/ Grupos de Whatsapp
8. **¿Cuál de las siguientes opciones se acopla más a la razón principal por la cual usted revisa el correo institucional?**  
Es mi herramienta principal de trabajo/ Mis profesores dicen que es obligatorio/ Casi no lo utilizo, por lo que me entero tarde de las noticias
9. **¿Con qué frecuencia lee el boletín institucional?**  
Cada vez que se publica/ Lo reviso de vez en cuando/ Casi nunca lo veo
10. **¿Cuál de las siguientes opciones por las que lee el boletín institucional se acopla más a su manera de pensar?**  
Lo leo por iniciativa propia, lo considero interesante/ Casi no lo leo, no me resulta interesante
11. **¿Cuál es su apreciación visual con respecto al boletín institucional?**  
Es llamativo/ Me es indiferente/ Es aburrido
12. **¿Considera que el contenido del boletín debería abarcar más temas informativos con respecto al cuerpo de alumnos? Por ejemplo, logros personales o anécdotas que quieran compartir con la comunidad institucional.**  
Sí, me interesaría conocer más de los estudiantes de la institución/ No, considero que el material publicado es suficiente
13. **¿Tiene alguna sugerencia acerca del contenido que le gustaría incluir en el boletín institucional?**  
No / Sí (indique cuál)
14. **¿Cuál es su apreciación acerca del aula virtual?**  
Tiene un formato amigable, fácil de usar/ Me resulta un poco complicado, pero manejo bien lo básico/ Me dificulta bastante, prefiero no utilizarla

- 15. ¿Considera que el aula virtual es un medio eficiente para la comunicación con los profesores?**  
Sí/ No
- 16. ¿Considera que, en casos de emergencia, donde se dificulta la comunicación directa entre personal docente/administrativo y los estudiantes, el nivel de efectividad de la comunicación se ve afectado significativamente?**  
Se dificulta, pero no afecta en gran medida/ Afecta medianamente, ya que es complicado mantener un canal efectivo de comunicación/ Afecta en gran medida, no es posible mantener la comunicación para atender requerimientos
- 17. De las siguientes herramientas, por favor jerarquizar en el orden que considere tomando en cuenta los siguientes factores; accesibilidad, facilidad de uso y efectividad. (donde 1 es la mejor/más frecuente y 5 menos frecuente/menor uso)**  
Aula virtual/ Correo institucional/ Zoom/ Microsoft Teams/ Grupos de Whatsapp
- 18. ¿Se siente cómodo con las herramientas que utiliza la institución actualmente como medio de comunicación? (Correo institucional y redes sociales)**  
Sí/ No
- 19. ¿Tiene alguna sugerencia acerca de los medios de comunicación oficiales que maneja la institución para difundir noticias?**  
No/ Sí (indique cuál)
- 20. Después de graduarse, ¿le gustaría contar con un medio de comunicación que le permita tener contacto directo con la Universidad?**  
Sí/ No/ Me es indiferente

## CAPÍTULO II

### 1. Interpretación de resultados

#### 1.1. Encuesta a personal administrativo y docente.

Para este grupo, se encuestó en total a 78 personas, con lo que se vuelve válida la muestra indicada anteriormente, con el 93% de confianza, que correspondía a 76 o más sujetos. A continuación, se muestran los resultados a cada una de las preguntas realizadas (los anexos se encuentran al final), junto con su respectiva interpretación que ayudará a conocer de primera mano cómo es la comunicación organizacional en la universidad y cuáles son los insights que revelan los colaboradores como público interno.

**Pregunta 1.** El 84% de los encuestados pertenece al grupo de docentes, mientras que el 8% es representado por los Directivos de las facultades, y el 8% restante lo ocupa personal administrativo.

**Pregunta 2.** En cuanto al tiempo que han trabajado en la institución, el 18% de los encuestados ha estado trabajando menos de un año, el 51% ha estado de uno a cinco años, el 10% ha estado de seis a diez años y el 21% ha estado de once años en adelante (es decir, desde que se inauguró la universidad). Un aspecto importante por considerar, que revela esta pregunta de la encuesta, es que más de la mitad del personal encuestado es prácticamente nuevo ya que han estado trabajando en la institución cinco años o menos, algo que se debe tomar muy en cuenta, debido a que es el nuevo talento que aporta a la fuerza laboral de la universidad.

**Pregunta 3.** En esta pregunta, los colaboradores calificaron su apreciación del ambiente de trabajo; el 57% de los encuestados piensan que es bueno, mientras que el 38% consideran que es excelente, y tan sólo el 5% opinan que el ambiente es regular. En general se evidencia una apreciación positiva del ambiente laboral, lo cual es muy bueno para la institución, sin embargo, hay que darle igual o mayor importancia a esa minoría que no se siente a gusto en su ambiente para descubrir de qué manera éste puede ser mejorado y garantizar la satisfacción de todo el equipo.

**Pregunta 4.** En esta pregunta se consultó a los encuestados si les resultó fácil su incorporación al nuevo ambiente de trabajo; a lo que el 92% respondió que sí, en contraste con un 8% que opinó lo contrario. Se puede asumir, en base a respuestas anteriores, que de

las personas que se han incorporado a la institución y no les resultó fácil más o menos serían las mismas que en la actualidad han calificado como regular a su ambiente de trabajo.

**Pregunta 5.** Se consultó acerca de la eficiencia de los canales internos de comunicación en la institución, a lo que el 67% opina que sí lo son, mientras que el 33% piensa lo contrario. Dado el objeto de estudio de este trabajo, este es un punto crucial que se debería mejorar para garantizar una buena comunicación organizacional, al ser este el medio principal de interacción de los colaboradores.

**Pregunta 6.** En cuanto a los medios principales de comunicación, por los cuales se enteran de las noticias, anuncios o novedades que tienes que ver con la institución, el 56% respondieron que es por medio del correo institucional, en segundo lugar, el 28% corresponde a los grupos de whatsapp, mientras que el 13% y el 3% apenas se enteran de esto por medio de las redes sociales de la institución y la página web oficial respectivamente. se puede evidenciar que el primer lugar se lo lleva la herramienta principal de comunicación organizacional, que es el correo institucional, y en segundo lugar se puede considerar una herramienta complementaria al whatsapp, al ser una red de comunicación personal, que hoy en día puede servir también en el ámbito laboral.

**Pregunta 7.** Calificando la rapidez de respuesta, cuando existe un requerimiento que debe ser atendido por parte de otras áreas de la institución, el 23% de los encuestados consideran que es inmediata, es decir que se demora menos de una hora en ser solucionado. El 49% considera que es regular, debido a que demora un promedio de dos a cinco horas. El 26% piensa que es mal, ya que el requerimiento es atendido al día siguiente. Finalmente, el 2% piensa que es muy mala, ya que se demora inclusive más de un día en ser solucionado. A simple vista, se puede evidenciar que más del 50% de los encuestados considera que el nivel de respuesta es muy bueno, y podría mejorar. Se debe prestar especial atención a aquellos requerimientos que se demoran un día o más en ser atendidos, ya que esto se puede deber a diferentes variables, tales como la complejidad del caso, hora de ingreso del requerimiento (dentro o fuera de horas laborales). Una vez comprendida su naturaleza, se pueden tomar las medidas pertinentes para que el tiempo de respuesta sea lo más eficaz posible.

**Pregunta 8.** En esta pregunta se consultó acerca de la razón principal por la que los sujetos revisan el correo institucional, a lo que el 85% contestó que es debido a que es su herramienta principal de trabajo, mientras que el 10% contestó que lo utilizan porque sus

superiores les dicen que es obligatorio. Por otro lado, el 5% casi no lo utiliza, por lo que se entera tarde de las noticias que se publican, por ejemplo, por medio del boletín institucional. Se debería encontrar la manera de comunicar a todos los colaboradores la importancia del correo institucional, ya que permite una comunicación organizacional efectiva.

**Pregunta 9.** En cuanto a la frecuencia de la lectura del boletín institucional, el 44% de los colaboradores lo leen cada vez que éste es publicado, mientras que el 38% lo revisa de vez en cuando, y el 18% casi no lo ve. Una alternativa sería plantear maneras de atraer la atención de los lectores del boletín institucional y que éstos se sientan incentivados a revisarlo con una mayor frecuencia.

**Pregunta 10.** Se presentaron opciones por las cuales los colaboradores leen el boletín institucional y se les pidió que seleccionen la que más se acoplara a su manera de pensar, a lo que el 71% respondió que lo hacen por iniciativa propia, ya que lo considera interesante. El 8% respondieron que lo leen porque sus superiores les dicen que es obligatorio, mientras que el 21% respondió que casi no lo lee porque no lo considera interesante. Complementando un poco la pregunta anterior, se puede evidenciar que existe un interés legítimo por más de la mitad de los encuestados en cuanto al contenido del boletín y por ello disfrutan de su lectura. Este sentimiento es el que se busca transmitir a todos los colaboradores, en especial a aquellos que no lo consideran interesante.

**Pregunta 11.** En cuanto a la apreciación visual que tienen los colaboradores con respecto al boletín institucional, el 31% consideran que es llamativo, mientras que al 56% le es indiferente y el 13% lo considera aburrido. Continuando con las ideas recopiladas anteriormente, se puede deducir que, a primera vista, el boletín no resulta tan atractivo como se esperaría, por lo que tan solo el 31% de los lectores encuestados realmente se interesa en conocer su contenido basado en la primera impresión percibida. Esto es un dato interesante además de relevante, ya que permite analizar detenidamente cuáles son los aspectos que están funcionando y cuales no a los ojos de los colaboradores.

**Pregunta 12.** Se preguntó a los colaboradores si estarían interesados en conocer más acerca del cuerpo de alumnos de la institución por medio del boletín institucional, a lo que el 67% contestó que sí, mientras que el 33% respondió que no, ya que consideran que el material publicado es suficiente. Este dato es de gran relevancia, ya que indica que más de la mitad de los colaboradores estarían interesados en conocer más acerca de este público

interno que también forma parte de la comunidad universitaria, lo que indica un nivel mayor de compromiso y deseo de interacción con quienes les rodean.

**Pregunta 13.** En esta pregunta se pidió que los colaboradores dieran sugerencias acerca del contenido que les gustaría incluir en el boletín institucional. Algunas de las respuestas destacadas fueron; música, logros deportivos o artísticos de los estudiantes, análisis político, económico y social del país, artículos de temas de actualidad que sean interesantes para la universidad y los estudiantes, exalumnos y logros, información sobre becas, emprendimientos surgidos de la comunidad universitaria, novedades en el ámbito académico a nivel mundial, entre otras.

**Pregunta 14.** Se consultó acerca de la apreciación percibida del aula virtual. El 52% considera que el aula virtual tiene un formato amigable y fácil de usar, al 38% le resulta un poco complicado, pero maneja bien los aspectos básicos de la plataforma, el 5% considera que es muy complicado su uso y prefiere no emplearla, el otro 5% no la ha utilizado nunca porque su trabajo no lo requiere. Se podría deducir que el aula virtual es una plataforma cuyo formato es amigable para el usuario, sin embargo, este conocimiento debería reforzarse cada cierto tiempo para que los nuevos colaboradores, o quienes no tienen mucha experiencia, puedan sacarle el mayor provecho a esta herramienta.

**Pregunta 15.** En esta pregunta se consultó acerca de la eficacia del aula virtual como medio de comunicación con los estudiantes, a lo que el 67% contestó que sí, 20% que no, y el 13% no lo sabe. Desde el punto de vista de los colaboradores que han manejado esta herramienta, ésta es considerada como un buen medio de interacción docente-estudiante.

**Pregunta 16.** Se consultó a los docentes acerca del nivel de efectividad que tiene la comunicación con los alumnos en casos de emergencia como, por ejemplo, el escenario de emergencia que se está enfrentando en la actualidad. El 62% opina que se dificulta, pero no afecta en gran medida, el 33% piensa que afecta medianamente, ya que es complicado mantener un canal efectivo de comunicación. Finalmente, el 5% considera que afecta en gran medida, por lo que no es posible mantener la comunicación para atender los requerimientos. Basado en estas respuestas, se evidencia que gracias a los avances tecnológicos que se tienen en la actualidad, las situaciones de emergencia dificultan la comunicación en alguna medida, pero no la imposibilitan, ya que es posible resolver los problemas que se presenten, salvo en casos extremos donde no se cuente con los medios necesarios.

**Pregunta 17.** Se pidió a los encuestados que ordenaran, siendo 1 más frecuente y 5 menos frecuente y, tomando en cuenta accesibilidad, facilidad y efectividad, el uso que se les daba a ciertas herramientas de comunicación, donde las elegidas con “mayor uso” fueron el correo institucional y grupos de Whatsapp, mientras que las de “menor uso” fueron Zoom y Microsoft Teams.

**Pregunta 18.** Se consultó acerca de la satisfacción que tienen los colaboradores con respecto a las herramientas que utiliza la institución como medio de comunicación, a lo que el 90% respondió que sí, frente a un 10% que opina lo contrario. Se evidencia que la mayoría de los encuestados consideran que las herramientas de comunicación son las adecuadas.

**Pregunta 19.** Se pidieron sugerencias acerca de los medios oficiales de comunicación oficiales que maneja la institución para difundir noticias, algunas de las observaciones que destacaron son; se deberían unificar, las redes sociales en algunos casos, al ser mal manejadas, quitan profesionalismo a la institución, tener dos cuentas de correo, (una para relación con estudiantes y otra para relación con el personal interno) es poco práctico cuando se mandan los mismos comunicados a ambas cuentas, se debería dar mayor enfoque a lo importante en lugar de lo propagandístico, las noticias en el boletín deberían estar seccionadas para que resalten, capacitación y formato más amigable para el Moodle, diseño de una app para la universidad, difundir las noticias también por whatsapp al ser ésta una red que se maneja todo el tiempo, entre otros.

## **1.2. Encuesta a estudiantes.**

Para este grupo, se encuestó en total a 114 personas, con lo que se vuelve válida la muestra indicada anteriormente, con el 93% de confianza, que correspondía a 93 o más sujetos. A continuación, se muestran los resultados a cada una de las preguntas realizadas (los anexos se encuentran al final), junto con su respectiva interpretación que ayudará a conocer de primera mano cómo es la interacción con los estudiantes al ser público interno y “clientes” de esta institución, así como los insights que revelan.

**Pregunta 1.** Los encuestados seleccionaron la carrera que siguen actualmente; 42% estudia Administración de Empresas, 16% estudia Música, 14% estudia Comunicación, 9% estudia Derecho, 7% estudia Gastronomía, 5% estudia Odontología, 5% estudia Psicopedagogía y 2% estudia Ciencias Políticas.

**Pregunta 2.** A continuación, se muestra el año de carrera en el que se ubican los encuestados; 7% está en primer año, 9% está en segundo año, 16% está en tercer año, 38% está en cuarto año, 18% está en quinto año y 12% ya egresó de la carrera.

**Pregunta 3.** Se pidió a los estudiantes que seleccionen la opción que más se acoplara a su caso, a lo que el 91% respondió que ha estudiado desde primer semestre en la universidad, mientras que el 9% viene de otra universidad. Es importante conocer este dato, ya que es un indicio de la “fidelidad del cliente”, donde casi todos los encuestados han estudiado en la institución desde que iniciaron sus carreras de pregrado.

**Pregunta 4.** Se consultó acerca de la facilidad que tuvieron los estudiantes para acoplarse al entorno tomando en cuenta su relación con profesores, compañeros y aspectos educativos. El 89% de los encuestados opinaron que si fue fácil en contraste con un 11% que opina lo contrario. Al conocer este dato, sería importante indagar acerca de qué aspectos dificultaron la incorporación del alumno a su nuevo entorno.

**Pregunta 5.** En esta pregunta se les preguntó a los alumnos si consideraban que el nivel de comunicación con su facultad es eficiente; el 61% contestaron que sí, mientras que el 39% opinan lo contrario. Al igual que en la pregunta 4, es importante indagar acerca de estos obstáculos que impiden una comunicación eficiente entre el alumno y su facultad.

**Pregunta 6.** En este caso similar al de la pregunta 5, se les pidió a los alumnos que analicen si los canales a mayor nivel (institucional) son eficientes, a lo que el 47% contestó que sí, mientras el 53% respondió lo contrario. Se puede evidenciar que, a la vista de los alumnos, si bien la comunicación a nivel facultad tiene algunas deficiencias, a nivel institucional existen más.

**Pregunta 7.** Se consultó a los estudiantes acerca del medio principal por el cual se enteran de las noticias y anuncios de la universidad. El 35% de los encuestados respondieron que por medio de las redes sociales, el 31% por medio del correo institucional y casi en igual medida (32%) por medio de grupos de whatsapp. Por otro lado, apenas el 2% de los encuestados se entera de las noticias por medio de la página web oficial de la institución. Al ser un grupo de alumnos los encuestados, se evidencia la facilidad que tienen a los medios tecnológicos de comunicación y que la mayoría consultan las redes sociales en espera de encontrar en esas plataformas las noticias de la universidad.

**Pregunta 8.** Se le pidió a los encuestados que seleccionen de entre una lista de opciones la que más coincidiera al motivo principal por el que revisan el correo institucional; el 40% respondió que es su medio principal de comunicación, mientras que el 34% dijo que es debido a que sus profesores les dicen que es obligatorio. Finalmente, el 26% casi no lo utiliza y por ello se enteran tarde de las noticias de la universidad. Predomina el uso del correo debido a que es una herramienta que los estudiantes reconocen como importante para su comunicación interna con los docentes, sea por iniciativa propia o porque éstos se lo dicen.

**Pregunta 9.** Se consultó la frecuencia con la que leen el boletín institucional. El 16% respondieron que lo leen cada vez que se publica, el 33% reconocen que lo revisan de vez en cuando, por otro lado, el 51% respondieron que casi nunca lo ven. Aquí se puede detectar un problema, ya que, si la idea del boletín es informar al público interno de la universidad, en realidad no está llegando en su totalidad a uno de los grupos al que está dirigido.

**Pregunta 10.** En cuanto a la apreciación de los encuestados acerca del boletín institucional, el 32% lo lee por iniciativa propia porque lo considera interesante, pero en contraste, el 68% casi no lo lee debido a que no le resulta interesante. Como se mencionó en la anterior pregunta, se debería dar mayor atención a esto debido a que el comunicado no está llegando de la manera esperada a todos los públicos internos.

**Pregunta 11.** Tomando en cuenta la apreciación visual del boletín institucional, el 21% considera que es llamativo, el 14% piensa que es aburrido y para el 65% es indiferente. Se puede evidenciar que la imagen que da el boletín frente a los ojos de los estudiantes no llama la atención ni emociona como para interesarlos y que consideren leerlo.

**Pregunta 12.** Se consultó a los alumnos si les gustaría que el boletín incluya más temas informativos con respecto al cuerpo de alumnos, a lo que el 74% respondió que sí le gustaría conocer más acerca de sus compañeros estudiantes, mientras que el 26% considera que no, ya que el contenido que tiene es suficiente para ellos. Se evidencia que existe un deseo de mayor involucramiento entre la comunidad universitaria y conocer en alguna medida más de las personas con las que conviven en su entorno.

**Pregunta 13.** Se pidió a los estudiantes que dieran sugerencias con respecto al contenido que les gustaría ver incluido en el boletín institucional, algunas de las destacadas son; ver lo que se hace en otras carreras, que se destaquen los logros de más estudiantes (no

solamente los que siempre muestran por popularidad o imagen), más imágenes en lugar de tantas palabras, alumnos destacados del mes, iniciativas académicas, adaptación del formato para que sea fácil leerlo desde el celular, más contenido acerca de la vida de los estudiantes (cuadro de honor y conmemoración para que cada facultad apoye a sus alumnos), deportes, reconocimiento a estudiantes por calificaciones y pasantías realizadas, ofertas de trabajo, temas de salud mental y cómo sobrellevar problemas relacionados con esto, información odontológica, de gastronomía, filosofía, arte y lectura, entre otros.

**Pregunta 14.** Se consultó acerca de la apreciación que tenían del aula virtual. El 63% de los encuestados opina que tiene un formato amigable y fácil de usar, al 32% le resulta un poco complicado, y al 5% le dificulta bastante y prefiere no usarla. Al igual que a los docentes, se debería informar y capacitar a los alumnos acerca del uso de esta herramienta ya que la deben manejar en la mayor parte de su carrera.

**Pregunta 15.** En esta pregunta el 42% de los encuestados consideraran que el aula virtual es un medio eficiente para comunicarse con sus profesores, mientras que el 58% opinan lo contrario. Debido a que el aula virtual es más una plataforma donde la interacción principal se maneja por medio de actividades, tareas y comunicados del profesor hacia los alumnos, es más de carácter unidireccional. Puede que los estudiantes prefieran el correo institucional para este cometido.

**Pregunta 16.** Se consultó a los estudiantes acerca de su percepción en la efectividad de la comunicación en tiempos de emergencia, tal como el que se enfrenta actualmente, entre estudiantes y personal de la universidad. El 21% considera que se dificulta, pero no afecta en gran medida, en igual medida (21%) los encuestados opinan que afecta a gran medida y que no es posible mantener la comunicación para atender los requerimientos. Más de la mitad de los estudiantes (58%) considera que afecta medianamente, ya que es complicado mantener un canal efectivo de comunicación. En este caso se debería prestar atención a ese 21% de estudiantes a los que se les imposibilita mantener una buena comunicación para solventar los problemas que les puedan surgir, el resto de los alumnos consideran que es problemático, pero de alguna manera llevadero, bajo las condiciones adecuadas.

**Pregunta 17.** En esta pregunta se les pidió jerarquizar en orden de importancia, tomando en cuenta accesibilidad, facilidad y efectividad, el uso de las herramientas que utilizan para su comunicación institucional (siendo 1 más frecuente y 5 menos frecuente).

En las de mayor uso destacaron grupos de Whatsapp y Microsoft Teams, mientras que en las de menor uso se evidencian Zoom y el Aula Virtual.

**Pregunta 18.** Se consultó acerca de la satisfacción con respecto a las herramientas utilizadas por la institución como medios de comunicación. El 84% se sienten conformes, en contraste con un 16% que respondió lo contrario.

**Pregunta 19.** Se pidió que los estudiantes dieran alguna sugerencia con respecto a los medios de comunicación oficiales que maneja la institución para difundir las noticias, algunas de las respuestas destacadas son; utilizar más las redes sociales y grupos de whatsapp, priorizar según urgencia los correos que se respondan ya que hay algunos asuntos que requieren respuestas más inmediatas que otros, crear contenido con más imágenes, la cantidad de correos informativos es demasiado alta y no permite visualizar correos de deberes y clases, subir más noticias e información, que sean de fácil acceso, entre otras.

**Pregunta 20.** La última pregunta consultaba si a los estudiantes les gustaría contar con un medio de comunicación que les permita tener contacto directo con la universidad después de haberse graduado. El 67% respondió que sí, mientras que el 2% respondió que no. Por otro lado, el 32% es indiferente frente a esto. Sería importante contar con esto ya que permitiría un contacto directo entre el cuerpo de alumnos de la universidad y los Alumni que pasan a ser referencias frente a otros públicos externos ajenos a la universidad.

## **2. Modelo del octógono**

Después de haber analizado las respuestas a las encuestas realizadas a los dos grupos de públicos internos de la universidad (estudiantes y personal docente/administrativo), se procederá a desarrollar el modelo del octógono. Como se explicó anteriormente, este es un modelo que ayuda a entender el contexto interno de la organización y descubrir dónde están los problemas para poder resolverlos a tiempo y así responder frente al entorno cambiante.



Ilustración 1. Modelo del Octógono. Fundamento de la dirección de empresas, 7ma Edición - Juan Antonio Pérez López. Adaptaciones de Diego Ignacio Montenegro.

En total existen once cuadrantes que conforman el modelo, éstos se explicarán a continuación conforme a cada uno de los niveles en los que está dividido. Hay tres filas que hablan de cada uno de los niveles, y también tres columnas que hacen referencia a los públicos que intervienen en el entorno (de izquierda a derecha: compradores, directivos y colaboradores).

En el primer cuadrante se encuentra el entorno; lo no controlable, por ejemplo, para este caso se va a considerar la situación actual de pandemia debido al Covid-19. Es una situación no planeada y no controlable porque ha causado varios problemas a nivel país y también alrededor del mundo. Obstáculos como el desempleo, reducción de salarios y jornadas laborales, restricción de circulación vehicular y prohibición de aglomeraciones con algunas de las consecuencias originadas por este problema del entorno, algo a lo que simplemente se puede pretender reaccionar de la mejor manera posible y salir adelante.

### 2.1. Nivel 1: Modelo mecánico.

En la primera fila se encuentran los cuadrantes 2,3 y 4, en el nivel del modelo mecánico. Es un sistema formal y cualitativo, en donde predominan las necesidades materiales, motivos extrínsecos y habilidades. Este es el nivel en el que se encuentran la mayoría de las organizaciones, donde las motivaciones principales son más de carácter

externo, o en otras palabras trabajar orientados a la eficacia, buscando obtener el mayor beneficio económico posible. Los resultados deben ser cuantitativos para ser medibles y debido a su estructura formal, está regido por códigos, procedimientos y reglas que permiten su correcto funcionamiento de una manera mecánica y ordenada.

En el segundo cuadrante se ubica la estrategia que debe manejar la empresa para llegar a los compradores. Si ésta se basara únicamente en una meta extrínseca, buscaría llamar la atención de los posibles clientes de la institución, futuros estudiantes, únicamente pensando en el beneficio económico que obtendrían en retorno por brindar sus servicios y competir en el mercado, ofreciendo un precio preferente al de la competencia, por medio de una colegiatura más económica en comparación u ofreciendo becas académicas. En este cuadrante también se encuentra el modelo de negocio, que, en el caso de esta universidad, se caracteriza por una educación diferenciada y más personalizada.

En el tercer cuadrante se habla de los sistemas de control relacionados a los directivos, donde se toman en cuenta los indicadores macro, tales como la mentalidad de la organización, la salud laboral (enfocada en los colaboradores) y la eficiencia de la comunicación que manejan con sus aliados estratégicos. En el caso de la universidad, las encuestas reflejan que el entorno laboral es bueno y adecuado para un buen relacionamiento entre el personal que la conforma. Así mismo, la misión y visión se han transmitido de la manera correcta ya que existe un sentido de pertenencia a la comunidad universitaria.

En el cuarto cuadrante se encuentra la estructura o distribución jerárquica de la organización, directamente relacionada con los colaboradores. Ésta se plantea de la siguiente manera; a la cabeza de la institución se encuentra el Rector. En la estructura académica, la máxima autoridad es el Vicerrector, seguido por la estructura correspondiente a cada una de las Facultades (con sus respectivos docentes) y finalmente, el Decanato de Estudiantes, Bienestar Universitario, Vinculación, Dirección de Biblioteca y el IDE Business School. En cuanto a la estructura administrativa, se encuentra en primer lugar el Gerente General, seguido de Dirección Administrativa Financiera, Dirección Comercial y de Comunicación, Dirección de Talento Humano, Dirección de Tecnología, Dirección de Relaciones Internacionales, Dirección de Servicios Generales, Seguridad, Tesorería y Contabilidad.

**2.1.1. Problemas y desafíos del nivel 1.** La organización enfrenta situaciones perjudiciales para su funcionamiento cuando la propuesta de valor no es buena o existe alguna falla en su sistema de control, esto se evidencia cuando los indicadores reflejan

resultados negativos o menores a los esperados. Después de haber analizado las respuestas del cuestionario, se puede considerar que existe alguna falencia en este nivel, ya que el número de estudiantes no se ha elevado de manera significativa en el año inmediato anterior a este, por lo que la institución ha invertido una mayor cantidad de recursos en buscar conseguir este cometido. Otro motivo podría ser que la propuesta de valor es considerada como buena y diferenciada, pero no ha sido comunicada de manera efectiva, lo que trae como consecuencia una falta de interés por parte del público externo, los posibles estudiantes.

## **2.2. Nivel 2: Modelo vivo.**

A este nivel de lo denomina así debido a que está más enfocado en los motivos intrínsecos; la diferenciación, necesidades cognitivas y, por ser un sistema más informal, busca conectar con otros al profundizar y mejorar las relaciones. Es de carácter cualitativo, por lo que mide sus logros en base al avance de sus procesos y desarrollo de competencias.

El cuadrante cinco hace referencia a las competencias diferenciadoras de la organización, es decir, los puntos fuertes de las personas y de la empresa. Para el caso de esta institución, los puntos fuertes serían la oferta académica que tiene, y al ser una universidad prácticamente nueva y no tener tantos estudiantes es más fácil mantener la propuesta de una educación diferenciada y personalizada, en la que haya una mayor y mejor relación ente docentes y estudiantes, este es un punto importante que se debe tener muy en cuenta, ya que a medida que crezca la universidad, se debe procurar que no pierda ese factor diferenciador que la ha distinguido por sobre la competencia. Otro punto fuerte de la organización y que se ve reflejado en las personas que la conforman, son los valores corporativos que tiene, lo que es evidente debido a las buenas referencias y nivel de satisfacción que tienen los estudiantes.

El cuadrante seis es considerado como el “corazón del modelo”, debido a que hace referencia al estilo de liderazgo de los directivos. En base a las respuestas, se podría deducir que es estricto en cuanto al nivel educativo que se busca mantener y mejorar continuamente, pero también participativo, ya que existe un interés legítimo de los directivos y colaboradores por estar involucrados de manera activa en la comunidad universitaria. Otro estilo identificado es el suave, debido a que los ideales de los directivos son de carácter humanista y religioso.

En el cuadrante siete se habla de la estructura informal del modelo, tiene que ver más con el nivel de relacionamiento entre los colaboradores en la institución. Como se pudo evidenciar, salvo algunos casos que fueron la minoría, el ambiente de trabajo es óptimo y los colaboradores se sienten felices en su entorno laboral desde el momento de su incorporación a la universidad.

**2.2.1. Problemas y desafíos del nivel 2.** En este nivel pueden existir inconvenientes cuando el estilo del líder no es el adecuado o no va acorde con los objetivos y valores de la institución. Así mismo, otro problema podría surgir de la relación y compromiso entre los colaboradores cuando no existe el apoyo y personal dispuesto a formar equipos de trabajo para desarrollar la innovación cuando sea necesario, esto causa que la organización se estanque y no evolucione como debería con las necesidades cambiantes del entorno.

### **2.3. Nivel 3: Modelo antropológico.**

Diego Montenegro describe a este modelo como antropológico y trascendente debido a sus características; es un sistema más enfocado en las personas, busca la unidad e intimidad, conectando con sus públicos internos y externos. En este nivel ya hay un sentido más enfocado en la ética humanista, donde también existen necesidades afectivas. La organización hace lo que hace independientemente de las motivaciones que reciba, ya que su motivación va más allá, buscando dejar una huella y generar recordación en las mentes de las personas para las que trabaja.

En el cuadrante ocho se habla de una misión externa, busca cumplir con las necesidades de sus clientes superando sus expectativas, y no sólo en el presente, ya que busca enfocar esta creencia a futuro por medio de una visión a largo plazo. Concentra sus esfuerzos en hacer lo que hace mejor que la competencia y se anticipa a las necesidades que puedan surgir más adelante. Lo que debe hacer la universidad en estos tiempos es captar cuáles son las necesidades de sus estudiantes y no sólo cubrirlas, sino superar sus expectativas con una planificación a largo plazo que les permita prepararse para las posibles contingencias que se puedan dar, como, por ejemplo, una extensión del estado de emergencia dadas las circunstancias actuales.

El cuadrante nueve hace referencia a las virtudes o hábitos operativos buenos de los directivos. La responsabilidad, humildad y honestidad son algunas de las cualidades que

caracterizan a estos líderes, y en el caso de los directivos de la universidad, desde el principio del estado de emergencia han mantenido una política de transparencia, responsabilidad y solidaridad con la situación de los estudiantes, que en algunos casos puede ser muy difícil, para mantenerlos informados en todo momento de las medidas que ha tomado la institución para reaccionar frente a esta problemática social. Éste también es considerado como “corazón del modelo”, debido a sus características que buscan conectar y empatizar con sus públicos.

El cuadrante diez habla de la misión interna de la organización, en otras palabras, busca conocer cuáles son y si se están cubriendo las necesidades y deseos de los colaboradores. Tomando en cuenta las respuestas de la encuesta, los colaboradores están felices y motivados en su entorno, pero no se les ha preguntado cuáles son los aspectos que hacen que se sientan de esta manera. En el caso de aquellos que no se sienten del todo satisfechos, sería importante de igual manera averiguar cuáles son los aspectos que no cumplen con sus expectativas y de qué manera proponen mejorar el ambiente laboral, por ello también se les consultó acerca de posibles sugerencias que puedan tener para mejorar los medios de comunicación y la interacción con los alumnos en la comunidad universitaria. El escuchar de manera activa a la fuerza laboral de la institución tendría como resultado una mejora en el ambiente laboral, ya que les generaría un sentimiento de aceptación y mayor involucramiento con sus compañeros de trabajo y superiores.

**2.3.1. Problemas y desafíos del nivel 3.** Una de las mayores falencias que tienen las organizaciones en este nivel es no escuchar con atención las opiniones y necesidades que tengan los colaboradores, y siempre se deberían de tomar en cuenta, ya que son ellos la fuerza que permite que la institución continúe funcionando, e incluso podría mejorar, dado que ellos tienen el contacto más próximo a los clientes, como es el caso de los docentes con los estudiantes en este ejemplo. Así mismo, es importante captar las necesidades de los clientes para saber si se está cumpliendo con sus expectativas acerca del producto o servicio, en este caso, que se está ofreciendo, caso contrario no se está generando una buena relación externa.

El último cuadrante es el número once, donde se hace referencia al entorno interno, o en otras palabras, lo que es controlable por la organización. Esto es, por ejemplo, las acciones que ha tomado la universidad a partir del estado de emergencia que se está viviendo actualmente, tales como: mayor flexibilización en los pagos para las colegiaturas, apoyo por

medio de alianzas con empresas para proveer a los estudiantes posibilidades de acceder a planes de internet para continuar con sus estudios, proveer atención psicológica a los estudiantes que lo requieran, líneas de atención directa para resolver los requerimientos de los alumnos de la mejor manera posible, acceso a plataformas de certificación en cursos para el desarrollo académico de los estudiantes, entre otras, demostrando que es una institución preocupada por el bienestar académico y personal de sus alumnos.

Como se puede apreciar, el modelo del octógono ha ayudado a comprender de manera más clara cuáles son las fortalezas de la universidad y de qué manera está aprovechando las amenazas del entorno para reaccionar y plantear alternativas que le permitan beneficiar a sus alumnos y colaboradores de la mejor manera posible a pesar de la contingencia. Así mismo, permite identificar cuáles son los problemas que podría tener y, con esa información, elaborar un plan estratégico para anticiparse a las situaciones que fueren controlables en cierta medida.

## CAPÍTULO III

### 1. Plan estratégico de comunicación

Andrés Aljure Saa, autor del libro “El plan estratégico de comunicación” (2015), plantea una guía con los pasos y recomendaciones para elaborar un plan para gestionar la comunicación de una organización de la manera adecuada, para así, obtener los mejores resultados en consecuencia. Con la información recopilada en el presente documento se realizará la planeación estratégica para mejorar la comunicación interna y externa de la universidad, por medio de las cinco etapas que Aljure recomienda para que éste sea efectivo.

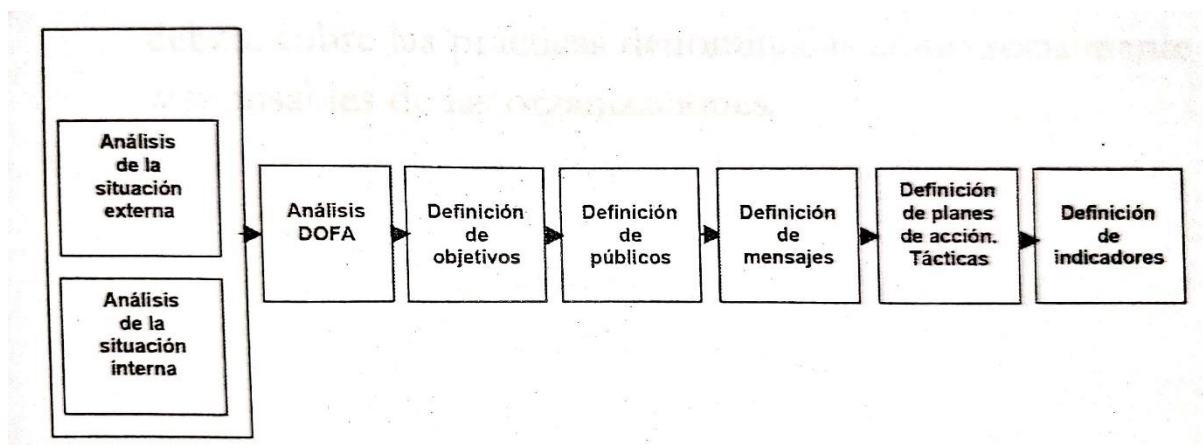


Ilustración 2. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico. "El plan estratégico de comunicación" - Andrés Aljure Saab (Pág. 101)

#### 1.1. Etapa 1: análisis de la situación.

Para este análisis se debe considerar la situación externa y la situación interna de la organización. Esto se logra mediante el uso de herramientas para recopilar la información de los públicos internos y externos, como es el caso de las encuestas que se emplearon para este estudio, así como consultas en sitios web, medios de comunicación masiva, entre otros.

**1.1.1. Análisis de la situación externa.** Basado en el libro “El plan estratégico en la práctica” de Sainz de Vicuña (2003), algunos de los análisis que se deben tomar en cuenta para la situación externa son; el análisis del entorno, en el cual influyen factores económicos como el desempleo que existe a raíz de la pandemia causada por el Covid-19; factores tecnológicos como el aumento en la tendencia y uso de las redes sociales, debido a una mayor

necesidad de medios electrónicos para solucionar requerimientos; factores políticos como restricciones en la movilización y aglomeración de grupos grandes de personas; y factores socioculturales como los cambios en el comportamiento y patrones culturales.

Análisis del sector; donde tienen mucho que ver los competidores, factores clave para competir en el mercado, poder de negociación de los proveedores y clientes, entre otros. Algunos de los factores clave están relacionados directamente con la propuesta de valor de la institución, ya que en ella se especifica qué es lo que ofrece y cómo se diferencia de la competencia.

Análisis de los competidores. Para éste se toma en cuenta la oferta académica de todas las universidades con modalidad presencial (normalmente) y modalidad en línea, ya que éstas últimas ya tenían experiencia en este tipo de educación al haber sido su “modus operandi” desde que iniciaron con su actividad comercial, lo que le otorga un posicionamiento clave en estos días. Muchos estudiantes podrían optar por cambiarse a una universidad con esta modalidad, que resulta más económica en cuanto a la colegiatura debido a que, comparando ambos tipos de universidades, la presencial perdió ese factor característico que la diferenciaba de una dedicada a la educación en línea.

Análisis del mercado y de los clientes. El consumidor potencial son los estudiantes graduados del colegio y también aquellos que buscan ingresar a estudiar una carrera de pregrado. Existe una segmentación general que sería jóvenes de entre 17 y 25 años, de nivel socioeconómico medio, que vivan en el sector norte de la ciudad (por la ubicación de la universidad) y que estén interesados en obtener un título de tercer nivel. Esta es una segmentación base del principal target de la institución, pero no es cerrada, ya que también hay personas de mayor edad que pueden o no ser ya profesionales, y que tengan el deseo de obtener una educación de tercer nivel para obtener su título.

**1.1.2. Análisis de la situación interna.** “Busca conocer las características de la organización y realizar una valoración con el fin de identificar si se han tomado y se están tomando las decisiones estratégicas pertinentes y si está siendo eficiente.” (Aljure Saab, 2015, pág. 116)

La universidad mantiene su compromiso hacia sus metas planteadas en la visión en cuanto a ser una institución de primer orden guiada según los ideales del cristianismo, lo cual hace referencia a su toque humanista en cuanto a sus valores corporativos. Debido a la

situación de pandemia se han implementado estrategias y técnicas preventivas y pensadas en los estudiantes en caso de que el estado de emergencia se extienda más de lo pronosticado. Analizando las respuestas de ambos cuestionarios, se podría decir que el nivel de comunicación directa ha decaído en cierta medida, lo que afecta a un grupo minoritario de estudiantes y colaboradores. Esto debería ser solucionado lo antes posible, ya que mientras más pronta sea la respuesta ante los requerimientos específicos de estos grupos, mejor será la imagen de la institución frente a sus públicos internos y consecuentemente, aumentará significativamente el nivel de satisfacción esperado.

En algunos aspectos, como las alianzas con otras instituciones para beneficiar a los estudiantes en el ámbito académico, fueron respuestas rápidas y acertadas a las necesidades macro de la mayoría del cuerpo estudiantil, sin embargo, existen otros casos particulares que van más directamente relacionados a las necesidades de cada estudiante que no están siendo resueltos de la misma manera eficiente, esto debería ser atendido cuanto antes, para que la institución no se muestre frente a sus ojos como un ente que prioriza las necesidades de un grupo mayoritario mientras descuida las particulares ancladas a grupos minoritarios.

Pese a las complicaciones enfrentadas, la universidad mantiene sus estándares de educación de calidad y apoyo a los estudiantes de una manera más humana, por ejemplo, al facilitar los procesos internos para renovación de becas, creando iniciativas como planes que premian a los estudiantes por traer referidos a la institución por medio de un incentivo económico para ambas partes involucradas, entre otros. Es importante realizar un análisis de situación apropiado para que el plan de comunicación estratégica tenga éxito en la organización.

## **1.2. Etapa 2: análisis DOFA.**

La particularidad de este análisis es que se identifica primero las debilidades de la organización para aprovecharlas como oportunidades y sacar el mayor beneficio posible de una situación negativa o perjudicial para el modelo de negocio o incluso la institución misma.

**1.2.1. Debilidades.** Algunas de las debilidades de la universidad, dada la situación actual, pueden ser; falta de preparación para mantener un nivel de educación de alto nivel bajo una modalidad 100% en línea; falta de personal suficiente para atender los

requerimientos específicos de los estudiantes en el tiempo que ellos esperan; y colaboradores no acostumbrados a una modalidad de teletrabajo.

**1.2.2. Oportunidades.** Debido a que aparentemente la situación no cambiará mucho para el segundo semestre del año 2020, los colaboradores pueden sentirse más motivados a cumplir sus labores desde la comodidad de su hogar como nuevo espacio de trabajo, lo que generará mejores resultados por su parte. El reciente aumento de la tendencia de las redes sociales puede servir como medio de comunicación directo y difusión de información de la oferta académica hacia posibles futuros estudiantes que se convertirán en clientes de la institución. Ya que la universidad aún no puede regresar a su modalidad presencial, por decreto gubernamental, puede aprovechar este tiempo para adaptar y equipar sus instalaciones con las medidas de seguridad y salud que permitan una mejor reincorporación de la comunidad universitaria a este espacio físico, cuando sea permitido nuevamente.

**1.2.3. Fortalezas.** Agilidad en la difusión de información acerca de las decisiones tomadas por los directivos con respecto a las medidas a realizarse en la universidad. Aliados estratégicos con ofertas que sean de interés de los estudiantes. Institución educativa de tercer nivel con más de quince años de experiencia en docencia y posicionamiento fuerte. Oferta académica variada y atención personalizada desde el momento de la matriculación del alumno. Docentes capacitados y que trabajan acorde a los valores y la ética humana.

**1.2.4. Amenazas.** La situación problemática actual ha aumentado la tasa de desempleo, por lo que los hogares se ven afectados significativamente, a tal punto que hay casos de alumnos que deben interrumpir su educación por la falta del nivel de ingresos que solían tener. Los problemas de conectividad debido a un mal proveedor de internet o saturación de los servidores es un obstáculo en el acceso que puedan tener los alumnos a sus clases en línea y el contenido que necesiten para continuar con sus estudios con normalidad. Las instituciones que ya existían con una modalidad en línea en el mercado podrían mostrarse a los ojos de los posibles clientes como más experimentadas y tener mayor credibilidad que una institución que apenas se está adaptando a esta nueva “normalidad”.

### **1.3. Etapa 3: definición de objetivos estratégicos de comunicación.**

Para esta etapa del plan estratégico de comunicación se plantearán los objetivos que, en base al análisis realizado anteriormente, ayudarán a la organización a dirigir sus recursos

y esfuerzos hacia una visión en la que se pueda solventar de la mejor manera los problemas identificados y contrarrestar las amenazas del entorno.

Es imprescindible tomar en consideración que para formular un objetivo de comunicación se debe evaluar previamente su capacidad de ser cumplidos, contemplando aspectos como los recursos con los que se cuenta, capacidad y satisfacer requisitos como que vaya acorde con la misión y visión, o un problema que debe ser solucionado en la organización. Para este caso se hará énfasis en lo último mencionado sin perder la noción de la misión, visión y valores corporativos. También debe ser medible y cuantificable, puesto que se lo debe evaluar y expresar numéricamente, debe ser realizable y contemplar un plazo definido de ejecución. A continuación, debe dar pie a la definición de un plan de acción que se pueda cumplir para solucionar los problemas identificados.

Los objetivos que se ha decidido plantear para el presente trabajo son:

- Lograr un aumento de por lo menos el 30% de la notoriedad de la institución en las redes sociales dirigido a un grupo de estudiantes recién graduados del colegio, de clase socio económica media, en un plazo de no mayor a cuatro meses.
- Crear y mantener un espacio de diálogo e involucramiento del personal docente y administrativo con los directivos de la institución, por lo menos dos veces al mes, con el objetivo de conocer las opiniones que puedan surgir de los colaboradores a partir de la nueva realidad que se está viviendo. Posteriormente, realizar una encuesta para cuantificar que por lo menos el 60% de las sugerencias dadas fueron atendidas.
- Incentivar e incrementar la participación activa de los estudiantes de la universidad y alumni en un 50%, por medio de actividades mensuales que permitan un espacio de recreación y relacionamiento de manera virtual.

#### **1.4. Etapas 4 y 5: identificación de los públicos y definición de los mensajes.**

“Los públicos con definidos con base en los objetivos de comunicación que se planteen, que a su vez fueron definidos según los hallazgos del análisis DOFA, como consecuencia de la realización del análisis de situación.” (Aljure Saab, 2015, pág. 161)

Para este caso, los públicos a los que va dirigido el plan estratégico de comunicación son el interno, donde se incluye a los estudiantes y, personal docente y administrativo de la universidad, y el externo, donde se considera a los posibles nuevos estudiantes por incorporarse y los alumni, quienes fueron público interno mientras estudiaban su carrera de pregrado en la universidad, pero al obtener su título, dejan de ser público interno directo de la institución.

Existe otra manera de clasificar a los públicos generales una vez identificados, esto es por ámbitos de la comunicación en las organizaciones, donde los colaboradores forman parte del grupo de comunicación interna, mientras que los estudiantes (clientes actuales), alumni (ex clientes) y posibles alumnos (clientes potenciales) forman parte del grupo de comunicación mercadológica, ya que los esfuerzos y recursos deben estar destinados a captar la atención de los potenciales clientes, retener a quienes ya son clientes y mantener una comunicación constante con quienes dejaron de serlo.

Después de esto, se pasa a la priorización. Si bien hay que tener en cuenta a todos los públicos mencionados anteriormente, hay algunos que van a requerir más o menos recursos en comparación al resto y también distintos, se debe tomar en cuenta el nivel de injerencia de dichos públicos frente a la situación expuesta. Por ejemplo, basando el análisis en la información recopilada en este estudio, se deberían destinar más recursos económicos a la captación de potenciales clientes mediante las redes sociales, que son el medio que es más manejado ahora por el target en el que la universidad está interesada, lo que requiere de inversiones en publicidad, pauta de publicaciones y la página principal en las redes sociales designadas. Por otro lado, la retención de los estudiantes, involucramiento de los colaboradores y seguimiento al grupo de alumni, requerirá de más esfuerzo de planificación y tiempo para tener esos momentos de relacionamiento esperados entre públicos y universidad por medio de los directivos, o los designados para esta tarea.

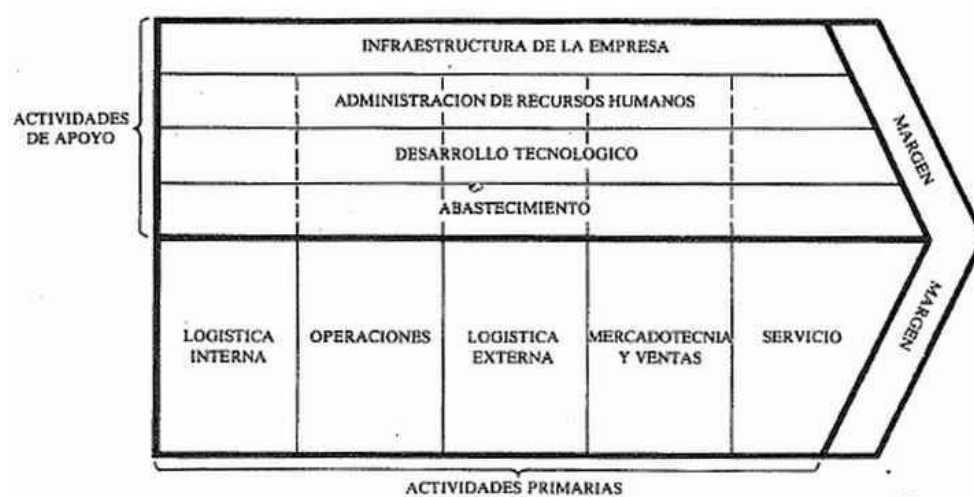
Finalmente, se debe definir cuál es el mensaje que se va a transmitir a cada uno de los grupos establecidos y de qué manera se lo va a hacer. Por ejemplo, en el caso de los colaboradores, al ser el correo institucional su herramienta principal de trabajo, se debería

enviar un comunicado informando acerca de la iniciativa que se quiere implementar y monitorear su respuesta a la misma. Para los estudiantes, se puede enviar un correo institucional, o bien, publicar en redes sociales o enviar por medio de grupos de whatsapp, al ser éstas últimas dos las que mejor maneja y con la que ´ más se relaciona este grupo. Tanto para posibles estudiantes como para alumni se deben emplear de manera correcta las redes sociales para captar su atención, y la manera correcta sería por medio de publicaciones que informen el cometido de la universidad al implementar estas iniciativas y buscar involucrar a estos públicos externos con la comunidad.

### 1.5. Etapa 6: plan de acción.

Para esta etapa, se planteará una cadena de valor, donde se incluyan las actividades principales y las de soporte para que lo mencionado anteriormente genere los resultados esperados.

**1.5.1. Cadena de valor.** “La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones.” (Porter, 2015, pág. 51)



*Ilustración 3. Cadena de valor. “Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.” Michael E. Porter. p.52*

A rasgos breves, la cadena de valor ayuda a distinguir las actividades primarias, que agregan valor, de las de apoyo (o secundarias), que refuerzan la capacidad de las actividades

primarias, para dirigir los esfuerzos de la empresa hacia un aumento de los beneficios, tanto para el consumidor como para la organización misma.

*1.5.1.1. Actividades primarias.* Primero, se hablará de las actividades que se deberían tomar en cuenta para que la organización saque el máximo provecho en base a los insights revelados y las opiniones expresadas en los cuestionarios. En el caso de la universidad, no se ha referencia a la comercialización de un producto tangible, sino a la oferta de un servicio de educación. Como parte de la logística interna están los procesos que maneja la institución con docentes, administrativos y los estudiantes, donde no hay mayores observaciones, tan sólo la recomendación por parte de los estudiantes hacia las facultades de tomar más en cuenta los requerimientos urgentes que tengan, ya que muchas veces se demoran más del tiempo esperado y esto genera molestias por parte de los clientes que pagan por el servicio, y esperan no menos que una atención de calidad y eficiente a la hora de resolver sus problemas.

Las operaciones principales por considerar son las de mercadotecnia y ventas, mismas que detectan las necesidades de los clientes, en este caso en cuanto a la demanda académica del mercado, y se encarga de cerrar las ventas con cada alumno inscrito para un nuevo semestre. Para este caso particular, la logística externa y las actividades de servicio son las que hacen referencia al seguimiento que se le da a los estudiantes y mantener una buena relación con ellos después de la venta. Es crucial darle igual o mayor importancia al seguimiento del alumno, ya que depende de su grado de satisfacción el que continúe con sus estudios en la institución en los semestres futuros. Se debe llegar al mercado objetivo de una manera creativa y efectiva, que le permita conocer e interesarse genuinamente por la oferta académica de la universidad, y después de graduarse, el seguimiento permitirá que la institución permanezca en la mente del consumidor, generando una buena recordación que puede servir para atraer a nuevos alumnos en base a las referencias positivas dadas por estos exalumnos, mejor conocidos en este espacio como Alumni.

*1.5.1.2. Actividades de apoyo.* Una de las más importantes es la administración del recurso humano de la universidad. Por parte de los colaboradores se busca una mayor consideración y relacionamiento entre pares, para mejorar el ambiente laboral, y ya que dadas las circunstancias actuales la comunicación se ha obstaculizado en cierta medida y causado distanciamiento al no estar compartiendo en el mismo espacio físico de trabajo, se debe hallar la forma de evitar a toda costa ese “rompimiento” de la estructura organizacional

y sentido de trabajo en equipo por medio de reuniones periódicas, donde exista la apertura a un espacio fuera del horario laborable y sirva de momento de relajación e interacción entre colaboradores. Un equipo unido es más fuerte y comprometido a cumplir juntos las metas y objetivos planteados por la organización, y consecuentemente, muestra mejores resultados al momento de relacionarse con los clientes.

Otro punto importante es el desarrollo tecnológico que servirá de apoyo principalmente para las operaciones de mercadotecnia (al difundir los comunicados y publicidades de la universidad en los medios digitales) y de ventas (al momento de cerrar la venta, ya que por la situación actual no se están manejando canales de cobro físicos como se solía hacer regularmente). Además, otra iniciativa innovadora, en la que apoyaría mucho esta actividad secundaria, sería el desarrollo de una aplicación de la universidad, donde haya funciones como foros de interacción entre docentes y alumnos, facilidades de pago de la colegiatura, funciones de banner, entre otras. No sólo sería una alternativa nueva y disruptiva que no se ha manejado hasta ahora, sino que también le daría a la universidad un toque más tecnológico y moderno acorde con las necesidades de sus nuevos públicos, cada vez más dependientes de la tecnología y, en busca de soluciones rápidas y llamativas.

En cuanto a la infraestructura de la empresa, por el momento lo principal sería aprovechar el tiempo actual, en el que no hay estudiantes ni docentes circulando en las instalaciones, para adecuar el espacio con las medidas de bioseguridad que garantizarán un regreso óptimo a las clases presenciales, una vez que esté permitido nuevamente.

Tal y como se puede evidenciar, todo está conectado entre sí, y después de considerar estas actividades principales, y las secundarias que las respaldan, se apunta a aumentar el posicionamiento que tenga en la mente del consumidor (visto desde un punto de vista más humano) y, consecuentemente, aumentar margen de ganancias para la institución (visto desde el lado económico). Por otro lado, también se procura elevar el nivel de satisfacción de los públicos internos involucrados, que son los colaboradores y estudiantes, incentivando y reteniendo así el talento en la institución.

#### **1.6. Etapa 7: definición de indicadores.**

Los indicadores son muy significativos en esta etapa del estudio, ya que permiten medir y cuantificar los resultados y conocer si realmente se está logrando los objetivos

planteados. Por ejemplo, en el caso de las encuestas periódicas a los colaboradores, que se sugirieron en este estudio, al tabular las respuestas se puede medir de un periodo de tiempo establecido al otro si el nivel de satisfacción ha aumentado según lo esperado.

Otro ejemplo es el de verificar si las interacciones en las redes sociales aumentan y si paralelamente se muestra un incremento en las ventas de las colegiaturas en la universidad. Para esto se debe invertir un capital para crear una mayor tendencia en redes. Para medir los resultados se pueden utilizar algunas métricas como; el retorno interno de la inversión analizando el “costo por click” al invertir un capital para pautar las publicaciones y medir si genera resultados en base al número de interacciones. De la mano con este indicador debe ir el seguimiento efectivo a los clientes, ya que, si muestran interés al seleccionar la publicación o publicidad pautada, pero no hay una respuesta inmediata por parte del equipo de ventas de la universidad, se pierde el interés y consecuentemente, el cliente.

Lo más importante es saber qué hacer con la información recibida de los indicadores, para tomar las mejores decisiones y llegar a los resultados esperados, e incluso superar las metas planteadas en un principio. Y, de ser el caso, mantener una mejora continua con lo que sí está funcionando, para descartar las técnicas y estrategias que se volvieron obsoletas al no dar los resultados esperados.

## CAPÍTULO IV

### 1. Conclusiones y recomendaciones

Las empresas en general necesitan fortalecer su entorno laboral escuchando activamente a sus colaboradores, sobre todo a la minoría que no está del todo conforme. Esto aplica a todas las organizaciones, como en este caso una universidad. Un buen líder es aquel que escucha y comprende las necesidades de su equipo de trabajo para conseguir que todos en conjunto logren sacar a la organización adelante, y en el caso de este estudio, la mejor manera de llegar a los resultados y metas planteadas es logrando ser eficientes desde el interior para transmitirlo hacia el exterior.

La situación que se está atravesando actualmente a nivel país, y así mismo, a nivel global, no tiene por qué ser una amenaza que destruya a la institución, si ésta encuentra la manera adecuada de transformarla en una oportunidad para reinventarse y cambiar de estrategia, sin dejar de lado su propuesta de valor y los atributos que la posicionaron en el mercado desde un principio. Se debe identificar aquellos factores que aún son aplicables porque funcionan para sacar adelante a la empresa, y cuáles deben reinventarse para garantizar su permanencia aún con los obstáculos que se avecinan.

Es importante no descuidar el impacto positivo que puede tener en una organización el escuchar de manera consciente a los público, tanto internos como externos, ya que un buen manejo de ellos permite generar recordación e impactar en la mente y corazón de quienes les rodean, haciendo referencia al ámbito laboral, al generar un vínculo que haga que los colaboradores estén comprometidos y conecten con una causa común, y al estudiantil, como clientes que recuerden y recomienden un servicio gracias al nivel de satisfacción obtenido.

Es recomendable siempre tener presente el proceso de Design Thinking para futuros análisis y soluciones a problemas que puedan surgir en la institución; la importancia de entender, definir e idear antes de realizar lluvias de ideas es vital para utilizar los recursos de una manera eficiente y atacar a los problemas desde la raíz. Si no se toma en cuenta este método, se corre el riesgo de malgastar los recursos valiosos de la organización.

Se debería considerar el desarrollar una plataforma o aplicación como respuesta a la necesidad de un medio más rápido y eficiente, donde se pueda encontrar información relevante de la universidad. Por otro lado, el involucrar innovaciones tecnológicas puede

atraer a una mayor cantidad de personas consideradas como públicos externos, tomando en cuenta que estos grupos están expuestos a constantes avances, han optado por el relacionamiento por las redes sociales como medio de comunicación principal con el entorno, y el desarrollo de canales de este tipo sería una manera ideal para llegar a ellos.

Otra sugerencia es incentivar la participación de los colaboradores con los estudiantes por medio de dinámicas que permitan este contacto directo. Si bien, por la situación actual, no puede existir ese relacionamiento tan cercano, se debe indagar acerca de nuevas maneras para conseguir que por los medios tecnológicos la comunidad universitaria permanezca unida. Una forma de hacerlo es generando espacios de discusión con algunos estudiantes de distintas carreras, donde puedan compartir experiencias, tips o ideas que pueden servirles a los nuevos estudiantes al momento de su incorporación.

Finalmente, se puede decir que las grandes adversidades pueden representar también grandes oportunidades, y en el caso de esta organización, lo más aconsejable sería tener la iniciativa de reinventarse, sin perder de vista los valores, misión y visión que la han posicionado. Es momento de empatizar y entender que sea cual sea la institución, empresa u organización, con el apoyo y colaboración conjunta de todos quienes conforman la comunidad universitaria, se puede llegar más lejos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC.
- Batista, C. (20 de Febrero de 2019). Obtenido de cdeonline.com.py: <https://cdeonline.com.py/blog/entry/Creatividad/2019/02/20/importancia-y-beneficios-de-aplicar-la-metodologia-canvas-de-diseno-de-modelos-de-negocios-en-la-gestion-de-tu-empresa>
- Calvache Sánchez, M., & Montenegro, D. I. (2016). *Emotionshare. Estrategia y Marketing Disruptivo*. Quito: Zen Designer.
- Cazau, P. (Marzo de 2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Obtenido de [www.galon.com/pcazau:https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37844523/cazau\\_-\\_metodologia.pdf?1433610979=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODULO\\_404\\_REDPSICOLOGIA\\_ONLINE\\_WWW.GALE.pdf&Expires=1592957856&Signature=WpuJ9WcNP2jCoh1U0Je0AmQXBCxM8Xk6wGodYcT6gZIwapab](http://www.galon.com/pcazau:https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37844523/cazau_-_metodologia.pdf?1433610979=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODULO_404_REDPSICOLOGIA_ONLINE_WWW.GALE.pdf&Expires=1592957856&Signature=WpuJ9WcNP2jCoh1U0Je0AmQXBCxM8Xk6wGodYcT6gZIwapab)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Mc Graw Hill.
- Dueñas, F. C. (20 de Agosto de 2013). *acsendo.blog*. Obtenido de [blog.acsendo.com:https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/](http://blog.acsendo.com:https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/)
- Espinosa, R. (16 de Enero de 2015). *RobertoEspinosa*. Obtenido de [robertoespinosa.es:https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos](http://robertoespinosa.es:https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Mesa, J. (27 de Febrero de 2017). *P&A*. Obtenido de [blog.grupo-pya.com:https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/](http://blog.grupo-pya.com:https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/)
- Miles, J. (2012). *La misión y visión: instrumentos eficaces para alinear los recursos intangibles de la organización en época de crisis económica*. Uruguay.

- Mollá Descals, A., Berenguer Contri, G., Gómez Borja, M. Á., & Quintanilla Pardo, I. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Cataluña: UOC, S.L.
- NAL3. (26 de Abril de 2016). *NAL3 COMUNICACIÓN*. Obtenido de [www.nal3.com](http://www.nal3.com): <https://www.nal3.com/es/central-de-contenidos/comunicacion-interna-y-externa-claves-en-tu-empresa>
- Pérez López, J. A. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Quevedo Candela, A. V. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono)*. Piura.
- Riquelme, M. (23 de Abril de 2018). *Web y empresas*. Obtenido de [www.webyempresas.com](http://www.webyempresas.com): <https://www.webyempresas.com/comunicacion-interna/>
- Romo, N. (3 de Enero de 2016). *El Herald*. Obtenido de [www.elheraldo.co](http://www.elheraldo.co): <https://www.elheraldo.co/economia/la-importancia-de-hacer-una-encuesta-236595>
- Rudkin Ingle, B. (2013). *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Businesses: Putting the Power of Design to Work*. New York: Apress.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- School, E. B. (25 de Agosto de 2018). *El blog de retos para ser directivo*. Obtenido de [retos-directivos.eae.es](http://retos-directivos.eae.es): <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>
- UDH. (2004). *Universidad de los Hemisferios*. Obtenido de [www.uhemisferios.edu.ec](http://www.uhemisferios.edu.ec): <https://www.uhemisferios.edu.ec>
- Ventura-León, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Cubana Salud Pública*.

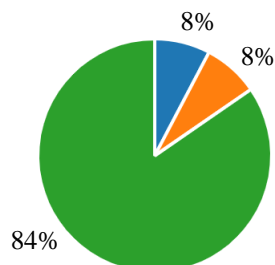
## ANEXOS

### Respuestas de la encuesta a docentes y personal administrativo

1. Seleccione a continuación el que aplique a su caso. Trabajo como:

[Más detalles](#)

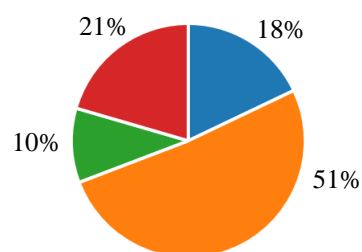
- Administrativo
- Directivo
- Docente



2. Seleccione el periodo de tiempo que ha trabajado en la institución:

[Más detalles](#)

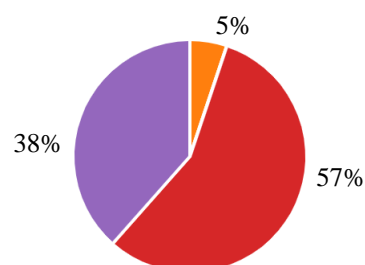
- Menos de un año
- De uno a cinco años
- De seis a diez años
- De once años en adelante



3. En la siguiente escala califique su apreciación de su ambiente de trabajo:

[Más detalles](#)

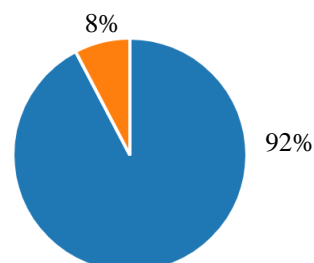
- Malo
- Regular
- Me es indiferente
- Bueno
- Excelente



4. ¿Le resultó fácil la incorporación a su nuevo ambiente de trabajo?

[Más detalles](#)

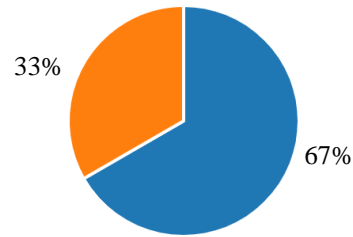
- Sí
- No



5. ¿Considera que los canales internos de comunicación, a nivel de la institución, son eficientes?

[Más detalles](#)

- Sí
- No

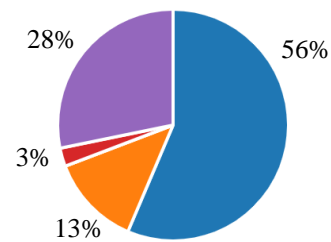


6. ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias/ anuncios/ novedades de la institución?

92%

[Más detalles](#)

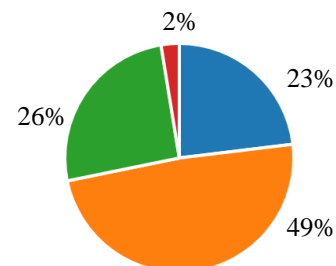
- Correo institucional
- Redes sociales
- Teléfono (línea directa)
- Página web oficial
- Grupos de Whatsapp



7. Si tiene alguna duda en particular, de un área laboral distinta a la suya, califique a continuación la rapidez de respuesta a su inquietud dentro de la institución:

[Más detalles](#)

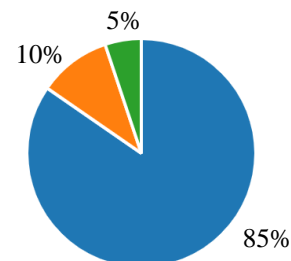
- Inmediata (menos de una hora)
- Regular (de dos a cinco horas)
- Mala (al día siguiente)
- Muy mala (pasa más de un día...)



8. ¿Cuál de las siguientes opciones se acopla más a la razón principal por la cual usted revisa el correo institucional?

[Más detalles](#)

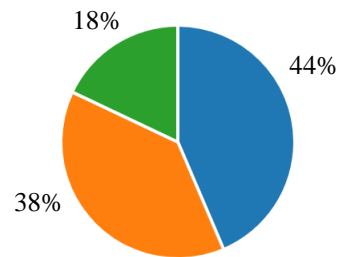
- Es mi herramienta principal de...
- Mis superiores dicen que es o...
- Casi no lo utilizo, por lo que ...



9. ¿Con qué frecuencia lee el boletín institucional?

[Más detalles](#)

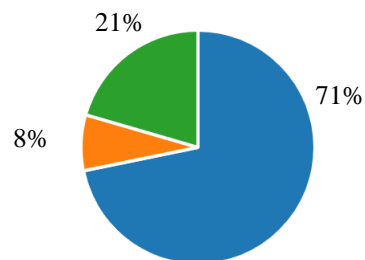
- Cada vez que se publica
- Lo reviso de vez en cuando
- Casi nunca lo veo



10. ¿Cuál de las siguientes opciones por las que lee el boletín institucional se acopla más a su manera de pensar?

[Más detalles](#)

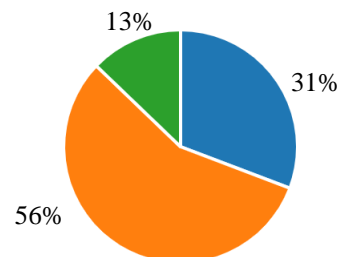
- Lo leo por iniciativa propia, lo ...
- Mis superiores me dicen que l...
- Casi no lo leo, no me resulta i...



11. ¿Cuál es su apreciación visual con respecto al boletín institucional?

[Más detalles](#)

- Es llamativo
- Me es indiferente
- Es aburrido



12. ¿Considera que el contenido del boletín debería abarcar más temas informativos con respecto al cuerpo de alumnos? Por ejemplo, logros personales o anécdotas que quieran compartir con la comunidad institucional.

[Más detalles](#)

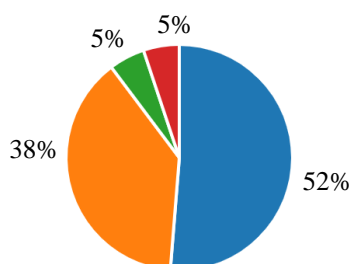
- Sí, me interesaría conocer más...
- No, considero que el material ...



14. ¿Cuál es su apreciación acerca del aula virtual?

[Más detalles](#)

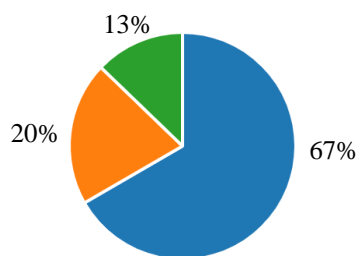
- Tiene un formato amigable, fá... 20
- Me resulta un poco complicad... 15
- Me dificulta bastante, prefiero... 2
- No aplica 2



15. ¿Considera que el aula virtual es un medio eficiente para la comunicación con los estudiantes?

[Más detalles](#)

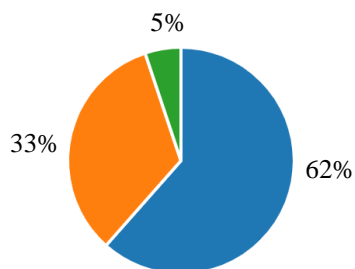
- Sí
- No
- No lo sé



16. ¿Considera que, en casos de emergencia, donde se dificulta la comunicación directa entre personal docente/administrativo y los estudiantes, el nivel de efectividad de la comunicación se ve afectado significativamente?

[Más detalles](#)

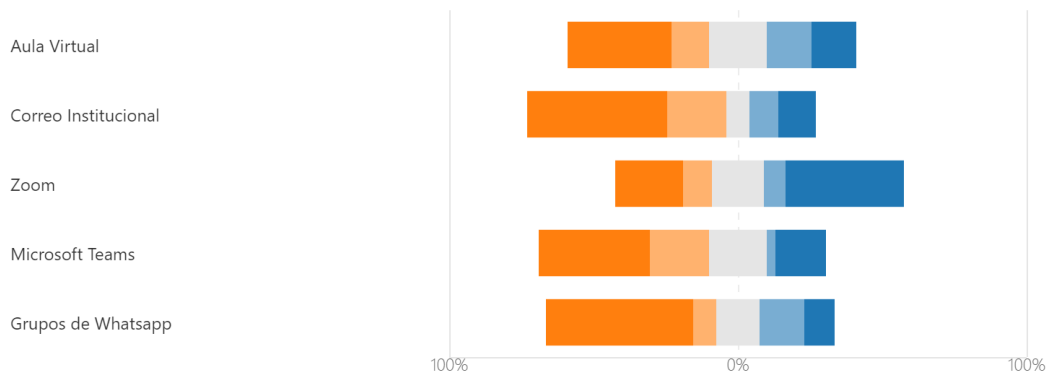
- Se dificulta, pero no afecta en ...
- Afecta medianamente, ya que ...
- Afecta en gran medida, no es ...



17. De las siguientes herramientas, por favor jerarquizar en el orden que considere tomando en cuenta los siguientes factores; accesibilidad, facilidad de uso y efectividad. (donde 1 es la mejor/más frecuente y 5 menos frecuente/menor uso)

[Más detalles](#)

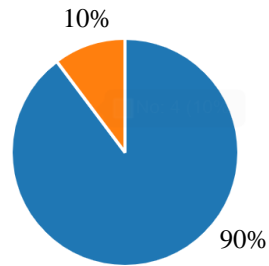
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



18. ¿Se siente cómodo con las herramientas que utiliza la institución actualmente como medio de comunicación? (Correo institucional y redes sociales)

[Más detalles](#)

- Sí
- No

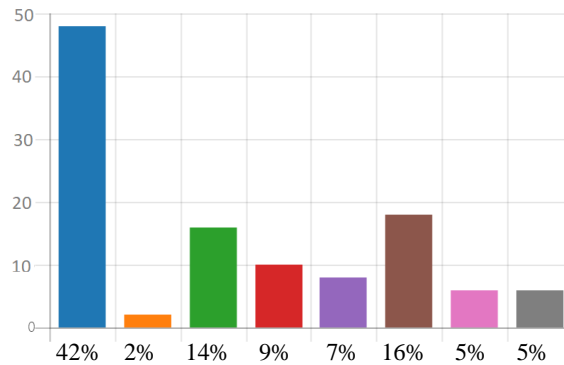


## Respuestas de la encuesta a estudiantes

1. Seleccione la opción que aplique a su caso. Carrera que estudia:

[Más detalles](#)

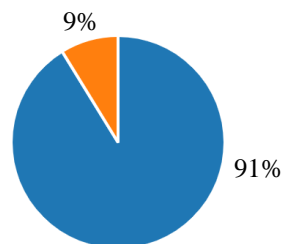
- Administración de Empresas
- Ciencias Políticas
- Comunicación
- Derecho
- Gastronomía
- Música
- Odontología
- Psicopedagogía



3. Seleccione el que mejor se acople a su caso

[Más detalles](#)

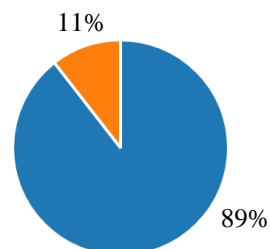
- He estudiado desde primer se...
- Vengo de otra universidad



4. ¿Considera que su incorporación a la institución fue sencilla? (tomando en cuenta relación con profesores, alumnos, y aspectos educativos)

[Más detalles](#)

- Sí
- No



5. ¿Siente que el nivel de comunicación directa con su facultad es eficiente?

[Más detalles](#)

- Sí
- No



6. ¿Considera que los canales internos de comunicación, a nivel de la institución, son eficientes?

[Más detalles](#)

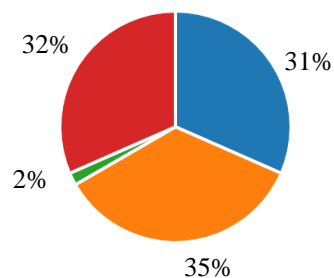
- Sí
- No



7. ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias/ anuncios/ novedades de la institución?

[Más detalles](#)

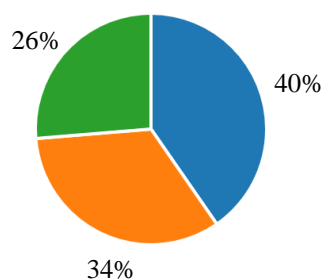
- Correo institucional
- Redes sociales
- Página web oficial
- Grupos de Whatsapp



8. ¿Cuál de las siguientes opciones se acopla más a la razón principal por la cual usted revisa el correo institucional?

[Más detalles](#)

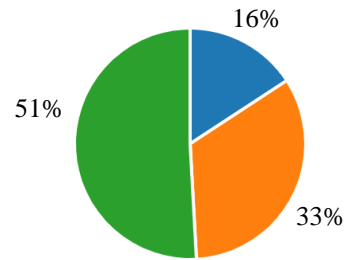
- Es mi herramienta principal de...
- Mis profesores dicen que es o...
- Casi no lo utilizo, por lo que ...



9. ¿Con qué frecuencia lee el boletín institucional?

[Más detalles](#)

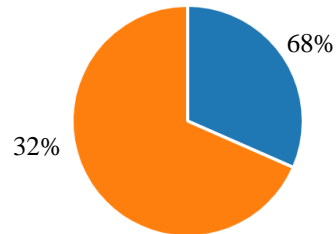
- Cada vez que se publica
- Lo reviso de vez en cuando
- Casi nunca lo veo



10. ¿Cuál de las siguientes opciones por las que lee el boletín institucional se acopla más a su manera de pensar?

[Más detalles](#)

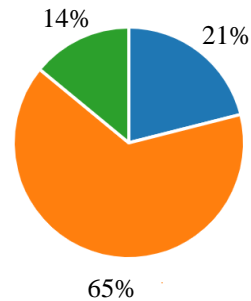
- Lo leo por iniciativa propia, lo ...
- Casi no lo leo, no me resulta i...



11. ¿Cuál es su apreciación visual con respecto al boletín institucional?

[Más detalles](#)

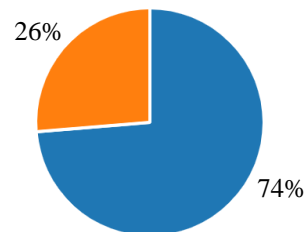
- Es llamativo
- Me es indiferente
- Es aburrido



12. ¿Considera que el contenido del boletín debería abarcar más temas informativos con respecto al cuerpo de alumnos? Por ejemplo, logros personales o anécdotas que quieran compartir con la comunidad institucional.

[Más detalles](#)

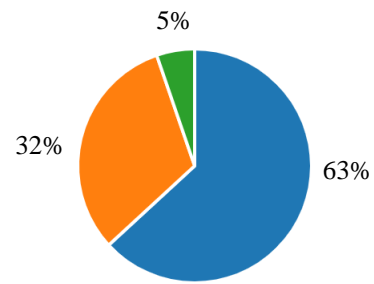
- Sí, me interesaría conocer más...
- No, considero que el material ...



14. ¿Cuál es su apreciación acerca del aula virtual?

[Más detalles](#)

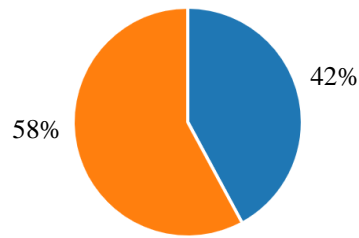
- Tiene un formato amigable, fá...
- Me resulta un poco complicad...
- Me dificulta bastante, prefiero...



15. ¿Considera que el aula virtual es un medio eficiente para la comunicación con los profesores?

[Más detalles](#)

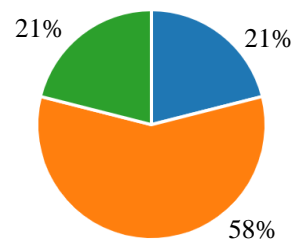
- Sí
- No



16. ¿Considera que, en casos de emergencia, donde se dificulta la comunicación directa entre personal docente/administrativo y los estudiantes, el nivel de efectividad de la comunicación se ve afectado significativamente?

[Más detalles](#)

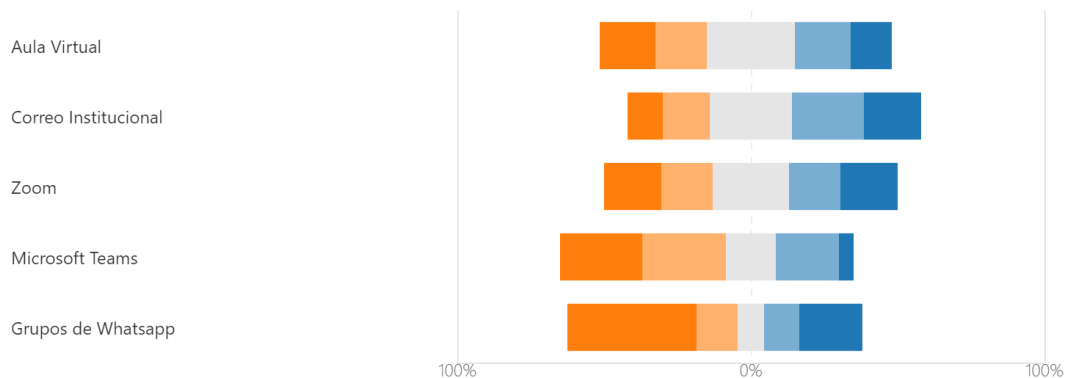
- Se dificulta, pero no afecta en ...
- Afecta medianamente, ya que ...
- Afecta en gran medida, no es ...



17. De las siguientes herramientas, por favor jerarquizar en el orden que considere tomando en cuenta los siguientes factores; accesibilidad, facilidad de uso y efectividad. (donde 1 es la mejor/más frecuente y 5 menos frecuente/menor uso)

[Más detalles](#)

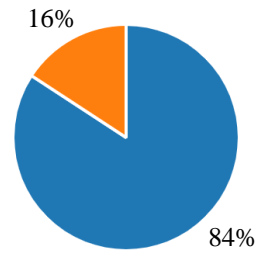
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



18. ¿Se siente cómodo con las herramientas que utiliza la institución actualmente como medio de comunicación? (Correo institucional y redes sociales)

[Más detalles](#)

- Sí
- No



20. Después de graduarse, ¿le gustaría contar con un medio de comunicación que le permita tener contacto directo con la Universidad?

[Más detalles](#)

- Sí
- No
- Me es indiferente

