

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**La comunicación informal y su influencia en las relaciones
interpersonales**

**Caso de estudio: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, período 2016
- 2018**

María Eugenia Torres Bracho

Tutor: Jorge Efraín Hurtado Palacios

Quito, 2022



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, María Eugenia Torres Bracho, autora del trabajo titulado “La comunicación informal y su influencia en las relaciones interpersonales: Caso de estudio Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, periodo 2016 al 2018”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

04 de abril del 2022

Firma:  _____

Resumen

A nivel global en las organizaciones existe un alto interés por fortalecer la cultura de las instituciones, a través de mejorar la comunicación interpersonal con el propósito de conseguir los objetivos institucionales. Si en las organizaciones existe una comunicación interna eficiente y buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores, mayores serán las probabilidades de brindar un servicio de calidad a su comunidad. La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, a partir de la transición de rectores, con la salida del Dr. Enrique Ayala Mora hasta el nombramiento del Dr. Cesar Montaña Galarza, las relaciones interpersonales se vieron sumamente afectadas por una comunicación interna ineficiente. Esta situación dio lugar a la pregunta ¿Cómo la comunicación informal influyó en las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, durante el período 2016 al 2018? Para responder esta interrogante se planteó como objetivo determinar la influencia de la comunicación informal en las relaciones interpersonales.

El capítulo primero inicia con una interpretación del marco teórico con base en conceptos e ideas de varios autores, abordando temáticas sobre comunicación informal, rumores, relaciones interpersonales, comunicación y cambio organizacional. En el capítulo segundo se realiza una descripción de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, respecto a su historia, misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional. Se describe la metodología a través de la técnica cualitativa aplicada, donde se requirió una mayor atención a los emergentes de la investigación, explorando dimensiones y recreando escenarios de interpretación a partir de la observación, las entrevistas y grupos focales. El capítulo tercero presenta una propuesta del Plan de Comunicación Interna para controlar los rumores que afectan a las relaciones interpersonales en esta casa de estudios mediante un modelo de comunicación interna en donde la responsabilidad de la comunicación no recaiga únicamente sobre un área o responsable, sino sobre todos los miembros de la universidad, los cuales deben ser partícipes de una comunicación efectiva y afectiva a través de varios soportes, medios y acciones. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Cultura organizacional, comunicación informal, liderazgo, relaciones interpersonales.

A mi compañero de vida Víctor Ernesto Rivadeneira Cabezas por el infinito amor que me brinda y ser la fuente de inspiración para alcanzar mis metas personales, profesionales y académicas.

En memoria de mi querido padre político Claudio Hernán Rivadeneira Játiva por sus sabios consejos y por haber sido un ejemplo de superación en la vida.

Agradecimientos

Al Dr. Enrique Ayala Mora por abrirme las puertas y poder desempeñarme en lo profesional y académico en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Al Rector César Montaña Galarza por permitirme contribuir con un aporte académico a esta casa de estudios, de la cual me siento muy orgullosa ser parte.

También un reconocimiento especial a mi tutor de tesis, el Mg. Jorge Hurtado Palacios, por su esmero, dedicación, paciencia y sugerencias durante el desarrollo de la investigación.

A las autoridades, personal docente y administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por su colaboración incondicional para realizar este trabajo investigativo.

Finalmente, a mis amados padres Bella Bracho y Joel Torres; a mis hermanos Wilson, Marlene y Ximena; y, a mi madre política Narcisca Cabezas, por su constante apoyo moral.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	15
Introducción.....	17
Capítulo primero Marco Teórico	19
1 Comunicación Informal	19
2 El Rumor.....	23
3 Comunicación Organizacional.....	24
4 Tipos de Comunicación Organizacional.....	24
4.1 La Comunicación interna.....	25
4.2 Tipos de comunicación interna.....	26
4.2.1 Comunicación horizontal.....	26
4.2.2 Comunicación vertical.....	27
4.2.2.1 Comunicación vertical descendente.....	27
4.2.2.2 Comunicación vertical ascendente.....	28
4.2.3 Comunicación transversal o diagonal.....	30
4.3 Canales de comunicación organizacional.....	30
4.4 Comunicación efectiva.....	31
5 Relaciones Interpersonales.....	32
6 El cambio organizacional.....	33
6.1 Proceso de cambio.....	33
Capítulo segundo Desarrollo, análisis y resultados	35
1. Marco organizacional	35
1.1 Reseña Histórica	35
1.2 Misión	35
1.3 Visión.....	36
1.4 Objetivos estratégicos	36
1.5 Estructura organizacional.....	36
2. Metodología	37
2.1 Diagnóstico de la comunicación informal y las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.....	37
2.2 Método	38
2.3 Muestra	38

2.4 Instrumentos de la investigación.....	39
2.5 Recolección de datos	40
2.5.1 La observación	40
2.5.2 La entrevista.....	41
2.5.3 Grupos Focales	41
2.6 Sistematización de la información recolectada.....	42
2.7 Análisis de los resultados.....	42
2.8 Interpretación de la información	43
2.8.1 Comunicación informal	43
2.8.1.1 Elección del rector en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador	43
2.8.1.2 Estilo de liderazgo	52
2.8.2 Relaciones Interpersonales.....	53
2.8.2.1 Comunicación no efectiva.....	53
2.8.2.2 Sentido de pertenencia	55
Capítulo tercero Propuesta: Plan de Comunicación Interna para controlar las anomalías comunicacionales que afectan a las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.....	57
1. Meta organizacional.....	59
2. Objetivos del Plan de Comunicación Interna.....	59
3. Destinatarios del Plan de Comunicación Interna	59
3.1 Claves acerca de los destinatarios.....	59
3.2 Mapa de destinatarios	60
3.3 Buyer persona	62
4. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna.....	64
4.1 Dimensión Operativa:	64
4.2 Dimensión Estratégica	64
4.3 Dimensión Receptiva	64
5. Emisores, medio y tiempo del Plan de Comunicación Interna	67
6. Los líderes en el Plan de Comunicación Interna.....	72
6.1 Cómo preparar a los líderes	72
6.2 Sensibilizar a los líderes	72
6.3 Apoyar a los líderes	73
6.4 Cómo incorporar a los líderes al Plan de Comunicación Interna.....	73
7. Influencia en el Plan de Comunicación Interna	78
8. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna	80

8.1 Indicadores.....	80
8.2 Responsables.....	80
8.3 Tiempo.....	81
8.4 Análisis.....	81
9. Cronograma de actividades del Plan de Comunicación Interna.....	82
Conclusiones.....	83
Recomendaciones.....	85
Lista de referencias.....	87
Anexos.....	91

Figuras y tablas

Figura 1. Comunicación informal.....	22
Figura 2. Tipos de comunicación interna	26
Figura 3. Orgánico Estructural Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador	37
Figura 4. Resultados primera consulta a la comunidad universitaria	44
Figura 5. Resultados segunda consulta a la comunidad universitaria	50
Figura 6. Comunicación no efectiva.....	55
Figura 7. Mapa de destinatarios.....	61
Figura 8. Buyer personal docente	62
Figura 9. Buyer personal administrativo	63
Figura 10. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna – Objetivo 1.....	65
Figura 11. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna – Objetivo 2.....	65
Figura 12. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna – Objetivo 3.....	66
Figura 13. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna – Objetivo 4.....	66
Figura 14. Guía para análisis de medios – Objetivo 1	68
Figura 15. Guía para análisis de medios – Objetivo 2.....	69
Figura 16. Guía para análisis de medios – Objetivo 3.....	70
Figura 17. Guía para análisis de medios – Objetivo 4.....	71
Figura 18. Acciones de los líderes en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 1... 74	
Figura 19. Acciones de los líderes en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 2... 75	
Figura 20. Acciones de los líderes en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 3... 76	
Figura 21. Acciones de los líderes en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 4... 77	
Figura 22. Técnicas de influencia en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 1 ... 78	
Figura 23. Técnicas de influencia en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 2 ... 78	
Figura 24. Técnicas de influencia en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 3...79	
Figura 25. Técnicas de influencia en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 4 ... 80	
Figura 26. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 1	81
Figura 27. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 2	81

Figura 28. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 3	82
Figura 29. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 4	82
Tabla 1. Patrones de rumores	21
Tabla 2. Muestra de estudio	39
Tabla 3. Instrumentos de investigación	40
Tabla 4. Dimensiones y factores	43

Introducción

En base al plan de tesis aprobado, la presente investigación tiene como punto de partida la determinación de la influencia de la comunicación informal en las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, a partir de las transiciones de rector, designación de nuevas autoridades, reestructuraciones, o simplemente porque dentro de esta institución no existían los canales adecuados de comunicación interna para mantener informados al personal sobre los acontecimientos importantes de esta casa de estudios.

Una comunicación no efectiva fue la causa de la mayoría de los problemas que se han detectado dentro de la Universidad, lo que provocó que las relaciones entre líderes y compañeros se debiliten, generando un mal clima laboral por la propagación del rumor. La aseveración se desprende de los datos proporcionados por las autoridades, personal docente y administrativo, en las entrevistas y grupos focales que se conformó como fuentes de investigación.

Partiendo de esto se generó la siguiente interrogante: ¿Cómo la comunicación informal influyó en las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, durante el período 2016 al 2018? Para responder esta interrogante se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general

Determinar la influencia que existe entre la comunicación informal en las relaciones interpersonales.

Objetivos específicos

- Identificar la influencia de la comunicación informal en las relaciones interpersonales.
- Diagnosticar la situación de la comunicación informal y las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Proponer a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, un plan que contenga estrategias y canales formales de comunicación.

Para alcanzar los objetivos antes descritos, se empleó el método cualitativo aplicado con el objeto de obtener datos que permitieron describir y conocer percepciones, sentimientos, actitudes, pensamientos, vivencias expresadas en el lenguaje del personal

que integra la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, respecto a cómo la comunicación informal influye o se han visto afectadas en sus relaciones interpersonales.

Se realizó un abordaje cualitativo mediante la observación, las entrevistas a profundidad que fueron aplicadas a directores, jefes, responsables de área, docentes y personal administrativo, y grupos focales realizados a docentes, asistentes académicos y personal administrativo.

Acerca de la estructura del instrumento de indagación, se lo realizó a través de guías de pautas estructuradas en diferentes categorías relacionadas a las variables de estudio con bloques temáticos que contemplan una serie de preguntas que remiten a la categoría en cuestión. Algunas preguntas de las guías siguen un esquema que va desde preguntas más generales y abiertas, a la indagación de datos más concretos, buscando en primer término la respuesta espontánea de la persona entrevistada y posterior, la profundización de la información.

La realización de los grupos focales tuvo como finalidad recabar información, en relación con el objetivo de estudio a través del encuentro de grupos de personas que conforman el personal académico y administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Se efectuaron tres grupos focales con la intención de ahondar en el tema de investigación a través de una guía de pautas para un mejor desarrollo.

Capítulo primero

Marco Teórico

1 Comunicación Informal

En las organizaciones se desarrolla dos canales de comunicación, la formal que utiliza medios oficiales para transmitir información a sus colaboradores, y por otra parte la informal que se da de manera espontánea entre las personas que integran la organización y en la que se tratan temas diversos, pueden ser de carácter personal o laboral, el canal informal también puede suscitarse por la carencia de información que transmiten los medios oficiales, pues es ahí en donde los colaboradores empiezan a indagar por otras fuentes que son las informales.

Fernández (2016, 25) señala que la comunicación informal permite las relaciones sociales y de esta manera cumplir con la necesidad de mantenerse informados, dentro de las organizaciones este canal de comunicación es totalmente normal y natural, y los beneficios que aporta la comunicación informal, es que la Dirección se mantiene informada sobre el clima laboral y sus empleados, por otra parte, la comunicación informal refuerza la cohesión de los equipos de trabajo ya que entre ellos transmiten la información que no fue impartida de manera clara por los canales oficiales de comunicación, así mismo, les permite organizar actividades extra laborales, deportivas, culturales o de ocio, potenciando sus relaciones interpersonales y beneficiando a las organizaciones, ya que el ambiente laboral se torna más agradable. Finalmente, como aspectos negativos de este canal de comunicación, es la interpretación subjetiva de la persona que transmite el mensaje, ya que lo puede impartir desde su punto de vista o de los intereses que tenga con el propósito de obtener un beneficio personal, por otra parte, los mensajes se pueden distorsionar debido a la transmisión masiva, y lo que es muy común, a la propagación de chismes y rumores.

Según lo manifiesta De Alba (2017, 52) la comunicación informal puede generar ciertos beneficios a las organizaciones tales como:

- Los directivos pueden llegar a conocer las opiniones de sus colaboradores al momento de fijar nuevos objetivos o estrategias organizacionales y establecer el nivel de rechazo o aceptación.
- Permite a los directivos transmitir mensajes desagradables y reducir el impacto o sorpresa de sus colaboradores.

- Incrementa el sentido de pertenencia de las personas ya que se sienten integradas en sus equipos y fomenta la colaboración.
- Los colaboradores requieren satisfacer la necesidad de comunicarse para mantener una interacción social.

Ahora bien, la comunicación informal también puede generar aspectos negativos en las organizaciones, pues la información que se transmite puede ser falsa, los mensajes se distorsionan y se generan los chismes y rumores.

Los canales informales adquieren mayor participación en las organizaciones cuando éstas tienen canales oficiales ineficientes y que no brindan la suficiente información, el público interno si no obtiene la información por los canales oficiales optará por conseguirla a través de los canales informales, asimismo, si se busca combatir los rumores y chismes, es importante brindar información veraz, sin necesidad de contar todo ya que las organizaciones deben tener un cierto grado de confidencialidad, por otra parte, gracias a la era tecnológica, las redes internas, internet han aportado para que la información sea impartida de manera eficaz (Acosta, 2011, 138)

Según (Toala et al. 2017, 41) la comunicación informal se da por la carencia de información impartida por los canales oficiales de la organización y usualmente es transmitida de boca a boca, entre las causas que provoca este canal de comunicación están:

- Carencia de información
- Incertidumbre
- Intereses personales o emocionales de los colaboradores
- Conflictos entre compañeros
- Necesidad de compartir cierta información con el resto de compañeros

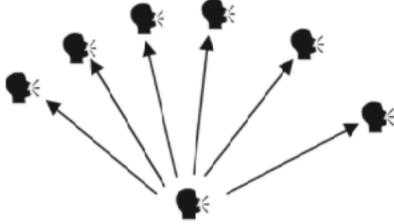
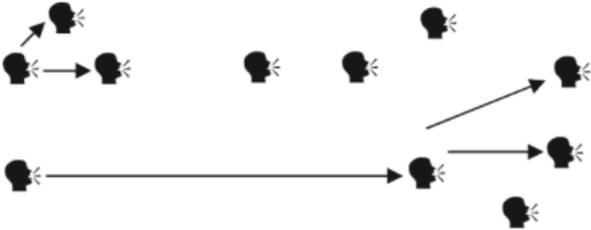
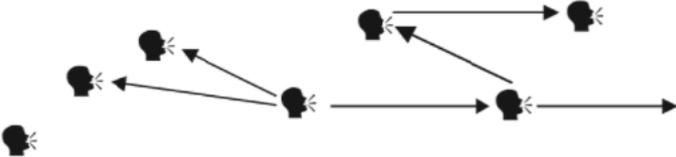
Para (Hawkins, 2021) la comunicación informal fluye libremente en todos los sentidos, así mismo es compartida rápidamente por los miembros de la organización, este canal de comunicación está asociada a:

- Cadena de racimos: Una persona comparte cierta información a una o más personas de su confianza, posterior, estas personas imparten la información a otras personas de su círculo de confianza y de esta manera continua la cadena.
- Cadena de una sola hebra: Algo parecido al juego del teléfono, en donde una persona le transmite información a otra persona y esta última persona tiene que pasar la información a otra y así sucesivamente.

- Cadena de chismes: Consiste en que una persona transmita información a un grupo de personas y cada miembro del grupo debe comunicar a otro grupo de personas para que la información se transfiera a varias personas.
- Cadena de probabilidades: Una persona del trabajo es escogida al azar para recibir por parte de otro compañero información que no necesariamente tiene que ser importante.

Según (Silva et al. 2008, 74,75) la comunicación informal no se transmite por los medios, canales, redes oficiales establecidos por la organización, el método que emplea es la vía oral y circula con mucha rapidez, generalmente está basada en rumores y chismes, los mismos que circulan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1
Patrones de rumores

<p>Rama única: Cada uno se lo cuenta al otro</p>	
<p>Cotilleo: Uno lo cuenta a todos los demás</p>	
<p>Probabilidad: Cada uno lo cuenta en forma aleatoria</p>	
<p>Racimo: Alguno lo cuenta en forma selectiva a otros</p>	

Fuente: Las relaciones humanas en la empresa

Elaboración: María Del Mar Silva González, José Luis Santos Durán, Elena Rodríguez Jiménez, César Hernando Rojo

La comunicación informal se produce de manera espontánea entre los miembros que conforman las organizaciones, por lo tanto, se da fuera de los canales oficiales que emplean las empresas para transmitir mensajes, dentro de las ventajas que se detectan al momento de emplear este canal de comunicación es la rapidez con la que se transmite la

información, por otra parte, proporciona satisfacción a las personas que la emplean y supera las barreras que trae consigo la comunicación formal. Uno de los medios más empleados para transmitir la información en este canal de comunicación es el rumor en donde no se puede constatar con precisión la falsedad o veracidad de la información y tiende a aparecer por la necesidad que tienen las personas por obtener información sobre alguna situación que se haya manifestado en la organización o por adquirir información positiva o negativa sobre alguna persona. El rumor suele pasar de boca en boca por ende en el camino se va distorsionando la información, es por ello la importancia que las organizaciones cuenten con mecanismos apropiados para controlar esta anomalía comunicacional (Rojo, 2015, 70,71)

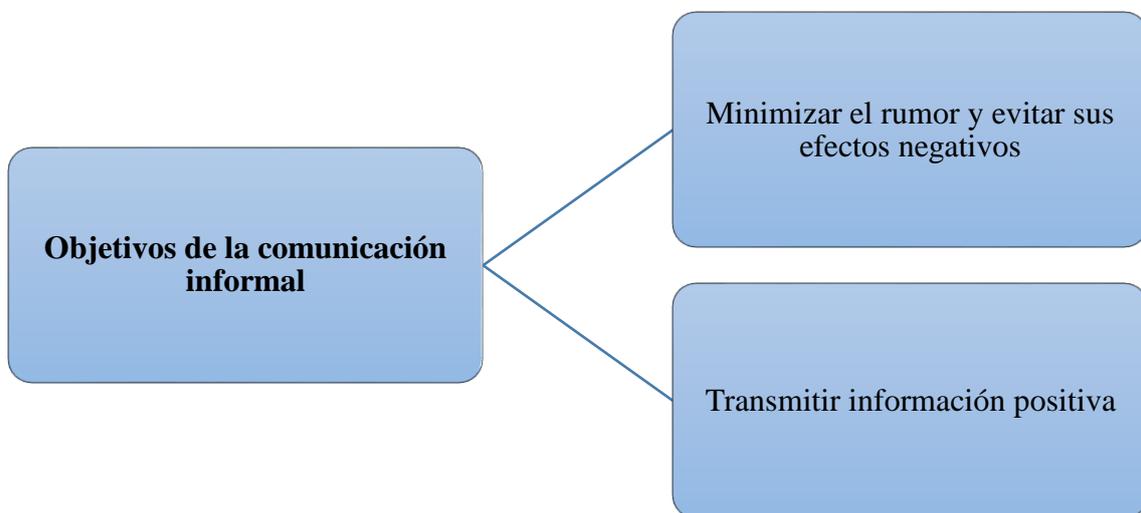


Figura 1. Comunicación informal

Fuente: Comunicación en las relaciones profesionales

Elaboración: María Encarnación Rojo Franco

Las autoras Díaz y Guzmán, por su parte señalan:

La comunicación informal, definida de manera negativa, por estar no formalizada, es fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental. Este tipo de relaciones tienen como consecuencia los grupos informales y la organización informal. (Pérez y Guzmán 2014, 28)

De Castro (2014, 19) por su parte señala que este canal de comunicación inicia de la interacción social entre los miembros y del proceso afectivo entre el personal, en

algunas ocasiones no es necesario que se establezcan estos lazos afectivos y la información que se transmite puede beneficiar como perjudicar a la organización.

Dentro de las ventajas que se le puede atribuir a la comunicación informal, está que puede ayudar a que los equipos de trabajo se unan y que exista una retroalimentación de los diferentes aspectos laborales. Por otra parte, una comunicación informal negativa canalizada a través de los rumores y chismes, pueden llegar a deteriorar el clima laboral, desmotivando a los colaboradores y afectando considerablemente la productividad de las organizaciones.

2 El Rumor

Según lo manifiesta Lucas (1997, 187) el rumor es una canal informal de comunicación que posee mucho poder por la rapidez con la que se transmite dentro de las organizaciones y se lo considera como una cadena comunicacional debido a que la información es transmitida a un grupo de personas, en vez de a un solo miembro de la organización, por lo tanto, los directivos a cambio de enfrentar al rumor dentro de sus organizaciones, deberían buscar los mecanismos para coordinar que los mensajes sean transmitidos por los canales formales e informales.

La Dirección de las organizaciones podrían beneficiarse si la información la extienden a sus líderes informales ya que con ello mejorarían las relaciones interpersonales por lo que les mantendrían informados de los acontecimientos relevantes que surgen internamente y de esta manera se controlaría los rumores falsos o peligrosos. Por otro lado, los líderes informales proporcionarían al resto de miembros información oportuna y verídica.

Pero el rumor no siempre es negativo, ya que puede llegar a influenciar positivamente entre los empleados, por el poder de conglomerar un determinado grupo de personas con rasgos similares, también, permite descubrir errores y otros aspectos que se deberían tomar en consideración. En el ámbito laboral, son varios los mensajes que se emiten y reciben, muchos datos, instrucciones, comentarios, críticas, por lo que el ambiente de trabajo puede verse contaminado con mensajes de doble entendimiento, es por ello la importancia de emplear un lenguaje transparente con el propósito de mantener excelentes relaciones interpersonales (López 2006, 106, 107).

Según (Ongallo 2007, 56) cuando las organizaciones no proporcionan la información suficiente sobre un tema de interés, los colaboradores empiezan a producir los rumores y reproducirla por toda la organización, estos mensajes por lo general son

distorsionados ya que contiene una carga emocional de la o las personas que la transmiten. Las organizaciones poseen dos tipos de estructura, la formal en la cual los mensajes son canalizados mediante medios oficiales de comunicación y la informal en la cual los colaboradores mediante el rumor tratan de satisfacer las necesidades informativas provocadas por la formal, el rumor fluye rápidamente de manera horizontal a través de uno u otro departamento o diferentes niveles de mando, inclusive puede llegar a sobrepasar por límites internos de la organización, el rumor no se lo puede eliminar pero si se lo puede controlar proporcionando a los colaboradores información oportuna y creíble.

3 Comunicación Organizacional

Se entiende por organización a un ente social, el mismo que puede ser de naturaleza privada, pública, mixta u organizaciones no gubernamentales que han sido creadas para cumplir con una filosofía mediante la gestión de sus colaboradores apoyados en recursos tangibles e intangibles, para ello implica una interacción entre una o más personas mediante un proceso de comunicación la que también se denomina “comunicación organizacional” (Aljure 2015, 43).

Un manejo adecuado del flujo comunicacional en las organizaciones a través de sus diferentes canales, medios y herramientas, permitirá una correcta interpretación de los mensajes que se desean transmitir evitando las distorsiones, proyectando ante su público interno y externo una sólida imagen corporativa, una identidad organizacional consolidada, logrando así aumentar la productividad y la motivación de sus colaboradores. A nivel organizativo, la comunicación juega un papel importante en las relaciones humanas, ya que permite relacionarse interpersonalmente, adquirir conocimientos, transmitir información y dirigir equipos de trabajo.

4 Tipos de Comunicación Organizacional

Como se mencionó anteriormente, la comunicación a nivel organizativo circula en diversas direcciones en donde los miembros de la organización constantemente se encuentran. Según David K. Berlo citado por Horacio Andrade (2005, 15-20), la comunicación organizacional se la interpreta de tres maneras; la primera como un proceso social por el constante intercambio de mensajes entre los miembros internos y externos de una organización. La segunda forma la define como una disciplina, ya que está inmersa en un campo de conocimiento por el proceso de comunicación realizado por los

miembros de la organización. La tercera y última forma, como un conjunto de técnicas y actividades que permitan desarrollar una metodología o estrategia con el propósito de agilizar y facilitar los mensajes que circulan dentro de la organización y su entorno.

De esta manera surge la comunicación en las organizaciones a través de una comunicación interna para con sus colaboradores y una comunicación externa que se encarga de informar al resto de la sociedad y sus partes interesadas.

4.1 La Comunicación interna

La comunicación interna es el modelo de mensajes que se comparten los miembros dentro de la organización, es decir, la interacción humana que se da en el interior de las organizaciones y entre las personas que la conforman. Esta comunicación debe ser eficaz, fluida, motivante, estimulante, pero sobre todo debe responder a la cultura e identidad de la organización (Kreps 1995). Para que las organizaciones cumplan con sus metas, la comunicación interna tiene como base el integrar a todos sus miembros, sobre todo, brindarles respuestas a las necesidades que tienen o pueden llegar a tener, consiguiendo con ello y apoyándose en nuevas tecnologías, el hacer comprender y generar confianza entre ambas partes, obteniendo un modelo innovador de organización en donde las relaciones interpersonales ganan protagonismo.

Por lo tanto, la comunicación interna involucra a todos los miembros de la organización, desde los directivos, rangos medios hasta llegar a todos los colaboradores, el objetivo principal es comunicar a todo el personal sobre las acciones que realiza la organización, buscando de esta manera fortalecer su cultura y propiciar un adecuado clima laboral, si bien es una responsabilidad compartida por todos sus miembros, son los directivos quienes deben asumir el compromiso de escuchar a su equipo humano desde una política de puertas abiertas, considerando que las buenas ideas también vienen de otros lados y así realizar un cambio cultural en donde antes la información era reservada y el personal no tenía acceso a la misma.

Los autores Bordow y More citados por Ongallo (2007, 115) señalan que la comunicación interna en las organizaciones expresa parte de su cultura. Así mismo se ha evidenciado el poder que tiene la cultura para cohesionar equipos de dirección y el involucramiento de los colaboradores en las tareas que deben ejecutar siempre y cuando la comunicación que se maneje internamente sea la adecuada y cubra el flujo de información en cada área, departamento o sección de la organización.

Según lo indicado anteriormente, la comunicación es un elemento clave de la cultura organizacional, en donde la comunicación debe ser fluida entre todos los colaboradores de diferentes niveles.

4.2 Tipos de comunicación interna

Existen cuatro tipos de comunicación en la cual las organizaciones hacen fluir sus mensajes y éstas son la comunicación horizontal, vertical descendente, vertical ascendente y transversal o diagonal. A continuación, se presenta un gráfico sobre cada tipo de comunicación en función de la dirección en la que circulan los mensajes

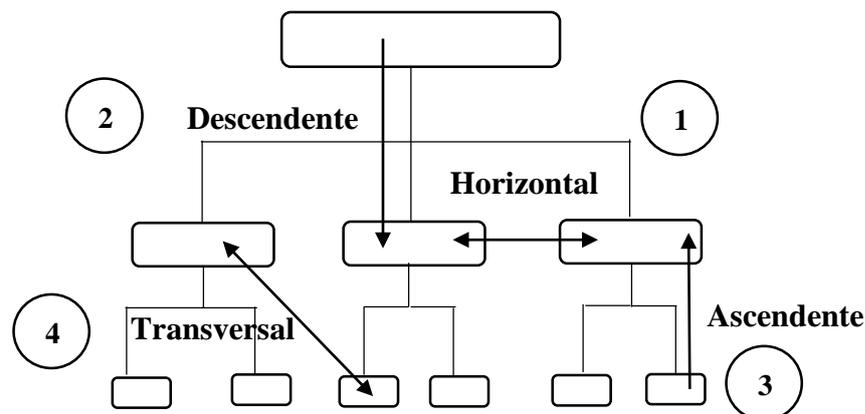


Figura 2. Tipos de comunicación interna
Fuente y elaboración propia

4.2.1 Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se emplea cuando los miembros que están en una misma posición jerárquica dentro de la organización se comunican entre sí y se considera necesaria, por un lado, para coordinar tareas, ya que los jefes de las distintas áreas o departamentos pueden realizar reuniones periódicas en la que decidirán la manera de cómo contribuirán sus divisiones para alcanzar los objetivos comunes organizacionales. Por otra parte, surge un intercambio de información entre las distintas áreas o departamentos con el propósito de conseguir metas comunes. Finalmente, la comunicación horizontal es importante para resolver conflictos laborales con la idea de generar un favorable clima laboral, en donde las relaciones interpersonales funcionan de manera óptima a través de las reuniones de trabajo organizadas por los jefes departamentales en donde se puedan solventar las diferencias personales.

Para los autores Almenara, Romeo y Roca (2014, 70), la comunicación horizontal puede en ocasiones verse obstaculizada por diversas causas, pero las más frecuentes en la

realidad cotidiana son: La rivalidad y desconfianza interpersonales, generando competitividad entre sus miembros y provocando que la información no se compartan entre ellos con la intención de alcanzar un beneficio unipersonal incidiendo negativamente en la consecución de resultados grupales y este problema se complica aún más por los entornos inestables que viven hoy en día las organizaciones ocasionando que sus miembros no cuenten con el tiempo necesario para conocerse con los demás integrantes de la organización y establecer relaciones de confianza. Por otra parte, los autores mencionan que las organizaciones que no están al día con la información, generan una pérdida de respeto por parte de sus colaboradores, situación que incita a la invención y distorsión de datos. En cambio, las organizaciones actuales tienden a realizar una estructuración de sus departamentos según su especialización funcional, lo que conlleva a que exista una brecha comunicativa en donde los miembros de un departamento suelen no comprender la realidad de otros departamentos y viceversa, generando discrepancias entre ellos porque tratan de imponer sus criterios.

Lamentablemente en la actualidad, todavía existen directivos que consideran que dominando la información pueden tener control sobre la conducta de sus colaboradores, por lo que procuran evitar que se promueva la comunicación horizontal para no perder el poder. Sin embargo, la ausencia total de control sobre la comunicación que se da en las redes horizontales, puede originar que los mandos medios se comuniquen en cualquier momento, sobre cualquier tema y tomar decisiones con libertad absoluta, afectando negativamente en las funciones de la jerarquía. Así mismo el abuso de este tipo de comunicación genera un exceso de información que circula en todas las direcciones sin ningún filtro dando cabida a la generación y propagación de la comunicación informal interfiriendo en la eficacia organizativa.

4.2.2 Comunicación vertical

La comunicación vertical se manifiesta por un lado en dirección descendente, es decir, fluye de arriba hacia abajo, de superiores a subordinados y por otro lado ascendente en dirección contraria, de estratos más bajos de la organización a los más altos.

4.2.2.1 Comunicación vertical descendente

La comunicación vertical descendente se manifiesta de manera jerárquica, se desarrolla desde los altos niveles y va descendiendo hasta los niveles más bajos de la jerarquía organizacional. Ejemplo de esto es la orden que el Gerente General da a un

Subgerente área y éste a su vez a su subordinado. El objetivo principal de este tipo de comunicación es informar las políticas, normas, procedimientos, objetivos, valores para fortalecer la cultura organizacional. Los medios comunicacionales que generalmente se emplean en este tipo de comunicación son los escritos y audiovisuales, sin embargo la mejor manera de comunicarse es la personal o cara a cara por ser más eficaz e idónea al momento de tomar decisiones urgentes y porque garantiza que las demás personas receptaron adecuadamente el mensaje que se les transmitió (García Jiménez 1998).

Sin duda alguna es más fácil informar hacia abajo que hacia arriba, en razón que no existen las barreras que tiene la comunicación ascendente como el miedo a quien ejerce poder y la cohibición ante la jerarquía. Es importante este tipo de comunicación para que sus miembros conozcan la situación de la organización cuando enfrenta diversos momentos ya sean de éxito o de crisis. Sin embargo, por la facilidad que hoy ofrecen las TICs, las organizaciones deben cuidarse de saturar y sobrecargar la información que se transmite, ya que se puede generar una desinformación impregnada de chismes, rumores, malentendidos. Es claro que una organización que mantenga una alta estructura orgánica con varios niveles jerárquicos, la comunicación descendente, pero sobre todo la ascendente se torna más debilitada.

A juicio de Puyal citado por Rodríguez (Rodríguez Rowe 2012), este tipo de comunicación suele esconder datos relativos a objetivos organizacionales, resultados alcanzados, reestructuraciones, expansiones, entre otros. Datos que pueden generar afectaciones directas, pero hay otro tipo de información que no conllevan a ninguna afectación, sin embargo, tampoco se divulgan. También menciona que la comunicación descendente prioriza los intereses organizacionales, descuidando la información que se debería impartir para lograr una mayor motivación y satisfacción de los colaboradores.

4.2.2.2 Comunicación vertical ascendente

La comunicación vertical ascendente es contraria a la descendente, es decir, los mensajes fluyen de abajo hacia arriba a través de la jerarquía de la organización, desde los subordinados a sus jefes o niveles más altos, un ejemplo de esto es el mensaje que transmite un asistente de Recursos Humanos al Director de Recursos Humanos. Este tipo de comunicación debería ser muy valorada por los niveles superiores jerárquicos, ya que les permitirán conocer lo que está ocurriendo dentro de la organización, además permite mantener un contacto directo con los colaboradores donde podrán conocer sus inquietudes, percepciones, valoraciones, estados de ánimo, éxitos, fracasos, actitudes,

avances laborales y errores. Se debe evitar que el personal únicamente comunique a sus superiores las buenas noticias con la intención de halagar y estar siempre de acuerdo con el jefe, evitando formular sus propias opiniones, siendo muy perjudicial para la organización.

Este tipo de comunicación es crucial para que los directivos puedan tomar decisiones acertadamente, ya que existe una participación global y un gran aporte de ideas, así mismo se dan las condiciones para que las medidas tomadas sean comprendidas y aceptadas por las personas base. El inconveniente que se da con frecuencia en la comunicación ascendente es el no escuchar, ya sea por falta de costumbre, hábito o por considerar de que cuando un subordinado expresa dificultades o problemas a sus superiores es porque no está cumpliendo las funciones encomendadas; otra situación puede ser a causa de un organigrama no debidamente jerarquizado, por lo tanto el personal no tiene definido de quién dependen y con quién deberían mantener una comunicación ascendente (Cabaniña' 2005).

Un liderazgo moderno, evolucionado, de puertas abiertas, sabe bien que, empleando adecuadamente este tipo de comunicación, fomenta y cuida las relaciones interpersonales, propicia un clima participativo de trabajo, donde sus colaboradores se sientan protagonistas dentro de sus organizaciones.

Según lo manifiesta Del Pozo (Del Pozo Lite 1997) los empleados de niveles inferiores temen proporcionar mensajes desagradables a sus superiores por temor a represalias, ya que si un mensaje provoca el malestar de su superior pueden poner en riesgo su puesto de trabajo, por tal razón, los empleados procuran comunicar mensajes favorables, produciéndose un grado de aislamiento de los directivos y provocando la generación de rumores dentro de la organización.

Es evidente que un directivo recibe menos información cuando existe un gran distanciamiento entre su fuente de información que en este caso sería la de su subordinado, por lo tanto, es menor la oportunidad que tiene para solicitársela lo que atribuye a la proliferación del rumor, caso contrario ocurre cuando los empleados reciben la información adecuada y necesaria por parte de su director, en donde la información se torna de mayor calidad y se reducen los rumores, provocando que las relaciones interpersonales mejoren sustancialmente.

4.2.3 Comunicación transversal o diagonal

Este tipo de comunicación circula al mismo tiempo entre distintas áreas, departamentos o niveles organizacionales de forma ascendente y descendente, ejemplo de esto puede ser un colaborador del área de Recursos Humanos con el Director Administrativo Financiero o viceversa.

El objetivo principal de este tipo de comunicación es establecer un lenguaje común entre los distintos miembros que conforman la organización y desarrollar diversas actividades que vayan alineadas a la cultura organizacional. Este tipo de comunicación es la que genera mejores vínculos entre sus miembros, sin embargo, la comunicación transversal es aceptada dentro de la organización, siempre y cuando las relaciones cruzadas sean apropiadas, los subordinados no establezcan compromisos que sobrepasen su autoridad y que mantengan siempre informados a sus superiores sobre las actividades interdepartamentales que se estén ejecutando, reglas que de igual manera deberían ser aplicadas en la comunicación horizontal.

Una de las barreras más difíciles que debe enfrentar la comunicación transversal, es el peso y susceptibilidad que tiene el poder jerárquico, ya que la injerencia que puede llegar a tener otras jerarquías sobre sus subordinados o cuando un subordinado comunica algo saltándose el escalón jerárquico, suelen ser vistas con desagrado por sus superiores. Se dice que una organización donde la comunicación transversal fluye libre y espontáneamente, demuestra que goza de salud organizacional y que mantiene una fuerte cultura (García Jiménez 1998, 73).

4.3 Canales de comunicación organizacional

Son los medios mediante los cuales los miembros de una organización se comunican entre ellos. Los tipos de comunicación mencionados anteriormente, horizontal, vertical descendente, vertical ascendente y transversal pertenecen a la comunicación formal de la organización. Por otra parte, la comunicación informal es una interacción que se da de persona a persona y que se establece a partir de los deseos y espontaneidad que tienen los miembros de una organización por compartir información, incluso puede llegar a distorsionar la información que se encuentra circulando normalmente por los canales formales y generan situaciones de inconformidad o inestabilidad, a través de la propagación de chismes y rumores.

4.4 Comunicación efectiva

La comunicación es el medio por el cual circula información, a través del intercambio de opiniones, ideas, sentimientos expresados en la escritura, habla o señales, sin embargo, para que la comunicación sea transmitida de forma eficaz y eficiente, debe ser clara, concisa y debe ser transmitida de manera objetiva e imparcial. Si la comunicación en las organizaciones no es efectiva y no cuenta con los adecuados mecanismos, se corre el riesgo de generar malos entendidos, disposiciones confusas, aplicación de criterios personales mal interpretados, incertidumbres, generando un clima organizacional tenso y poco productivo (Fernández Balmón 2015, 153)

Para que las organizaciones logren una comunicación efectiva es necesario que establezcan un mecanismo que les permita cumplir con sus objetivos comunicacionales y así lograr que los mensajes que se desean transmitir a su público interno sean los precisos.

Los autores Llacuna y Pujol (Llacuna y Pujol 2008, 2) establecieron los siguientes elementos para lograr una comunicación efectiva:

- Claridad: Mediante un lenguaje expresivo y que la transmisión del mensaje sea accesible para quien va dirigido.
- Integridad: Mediante la comunicación, conseguir la cooperación de todos los miembros de la organización para alcanzar los objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal: Cuando la dirección estratégicamente emplea la organización informal para suplir los canales oficiales de comunicación.
- Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe ir acompañado del plan de comunicación.
- Moderación: No saturar la información, es importante que sea lo más concisa posible.
- Difusión: Es preferible que toda la comunicación formal de la empresa se la efectúe por escrito y transmitirla solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- Evaluación: Periódicamente, los canales y sistemas de comunicación deberán revisarse y perfeccionarse.

5 Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales se construyen entre dos o más personas; y se basan específicamente dentro de un contexto familiar, laboral o social, estas relaciones son ciertamente muy complejas ya que difieran unas de otras, sin embargo, todas tienen algún elemento básico en común que son: la necesidad de afiliación, control y logro de metas.

La comunicación es el elemento principal para establecer relaciones interpersonales ya que de esta manera las personas no podrían relacionarse con otras para compartir información. Para Wiemann (Wiemann 2011), una comunicación efectiva debe partir primero de la consideración hacia nosotros mismos, a la otra persona(s), la relación, la situación y la cultura.

Para que no surjan problemas por una comunicación ineficiente, es necesario utilizar las palabras, la gramática y el lenguaje de uso adecuado y pertinente para comunicarnos eficientemente y de esta manera ser más proactivos y generar un favorable ambiente de trabajo y a su vez que la organización obtenga mayor rentabilidad a través de la productividad de sus colaboradores.

En la actualidad, ya son más las organizaciones que sienten preocupación por la comunicación que se maneja internamente, ya que influye directamente en su cultura. Dentro de una sociedad lo que distingue a una cultura es el idioma, sus modelos y prácticas comunicativas, así mismo si nos referimos a la cultura de una organización, los problemas comunicacionales se ponen en primera línea (Martínez y Marín 2001, 70).

El enfoque de la psicología positiva, desarrollado por Seligman (2017, 5) abarca tres pilares de estudio en donde el primer pilar se basa en experiencias subjetivas positivas del pasado como la alegría, satisfacción, bienestar; en el presente la felicidad y en el futuro, la esperanza y optimismo. El segundo pilar abarca rasgos positivos e individuales como las habilidades interpersonales, valores, fortalezas, en el tercer pilar encontramos las virtudes cívicas y las instituciones positivas como la familia, negocios, comunidades, entre otros, finalmente el autor amplió su enfoque añadiendo un cuarto pilar de estudio que son las relaciones interpersonales positivas como la amistad, compañerismo que son de gran interés para el ámbito laboral.

En definitiva, el manejo adecuado de la comunicación informal es vital hoy en día en las organizaciones, ya que por un lado se estaría evitando los problemas generados por los chismes y rumores y por otro lado se aprovecharía para transmitir una información positiva hacia la organización.

6 El cambio organizacional

Las organizaciones de hoy en día han venido experimentando una serie de cambios a través de modificaciones, fusiones, reestructuraciones, absorciones, entre otros. Ello incide en las organizaciones que toman la decisión de seguir el curso de los acontecimientos, en las que toman la iniciativa de adoptar estrategias de desarrollo y en las que prefieren quedarse en el pasado. Estos cambios requieren una adaptación mediante nuevos enfoques, reformas en las estructuras, modificaciones en las estrategias y valores que pueden estar fuertemente arraigados en una organización, ocasionando que el cambio sea difícil, lento o inclusive traumático.

6.1 Proceso de cambio

Un proceso de cambio es complejo realizarlo dentro de las organizaciones especialmente porque al personal que lo conforma le genera inseguridad el cambio en normas, procesos, principios que tras un largo tiempo lo tenían instaurado, volviéndose inclusive conservadoras. Pero llega un momento en el cual el proceso de cambio es inevitable por la necesidad de realizar algún tipo de modificación a nivel organizacional (Porret Gelabert 2010, 466)

Capítulo segundo

Desarrollo, análisis y resultados

1. Marco organizacional

La información se tomó del Plan Operativo Anual 2018 – 2019 y del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 - 2020, con la debida autorización para su uso en el presente estudio.

1.1 Reseña Histórica

La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador es una institución de educación superior a nivel de posgrados, creada en el año 1985 por el Parlamento Andino en el marco regional de la comunidad andina, con carácter internacional y autónoma. Su Sede Central está ubicada en la ciudad de Sucre, Sedes locales en La Paz y Santa Cruz, y oficinas en Bogotá y Lima.

La Sede ubicada en Quito, inició en el año 1992, en donde el Ministerio de Relaciones Exteriores, suscribió además un convenio ratificando su carácter de organismo académico internacional.

El Congreso Nacional, en el año 1997, aprobó la ley que incorpora a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador al sistema de educación superior. En 1998 la Constitución reconoció su estatus jurídico, el que fue ratificado por la legislación ecuatoriana vigente. A raíz de su creación, esta casa de estudios ha tenido una oferta académica sostenible y creciente en programas académicos de posgrado en las modalidades de especializaciones superiores, maestrías profesionales, maestrías de investigación, doctorados y posdoctorados.

Para la debida consecución de los objetivos institucionales establecidos en el Estatuto, la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador cuenta con una misión, visión y principios institucionales que orientan su normal y correcto funcionamiento, reflejando además de forma clara y coherente la identidad de la Universidad dentro del país y de la subregión.

1.2 Misión

La misión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador es la siguiente:

La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución académica internacional autónoma que se dedica a la investigación, enseñanza universitaria, prestación de servicios y producción de información, especialmente para la transmisión y desarrollo de conocimientos científicos y tecnológicos; el desarrollo de la cultura y el fomento al

espíritu de cooperación y coordinación entre las universidades del país, de la Comunidad Andina y Suramericana, con la finalidad de coadyuvar a la realización y el fortalecimiento de los principios fundamentales que presiden la integración y el desarrollo de la región. (UASB-E 2015)

1.3 Visión

La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador tiene como visión:

La Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, es la universidad internacional pública de posgrado más relevante de la Comunidad Andina y una de las más destacadas de Suramérica que, en el marco de la integración regional, produce y difunde de forma crítica e innovadora saberes y conocimientos científicos con el más alto nivel académico. (UASB-E 2015)

1.4 Objetivos estratégicos

De acuerdo al Plan Operativo Anual 2018 – 2019 (UABS-E 2018) los objetivos estratégicos de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador son:

- **Docencia.** Asegurar la calidad de la oferta de posgrado de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, mediante la actualización de programas con perspectiva interdisciplinaria, que incorporen los avances del conocimiento y respondan a las necesidades sociales.
- **Investigación.** Afianzar los procesos de investigación y difusión de la producción académica para que incidan positivamente en la resolución de los problemas sociales.
- **Vinculación con la colectividad.** Potenciar la gestión de los programas y procesos de vinculación con la colectividad que permitan la generación de espacios académicos de reflexión y producción de conocimientos conjuntamente con actores sociales e institucionales.
- **Desarrollo institucional.** Asegurar la articulación y el desarrollo de los procesos de internacionalización; transversalización de enfoques de derechos humanos, diversidades y género; la planificación y evaluación institucional que contribuyan al crecimiento institucional.
- **Gestión institucional.** Consolidar los procesos de gestión académica, administrativa y financiera para garantizar el desarrollo de las funciones académicas de la Universidad.

1.5 Estructura organizacional

La estructura orgánica de la Universidad Andina Simón Bolívar está conformada por un Consejo Superior integrado por un presidente, miembros representantes de los países de la Comunidad Andina, rectores y representantes del personal docente elegidos en cada Sede central y nacionales.

Las Sedes y oficinas de la Universidad Andina Simón Bolívar, están representadas por un Consejo Académico.

Cada Sede académica de la Universidad Andina Simón Bolívar están dirigidas por un rector, en la Sede Central y en las Sedes nacionales funciona un Comité de Coordinación Académica. Las Sedes locales están dirigidas por un director, y los programas de docencia están a cargo de un coordinador docente.

En el gráfico presentado a continuación, se puede visualizar la estructura orgánica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. (UASB-E 2015)

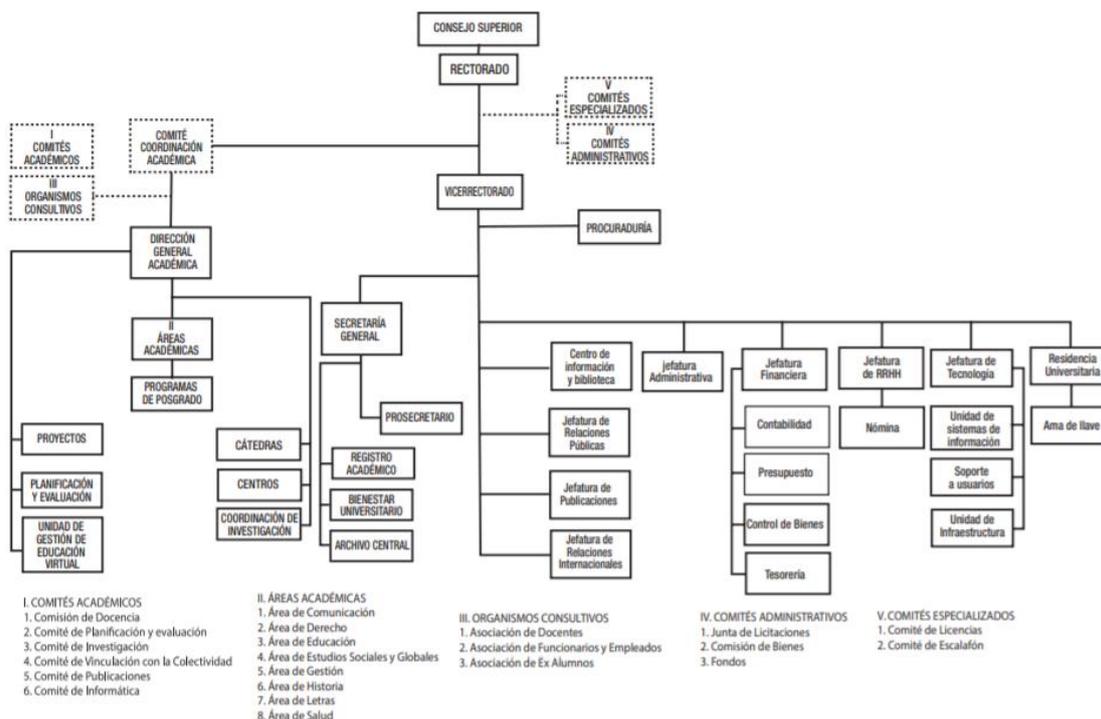


Figura 3. Orgánico Estructural Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Fuente: Plan Estratégico de desarrollo institucional 2015 - 2020

Elaboración: Comité de Planificación y Evaluación Interna

2. Metodología

2.1 Diagnóstico de la comunicación informal y las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Se realizó un diagnóstico desde la perspectiva de comunicación informal desde aspectos negativos como el rumor y el chisme, por otra parte, las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se rigió en la aplicación de entrevistas y grupos focales aplicados al personal directivo, docente y administrativo de esta casa de estudios. Los resultados que se obtuvieron de esta investigación, permitieron definir una propuesta del Plan de Comunicación Interna que ayudará a controlar las anomalías comunicacionales que afectan a las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

2.2 Método

Según lo manifiestan los autores Strauss y Corbin, la metodología cualitativa permite descubrir datos a los que no se puede obtener mediante la metodología cuantitativa. Algunos investigadores obtienen la información cualitativa mediante las entrevistas y observación con el propósito de establecer una relación entre las variables de estudio, existen por otro lado investigadores que obtienen datos a través de videos, películas o documentos. Este método permite alcanzar datos de fenómenos que pueden tener cierto nivel de complejidad, ya que los pensamientos, emociones, sentimientos pueden resultar difíciles de capturar a través de la metodología cuantitativa (Strauss y Corbin 2012, 19-20)

Para la presente investigación, se empleó el método cualitativo con el objeto de conocer las experiencias, vivencias, sentimientos, pensamiento y comportamientos del personal interno de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, referente a la influencia de la comunicación informal desde la perspectiva del chisme y rumores en las relaciones interpersonales. Este método permitió una aproximación más profunda a las variables de estudio, pudiendo de esta manera indagar en sus respectivos puntos de vista.

2.3 Muestra

Según (Vásquez et al. 2011, 116) para realizar un adecuado diseño de la muestra en la metodología cualitativa, es importante, definir y seleccionar al grupo de personas que poseen las principales características del objetivo de estudio que se pretende realizar y del marco explicativo que se emplee. Dentro de las características generales están: personas que han experimentado directamente el fenómeno de estudio, ser parte del lugar donde se ejecuta la investigación y personas que tengan la voluntad de proporcionar toda la información que requiere el investigador.

Para Salas (2020, párr. 7 y 9) La muestra en la investigación cualitativa se da por el interés que tiene el investigador en analizar y profundizar el objeto de estudio, y los procedimientos de selección están a criterio del investigador, la conveniencia, entre otros. Para ello es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Ser realista y determinar la cantidad de casos que se pueden investigar.
- Identificar el número de casos que ayudarán a responder las preguntas de investigación.
- Determinar la accesibilidad de los casos, cuánto tiempo tomará la recolección de datos.

En la presente investigación, la selección de los informantes fue aleatoria en base a las experiencias, conocimientos, vivencias, sentimientos que vivieron en el proceso de transición del rector de la Universidad Andina Simón Bolívar, durante el período 2016 al 2018, se recolectó la información del personal de ambos sexos, entre 30 a 70 años de edad, que conforman personal directivo, académico y administrativo y que sean parte del personal nuevo y antiguo de esta casa de estudio.

La muestra se constituyó de la siguiente manera:

Tabla 2
Muestra de estudio

Tipo	Cantidad
Directores y jefes de área	7
Docentes	23
Administrativos	43
Total	73

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Elaboración propia

2.4 Instrumentos de la investigación

La entrevista es un instrumento de la investigación cualitativa, sus características principales son: abierta, flexible e íntima, y se lo realiza a través de reuniones en las que participa el entrevistado y el entrevistador y proceden a intercambiar información mediante preguntas y respuestas logrando así construir significados sobre el tema de interés del investigador. Las entrevistas se dividen en tres tipos: La primera, estructuradas, es decir, mediante una guía de preguntas y un orden específico, el segundo tipo son las semiestructuradas, que de igual manera que las estructuradas se basan en una guía de preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de introducir más preguntas al momento de la entrevista, por último, las entrevistas abiertas, mediante una guía general de contenido y el entrevistador lo maneja en base a su interés (Hernández 2018, 597)

Según los autores Prieto y March (2002, párr.1) dentro de la investigación cualitativa se emplea como técnica el grupo focal, la misma que consiste en una reunión grupal dirigida por un moderador a través de un guion de temas relacionados al objeto de estudio, el propósito es intercambiar información con todos los participantes, y obtener datos profundos que posterior permitirán al investigador realizar un análisis, comprensión e interpretación.

Como instrumentos de investigación para la recolección de información se consideró pertinente emplear la observación, la entrevista a profundidad y grupos focales que fueron aplicadas de la siguiente manera:

Tabla 3
Instrumentos de investigación

Cargo	Cantidad de personas	Instrumento
Directores y jefes de área	7	- Entrevistas a profundidad
Docentes	3	- Entrevistas a profundidad
Docentes y Asistentes académicos	20	- Grupos focales
Personal administrativo	3	- Entrevistas a profundidad
	40	- Grupos focales
Total	73	

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Elaboración propia

2.5 Recolección de datos

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo que pretende conocer de manera individual y grupal a través de la observación, las entrevistas a profundidad y los grupos focales, las percepciones, creencias, experiencias y vivencias del público interno elegido de esta casa de estudio, respecto a cómo la comunicación informal desde los rumores afectaron las relaciones laborales durante el período 2016 al 2018, período en el cuál se dio lugar a la transición del rector.

2.5.1 La observación

Esta técnica permitió explorar personalmente los ambientes y contextos que se desarrollaron en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, durante el período de estudio, permitiendo comprender ciertos aspectos en cuanto al manejo de la comunicación interna, específicamente de los rumores que circulaban entre el personal, por otra parte, se pudo observar cómo son las formas de interacción entre autoridades, líderes y compañeros.

Para la observación, se eligieron áreas académicas, administrativas, pasillos, el comedor y salas comunales con el propósito de analizar comportamientos, también fue necesario interactuar en estos espacios con el personal para lograr analizar y comprender

el objeto de estudio, no se empleó ningún formato, únicamente se observó todo lo que se consideraba pertinente.

2.5.2 La entrevista

Con el propósito de conocer de manera directa cómo influye la comunicación informal, específicamente los rumores, en las relaciones interpersonales del personal interno en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se realizaron entrevistas a profundidad, las mismas que fueron aplicadas a directores, jefes, responsables de área, docentes y personal administrativo, las personas entrevistadas fueron escogidas en base al análisis de la observación, ya que esta técnica ayudó a determinar las personas que tuvieron cierto grado de experiencia o participación en los rumores o quienes llegaron a tener afectaciones en sus relaciones laborales con los jefes o compañeros de trabajo

Acerca de la estructura del instrumento de indagación, se lo realizó a través de guías de pautas estructuradas que sirvió como apoyo al momento de realizar las entrevistas, esta guía fue diseñada mediante bloques temáticos que contemplaron una serie de preguntas que remitían a la obtención de información sobre la comunicación interna, la comunicación informal y las relaciones interpersonales. Algunas preguntas de las guías siguieron un esquema que fue desde preguntas más generales y abiertas, a la indagación de datos más concretos, buscando en primer término la respuesta espontánea de la persona entrevistada y posterior, la profundización de la información. **Ver Anexos 1 y 2**

2.5.3 Grupos Focales

La realización de los grupos focales tuvo como finalidad recabar información, en relación con el objetivo de estudio a través del encuentro de grupos de personas que conforman el personal académico y administrativo de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. En época de pandemia generada por la COVID-19, se efectuaron tres grupos focales en línea a través de la plataforma zoom, el personal que participó de los referidos grupos focales fueron elegidos aleatoriamente, seleccionando como primer enfoque las áreas académicas y administrativas con una mayor incidencia en la circulación de rumores y cómo segundo enfoque a personas que sufrieron directamente cambios organizacionales, ya sea por ejemplo, con la designación de un nuevo director o jefe de área o la desvinculación de compañeros de trabajo.

Para que los grupos focales se lleven a cabo en línea de manera ordenada y coordinada, fue necesario diseñar una guía de pautas que facilitó la ejecución de la investigación y la obtención de datos. **Ver Anexo 3**

2.6 Sistematización de la información recolectada

Con el fin de preparar el análisis de la información recolectada, fue necesario realizar un grillado mediante el cual se segmentó los fragmentos textuales de cada entrevista y grupo focal según los ejes temáticos definidos en este estudio.

El formato del grillado fue construido en base a los temas principales de la guía de pautas como son: la comunicación interna, la comunicación informal y las relaciones interpersonales, cada tema fue subdividido en subtemas que facilitaron la obtención de la información para responder las interrogantes planteadas en este estudio, el propósito del grillado fue organizar el material obtenido a través de los instrumentos de investigación.

En la grilla se contemplaron fragmentos textuales de los entrevistados que fueron asignados al eje temático que correspondía, además, el grillado permitió clasificar algunos casos con características específicas y las más utilizadas como rumor, chisme, relaciones interpersonales, canales de comunicación, entre otros. La lectura del grillado en sentido vertical y horizontal, facilitó la comparación de información entre distintos entrevistados o grupos. **Ver Anexo 4**

2.7 Análisis de los resultados

Una vez realizado el análisis y descomposición del grillado, se determinaron las principales dimensiones que detallan los comportamientos de las variables de estudio y se estableció los indicadores que permitieron entender el cómo se comportan las dimensiones y por ende las variables de interés y así establecer en qué situación se encuentra la problemática de estudio.

Tabla 4
Dimensiones y Factores

Categoría	Variabes	Dimensiones
Comunicación informal	- Cambios de Dirección	- Falta de confianza entre líderes y compañeros - Conformación de subculturas - Ingreso de nuevo personal
	- Estilo de liderazgo	- Dificultad de adaptación - Pérdida de motivación y satisfacción laboral
Relaciones interpersonales	- Comunicación no efectiva	- Generación de incertidumbre - Falta de empatía
	- Sentido de pertenencia	- Falta de conocimiento, compromiso e integración

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Elaboración propia

2.8 Interpretación de la información

2.8.1 Comunicación informal

2.8.1.1 Elección del rector en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador ¹

En el mes de julio de 2015, después de 23 años desde la creación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se inició el proceso de elección de rector, para ello, el Consejo Superior órgano máximo de esta casa de estudios se reunió en Quito el 23 de julio de 2015 para establecer el reglamento y cronograma para elegir a su máxima autoridad. El presidente del Consejo Superior de la Universidad Andina Simón Bolívar, Dr. Rubén Vélez, posiona a un representante del presidente del Consejo Superior y la presidenta de la Comisión; un representante de los profesores, y a la Secretaria General de la Sede Ecuador (UASB 2017)

El 11 de septiembre de 2015, inscriben sus candidaturas a rector, el Dr. César Montaña Galarza registra su candidatura auspiciado por los miembros de la comunidad

¹ En este acápite se realizará una descripción de los hechos suscitados en la elección del rector de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, información que fue tomada de la página web institucional <https://saludyambiente.uasb.edu.ec/web/autonomia-universitaria/cronologia> bajo el nombre Crónica de una elección, sin embargo, a la fecha de presentación de la tesis la web se encuentra desaparecida.

universitaria, y por otra parte el Dr. Raúl Vallejo Corral a quien le impugnaron su candidatura por no haber cumplido con una dedicación académica a tiempo completo por un período de tres años consecutivos, sin embargo, el Presidente del Consejo Superior retira la impugnación por defectos de forma y el Dr. Vallejo continúa con el proceso (UASB 2017)

Una vez inscritas las candidaturas y realizadas las respectivas campañas electorales en donde hubo música, globos y carteles, aunque en rigor no se trata de una elección, pues el resultado de la consulta deberá pasar al Consejo Superior, quien hace la designación del nuevo rector, en el campus de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, el personal docente, administrativo, estudiantes y ex estudiantes participaron de una consulta previa. La Comisión conformada para la consulta anuncia los siguientes resultados:

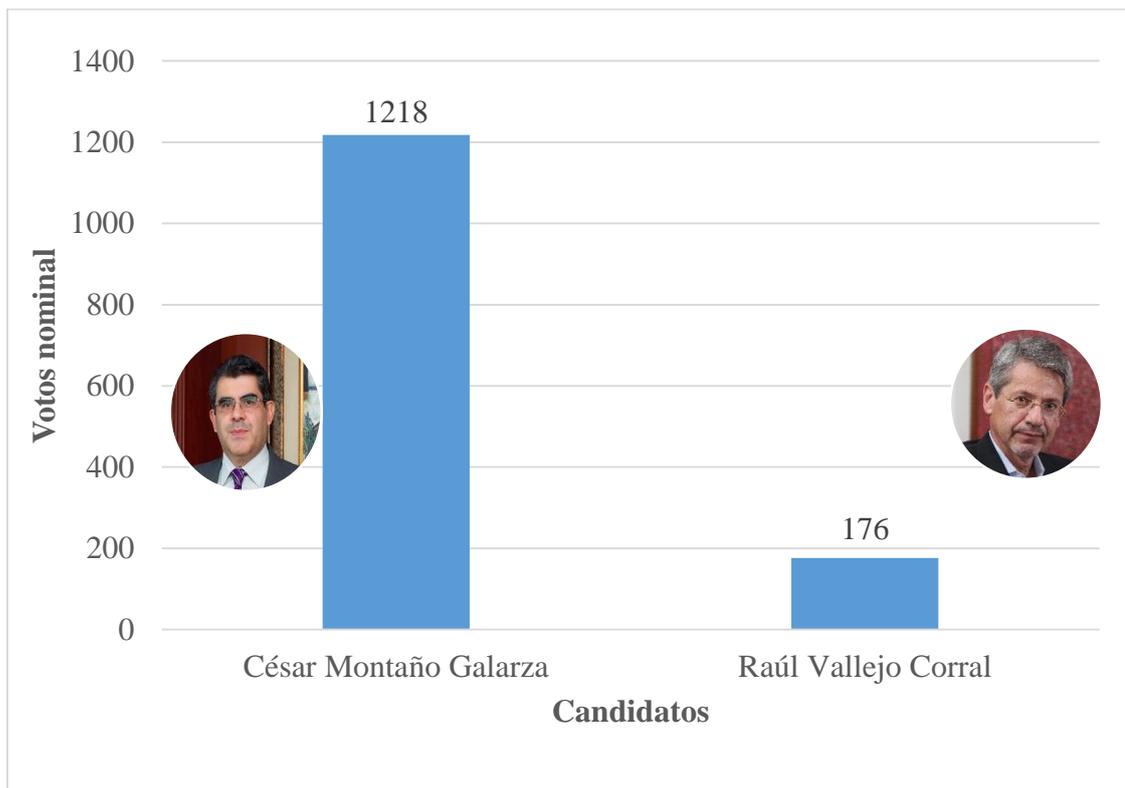


Figura 4. Resultados primera consulta a la comunidad universitaria

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Elaboración propia

El candidato Raúl Vallejo obtiene por parte del Parlamento Andino un pronunciamiento a su favor y este organismo internacional de la Comunidad Andina de Naciones, envía una carta a Rubén Vélez Núñez, Presidente del Consejo Superior, con la intención de que emita su voto en la sesión del Consejo Superior en donde se designa al

rector. En la ciudad La Paz – Bolivia, se reunió el Consejo Superior de la Universidad Andina Simón Bolívar, en donde designan con una votación de 6 a 4 al Dr. César Montaña como nuevo Rector de la Sede Ecuador, candidato que contó con el apoyo de la mayoría de la comunidad universitaria (UASB 2017)

Posterior a la designación del Dr. César Montaña como nuevo rector, el Parlamento Andino decide desconocerlo bajo el argumento de que su título PhD fue obtenido en la misma Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador siendo un impedimento para ostentar la referida dignidad de acuerdo a lo estipulado en la transitoria de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador (LOES) (UASB 2017)

Sobre esta restricción, el Consejo Superior en la primera reunión realizada en julio 2015, determinó en el reglamento de elección que esta restricción no aplica a la Universidad Andina, por ser un organismo internacional acreditado en Ecuador y que funciona con normas propias. Por otra parte, este requisito entró en vigencia después de tres meses de iniciado el proceso de elección, es decir en octubre 2015 (UASB 2017)

El 27 de noviembre de 2015, el Parlamento Andino motivado por una carta del Consejo de Educación Superior del Ecuador (CES) emite una resolución instando al Consejo Superior de la Universidad para que revise lo actuado referente a la elección de rector. El Consejo Superior cumpliendo con lo solicitado por el CES, se reúne en la ciudad de Quito el 14 de diciembre del mismo año y resuelve por unanimidad declarar como legítima y legal la designación al doctor César Montaña Galarza como rector de la Sede Ecuador. Por lo tanto, dispone que asuma sus funciones de rector el 15 de enero de 2016, en razón que la transitoria de la LOES no es aplicado en esta designación porque las titulaciones obtenidas de esta casa de estudios son internacionales, además, el proceso de elección de rector inició antes de que la transitoria entrara en vigencia, por lo tanto, ninguna ley tiene el carácter de retroactiva (UASB 2017)

Debido a la posición tomada por el Consejo Superior, el Parlamento Andino sin ninguna atribución, destituye al Presidente y cuatro de sus miembros, negándoles inclusive el derecho a la defensa y al debido proceso. Por otra parte, arbitrariamente, el presidente del Parlamento Andino decide autonombrarse presidente del máximo órgano de esta casa de estudios. (UASB 2017)

Ante este atropello por parte del Parlamento Andino, el 8 de enero 2016, las autoridades de la Universidad Andina presentan una demanda ante el Tribunal Andino de Justicia, por desconocer la designación como rector al Dr. César Montaña Galarza.

Por otra parte, las Asociaciones de Docentes y la de Funcionarios y Empleados de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador realizan una Asamblea Extraordinaria y deciden declararse en sesión permanente para no permitir más atropellos con la designación del Dr. Montaña como rector y de una posible intervención de los organismos de control estatal. El apoyo de varias organizaciones gremiales, sociales y empresariales fue crucial para la asamblea permanente, incluso empezaron a recibir cartas de organizaciones a nivel regional y adhesiones enviadas por destacados académicos a nivel nacional e internacional (UASB 2017)

El presidente del Parlamento Andino, Luis Fernando Duque, convoca al Consejo Superior con cuatro miembros que fueron nombrados por él, y sin el quórum necesario declara como ilegítima la designación del Dr. César Montaña.

A partir del 13 de enero de 2016 la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, empieza a recibir un acoso mediático de medios públicos del gobierno, tales como El Telégrafo y la Televisión Pública, medios en donde empiezan a emitir al público que la resolución emitida por el Consejo Superior paralelo, es válida (UASB 2017)

Mediante sesión solemne realizada el 15 de enero de 2016 en las instalaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, en donde hubo una alta concurrencia de los miembros de la comunidad universitaria, representantes de gremios y público en general, el Presidente del Consejo Superior de la Universidad, Rubén Vélez Núñez, le entrega la resolución de nombramiento como rector al Dr. César Montaña

A partir del 20 de enero de 2016, inicia un ataque de inspecciones y auditorías de los organismos de control del Estado a esta casa de estudios el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Trabajo, Servicio de Rentas Internas (SRI) y Contraloría General del Estado (CGE) (UASB 2017)

Los medios de comunicación nacional a causa del acoso gubernamental obtuvieron una alta cobertura, ubicándole a la universidad en una desfavorable posición.

Sobre la demanda planteada al Tribunal Andino de Justicia, con fecha 21 de enero de 2016, esta instancia la inadmite indicando que, dentro de las atribuciones del Parlamento Andino no está el declarar la ilegalidad de una designación (UASB 2017)

El 26 de enero de 2016 el Canciller Ricardo Patiño, dispone al Consejo Superior de la Universidad que dentro de 15 días procedan a derogar la designación del Dr. César Montaña como rector de esta casa de estudios, por otra parte el 29 de enero del mismo año, el Presidente de la República del Ecuador, Rafael Correa, en medios de comunicación, amenaza a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador con

expulsarla del país si no realizan inmediatamente el cambio de rector, sin considerar que esta casa de estudios es un organismo internacional de derecho público y que goza de un convenio firmado con el país de privilegios e inmunidades (UASB 2017)

El mismo día de las amenazas del Presidente Rafael Correa, el Consejo de Educación Superior del Ecuador (CES) emitió una resolución desconociendo el nombramiento de rector al Dr. César Montaña. A pesar que las afueras de las instalaciones de este organismo, cientos de estudiantes, profesores y personal administrativo estuvieron concentrados en un plantón pacífico respaldando al rector electo (UASB 2017)

Posterior a todos estos eventos, con fecha 16 de febrero de 2016, el Dr. César Montaña con el propósito de precautelar el bienestar institucional y su normal funcionamiento, procede a encargar el rectorado al Dr. Jaime Breilh Paz y Miño, siendo el director de un área académica con mayor antigüedad, este encargo tuvo como propósito demostrar al gobierno todas las buenas intenciones de solucionar este impase que vivía la Universidad y promover un diálogo para solucionar los conflictos en el marco del respeto a la autonomía universitaria (UASB 2017)

A pesar del retiro por parte del Dr. César Montaña, el presidente Rafael Correa en el informe semanal realizado el 27 de febrero de 2016 realiza una vez más amenazas a la Universidad con el retiro de fondos que se encuentran incluidos en el convenio con el Estado y en los acuerdos de los países miembros de la Comunidad Andina, el retiro de estos fondos implicaba dejar de subvencionar los estudios de posgrado y eliminar las becas y apoyo financiero para estudiantes de Ecuador y Sudamérica.

El 3 de marzo de 2016, el Dr. Jaime Breilh rector (e) inicia el diálogo con el presidente del Consejo de Educación Superior del Ecuador, René Ramírez, mediante el cual acuerdan que la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador presente una propuesta para salir del impase. El Presidente del Parlamento Andino, Luis Fernando Duque también se sumó a esta reunión (UASB 2017).

A partir del 3 de marzo al 15 de abril del 2016 se inició el debate con todos los estamentos que conforman la comunidad universitaria de Ecuador y de Bolivia con el propósito de buscar una solución enmarcada en el respeto a la autonomía universitaria. En este mismo período la Universidad se vio obligada por los organismos de control estatal a entregar decenas de cajas con información sobre todo financiera, cuyo proceso duró un largo período (UASB 2017)

Una vez establecido un consenso con los estamentos de la comunidad universitaria el 15 de abril de 2016 el sistema internacional de la Universidad Andina (Sede central de

Bolivia y Sede Ecuador) plantean una propuesta al secretario de la Senescyt (Presidente del CES), mediante la cual establecieron la elección de un nuevo rector, siempre y cuando los resultados que se realicen en una consulta previa a los estamentos de la universidad sean respetados por el máximo órgano de la Universidad (UASB 2017)

Del 2 al 16 de mayo del 2016, inició otra arremetida contra la Universidad, en donde medios de comunicación estatal informaron a la ciudadanía sobre irregularidades en el manejo de fondos, principalmente en las transferencias realizadas al exterior. La Universidad rechazó enfáticamente esta información (UASB 2017)

El 18 de mayo de 2016, el CES inesperadamente envía una carta al presidente del Parlamento Andino, Luis Fernando Duque, disponiendo como fecha tope hasta el 30 de junio de 2016 para que la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, proceda con las elecciones de un nuevo rector, decisión que fue tomada sin un acuerdo previo con la Universidad (UASB 2017)

Con fecha 9 de junio de 2016 los rectores de Ecuador y Bolivia, y el presidente del Parlamento Andino, en presencia del presidente del Consejo de Educación Superior del Ecuador (CES), establecieron un acuerdo para terminar con este conflicto mediante la realización de nuevas elecciones y respetando la autonomía universitaria, la misma Universidad Andina Simón Bolívar sería la responsable de elaborar el reglamento y el calendario para el nuevo proceso de elección (UASB 2017)

El CES en coordinación con la Universidad, modifica la fecha establecida en la primera resolución y fija el 15 de agosto del 2016 como plazo máximo para la designación del rector de la Sede Ecuador. Con fecha 28 de julio del 2016, el CES emitió una nueva resolución con otros términos no acordados tales como, la terminación del plazo como rector encargado al Dr. Jaime Breilh y disponer al Consejo Superior de la Universidad designar un rector interino. También cambia el plazo al 15 de agosto para convocar a consulta previa para la elección rector, adicional, resolvió no aprobar los programas de posgrado hasta la consulta previa (UASB 2017)

La comunidad universitaria rechazó enfáticamente los términos de esta nueva resolución y procedieron hacer público un comunicado el 01 de agosto de 2016 donde se establecieron cinco puntos fundamentales:

- La Universidad Andina Simón Bolívar no permitiría que el poder del gobierno le imponga un rector y un rechazo total al intento de imponer un rector interino.
- Que se cumpla con el acuerdo del 9 de junio donde se estableció realizar una consulta a la comunidad universitaria para elegir al rector.

- La convocatoria al proceso electoral y la elección directa del rector, de no observar el acuerdo y no aplicar las normas internacionales que rigen a la Universidad, el Comité de Coordinación Académica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, deberá posesionar al candidato con mayor cantidad de votos respetando la democracia, y cumplir con la posesión del rector antes del 15 de octubre de 2016.
- El cumplimiento inmediato que tiene como obligación el Estado de transferir a la Universidad el valor pendiente de pago.
- El trámite y aprobación de los programas de posgrado rezagados en el CES

Ahora bien, para que se lleve a cabo el nuevo proceso de elección del rector de esta casa de estudios, fue necesario la intervención de una Comisión Internacional de Mediación, compuesta por tres destacados intelectuales –Boaventura de Sousa Santos, Francois Houtart y Nila Heredia- quienes se constituyeron en garantes del respeto a la voluntad manifestada en las urnas. En dicho proceso se postularon como candidatos el Dr. Jaime Breilh y el Dr. Agustín Grijalva (UASB 2017)

El 21 de noviembre de 2016, en la ciudad de Bogotá el Consejo Superior designa como rector de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador al Dr. Jaime Breilh para el período 2016 – 2021, ratificando el pronunciamiento de la comunidad universitaria que, en consulta previa, le otorgó el 64 % de los votos válidos ponderados frente al 34 % del otro candidato, Agustín Grijalva (UASB 2017)

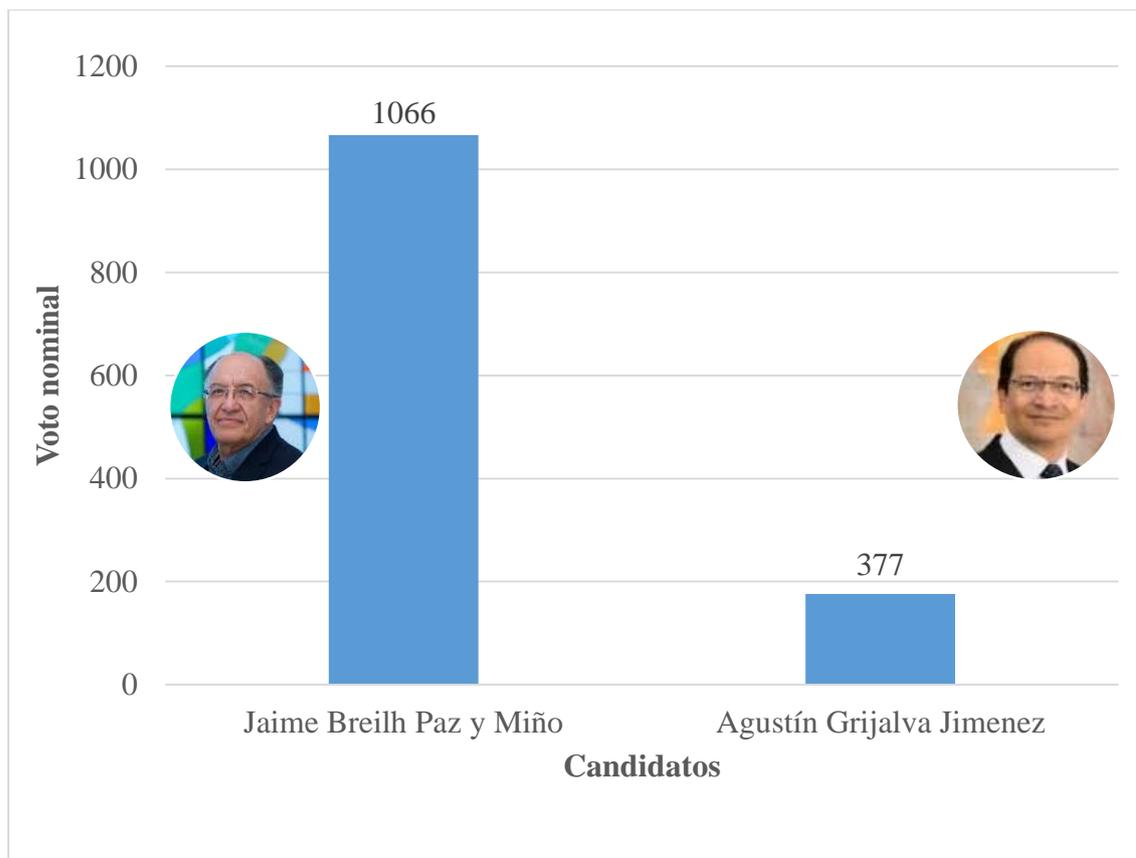


Figura 5. Resultados segunda consulta a la comunidad universitaria
Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Elaboración propia

Finalmente, después de los inconvenientes suscitados por la destitución del Dr. César Montaña como rector de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador en medio de una controversia con el gobierno de Rafael Correa, con fecha 19 de abril de 2018, la Corte Constitucional de la República del Ecuador emitió la sentencia N° 140-18-SEP-CC, respecto de la acción planteada por el Dr. César Montaña, y respaldada por el rector Dr. Jaime Breilh, el 1 de marzo de 2017, en la que demandaba la declaratoria de inconstitucionalidad de las actuaciones del Estado ecuatoriano que lo desconocieron como rector. La Corte Constitucional inclusive se pronunció indicando que esta casa de estudios sufrió ataques en los años 2015 y 2016 que lesionaron la autonomía universitaria, por lo que decidieron reconocer toda la lucha de la comunidad universitaria que fue respaldada por varios sectores de la sociedad. Se consideró, además, un caso excepcional de incorporación en la sentencia de un *amicus curiae* (opinión de tercero) planteada por el Dr. Jaime Breilh Paz y Miño, con el cual planteó su apoyo argumentativo sobre la necesidad de que se reestablezca la plenitud del derecho a la autonomía universitaria,

aunque ello implicaría ceder su derecho legítimo y constitucional de ejercer el rectorado hasta el fin del período, es decir hasta el año 2021 (UASB 2017)

Es así, que la Corte Constitucional dispuso al CES que en el término de diez días contados a partir de la notificación de la sentencia se restituya al Dr. César Montaña en el puesto de trabajo. Con fecha 7 de mayo de 2018, el Dr. Jaime Breilh Paz y Miño entregó el rectorado al profesor y jurista Dr. César Montaña Galarza, para el período 2018-2023.

Lo que debió ser un cambio de la máxima autoridad sin mayor trascendencia se convirtió en un espacio de disputa política, debido a la confrontación del gobierno con la Universidad dejándola golpeada internamente por la cantidad de información que tocaba desmentir interna y externamente, generando demasiada incertidumbre con el público interno. Los miembros de esta casa de estudios por el apetito de conocer qué más hay, prestó oídos a los rumores y chismes, creándose ciertos grupos, subculturas que emitieron mucha desinformación que debía ser aclarada y desmentida por las autoridades oportunamente (UASB 2017)

La mayoría del personal interno que participó en la presente investigación, hizo referencia que la transición del rector que inició en julio de 2015, desencadenó una serie de afectaciones, entre ellas, en la cultura organizacional de esta casa de estudios ya que al momento de generarse la preferencia a los candidatos postulantes para ocupar la referida dignidad, las relaciones interpersonales se deterioraron debido al desacuerdo generado por las personas que apoyaba al Dr. César Montaña con las que apoyaban al Dr. Raúl Vallejo, candidato que lo consideraban partidario del ex presidente Rafael Correa, un gobierno que atacó severamente en los años 2015 y 2016, lesionando la autonomía universitaria, inclusive por la comunicación informal que empezó a desbordar durante el proceso de elección, circulaban ciertos rumores que dentro de la Universidad existían personas que entregaban información confidencial para dar mayor soporte a la intervención por parte de los organismos de control estatal o a su vez, ciertos grupos de personal interno mantenían reuniones secretas con el candidato Raúl Vallejo para favorecerlo ante el Dr. Montaña (UASB 2017)

Una vez que el CES no permitió la designación del Dr. César Montaña como rector de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se convocaron a nuevas elecciones en donde se generó un nuevo espacio para la confrontación entre el personal, debido esta vez por las preferencias que tenían hacia los candidatos Jaime Breilh y Agustín Grijalva respectivamente, de igual manera este proceso se desarrolló en un ambiente de conflictos internos, al Dr. Grijalva lo estigmatizaron como adepto al gobierno

correísta, por lo tanto su postulación no fue bien vista por ciertos grupos así que empezó una vez más a circular una gran cantidad de información por los canales de comunicación informal generando incertidumbre por el futuro de la Universidad y las relaciones personales internas totalmente resquebrajadas (UASB 2017)

Por lo mencionado, cabe manifestar que esta disputa generada en ambos procesos de elección, produjo la creación de subculturas que rompieron con lo establecido como norma general dentro de esta casa de estudios, estas subculturas ocasionaron cambios en el comportamiento, creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas que antes del proceso de elección eran compartidas por la mayoría de sus integrantes, esto debido a que por un período de 23 años estuvieron liderados por su fundador el Dr. Enrique Ayala Mora, rector que la gran mayoría del personal que intervino en esta investigación lo consideran un líder carismático por su espontaneidad, transmisor de confianza y optimismo, generosidad pero sobre todo por su acertada gestión en el rectorado de la Universidad que generó un reconocido status organizacional.

Con el cambio del rector en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, primero con la designación del Dr. Jaime Breilh en noviembre de 2016 y posterior con el Dr. César Montaña en mayo 2018, se generaron cambios a nivel organizacional ocasionando dificultades de adaptación del personal interno ya que consideran que los procesos habituales y las tareas rutinarias que se llevaban a cabo antes de la transición resultaban más eficaces, por la razón de ser de esta casa de estudio, incomparable a una institución del sector público o privado. Por lo tanto, los cambios organizacionales que implementaron las nuevas autoridades de la Universidad, con la contratación de personal directivo que llegaron con sus respectivos modelos de gestión, estilos de liderazgo y con la necesidad de cambiar en alguna o algunas partes de la Universidad, según lo indicado por las personas partícipes en esta investigación, provocó un período de turbulencias, dudas, angustias, incertidumbres, malestar en gran parte de los miembros de esta comunidad, debido a la comodidad como consecuencia de la seguridad que les generaba las normas, esquemas, principios, fidelidad y costumbres que poseían tras largo tiempo con su líder el Dr. Enrique Ayala Mora.

2.8.1.2 Estilo de liderazgo

El personal administrativo que participó en las entrevistas y grupos focales, mencionaron que los cambios de dirección por una parte, generaron un alto nivel de malestar entre los miembros de sus áreas, esto a causa de que una de las principales

direcciones administrativas de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, implementa un estilo de liderazgo autocrático, la gestión que realiza esta persona es de puerta cerrada, las decisiones de índole administrativo que se toman en el Comité de Coordinación Académica no son impartidas al resto del equipo, lo que les genera mucha incertidumbre desconfianza, falta de compromiso, pérdida de motivación por el trabajo por lo que no se sienten involucrados en los procesos y que únicamente están para acatar órdenes. Algunos de los entrevistados, específicamente del grupo de personal administrativo que posee más de diez años de antigüedad en esta casa de estudio, manifestaron que con la llegada de la nueva dirección les han menospreciado sus ideas, sus opiniones, inclusive la forma de ejecutar sus trabajos, generándoles un alto nivel de insatisfacción laboral, algunas personas mencionaron que llegaron al punto de pensar en desvincularse de la institución, pero por la situación económica que vive actualmente el país se han replanteado esta idea. Por otra parte, algunos participantes del grupo focal #1, manifestaron su satisfacción con el cambio de dirección que se dio en su área académica, resaltando a un líder que maneja eficientemente la comunicación y respeto con todo el equipo. (Grupos Focales, ver anexo 4).

2.8.2 Relaciones Interpersonales

2.8.2.1 Comunicación no efectiva

Otro punto clave que mencionaron en la investigación fue la falta de comunicación por parte de los nuevos directivos sin emplear un tipo de comunicación horizontal, generando un exceso de información que empezó a circular en todas las direcciones de esta casa de estudios sin ningún filtro dando cabida a la generación y propagación de los rumores interfiriendo en la eficacia organizativa.

Los participantes de los grupos focales, recordaron el evento suscitado en el mes de mayo 2018, en la que, la máxima autoridad de la Universidad, dispuso la destitución de un grupo de ocho personas que ocupaban cargos de dirección y administrativos, mencionaron que a raíz de ese evento los rumores empezaron a esparcirse por toda la universidad, indicando que las personas destituidas eran adeptas a los candidatos que no fueron elegidos en urnas por la comunidad universitaria; también manifestaron que el rumor que causó mayor controversia y desequilibrio en el normal desarrollo de las actividades internas de la Universidad, fue la aparición de rumores sobre la desvinculación de un segundo grupo de personas, esta desinformación fue desmentida por las autoridades, pero el personal entrevistado considera que se generó mucha

desconfianza e incertidumbre ya que no fue comunicado de manera oportuna y veraz (Grupos focales, ver anexo 4).

Según lo señaló el personal que participó en las entrevistas y grupos focales, esta casa de estudio cuenta con varios medios de comunicación formal tales como: carteleras, pantallas informativas, casilleros de correo electrónico, reuniones en el Paraninfo, reuniones internas de área o con los gremios de las asociaciones, entre otros, sin embargo, consideran que por estos medios no se imparte toda la información y que la mayoría de directores y jefes de área no aplican dentro de sus equipos una comunicación descendente, efectiva, confiable (Entrevistas y grupos focales, ver anexo 4)

Personal que pertenecen al área administrativa y que participaron en las entrevistas y grupos focales, señalaron que el director que ingresó a formar parte en el período 2016 al 2018 carecía de empatía al momento de comunicarse, inclusive mencionaron en la investigación, que anteriormente sus directores sabían interpretar en un plano más elevado las emociones de sus equipos de trabajo, inclusive demostraban preocupación si algo no marchaba bien en el trabajo o en un plano más personal, su salud y familia. (Entrevistas y grupos focales, ver anexo 4).

Por otro lado, algunos participantes de las entrevistas y grupos focales señalaron que durante el período 2016 al 2018, la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, incrementó en la nómina del personal, algunas direcciones trajeron consigo gente de su confianza y manifestaron que este nuevo personal no recibió una adecuada inducción ya desconocen la historia y trascendencia que ha tenido la Universidad a lo largo del tiempo, dificultando la integración con el resto del equipo, inclusive se ha visto la conformación de grupos conformados por personal nuevo y personal antiguo (Entrevistas y grupos focales, ver anexo 4)

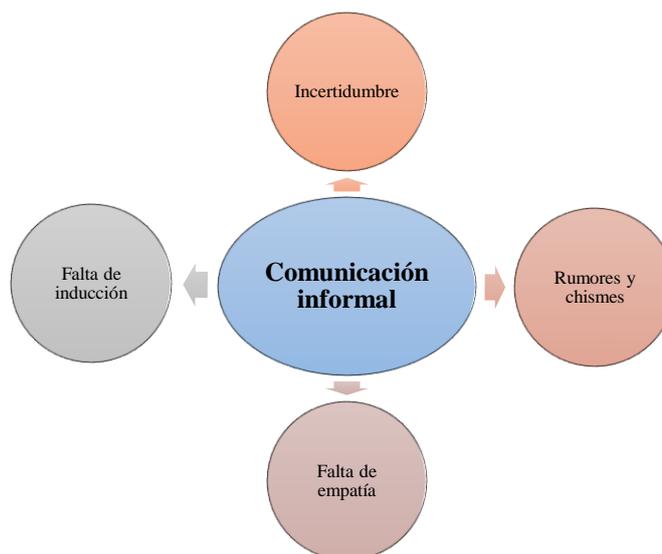


Figura 6. Comunicación no efectiva

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Elaboración propia

2.8.2.2 Sentido de pertenencia

Las narraciones de los participantes de esta investigación permitieron efectuar una lectura sobre la pérdida del sentido de pertenencia que tienen hacia la institución a raíz de la transición de autoridades. Del análisis de las entrevistas y grupos focales se desprendieron los siguientes hallazgos:

La dimensión del sentido de pertenencia hace referencia al cariño que tiene el personal interno antiguo hacia la Universidad, pusieron de manifiesto su participación, dedicación y esfuerzo para el crecimiento y éxito de la institución y que hoy en día todo ese trabajo de construcción no es reconocido por sus líderes, señalaron además que extrañaban la amistad y la camaradería que existía entre los miembros de la comunidad, por otra parte, indicaron que el Área de Recursos Humanos no está impartiendo una adecuada inducción al personal nuevo, no se les está instruyendo referente a la historia que tiene la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, sobre el reconocimiento y aprecio que tienen a su fundador y líder Dr. Enrique Ayala Mora, pero sobre todo por sus luchas para alcanzar ciertos beneficios económicos y no económicos comprendidos por pocos y criticados por muchos. En sus relatos se evidenció la fuerte vinculación afectiva que tiene este tipo de público interno con la Universidad y que, en la actualidad, por todo lo anteriormente señalado, se ha ido perdiendo a causa del deterioro de las relaciones interpersonales generadas por una comunicación no efectiva.

Por otra parte, gran parte del personal administrativo entrevistado considera que las relaciones interpersonales con su líder actualmente se manejan de forma vertical,

haciéndose presente el nivel jerárquico y distanciamiento con ciertos miembros del equipo. Indicaron que se perdió la libertad para hacer preguntas, dar ideas, expresar opiniones, no reciben información de primera instancia y por los canales oficiales de comunicación, lo que ha dado cabida a la comunicación informal perdiéndose de esta manera la confianza hacia sus superiores y la motivación hacia su trabajo (Entrevistas y grupos focales, ver anexo 4)

Por todo lo mencionado, es competencia de los líderes de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, reconocer estas dificultades, intervenir y mejorar la comunicación organizacional para que el resto de los miembros de la comunidad universitaria vayan encaminados y sobre todo sincronizados y así alcanzar los objetivos institucionales pero sobre todo para que el personal antiguo vuelva a recuperar la confianza y el sentido de pertenencia hacia la Universidad y se genere un ambiente de compañerismo con los nuevos integrantes que se han vinculado a la institución en estos últimos períodos, y así, mejorar la capacidad de decisión de las personas, quienes lleguen a asumir roles de apoyo y no de imposición en todos los niveles de la Universidad.

Capítulo tercero

Propuesta: Plan de Comunicación Interna para controlar las anomalías comunicacionales que afectan a las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

La presente propuesta pretende dotar a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador de una herramienta que permita gestionar la comunicación interna de una forma realista, práctica y efectiva y así controlar los rumores que actualmente están afectando las relaciones interpersonales en esta casa de estudios.

Según lo menciona Formanchuk (ZonaPyme 2022, párr. 1) si no se realizan cambios en las acciones que se tomen dentro de la comunicación interna estas acciones se verán más como un costo que una inversión para la organización, es por ello, la importancia de adoptar un modelo de Comunicación Interna, que aborde las siguientes premisas:

- Tiene que estar enfocada en las personas y no en los medios, la transformación no es digital, es humana.
- Debe ser creada por todas personas de la organización y no sólo por un área o responsable específico. La comunicación interna es mucho más efectiva cuanto todas las personas comprenden que también son cocreadores de esa comunicación interna.

El modelo de comunicación interna cocreado que propone Formanckuk hace referencia que dentro de las organizaciones es indispensable concientizar a todos los colaboradores, especialmente a los líderes para que comprendan que son los principales comunicadores internos y externos, que sus acciones son los mensajes más poderosos y que gestionar su propia comunicación no sólo es una responsabilidad sino una oportunidad (ZonaPyme 2022, párr. 8)

La comunicación interna tiene como tendencia la cocreación, ya que la gente actualmente también es productora de contenido, de medios, de comunicación informal para comunicarse más entre sí, es por ello que la comunicación interna cocreada debe permitir un empoderamiento de las personas para que sean las encargadas de hacer comunicación interna y que la información no sea generada únicamente por una persona o área específica (Formanchuk 2018, min 0:58)

El modelo de comunicación cocreada propuesta por Alejandro Formanchuk propone aprovechar y capitalizar las conversaciones que se producen y circulan por fuera de los espacios y medios formales, el desafío está en aprender a sumarse hábilmente a estas conversaciones sin imponer mensajes ni reglas, los líderes deben transformarse en facilitadores de diálogos y no en simples emisores.

A través del Programa de Entrenamiento Experiencial, dictado por Alejandro Formanchuk, considerado como uno de los principales referentes internacionales en comunicación organizacional y autor del modelo de Comunicación Cocreada, se procedió a armar una propuesta del Plan de Comunicación Interna para la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, abordando los siguientes pasos:

- **Meta y objetivos:** Descubrir qué le interesa y necesita la institución y cómo construir objetivos concretos, medibles, realistas y relevantes a través de la técnica SMART.
- **Públicos:** Seleccionar y segmentar a los destinatarios del Plan de Comunicación Interna, armar mapas de actores extremos, y analizarlos a través de herramientas de investigación como el Buyer Persona, es decir armar perfiles del público interno basado en datos reales.
- **Mensajes:** Definir qué mensajes clave se debe comunicar en el Plan de Comunicación Interna, analizar los criterios para seleccionar los contenidos, los condicionantes, y aplicar la herramienta de las Dimensiones Cocreadas para generar contenido que permita alcanzar los objetivos del Plan.
- **Medios:** Seleccionar los medios más adecuados según los objetivos y posibilidades.
- **Líderes:** Incorporar a los líderes como piezas clave para la cocreación de la Comunicación Interna y de este modo se logre la máxima efectividad. Los líderes son los principales comunicadores internos.
- **Influencia:** Aplicación de estrategias de influencia en el Plan de Comunicación Interna para lograr resultados más efectivos.
- **Medición:** Establecer indicadores para medir la efectividad del Plan de Comunicación Interna que permita gestionar tiempos, recursos y responsabilidades para alcanzar los objetivos del plan.

1. Meta organizacional

Para desarrollar el Plan de Comunicación Interna es importante como primer paso, establecer una meta organizacional que sirva como una guía.

¿Cuál es la meta organizacional que se va alcanzar con el Plan de Comunicación Interna?

Fortalecer las relaciones interpersonales de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, enfocado a mejorar la comunicación interna

2. Objetivos del Plan de Comunicación Interna

Es lo que se propone alcanzar para ayudar a esta casa de estudios a llegar a su meta. Son una promesa y una hoja de ruta.

Los objetivos del Plan de Comunicación Interna detallados a continuación describen qué se va a lograr, y no cómo se va a lograrlo.

- Lograr que el 100% de los colaboradores de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, participen en los talleres sobre comunicación interna en un plazo de 3 meses.
- Desarrollar 3 estrategias de comunicación efectiva para que las asociaciones de la universidad las apliquen en sus respectivos gremios, en un plazo de 1 mes.
- Construir un equipo de 10 personas con alto poder de influencia para que trabajen en una comunicación interna alineada a la meta de la organización, en un plazo de 2 meses.
- Conseguir que el 100% de los líderes de la universidad desarrollen la habilidad de comunicar, en un plazo de 4 meses.

3. Destinatarios del Plan de Comunicación Interna

El objetivo del Plan de Comunicación Interna tiene como propósito provocar algo en alguien. Se realizan planes para que alguien haga, deje de hacer, sepa, comprenda, recuerde, prefiera, rechace, cambie, refuerce, minimice. Si la comunicación no provoca acción se convierte en decoración.

3.1 Claves acerca de los destinatarios

El Plan de Comunicación Interna va dirigido a personas que conocen desde adentro la institución, pueden acceder a la información interna, lo ven, lo sienten, lo saben, lo experimentan todo, es casi imposible disfrazar la realidad y mentirles, son los

aliados o detractores más fuertes, tienen mucha credibilidad hacia afuera, son cocreadores hacia adentro y afuera.

3.2 Mapa de destinatarios

Los objetivos del Plan de Comunicación Interna se lo inician con un destinatario general, así mismo es importante desglosar ese destinatario en varios para armar un mapa que permitirá los siguientes beneficios: Ser más efectivos y precisos, elaborar planes y estrategias diferenciadas, personalizar mensajes, seleccionar los medios adecuados para cada destinatario, medir el resultado obtenido con cada uno de los destinatarios.

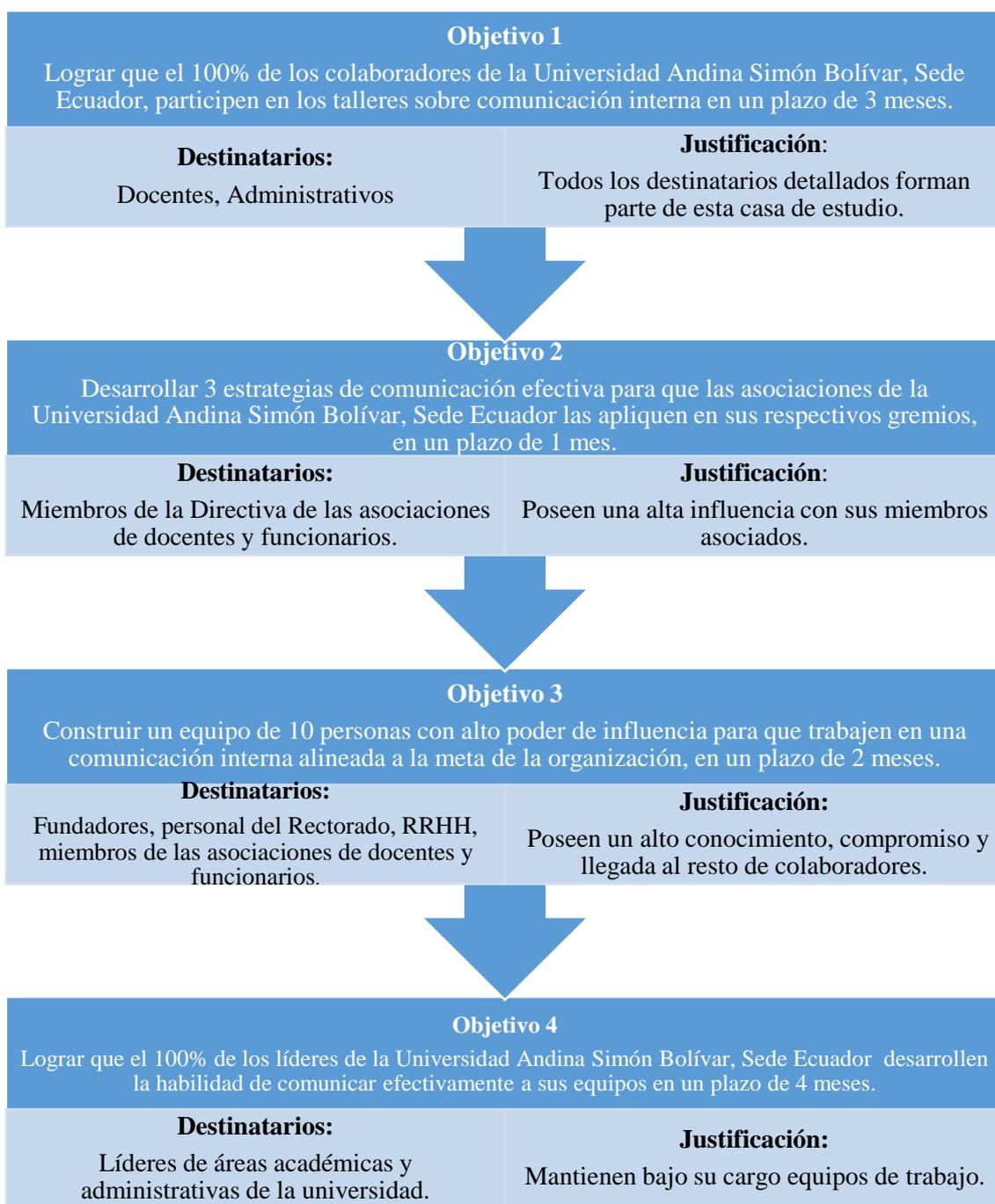


Figura 7. Mapa de destinatarios
Fuente: Bootcamp Formanchuk
Elaboración propia

3.3 Buyer persona

Esta herramienta dentro del Plan de Comunicación Interna sirve para conocer a los destinatarios haciendo una representación general de sus características.

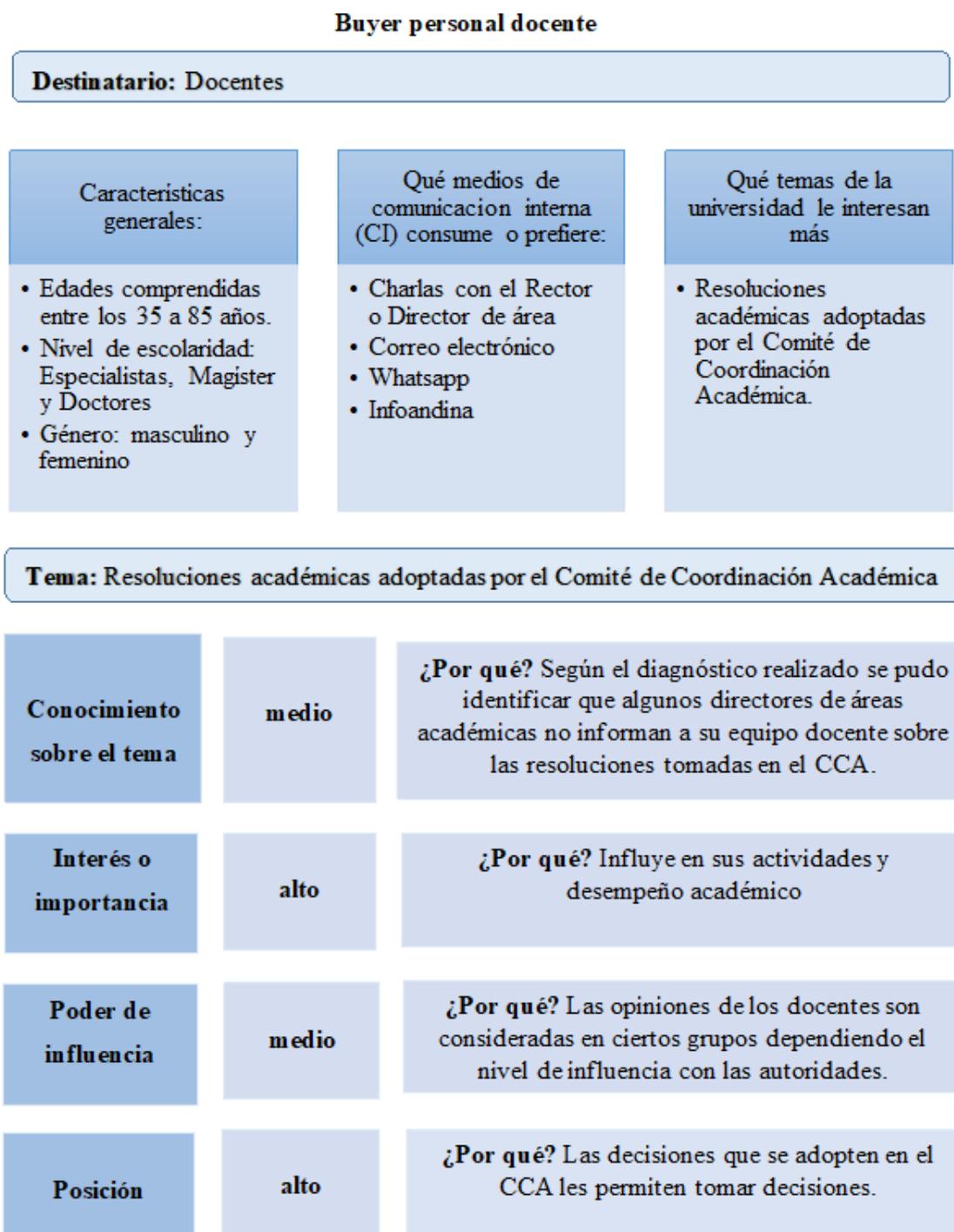


Figura 8. Buyer personal docente
Fuente: Bootcamp Formanchuk
Elaboración propia

Buyer personal administrativo

Destinatario: Administrativos		
Características generales: <ul style="list-style-type: none"> • Edades comprendidas entre los 25 a 65 años. • Género: masculino y femenino 	Qué medios de CI consumo o prefiere: <ul style="list-style-type: none"> • Charlas con los jefes o directores de área • Correo electrónico • Whatsapp • Infoandina • Interpersonal (boca a boca) 	Qué temas de la universidad le interesan más <ul style="list-style-type: none"> • Resoluciones administrativas adoptadas por las autoridades
Tema: Resoluciones administrativas adoptadas por las autoridades		
Conocimiento sobre el tema	medio	¿Por qué? Según el diagnóstico realizado se pudo identificar que son pocos los jefes o directores de área que informan a sus equipos las resoluciones administrativas adoptadas por las autoridades.
Interés o importancia	alto	¿Por qué? Todos los cambios que se puedan generar internamente pueden afectarles o beneficiarles
Poder de influencia	bajo	¿Por qué? Están bajo las decisiones de sus inmediatos superiores
Posición	bajo	¿Por qué? No tiene una relación directa con la toma de decisiones

Figura 9. Buyer personal administrativo
Fuente: Bootcamp Formanchuk
Elaboración propia

4. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna

Para definir los mensajes clave que se debe comunicar para alcanzar los objetivos del Plan de Comunicación Interna, es necesario implementar las siguientes dimensiones:

4.1 Dimensión Operativa:

El propósito es lograr que las personas tengan la información básica, esencial y operativa sobre el tema que se comunica sobre hechos, situaciones, decisiones, cambios, metas, entre otros. Esta dimensión contiene información que responde el qué, quién, cómo, dónde y cuándo.

Los beneficios de aplicar la dimensión operativa radican en que las personas estarán bien informadas sobre los diferentes temas, que sepan lo que tienen que hacer, lo que quiere la institución, lo que ya sucedió o va a suceder, finalmente las personas se sentirán valoradas y tenidas en cuenta por la universidad, ya que son informadas en tiempo y forma.

4.2 Dimensión Estratégica

Esta dimensión tiene como propósito que las personas comprendan el por qué o para qué del tema que se comunica.

La dimensión estratégica contiene información que responde el por qué o para qué, motivos, causas, razones que pueden ser de cualquier tipo: estratégicos, culturales, financieros, coyunturales, vinculados a valores o principios.

Los beneficios de aplicar esta dimensión es que las personas se sienten valoradas y tenidas en cuenta por la institución, tienen más seguridad y confianza en las decisiones, cambios o pedidos porque entienden las razones, se sienten más motivadas porque entienden el por qué, los beneficios, las estrategias. Motivar no es solo dar ánimo, es dar motivos, finalmente, la universidad refuerza la apertura, la transparencia, la empatía y la confianza.

4.3 Dimensión Receptiva

Esta dimensión tiene como propósito escuchar activamente a las personas y darles la palabra acerca del tema que se comunica para aprender y ser mucho más efectivos.

La dimensión receptiva permite escuchar preguntas, consultas, dudas que surgen, realizar activamente preguntas, encuestas, pedir ideas, sugerencias y propuestas sobre el tema y recibir retroalimentación y opiniones que pueden ser positivas o negativas.

Los beneficios de esta dimensión es que las personas se sienten motivadas porque pueden preguntar, pueden expresar opiniones, son consultadas, escuchadas y tenidas en cuenta, se desarrolla una cultura de la comunicación, diálogo, escucha, no sólo de la bajada de información, se desarrollar la participación y no sólo el consumo de información, la institución se nutre con las ideas, propuestas, visiones, mejora, aprende, escucha, responde, aclara, puede adelantarse a problemas, crisis o rumores negativos.

<p>Lograr que el 100% de los colaboradores de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, participen en los talleres sobre comunicación interna en un plazo de 3 meses</p>		
<p>Dimensión Operativa - Información sobre los talleres de comunicación interna que se dictará a los colaboradores de la universidad.</p>	<p>Dimensión Estratégica - En qué va a mejorar la cultura organizacional de la universidad.</p>	<p>Dimensión Receptiva Qué es lo que más les entusiasma de los talleres.</p>

Figura 10. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna – Objetivo 1

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

<p>Desarrollar 3 estrategias de comunicación efectiva para que las asociaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador las apliquen en sus respectivos gremios, en un plazo de 1 mes.</p>		
<p>Dimensión Operativa - Información sobre las estrategias comunicacionales</p>	<p>Dimensión Estratégica - Por qué y cómo va a beneficiar a los gremios de la universidad su aplicación.</p>	<p>Dimensión Receptiva - Qué se sabe dentro de los gremios sobre los medios de comunicación ineficientes.</p>

Figura 11. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna – Objetivo 2

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

Construir un equipo de 10 personas con alto poder de influencia para que trabajen en una comunicación interna alineada a la meta de la organización, en un plazo de 2 meses.		
<p>Dimensión Operativa</p> <p>Comunicar sobre el armado de una selección de 10 personas que oficien de "influencers"</p> <p>Cuáles son las características que deben poseer para conseguir el objetivo</p> <p>Qué se pretende lograr con este equipo.</p> <p>Cómo se va a trabajar en una comunicación efectiva</p> <p>Qué tipo de rumores se espera atacar con su participación</p>	<p>Dimensión Estratégica</p> <p>Por qué se eligieron a este grupo colaboradores</p> <p>Por qué su aporte permitirá eliminar la comunicación informal</p> <p>Por qué es importante que aporten al fortalecimiento de las relaciones interpersonales.</p>	<p>Dimensión Receptiva</p> <p>Qué inquietudes tienen sobre su participación.</p> <p>Qué les motiva para formar parte de estos equipos.</p> <p>Qué pueden hacer las autoridades para facilitar el proceso.</p> <p>Qué tipo de recursos requieren para cumplir con éxito su rol.</p>

Figura 12. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna – Objetivo 3

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

Lograr que el 100% de los líderes de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador desarrollen la habilidad de comunicar efectivamente a sus equipos en un plazo de 4 meses		
<p>Dimensión Operativa</p> <p>Informar qué habilidades blandas son las más recomendadas para los líderes</p> <p>Cómo deberán desarrollar estas habilidades.</p>	<p>Dimensión Estratégica</p> <p>Por qué se eligieron las habilidades blandas y no las duras.</p> <p>Por qué y cómo van a mejorar la cultura de la universidad</p> <p>Por qué y cómo va a beneficiar a sus equipos de trabajo.</p>	<p>Dimensión Receptiva</p> <p>Conocer las principales preocupaciones y temores de los líderes.</p> <p>Abrir el espacio para que los líderes consulten sobre las habilidades blandas.</p>

Figura 13. Mensajes clave del Plan de Comunicación Interna – Objetivo 4

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

5. Emisores, medio y tiempo del Plan de Comunicación Interna

Una vez establecidos los mensajes claves de cada dimensión del Plan de Comunicación Interna, es importante definir quién, cómo y cuándo los comunica.



Figura 14. Guía para análisis de medios – Objetivo 1

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

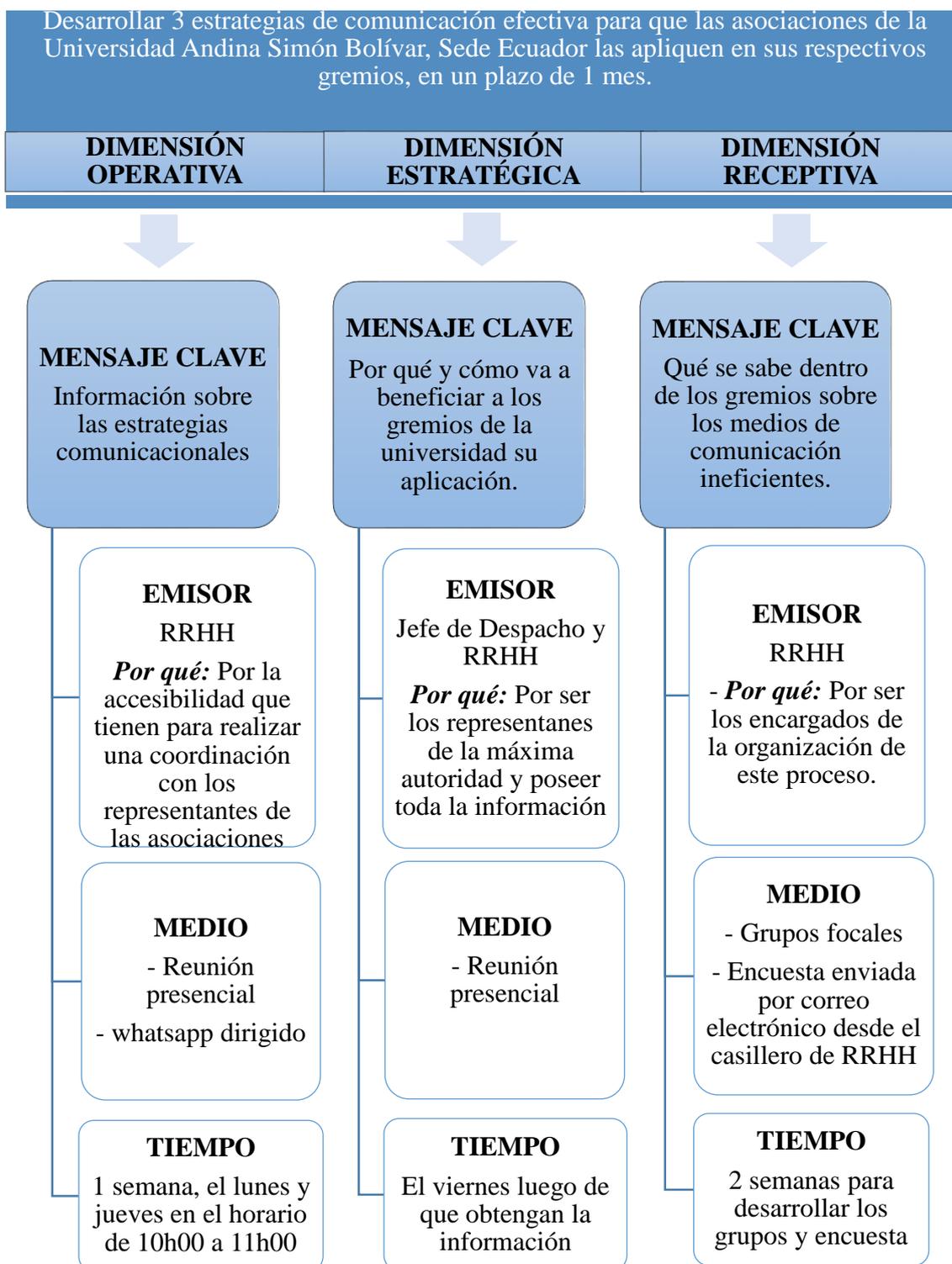


Figura 15. Guía para análisis de medios – Objetivo 2

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

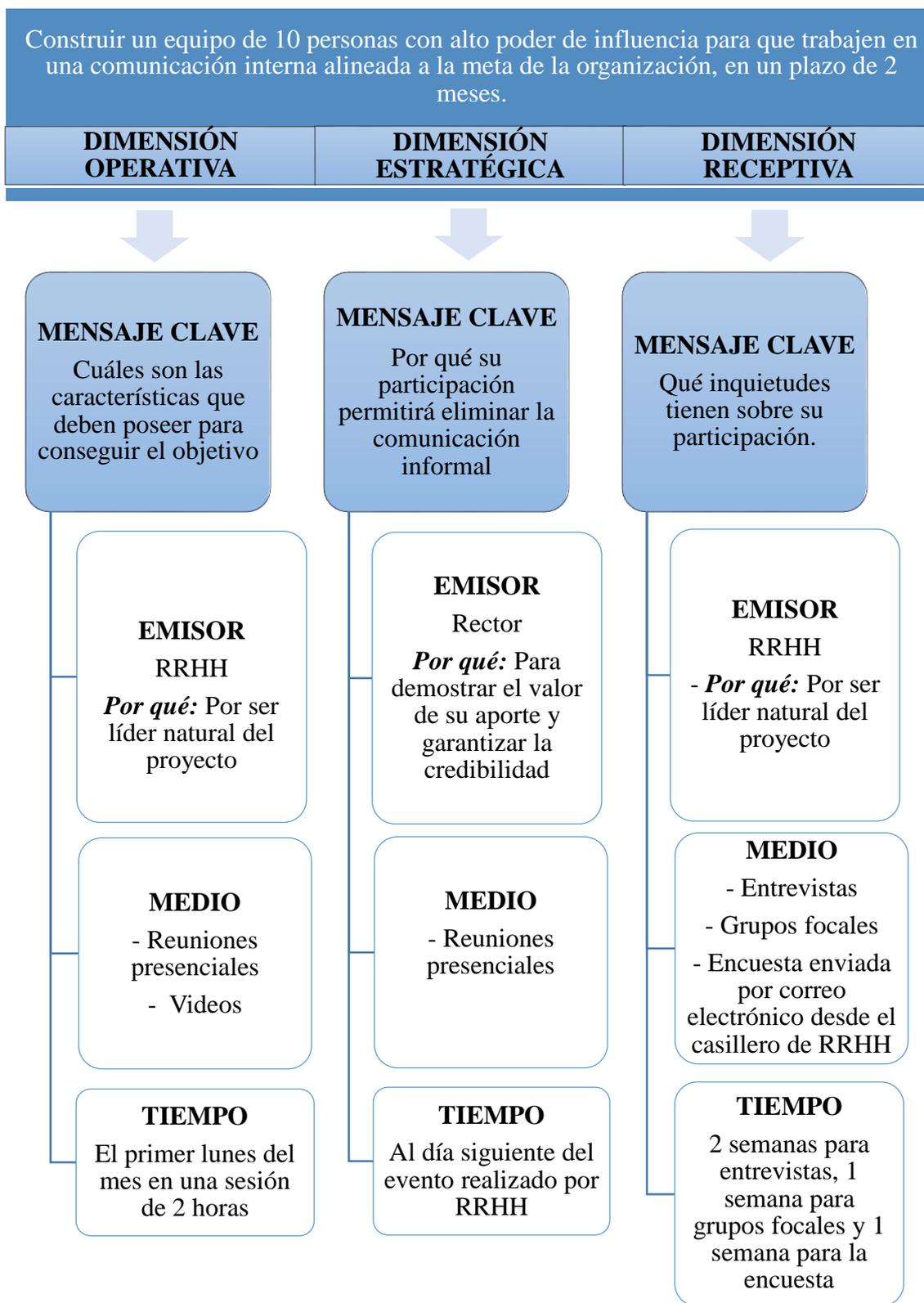


Figura 16. Guía para análisis de medios – Objetivo 3

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

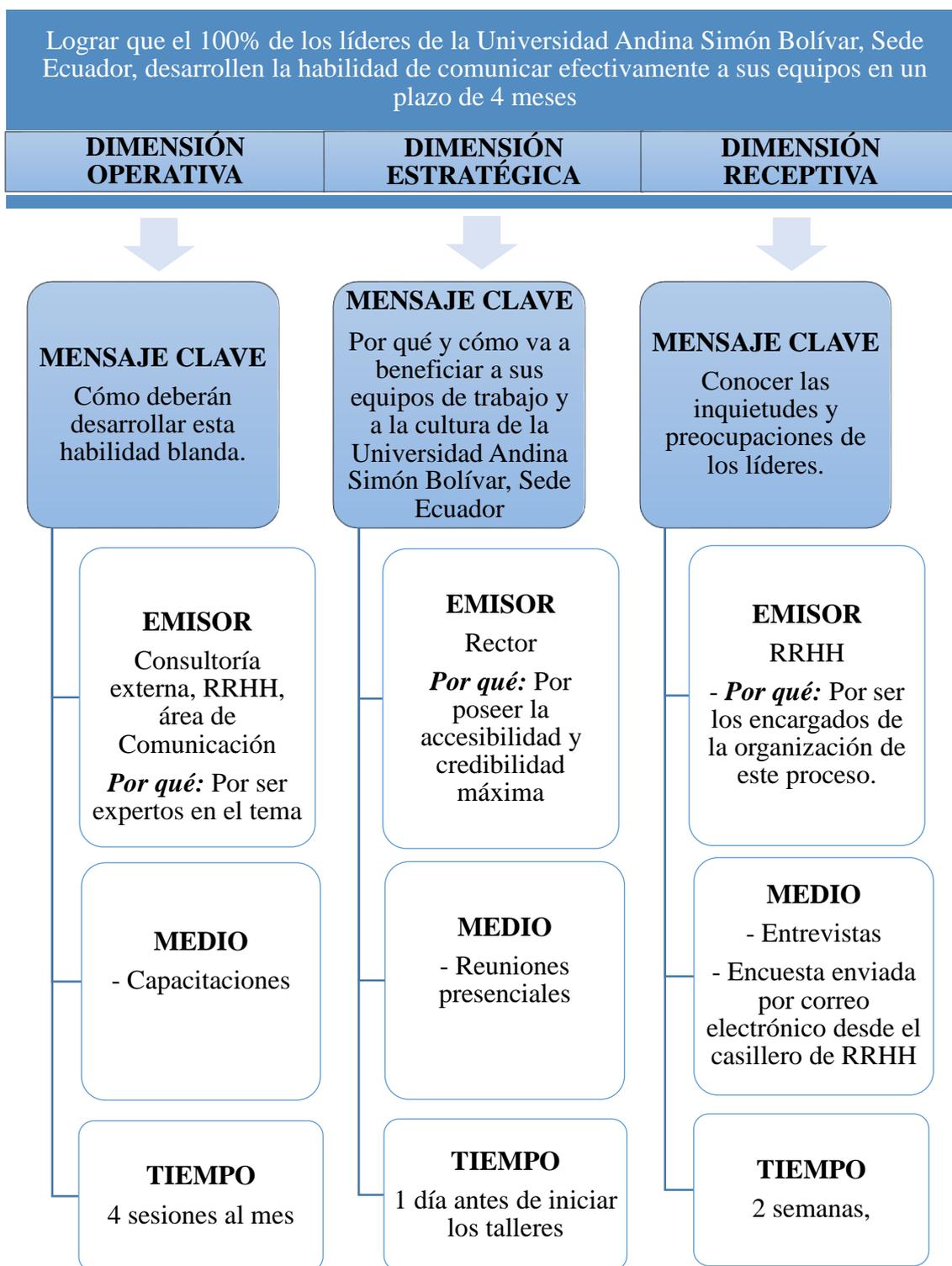


Figura 17. Guía para análisis de medios – Objetivo 4

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

6. Los líderes en el Plan de Comunicación Interna

Los líderes de esta casa de estudio deberán desarrollar un rol central dentro del Plan de Comunicación Interna debido a las siguientes razones:

- Comunican constantemente
- Son las más observadas
- Más influyentes en todo sentido
- Marcan pautas y conductas
- Deberían ser el máximo ejemplo

6.1 Cómo preparar a los líderes

Es importante conocer la calidad de las comunicaciones cotidianas que despliegan los líderes, para ello se pueden realizar entrevistas, encuestas, grupos focales, observaciones y evaluar si la comunicación con sus equipos de trabajo es:

- Bueno, consciente: Es un líder que mantiene una comunicación efectiva y sabe que lo hace bien.
- Bueno, inconsciente: Aplica una comunicación efectiva sin darse cuenta.
- Malo, inconsciente: Realiza una comunicación deficiente y no se da cuenta de aquello.
- Malo, consciente: Se da cuenta que no aplica una adecuada comunicación con su equipo.

6.2 Sensibilizar a los líderes

Demostrarles el rol que juegan en la comunicación interna con sus equipos de trabajo, para ello es necesario:

- Explicarles que son los grandes comunicadores internos
- Hacerles notar sobre su poder de influencia
- Explicarles que la comunicación interna no se hace solo desde el Área de Recursos Humanos
- Explicarles que la comunicación interna no es solo medios
- Entusiasmarlos, mostrándoles que mejorar la comunicación es ganar poder
- Demostrarles que la comunicación es la esencia del liderazgo
- Lograr que lo vean como una oportunidad, no solo como una responsabilidad
- Explicarles que también son cocreadores de la imagen, reputación de la institución

6.3 Apoyar a los líderes

Una vez que se haya conseguido que los líderes quieran aplicar una comunicación efectiva con sus equipos de trabajo, tienen que poder y saber hacerlo, para esto, Recursos Humanos debe realizar las siguientes acciones:

- Explicarles que cuentan con su apoyo
- Potenciar su rol de asesores
- Capacitarlos y entrenarlos
- Brindarles guías, recursos, lecturas, materiales.

6.4 Cómo incorporar a los líderes al Plan de Comunicación Interna

Antes de iniciar con el Plan de Comunicación Interna es importante solicitar a los líderes que dejen de emitir mensajes desde arriba hacia abajo y que empiecen a ser cocreadores del plan de comunicación, que aporten ideas para elaborar el plan ya que son los que mejor conocen a sus equipos, finalmente que indiquen cuáles son las barreras a dismantelar y obstáculos, necesidades y oportunidades informativas, asuntos relevantes y temas internos de interés para cada área.

Durante el plan los líderes ayudan a compartir y transmitir los mensajes, también amplían la información que se brinda en los medios, responden y aclaran consultas, agilizan conversaciones por lo tanto piden ideas, opiniones, también diagnostican la opinión que tiene su equipo sobre el tema, dudas frecuentes, críticas, entre otros.

Desde Recursos Humanos es importante recordarles a los líderes que con sus acciones y decisiones ayudan a transmitir o destruir los mensajes del plan, por lo tanto, pensar qué acciones se les puede sugerir a los líderes que lleven adelante para reforzar los mensajes del plan.

Al finalizar el plan se les debe consultar cómo vieron el funcionamiento del plan, cómo reaccionó su equipo y las propuestas o sugerencias que puedan aportar.

Lograr que el 100% de los colaboradores de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, participen en los talleres sobre comunicación interna en un plazo de 3 meses

Mensaje Dimensión Operativa

Información sobre los talleres de comunicación interna que se dictará a los colaboradores de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

- Los líderes deben informarse a través de RRHH sobre los resultados del diagnóstico realizado sobre cómo la comunicación informal está impactando negativamente en las relaciones interpersonales.
- Incentivar que sus equipos de trabajo participen de manera comprometida en los talleres.
- Participar activamente en todos los talleres.

Mensaje Dimensión Estratégica

En qué va a mejorar la cultura organizacional de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

- Agendar reuniones grupales para manifestarles a sus equipos los beneficios que obtendrán si mejora la cultura.
- Participar en los grupos focales de líderes organizado por RRHH para obtener y exponer datos.

Mensaje Dimensión Receptiva

Qué es lo que más les entusiasma de los talleres

- Establecer un diálogo de manera grupal e individual con los equipos de trabajo
- Ser la primera persona en exponer sus aspiraciones y temores.
- Solicitar a RRHH el apoyo para realizar una encuesta de forma confidencial

Figura 18. Acciones de los líderes en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 1

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

Desarrollar 3 estrategias de comunicación efectiva para que las asociaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, las apliquen en sus respectivos gremios, en un plazo de 1 mes.

Mensaje Dimensión Operativa

Información sobre las estrategias comunicacionales

- Asistir a las reuniones para recibir toda la información proporcionada por RRHH o Consultoría externa.
- Compartir toda la información a los demás miembros de las Directivas y así manejar una misma línea comunicativa.

Mensaje Dimensión Estratégica

Por qué y cómo va a beneficiar a los gremios de la universidad su aplicación.

- Alentar a sus miembros para aplicar las estrategias de comunicación.
- Organizar charlas presenciales para exponer los beneficios
- Aperturar un canal para brindar información permanente ya sea whatsapp, telegram.

Mensaje Dimensión Receptiva

Qué se sabe dentro de los gremios sobre los medios de comunicación ineficientes.

- Ser los primeros en identificar los medios de comunicación ineficiente.
- Impulsar a sus gremios a que expongan su inconformidad sobre los medios no eficientes.
- Exponer los resultados obtenidos al rector siendo la autoridad máxima.

Figura 19. Acciones de los líderes en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 2

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

Construir un equipo de 10 personas con alto poder de influencia para que trabajen en una comunicación interna alineada a la meta de la organización, en un plazo de 2 meses.

Mensaje Dimensión Operativa

Cuáles son las características que deben poseer para conseguir el objetivo

- Identificar dentro de sus equipos a las personas con dotes de liderazgo, empáticas, confiables y con credibilidad.

Mensaje Dimensión Estratégica

Por qué su participación permitirá eliminar la comunicación informal

- Entregar a RRHH un listado con personas que sabe que la gente reconoce por su accesibilidad.
- Motivar a su personal influencer para una participación activa en ese equipo de personas.

Mensaje Dimensión Receptiva

Qué inquietudes tienen sobre su participación.

- Crear espacios de consultas para que el personal elegido pueda solventar sus inquietudes.

Figura 20. Acciones de los líderes en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 3

Fuente: Bootcamp Formanchuk
Elaboración propia

Lograr que el 100% de los líderes de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, desarrollen la habilidad de comunicar efectivamente a sus equipos en un plazo de 4 meses

Mensaje Dimensión Operativa

Cómo deberán desarrollar esta habilidad blanda

- Participar en las capacitaciones donde RRHH o la Consultora externa les brinden las herramientas para desarrollar esta habilidad.

Mensaje Dimensión Estratégica

Por qué y cómo va a beneficiar a sus equipos de trabajo y a la cultura de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

- Explicar por qué los líderes son fundamentales en este proceso.

Mensaje Dimensión Receptiva

Conocer las inquietudes y preocupaciones de los líderes.

- Dar lugar al diálogo, invitar para que los líderes se manifiesten.

Figura 21. Acciones de los líderes en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 4

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

7. Influencia en el Plan de Comunicación Interna

La efectividad del Plan de Comunicación Interna se mide en cuanto influyó sobre los colaboradores de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, para ello se han aplicado cinco técnicas de influencia para que el plan sea más efectivo, siendo estos

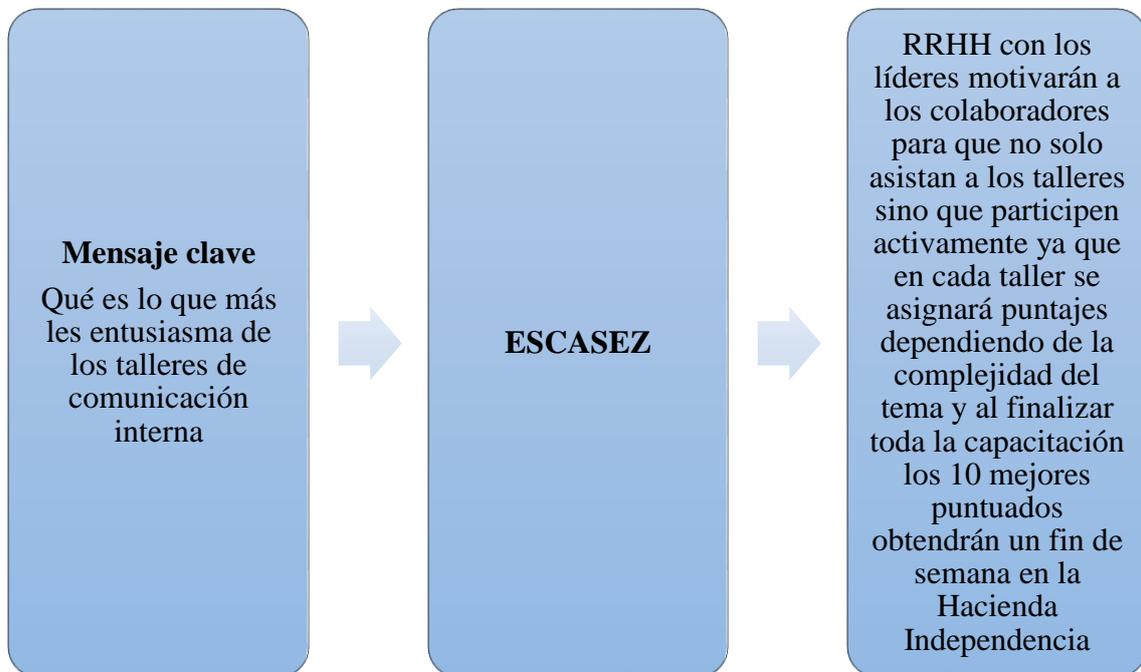


Figura 22. Técnicas de influencia en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 1

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

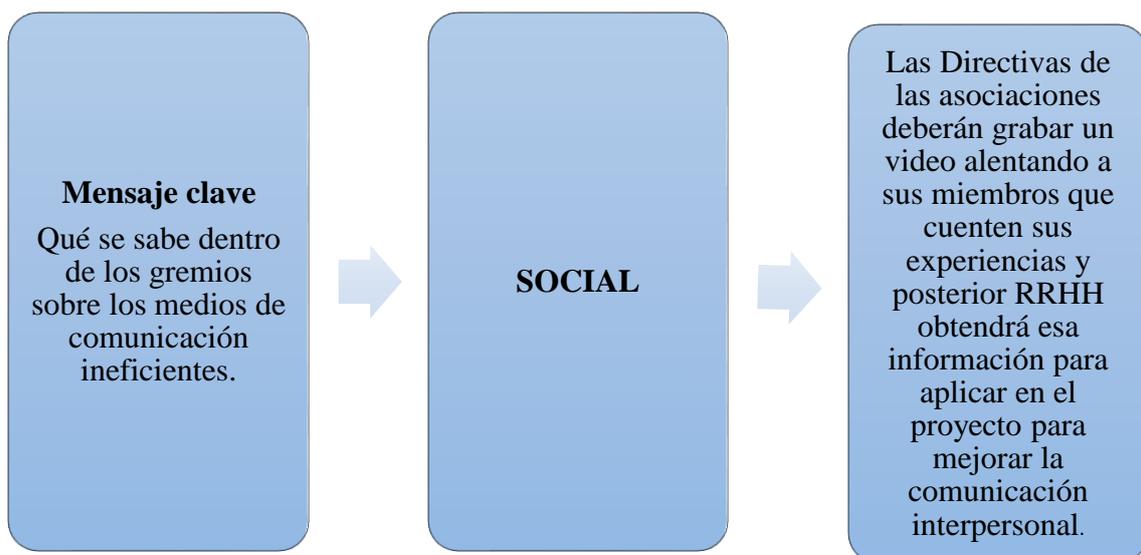


Figura 23. Técnicas de influencia en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 2

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

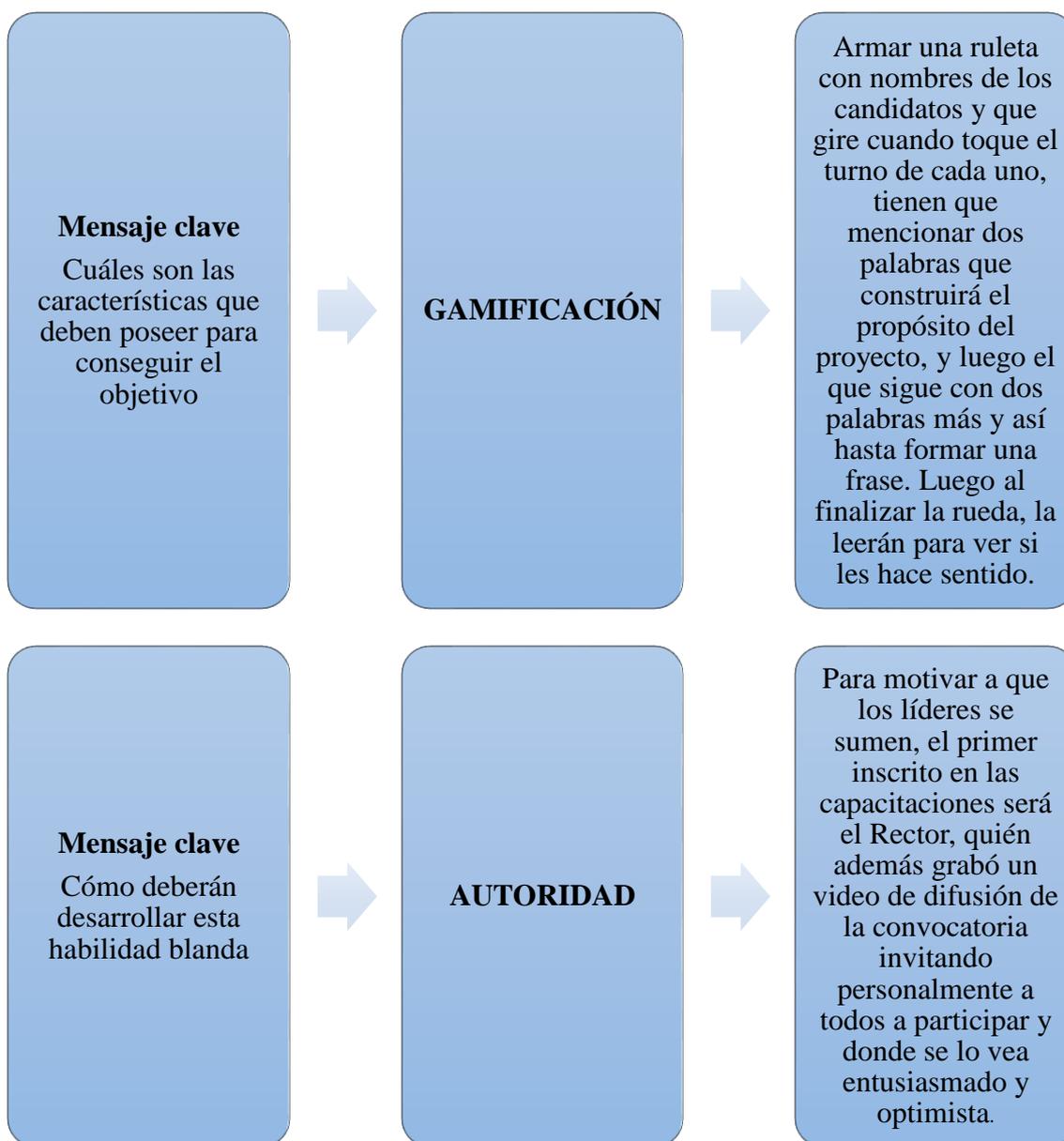


Figura 24. Técnicas de influencia en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 3

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

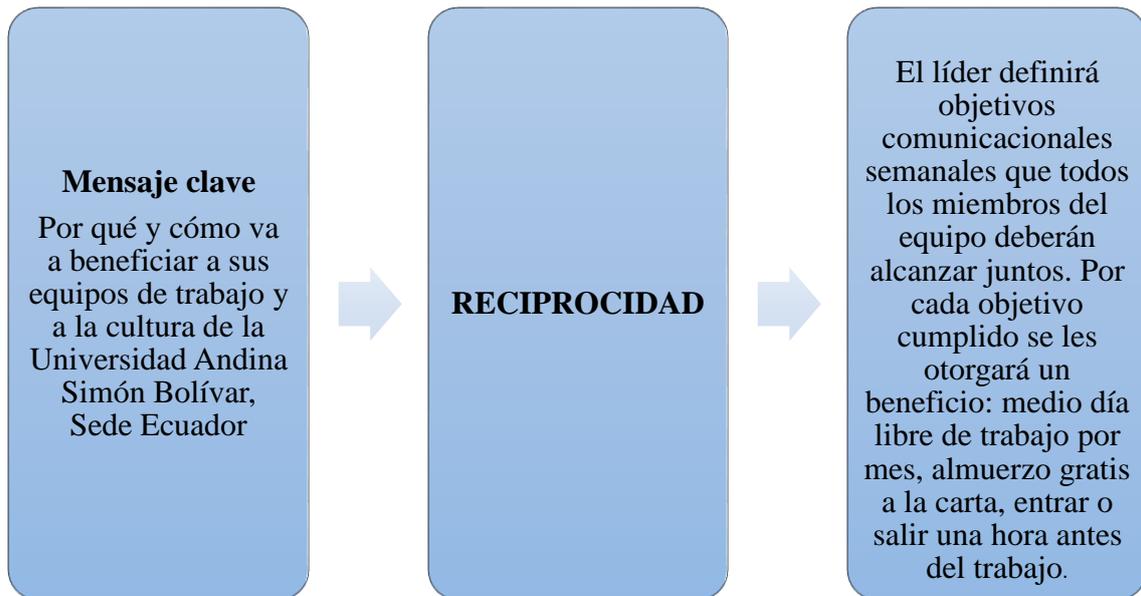


Figura 25. Técnicas de influencia en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 4

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

8. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna

Para medir los resultados del presente Plan de Comunicación Interna es necesario definir inicialmente los objetivos SMART, para ello, se debe emplear indicadores que permitirán conocer si se alcanzó o no el objetivo, también ayudarán a establecer qué cosas concretas se deberá tener en cuenta o preguntar para saber si se consiguió el objetivo

8.1 Indicadores

Se debe definir cómo conseguir los indicadores a través de la selección y desarrollo de una herramienta que puede ser mediante: Observación directa, encuestas o diagnósticos, mesas de diálogo, grupos focales o entrevistas, reportes o informes analíticas digitales

8.2 Responsables

Se debe establecer quiénes van a ser las personas responsables de las tareas necesarias para los indicadores, para ello se debe:

- Desarrollar la herramienta
- Obtener información
- Validarla y procesarla
- Analizarla y sacar conclusiones
- Presentarla

8.3 Tiempo

Es importante definir en qué momento se van a medir los resultados que puede ser al final, siempre, dependiendo del objetivo o puede formar parte del proceso ya sea en el primer minuto, hora, día, semana, en la mitad del plan o de forma constante y permanente.

8.4 Análisis

La medición permite aprender, corregir, mantener, analizar los datos y sacar conclusiones, pensar por qué algo funcionó o no y sobre todo a tomar decisiones.



Figura 26. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 1
Fuente: Bootcamp Formanchuk
Elaboración propia

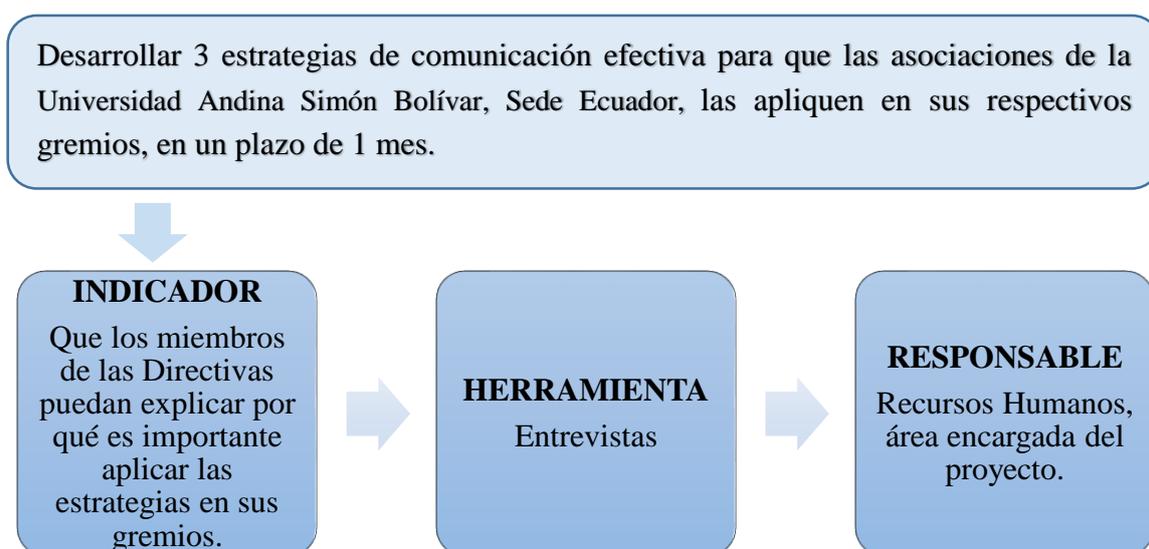


Figura 27. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 2
Fuente: Bootcamp Formanchuk
Elaboración propia

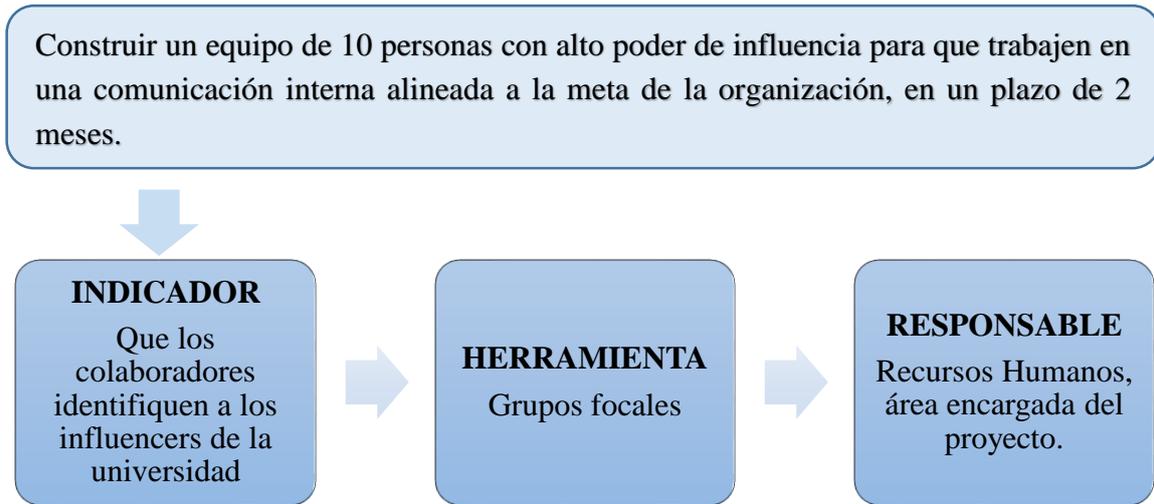


Figura 28. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 3

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia



Figura 29. Medición y gestión de recursos en el Plan de Comunicación Interna – Objetivo 4

Fuente: Bootcamp Formanchuk

Elaboración propia

9. Cronograma de actividades del Plan de Comunicación Interna

Los responsables del Plan de Comunicación Interna deberán cumplir con un cronograma de actividades que se requiere llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados en un tiempo determinado. **Ver Anexo 5**

Conclusiones

Esta investigación buscó determinar la influencia de la comunicación informal en las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar a partir del cambio de autoridades que surgió por la elección de un nuevo rector para esta casa de estudios durante el período 2016 al 2018.

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación conduce a la formulación de las siguientes conclusiones:

De los datos obtenidos en la investigación, la transmisión de la comunicación informal basada en rumores, influyó en gran medida el deterioro de las relaciones interpersonales en esta casa de estudio, la desinformación, contradicciones, secretismos y malos liderazgos provocaron que el personal interno se sienta desconfiado ya que no poseen información oportuna sobre la toma de decisiones adoptadas por las autoridades y se sienten desmotivados, ya que sus ideas y opiniones no son tomados en cuenta, provocando que pierdan el interés por lo que hacen y la pasión por pertenecer a esta casa de estudios. La aplicación de herramientas de investigación como las entrevistas y grupos focales determinó que la universidad posee una serie de medios formales de comunicación que contiene información de poco interés para el desempeño de actividades, y que la relevante tales como: resoluciones administrativas y académicas tomadas por el Comité de Coordinación Académica, medidas adoptadas por las autoridades en cuanto a cambios administrativos, movimientos del personal, aumento o disminución del salario, toma de decisiones por parte de directores o jefes de área que inciden en el normal desarrollo de actividades diarias, toda esta clase de información que el personal considera de gran interés, no es impartida por algunas autoridades de forma descendente, por lo tanto más rápido fluyen los rumores, finalmente mencionaron que el área de Recursos Humanos a los nuevos ingresos de personal se les debería impartir una mayor cantidad de información referente a la historia y trascendencia de la universidad, ya que existe un gran porcentaje de colaboradores que están desinformados y no logran comprender los valores, principios y normas que se aplican en esta casa de estudio,

El Plan de Comunicación Interna propuesto en esta investigación a través del modelo de comunicación cocreada, permitirá gestionar la comunicación interna de una forma realista, práctica y efectiva, mediante el cual todos los colaboradores especialmente

los líderes hagan comunicación a través de soportes, medios y acciones y de esta manera controlar los rumores que actualmente están afectado las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Recomendaciones

El tema de estudio no concluye en la presente tesis; por el contrario, es un hito que genera el punto de partida para la reflexión sobre el impacto que tiene la comunicación informal en las relaciones interpersonales dentro de la institución, y que puede beneficiar o afectar el logro de los objetivos y metas institucionales. Por eso, a la luz de los hallazgos encontrados en esta investigación y las conclusiones antes expuestas, se formulan las siguientes recomendaciones:

Todos los colaboradores de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador deben trabajar en equipo, comprometerse con los objetivos organizacionales, manejar sus habilidades comunicativas y ejercer en todo momento el liderazgo, ya que así fortalecerán la cultura organizacional.

Habiéndose detectado que en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, las relaciones interpersonales se han visto afectadas debido a la falta de una adecuada comunicación interna provocando además, que los rumores sean un medio habitual para transmitir información, se recomienda a las autoridades aplicar la propuesta del Plan de Comunicación Interna basado en el modelo de comunicación cocreada. Este plan ayudará a desarrollar y mejorar las habilidades comunicativas de los líderes y colaboradores de la universidad. Es fundamental que todo el personal comprenda que aplicar una comunicación asertiva es la una de las vías más adecuadas para la interacción y la comunicación entre las personas, permite optimizar las relaciones, no consiste únicamente en decir lo que se piensa y de qué manera se lo dice, es también comprender las necesidades, simplemente ser empáticos.

Es importante pensar que comunicarse es relacionarse, son dos acciones que siempre van de la mano, si mejora o empeora la comunicación impacta directamente en las relaciones interpersonales y viceversa, si cambia las relaciones interpersonales se va a modificar el estilo, tono y tipo de comunicación con esa persona, por lo tanto, este plan pretende que la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador aplique todas las acciones comunicativas para mejorar la comunicación de sus colaboradores y lograr de esta manera que mejore las relaciones para que sea más fácil vincularse, trabajar juntos, compartir sueños, respetarse, alcanzar objetivos, ser sinceros, tomar decisiones, fijar nuevas metas, resolver diferencias y crecer.

Lista de referencias

- Acosta Vera, José María. 2011. *Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Aljure Saab, Andrés. 2015. *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Edición del libro <http://site.ebrary.com/id/11126200>.
- Andrade, Horacio. 2005. "Comunicación organizacional interna": *Proceso, disciplina y técnica*, Oleiros (La Coruña): Netbiblo.
- Cabaniña, Pablo Alborés. 2005. *Comunicaciones Interpersonales: Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*, España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Castro, Adela de. 2014. *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad de Norte. Edición del libro <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=3226247>.
- Delgado, Marina, Xavier Roca, y Jaume Almenara. 2014. *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC. Edición del libro <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5103067>.
- Del Pozo Lite, Marisa. 1997. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. España: Fragua.
- Díaz Pérez, Saraís y Clara Guzmán. 2014. *Una mirada a la racialidad desde la Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Fernández Balmón, Manuel. 2015. *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Paraninfo.
- Formanchuk, Alejandro. 2018. "Una nueva forma de gestionar la comunicación: El modelo de Comunicación Cocreada". Video de YouTube, a partir de una entrevista presentada en Aberje Trends en San Pablo Brasil. <https://www.youtube.com/watch?v=L1fJWDAuJy0>
- . 2021. "Comunicación Interna Cocreada". *ZonaPyme*. Accedido 28 de febrero. <https://www.zpyme.com.ar/index.php/empresas/899-alejandro-formanchuk-comunicacion-interna-cocreada>.
- García Jiménez, Jesus. 1998. *La gestión de la comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

- Hawkins, Richard. 2021. *Domina tus emociones: Supera la ansiedad, la timidez y los pensamientos negativos, descubre las conexiones verdaderas y la comunicación efectiva para construir relaciones exitosas*. Editorial Cartabianca S.R.L.
- Hernández Sampieri, Roberto. 2018. *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kreps, Gary. 1995. *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires; México: Addison-Wesley.
- Llacuna, Jaime, y Laura Pujol. 2008. "Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida". *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España*.: Accedido 13 de 09 de 2020. https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_685.pdf/f034c683-035c-42e6-836f-9ab37677fa5f; web desaparecida.
- Llanos Encalada, Mónica del Pilar, y Rosa Elis Bell Heredia. 2018. "La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio". Accedido 13 de 12 de 2018. <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril18/04.pdf>
- López Jerez, Manuel. 2006. *Lenguaje Transparente: Relaciones Interpersonales en la empresa*, España: Instituto de Estudios Almerienses.
- Lucas Marín, Antonio. 1997. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona. Editorial Bosch.
- Martínez Quintana, María Violante, y Antonio Lucas Marín. 2001. *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Ongallo, Carlos. 2007. *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España: Dykinson. Edición del libro <https://www.digitaliapublishing.com/a/6507/>.
- Porret Gelabert, Miquel. 2010. *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*, Madrid: Esic editorial.
- Prieto Rodríguez, María y Joan March Cerdá. 2002. "Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales". *Elsevier*. 15 de abril. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-paso-paso-el-diseno-un-13029750>

- Rodríguez, Verónica. 2008. *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*. Santiago de Chile: Universidad de las Américas. Edición del libro <http://www.digitaliapublishing.com/a/29746/>.
- Rojo Franco, María Encarnación. 2015. *Comunicación en las relaciones profesionales*. España: Editorial Elearning S.L.
- Salas Ocampo, Danelly. 2020. "La muestra en la investigación cualitativa". *Investigalia*. 25 de febrero. <https://investigaliacr.com/investigacion/la-muestra-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Seligman, Martin E. P. 2017. *La auténtica felicidad*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Silba González, María Del Mar, José Luis Santos, Elena Rodríguez, César Hernando. 2008. *Las Relaciones Humanas en la empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Strauss, Anselm y Juliet Corbin. 2012. *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Toala Bozada, Sandra , Dewis Álvarez, Jacqueline Osejos, Mónica Quiñonez, Sara Soledispa, Antonio Osejos, Alez Pionce y Christian Caicedo. 2017. *Prácticas de Innovación y Gestión de la Calidad en las organizaciones: Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Alicante: Editorial Científica 3 Ciencias.
- Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E). (2018) Plan Operativo Anual 2018-2019. Quito: UASB-E. <https://www.uasb.edu.ec/wp-content/uploads/2021/03/Plan-opertativo-2018-2019.pdf>
- Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E). (2018) Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 - 2020. Quito: UASB-E. <https://www.uasb.edu.ec/wp-content/uploads/2021/03/Plan-estrategico-2010-1.pdf>
- Valverde Aparicio, Mireia, y Inc Digitalia. 2002. *Comportamiento humano en la organización*. Barcelona: UOC Papers.Edición del libro <http://www.digitaliapublishing.com/a/5693>.
- Vásquez, Luisa, Rejane Ferreira, Amparo Mogollón, José Fernández, Eugenia Delgado, Ingrid Vargas. 2011. *Introducción a las Técnicas Cualitativas de Investigación*. Santiago de Cali. Programa Editorial Universidad del Valle.

Wiemann, Mary O. 2011. *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Barcelona, SPAIN: Editorial UOC.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=3201698>.

Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista personal directivo y jefes de área

Datos personales

(2 minutos)

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Lugar de la entrevista:

Fecha de la entrevista:

Ref: La Comunicación informal y su influencia en las relaciones interpersonales. Caso de estudio Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador período 2016 al 2018.

[Buenas días/tardes, mi nombre es María Eugenia Torres y estoy realizando *entrevistas al personal Directivo y Jefes de área de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador sobre cómo la comunicación informal influyó en las relaciones interpersonales durante el período 2016 al 2018*

La idea es compartir aquí sus opiniones, todas son válidas, no hay respuestas correctas ni incorrectas. La información aquí recolectada se destina exclusivamente a fines académicos para el desarrollo de la tesis de la Maestría Desarrollo del Talento Humano.

Desde ya agradezco su tiempo y colaboración que seguro será de gran valor para esta investigación.

(SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA GRABAR. EXPLICITAR SU USO ES SOLO A LOS FINES DE OPTIMIZAR LA CHARLA Y NO DEMORAR CON LAS NOTAS. AGRADECER Y ENCENDER EL GRABADOR)

Introducción

(2 minutos)

Ámbito Laboral

Para empezar, me gustaría que me cuente...

¿Hace cuánto tiempo forma parte de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador?

¿Desde qué tiempo ejerce el cargo?

¿Cuántas personas están bajo su supervisión?

La comunicación interna**(5 minutos)**

Específicamente pensando en la comunicación interna ¿Considera usted que la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador cuenta con herramientas efectivas para transmitir información a los miembros de la comunidad universitaria? ¿Cuáles son? ¿Qué herramientas considera usted que son las más efectivas?

¿En su área la comunicación entre usted y los miembros del equipo es oportuna y directa? ¿Qué método o técnica emplea para comunicarse? ¿Piensa que es la más efectiva? ¿Por qué?

La comunicación informal**(15 minutos)**

¿Cree usted que en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador se evidencian los chismes, rumores o conversaciones de pasillo como un medio común de comunicación? ¿De qué manera lo ha detectado? Cuénteme.

¿Considera que esta anomalía comunicacional es parte de la cultura de la institución o existe alguna otra razón específica? Cuénteme.

Concretamente ¿Cree usted que la comunicación informal puede suscitarse por el cambio de autoridades, reestructuraciones o simplemente porque no existen los canales adecuados de comunicación interna para mantener informados al personal sobre los acontecimientos importantes de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

¿Por qué?

¿Tiene conocimiento si dentro de su área y equipo de trabajo se desarrolla la comunicación informal? ¿A qué se debe esta situación? ¿Cuénteme de algún momento específico en el que se haya suscitado? ¿Fue positivo o negativo para el área? ¿Cómo se sintió?

Si usted dispone de información confidencial por ejemplo un despido masivo de empleados ¿Qué se le ocurre que haría? ¿Por qué?

¿Qué propondría usted a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador para atenuar o controlar la comunicación informal?

Las relaciones interpersonales**(10 minutos)**

¿Considera que la comunicación informal ha provocado un deterioro en las relaciones interpersonales entre usted, su equipo de trabajo y/o entre compañeros? ¿Qué sucedió?

¿Ha sido usted partícipe para promover la armonía de su equipo de trabajo? ¿Por qué lo hizo?

¿Cuénteme sobre sus buenas prácticas, técnicas y estrategias que utiliza para controlar la comunicación informal y evitar el deterioro de las relaciones interpersonales en su área?

¿Qué recomendación daría usted a la institución para resolver o prevenir el deterioro de las relaciones interpersonales generadas por una falta de comunicación efectiva?

Cierre

(3 minutos)

Para terminar, **vamos a hacer unos juegos**, yo le voy a leer una frase y me gustaría que lo complete:

Sin rumores y chismes el trabajo sería _____

¿Por qué completó la frase de ese modo?

Le voy a mencionar **otra frase** para que la complete

Actualmente las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador son _____

¿Por qué? ¿Qué más?

Llegamos al final, ¿Quisiera agregar algo? ¿Algún comentario en particular?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN, SON MUY VALIOSAS SUS OPINIONES!!!

Anexo 2: Guía de entrevista personal docente y administrativo**Datos personales****(2 minutos)****Nombre del entrevistado:****Cargo:****Lugar de la entrevista:****Fecha de la entrevista:**

Ref: La Comunicación informal y su influencia en las relaciones interpersonales. Caso de estudio Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador período 2016 al 2018.

[Buenas días/tardes, mi nombre es María Eugenia Torres, estudiante de la maestría en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador y estoy realizando *entrevistas al personal docente y administrativo de esta casa de estudios para conocer cómo la comunicación informal influyó en las relaciones interpersonales durante el período 2016 al 2018.*

La idea es compartir aquí sus opiniones, todas son válidas, no hay respuestas correctas ni incorrectas. La información aquí recolectada será destinada exclusivamente a fines académicos por lo tanto le garantizo que se guardará absoluta reserva de la misma.

Desde ya agradezco su tiempo y colaboración que seguro será de gran valor para esta investigación.

(SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA GRABAR. EXPLICITAR SU USO ES SOLO A LOS FINES DE OPTIMIZAR LA CHARLA Y NO DEMORAR CON LAS NOTAS. AGRADECER Y ENCENDER EL GRABADOR)

Introducción**(2 minutos)****Ámbito Laboral**

Para empezar, me gustaría que me cuente...

¿Hace cuánto tiempo forma parte de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador?

¿Desde qué tiempo ejerce el cargo?

La comunicación interna**(5 minutos)**

Específicamente pensando en la comunicación interna ¿Considera usted que la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador cuenta con herramientas para transmitir información a su personal interno? ¿Cuáles son? ¿Qué herramientas considera usted que son las más efectivas?

¿En su área la comunicación entre usted, su jefe y los miembros del equipo es oportuna y directa? ¿Qué método o técnica emplean para comunicarse? ¿Piensa que es la más efectiva? ¿Por qué?

La comunicación informal**(15 minutos)**

¿Cree usted que en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador se evidencian los chismes, rumores o conversaciones de pasillo como un medio común de comunicación? ¿De qué manera lo ha detectado? Cuénteme.

¿Considera que esta anomalía comunicacional es parte de la cultura de la institución o existe alguna otra razón específica? Cuénteme.

Concretamente ¿Cree usted que la comunicación informal puede suscitarse por el cambio de autoridades, reestructuraciones o simplemente porque no existen los canales adecuados de comunicación interna para mantener informados al personal sobre los acontecimientos importantes de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. ¿Por qué?

¿Tiene conocimiento si dentro de su área y equipo de trabajo se desarrolla la comunicación informal? ¿A qué se debe esta situación? ¿Cuénteme de algún momento específico en el que se haya suscitado? ¿Fue positivo o negativo para el área? ¿Tuvo alguna afectación?

¿Considera que su jefe o las autoridades de la institución son transparentes con la información? ¿Por qué?

¿Qué propondría usted a su jefe y autoridades de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador para atenuar o controlar la comunicación informal?

Las relaciones interpersonales**(10 minutos)**

¿Considera que la comunicación informal ha provocado un deterioro en las relaciones interpersonales entre usted, su jefe, los miembros de su área y/o entre compañeros? ¿Qué sucedió?

¿Ha sido usted partícipe para promover la armonía de su equipo de trabajo? ¿Qué fue lo que hizo?

¿Cuénteme sobre las buenas prácticas, técnicas y estrategias que utilizan en su área para controlar la comunicación informal y evitar el deterioro de las relaciones interpersonales?

¿Qué recomendación daría usted a su jefe y a las autoridades para resolver o prevenir el deterioro de las relaciones interpersonales generadas por una falta de comunicación efectiva?

Cierre

(3 minutos)

Para terminar, **vamos a hacer unos juegos**, yo le voy a leer una frase y me gustaría que lo complete:

Sin rumores y chismes el trabajo sería _____

¿Por qué completó la frase de ese modo?

Le voy a mencionar **otra frase** para que la complete

Actualmente las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar,

Sede Ecuador son _____

¿Por qué? ¿Qué más?

Llegamos al final, ¿Quisiera agregar algo? ¿Algún comentario en particular?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN, SON MUY VALIOSAS SUS OPINIONES!!!

Anexo 3: Guía de pautas para grupos focales

Datos básicos

(2 minutos)

Cargo: Docentes, asistentes académicos y personal administrativo

Plataforma virtual: Zoom

Fecha:

1. Identificación del moderador

[Buenas días/tardes, mi nombre es María Eugenia Torres, estudiante de la maestría en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador y estoy realizando *un estudio para conocer cómo la comunicación informal influyó en las relaciones interpersonales durante el período 2016 al 2018.*

En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio, la idea es compartir aquí sus opiniones, todas son válidas, no hay respuestas correctas ni incorrectas. La información recolectada será destinada exclusivamente a fines académicos por lo tanto le garantizo que se guardará absoluta reserva de la misma.

Desde ya agradezco su tiempo y colaboración que seguro será de gran valor para esta investigación.

(SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA GRABAR. EXPLICITAR SU USO ES SOLO A LOS FINES DE OPTIMIZAR LA CHARLA Y NO DEMORAR CON LAS NOTAS. AGRADECER Y ENCENDER EL GRABADOR)

Moderador: tener presente las características por las cuales se conformó el grupo. Antes de comenzar, solicitar a los participantes una breve presentación de cada uno detallando, cargo, área, antigüedad.

La comunicación interna

(5 minutos)

Específicamente pensando en la comunicación interna ¿Consideran que la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador cuenta con herramientas para transmitirles información? ¿Cuáles son? ¿Qué herramientas consideran que son las más efectivas?

¿En sus respectivas áreas, la comunicación con su jefe y los miembros del equipo es oportuna y directa? ¿Qué método o técnica emplean para comunicarse? ¿Consideran que es la más efectiva? ¿Por qué?

La comunicación informal**(15 minutos)**

¿Creen que, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador se evidencian los chismes, rumores o conversaciones de pasillo como un medio común de comunicación?

¿De qué manera lo han detectado?

¿Consideran que esta anomalía comunicacional es parte de la cultura de la institución o existe alguna otra razón específica? Cuéntenme.

Concretamente ¿Creen que la comunicación informal puede suscitarse por el cambio de autoridades, reestructuraciones o simplemente porque no existen los canales adecuados de comunicación interna para mantener informados al personal sobre los acontecimientos importantes de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. ¿Por qué?

¿Tienen conocimiento si dentro de su área y equipo de trabajo se desarrolla la comunicación informal? ¿A qué se debe esta situación? ¿Cuéntenme de algún momento específico en el que se haya suscitado? ¿Fue positivo o negativo para el área? ¿Tuvo alguna afectación?

¿Consideran que su jefe o las autoridades de la institución son transparentes con la información? ¿Por qué?

¿Qué propondría a sus jefes y autoridades de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador para atenuar o controlar la comunicación informal?

Las relaciones interpersonales**(10 minutos)**

¿Consideran que la comunicación informal ha provocado un deterioro en las relaciones interpersonales entre sus jefes, los miembros de su área y/o entre compañeros? ¿Qué sucedió?

¿Les ha tocado ser partícipes para promover la armonía de sus equipos de trabajo? ¿Qué fue lo que hicieron?

¿Cuéntenme sobre las buenas prácticas, técnicas y estrategias que utilizan en sus áreas para controlar la comunicación informal y evitar el deterioro de las relaciones interpersonales?

¿Qué recomendación darían a sus jefes y a las autoridades para resolver o prevenir el deterioro de las relaciones interpersonales generadas por una falta de comunicación efectiva?

Cierre**(3 minutos)**

Ahora bien, para terminar, ¿cómo se imaginan a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador sin rumores y chismes? ¿Por qué respondieron de esa manera?

Le voy a mencionar **una frase** para que la completen

Actualmente las relaciones interpersonales en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador son _____
¿Por qué?

Llegamos al final, ¿Quisieran agregar algo? ¿Algún comentario en particular?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN, SON MUY VALIOSAS SUS OPINIONES!

Anexo 4: Sistematización de la información recolectada

Nro	DIMENSIÓN	ENTREVISTA #1	ENTREVISTA #2	ENTREVISTA #3	ENTREVISTA #4	DIRECTORES Y JEFES DE ÁREA	ENTREVISTA #5	ENTREVISTA #6	ENTREVISTA #7
1	Ámbito laboral (tiempo, cargo, supervisión)	20 años, Jefe de Unidad, 10 personas.	4 años, Director de Área Académica, 12 personas	8 años, Responsable de Área, 4 personas	23 años, Jefa de Unidad, 9 personas con 2 externos		20 años, Jefe de Unidad, 18 personas	9 años, Jefe de Unidad, 12 directores, 30 indirectos	26 años, Responsable de Unidad, 3 personas directas, 3 personas indirectas.
2	Comunicación interna (herramientas efectivas UASB, en el área que técnicas se emplea)	Falta mecanismos de CI, Comité de Coordinación Académica, las resoluciones no se transmiten cómo se debería, no proporcionan una síntesis, aparte hay muchos medios, carteleras, correo electrónico, pantallas, grupo trabajo administrativo una vez al mes, se coordinan actividades, tareas, inquietudes, ayuda parte operativa, algunas cosas se transmiten al equipo, sobre todo las de manera operativa, si existe un poco de preocupación de las autoridades de cómo se transmite y llega la información, hay otros mecanismos de CI redes sociales, facebook, twitter, instragram, youtube, existen otros grupos de whatsapp con fines operativos, amistad, se transmite información que fluye más rápido que la oficial, generado últimos años dinámica propia de CI debería ser política institucional. En el área se maneja grupo de whatsapp ha sido muy efectivo para el trabajo operativo, información impresa, reuniones de trabajo periódicas la mayoría de orden social, festejo de cumpleaños, reuniones de planificación por grupos, comunicación individual, personal se ha vuelto más complicada por el crecimiento del área y esto sucede a nivel institucional. Prefiero estar comunicado por la vía formal, prefiero no moverme mucho de mi espacio, por la antigüedad se perciben muchas cosas sólo con pasar por un piso, energéticas.	correo electrónico, reuniones del CCA, asambleas de docentes y funcionarios, boletines, en el área se emplean reuniones de coordinación periódicamente, se maneja internamente un grupo de whatsapp.	Correo electrónico, carteleras, reuniones en paraninfo, dentro del área se emplea la comunicación directa y un grupo de whatsapp.	En su momento fue el correo electrónico para informar diversos temas, se ha saturado, se agotó ese canal, ya no es tan eficiente, por el crecimiento de la U, se implementó 3 canales internos informativos correo, pantallas en todo el campus, carteleras físicas, caales oficiales, el principal vocero es el rector que se comunica casillero correo electrónico, reuniones con los gremios, Comité de Coordinación Académica, comunicación en cascada.	Los canales de comunicación oficiales tales como el correo electrónico han llegado a saturar a la gente, en su área emplea la comunicación verbal, considera que es lo más eficaz porque es importante mantener informada a la gente porqué de las cosas, se debe emplear otros mecanismos de comunicación que llame la atención de la gente, por ejemplo a las pantallas informativas en cada ingreso a las torres. Si no se emplea una adecuada comunicación, la gente empieza a especular, rumorar, criticar, la especulación genera el clima de pasillo, con la transición se generaron subgrupos, la gente no sabía que rumbo tomar, a quién seguir lo que condujo a especulaciones, es importante conversar con la gente, indicarle el rumbo a seguir, a los nuevos indicarle la historia de la universidad, la visión, cada líder de las dependencias debe tener esa responsabilidad pero las autoridades deben guiar a cada líder y poder ir alineados, se debe comprometer a la gente, implementar una mejor inducción para que los nuevos ingresos conozcan a profundidad lo que fue y lo que es la Universidad	Los canales de comunicación oficiales tales como el correo electrónico han llegado a saturar a la gente, en su área emplea la comunicación verbal, considera que es lo más eficaz porque es importante mantener informada a la gente porqué de las cosas, se debe emplear otros mecanismos de comunicación que llame la atención de la gente, por ejemplo a las pantallas informativas en cada ingreso a las torres. Si no se emplea una adecuada comunicación, la gente empieza a especular, rumorar, criticar, la especulación genera el clima de pasillo, con la transición se generaron subgrupos, la gente no sabía que rumbo tomar, a quién seguir lo que condujo a especulaciones, es importante conversar con la gente, indicarle el rumbo a seguir, a los nuevos indicarle la historia de la universidad, la visión, cada líder de las dependencias debe tener esa responsabilidad pero las autoridades deben guiar a cada líder y poder ir alineados, se debe comprometer a la gente, implementar una mejor inducción para que los nuevos ingresos conozcan a profundidad lo que fue y lo que es la Universidad	corros electrónicos, chat grupales, prefiere la comunicación directa mediante reuniones individuales o grupales dependiendo el tema a comunicar, el chat grupal también sirve mucho para comunicar, organizar y establecer responsabilidades	La información no fluye, ha retrocedido, dentro del área, les envía por correo electrónico alguna disposición pero a ella directamente no la llega.
3	Comunicación informal (es un medio común de comunicación, cómo se lo ha detectado, es parte de la cultura, porqué se suscita, en el área se desarrolla, propuestas para controlar esta anomalía)	Es un tema cultural en general, es una realidad, redes sociales faknows, información no validada y lo toman cómo primaria y las cosas se complican, deben saber discernir, en el crecimiento institucional, las personas se dividieron en el área si se desarrolla la CI y cómo jefe no lo detengo porque es parte de la vida, yo procuro reunirme con el equipo, darles metas, objetivos claros, estimular a las personas, si incide cuando hay comparaciones, en cuanto a nivel salarial, genera inconformidades con los rumores deben las personas canalizar, la institución es lenta en tomar decisiones debería haber políticas claras. Ser frontal, claros, que la gente se de cuenta de todos los beneficios, transparencia, sensibilidad, yo trabajo en eso con mi equipo, las crisis enfrentarlas cómo equipo. No solo es política comunicacional, las autoridades deben apoyarse en mando medios, acercamiento mas con las personas, información delicada que puede ser canalizada a través de las asociaciones docentes, funcionarios, estudiantes. Ingreso de nuevo personal a generado muchas críticas, la contraparte de las autoridades no funciona con peso adecuado.	la comunicación informal se lo evidencia todo en tiempo en todos los espacios, pasillos, restaurante, cafeterías, salas, los grupos de chat que manejan entre grupos de amigos, si es parte de la cultura, se recomienda que las autoridades logren mejorar la comunicación informando a la comunidad lo que realmente interesa saber, lo que importa para conseguir los objetivos institucionales.	Es un medio común de comunicación que se da en todos los ámbitos de la vida, evidentemente en la universidad a raíz de la transición se evidenció más generando una cultura toxica provocando malestar dentro del área, se recomienda que aclare de manera frontal, se sostenga una conversación seria con las personas del equipo.	Ahora, la Comunicación informal pertenece a la cultura organizacional, ya que tiene varios espacios, grupos de personas por afinidades, antiguos, nuevos, circula información, después de la crisis con el gobierno la universidad quedó golpeada internamente por el rumor, el gobierno emitió mucha información que tocaba desmentir interna y externamente, generó demasiada incertidumbre con el público interno, el apatito por conocer qué mas hay, prestó oídos al chisme, existen ciertos grupos que emiten mucha desinformación que ha tocado aclarar y desmentir y justo ahora estamos en la cima de la curva del chisme. En mi áreaafortunadamente no se generó el chisme justamente por la profesión que tienen, ellos van a la fuente cuando se genera un chisme pero internamente se tuvo que afrontar esa anomalía con estrategias tales como: Emitir información a gran escala para reducir el rumor, mecanismos de expresión, se abrieron canales para receptar inquietudes de las personas a través de buzones con representantes , rectorado de puertas abiertas, trabajo fuerte con las asociaciones ya que ellos tienen llegada con la gente. Actualmente las buenas prácticas deben ir enfocadas al clima laboral para reducir el rumor no solo depende de estrategias comunicacionales, qué está pasando con el clima? porqué la gente está tan inconforme? o porqué la gente está con mucho chisme o muy desanimada?	Con el cambio de autoridades, se impusieron nuevos procesos que la gente no estaba acostumbrada, esos cambios generaron rumores, comentarios mal intencionados, dañando el clima laboral, ocasionando inclusive factores psicosociales, disminución en el rendimiento de las personas, alta desmotivación. Las autoridades deben trabajar en involucrar más al personal en el nuevo sistema, hay que educarlos y encaminarlos. El personal de RRRH debe estudiar más a fondo la universidad, lo que fue principalmente, deben ser más comprometidos para que sepan a donde se debe ir, cómo tratar a las personas, piensan que los antiguos son muy privilegiados	Con el cambio de autoridades, se impusieron nuevos procesos que la gente no estaba acostumbrada, esos cambios generaron rumores, comentarios mal intencionados, dañando el clima laboral, ocasionando inclusive factores psicosociales, disminución en el rendimiento de las personas, alta desmotivación. Las autoridades deben trabajar en involucrar más al personal en el nuevo sistema, hay que educarlos y encaminarlos. El personal de RRRH debe estudiar más a fondo la universidad, lo que fue principalmente, deben ser más comprometidos para que sepan a donde se debe ir, cómo tratar a las personas, piensan que los antiguos son muy privilegiados	En la UASB se evidencia mucho, la información la desconectualizan, emiten juicios de valor, es difícil identificar de donde vienen, en algunos casos son de mala fe, en otros son malos entendidos, fue más fuerte a raíz de la transición de rector porque las personas adoptaron posturas distintas. Dentro de su área promulga una comunicación veraz, porque la información da poder y quiere que su grupo sea poderoso, aparte de les comparte su posición y reflexiona dentro del grupo. Recomendación: cómo se dan los acercamientos, deben ser efectivos.	las autoridades al no proporcionar información da origen al chisme, el cambio de autoridades influyó mucho en la comunicación informal ya que anteriormente estaban acostumbrados a una práctica en donde las autoridades todo les informaban, actualmente son mas reservados y a eso sumado los sistemas de comunicación, recomendaría que los jefes transmitan lo tratado o acordado en las reuniones del CCA permitiendo que disminuya la incertidumbre del personal porque tendrían la información de primera mano
4	Relaciones interpersonales (deterioro a causa de la comunicación informal, prácticas, estrategias para controlar en el área la CI y evitar deterioro de RI, recomendaciones a las autoridades)	Prácticas comunicacionales: pedir disculpas, procuro entender a los demás, si algo afecta al equipo procuro en intervenir, acompañarle a la persona si lo permite, ser sensible ante los demás. Recomendaciones: integrar a los docentes con los administrativos, no exista una división con el personal antiguo y el nuevo, que se trabaje en la integración colectiva, que se recepten y transmitan las buenas de cada persona. fomentar la sensibilidad y la vinculación con ciertos grupos, que se entienda el pasado de la UASB, mantenerla y fomentarla al futuro.	Las relaciones se han deteriorado a raíz de no poseer información clara y precisa. Llegan las especulaciones, incertidumbre, generando chismes que dañan dichas relaciones. Estableciendo una adecuada comunicación será una oportunidad de mejorar las relaciones interpersonales	Las personas que se dedican al chisme deterioran de tal manera el clima laboral, ya que toman una verdad parcial y la convierten en toda una verdad especulativa sobre el futuro de la universidad, sobre despídidos masivos del personal, inclusive sobre la vida personal de los demás compañeros	Ha sido muy evidente que los rumores han deteriorado buenas relaciones entre compañeros, generando divisiones, incluso llamados de atención por parte de los jefes, los grupos se están dividiendo, rumores de todo tipo, envidia, inestabilidad de los antiguos, etc. RRRH debería levantar información y buscar estrategias, hacer un recuento entre las personas, la naturaleza de la institución hace que las relaciones sean diferentes	Actualmente las relaciones interpersonales se han visto afectadas por el crecimiento de la universidad, incluso al nuevo personal ni siquiera se lo conoce al personal nuevo le falta empoderamiento. Con la transición y el ataque del gobierno la cultura cambió, todos los jefes de RRRH no han trabajado por mejorar el clima laboral, el deterioro de las relaciones a generado factores psicosociales en las personas	Si se han deteriorado, antes el chisme estaba en cierto grado controlable, después de la transición se incrementó y descontroló, siempre con el afán de atacar y ser atacado, la práctica que realiza es evitar resentimientos y repesalias, históricamente estaban alineados al criterio de una sola persona ya que el hacía un trabajo construido colectivamente y generaba confianza. Una estrategia importante es llegar a todos para conocerlos, generarles confianza y buscar un lazo conductor para unirlos, especialmente se debe llegar al nuevo personal para explicarles la naturaleza de la universidad se adapten a esta realidad y trabajen alineados, es un trabajo de lado y lado porque el personal antiguo tiene que darle una mano. La información que transmite el CCA debe correr oportunamente en cascada al resto del personal para que todos conozcan la misma información y no dar lugar al chisme e incertidumbre que se genera en base al desconocimiento	los chismes, rumores, involucran a las personas generando el deterioro, discusión y distanciamiento de los compañeros, en su área lo personalmente se comunicó personalmente e resolvió los problemas internos, también se retroalimentan comunicandose frecuentemente, recomendaría mas apoyo y confianza a los funcionarios, que no hayan distinciones del personal docente con el administrativo, más convivencia aprovechando los espacios de la universidad que se comuniquen claramente los temas laborales	
5	Sin rumores y chismes, el trabajo sería	mas sencillo, lo sencillo en esta vida siempre es lo mas profundo.	Más productivo, la gente estaría más enfocada en desarrollar sus actividades y no en estar pendiente de los chismes.	Respetuoso y confiable, porque dejaría de generar enemistades con el resto de compañeros.	tranquilo, porque siempre alera el chisme		eficiente	lírectal, porque es imposible que no se desarrolle dentro de la universidad	mejor, porque podrían trabajar con armonía, con capacidad y criterio
6	Actualmente en la UASB las relaciones interpersonales son:	interesantes, porque son un reto, los retos están ahí para ser entendidos y superarlos.	Complicadas, porque están llenas de rumores y resentimientos	Normales, pero es importante que las autoridades busquen mecanismos para mejorarlas.	delicadas, porque hay mucho rumor.		Están en proceso de ir avanzando y mejorando	Son complejas	malas porque la información sin los adecuados medios de comunicación llega tergiversada
7	Comentarios				la gente que está al frente debe dejarse ayudar, las instancias de liderazgo gestivo y mandos medios deben abrirse de sus círculos están muy cerrados deben prestar oídos para que puedan entender al conjunto, porque desde un escritorio no se puede.	Que la gente se comprometa, le sienta a la universidad cómo parte suya, comprendan la dinámica de la universidad cómo única y no del sector público o privado			

Nro	DIMENSIÓN	DOCENTES			PERSONAL ADMINISTRATIVO		
		ENTREVISTA #1	ENTREVISTA #2	ENTREVISTA #3	ENTREVISTA #1	ENTREVISTA #2	ENTREVISTA #3
1	Ámbito laboral (tiempo, cargo, supervisión)	8 años, Docente	23 años, Docente	3 años, Docente	1 año, Administrativo 2	10 años, Administrativo 5	3 años, Asistente Administrativo
2	Comunicación interna (herramientas efectivas UASB, en el área que técnicas se emplea)	correo electrónico, oficios rector, RRPP, RRHH, información de Asociaciones, reuniones con rector o asociaciones en el plano formal. Antes la Universidad era más pequeña en donde el nivel de confianza era más alto porque todos confababan en el rector,	correo electrónico, considera que los chats por ejemplo de whatsapp son un medio de comunicación informal, pero a la final son un medio para coordinar actividades laborales pero si se debería intensificar más este medio para comunicar temas laborales	El correo electrónico en mis años de labor en la universidad ha sido el medio que más se emplea para informar aspectos de ámbito laboral, dentro del área existe una comunicación fluida y directa con todos sus miembros, de igual manera se maneja el correo electrónico y mensajes via whatsapp.	A través de correo electrónico nos transmiten desde el Rectorado, RRHH, Asociación de Funcionarios aspectos relevantes de la Universidad, dentro del área en las reuniones que a veces realiza el Jefe se tratan varios temas laborales, en la actualidad por el teletrabajo nos tocó cómo área abrir un grupo de whatsapp con los de la oficina para estar comunicados.	Whatsapp, correo electrónico, plataformas virtuales como facebook, instagram, twitter, dentro del área: chat grupal, reuniones semanales por zoom.	El correo electrónico ha sido el medio de comunicación más empleado a nivel general y dentro de mi área aparte del correo se mantiene un grupo de whatsapp y por la pandemia se ha empleado otras herramientas como el zoom para reuniones grupales.
3	Comunicación informal (es un medio común de comunicación, cómo se lo ha detectado, es parte de la cultura, porqué se suscita, en el área se desarrolla, propuestas para controlar esta anomalía)	en la comunicación informal se tratan muchos temas que no se tratan por los canales oficiales, en el pasillo, restaurante, son ocasiones de abundante comunicación informal, en la transición se evidenció más esta anomalía comunicacional, en cuanto a las elecciones de rector por preferencias diferentes, y se trataron informalmente los puntos de vista en cuanto a opiniones a favor o en contra de los candidatos, claramente en los grupos más pequeños intercambian chismes, a nivel personal ningún director proporcionó información transparente, por lo tanto prevaleció la comunicación informal. La gente debería aceptar que vivimos en una etapa de transición, pasó a ser de una universidad pequeña a una universidad institucionalizada, informar que las acciones se la realiza por un tema de normativa	se lo ha detectado por la inseguridad de las personas, por el estilo de liderazgo que manejan, se genera en gran escala la información desarticulada, es importante que la otra persona busque en diálogo para solventar los rumores generados, en ocasiones la comunicación informal llega a ser más efectiva que la formal, el empleado el rumor cómo una herramienta de gestión, el problema es cómo le validan a la comunicación informal, las autoridades no gestionan formas para validar los chismes, los directores de área no informan lo importante en lo tratado en las reuniones del CCA.	es recomendable se responda a las preguntas que tiene el personal y se responda de manera directa y honesta, esto evitará que se siga propagando los chismes relacionados con el trabajo.	En la universidad existe mucho los chismes y rumores, especialmente con el personal más antiguo, a los nuevos nos ven cómo intrusos y no nos dan apertura para integrarnos, inclusive sé que están hablando de mí y mis compañeros nuevos cuando vamos a la hora del almuerzo o en los eventos que realiza la universidad, dentro de mi área si se da mucho el rumor y chisme entre las compañeras que tienen sus grupos formados de años, a los nuevos no nos hacen partícipes de sus reuniones pero también es culpa de la Jefa que no hace nada por solventar esta situación, yo propongo que las autoridades pongan más énfasis en integrarnos.	Formó parte de un grupo de amigos y amigas que están en diferentes áreas académicas y administrativas y cuando nos reunimos a modo de chiste siempre decimos que contemos los chismes de la U, es una forma de divertirnos, lo hacemos sin ninguna mala intención, pero en ocasiones, especialmente cuando se convocaron a elecciones para nuevo rector fluyó más la comunicación informal por los diferentes puntos de vista que se tenía por los candidatos, dentro de mi área también fluye en gran medida los rumores y chismes, generalmente es por lo que se escucha de otras personas y no porque crezca el chisme dentro de mi área sino que va pasando por todas las áreas y realmente esto pinto se desarrolla porque las autoridades no emiten la información, se recomienda que las autoridades proporcionen información clara y franca, principalmente sobre los problemas o conflictos laborales, para evitar especulaciones y rumores.	Considero que es un fuerte medio de comunicación, en todas las instituciones en las que he colaborado se ha evidenciado, en la UASB lo he experimentado en los almuerzos o a la hora de tomar un café los lunes con mi amigos, según sé a raíz de las elecciones del nuevo rector se incrementó el chisme por la incertidumbre que tenía con la llegada de las nuevas autoridades. Dentro de mi área considero que mi jefa procura mantenernos bien informados, sin embargo dentro del equipo se maneja información que no fue tratada por la jefa. Se recomienda que las autoridades manejen herramientas prácticas para que desarrollen una comunicación efectiva con todo el personal y se eliminen la desinformación.
4	Relaciones interpersonales (deterioro a causa de la comunicación informal, prácticas, estrategias para controlar en el área la CI y evitar deterioro de RI, recomendaciones a las autoridades)	A causa del chisme fue sujeto de un deterioro de la amistad con compañeros, pero buscó conversar personalmente y solventó la situación.	un evento que marcó un quiebre en las relaciones fue en la transición de autoridades, se recomienda que la información fluya en cascada, eficaz y oportunamente.	Es evidente que los chismes mal intencionados perjudican las relaciones interpersonales, se sugiere que los directores y jefes de área realicen con frecuencia reuniones con sus equipos de trabajo y nos ayuden a entender las diferencias entre comentarios positivos y chismes negativos y las ramificaciones de cada uno.	No son buenas las relaciones dentro de mi área, el clima es pesado, no existe comunicación entre compañeros y peor el trabajo en equipo, las autoridades, especialmente RRHH deben hacer algo para que esto cambie.	En mi área hemos tenido varios roces entre compañeros y justamente a causa del chisme, lamentablemente hay mucho celo profesional y algunas personas son hipócritas, yo me manejo con mucha cautela, desarrollo mi trabajo y no me meto en la vida de los demás pero los chismes siempre me llegan quiera o no. El jefe de mi área lamentablemente no controla esta situación, a él también le llegan los mismos chismes pero él no toma medidas al respecto por tal razón se sale de control, recomiendo que mi jefe en este caso mantenga reuniones grupales e individuales para que corte de raíz estos chismes y no siga deteriorándose las relaciones.	Relativamente soy nueva en la universidad, acá la gente tiene varios años trabajando y mantienen sus grupos muy cerrados, se me ha dificultado relacionarme con esos grupos porque vienen de una cultura súper marcada, por lo tanto podría recomendar a las autoridades que busquen mecanismos para lograr una integración con todos sus miembros.
5	Sin rumores y chismes, el trabajo sería	agradable, concentrarnos en lo importante	aburrido, gran parte de las relaciones es con la interacción por este medio.	Respetable, siempre habrá gente que se lleve una mejor que con otra, pero siempre se debe tratar con respeto y no emitir falsos comentarios.	Más confiable, la verdad si mis compañeras dejan los chismes yo podría trabajar con más confianza.	Tranquilo, porque evitaría los conflictos internos que se generan por su causa.	No serían interesantes los almuerzos porque en ese espacio me entero de cosas que no sabía que estaban sucediendo dentro de la universidad.
6	Actualmente en la UASB las relaciones interpersonales son:	Buenas, podría ser mejores	hipócritas	Satisfactorias, dentro de mi área se ha visto mucho compañerismo y trabajo en equipo	Considero que son malas, cómo lo mencioné anteriormente, dentro de mi área estamos divididos entre los antiguos y los nuevos	Malas, dentro de mi área somos compañeros porque nos toca pero definitivamente no existe la confianza y compañerismo.	A modo personal considero que son malas, ya son 3 años que trabajo aquí y todavía no conozco a toda la gente.
7	Comentarios						

Nro	DIMENSIÓN	GRUPO FOCAL # 1	GRUPO FOCAL # 2	GRUPO FOCAL # 3
1	# Participantes	20	20	20
2	Comunicación interna (herramientas efectivas UASB, en el área qué técnicas se emplea)	Si cuenta con muchas y buenas herramientas, el problema es que no las transmiten oportunamente y por tal razón dan cabida a especulaciones. Cuentos. La información sensible debe ser comunicada a tiempo. En los momentos de crisis que ha vivido la Universidad no se han empleado adecuadamente los medios tecnológicos que se cuenta hoy en día para transmitir a la comunidad toda la información. Falta estrategias de comunicación porque los medios sí tiene la U. Las autoridades necesitan un asesoramiento para saber qué y cuándo y cómo informar, es cierto que existe información que no se la puede transmitir, pero las autoridades deben dar seguridad.	En la universidad y en las áreas se emplean varios medios de comunicación, los más comunes el correo electrónico, carteleras, plataformas virtuales, pantallas, reuniones académicas y administrativas con jefes y directores de área, es en gran parte generalizado por los participantes que la información posterior a estas reuniones no transmiten en cascada al resto de los miembros de la comunidad, existen pocas excepciones en donde informan que los jefes transmiten lo tratado en dichas reuniones.	Los participantes mencionan utilizar el correo electrónico como principal medio para comunicar y ser comunicados, el segundo canal en importancia son las plataformas virtuales como whatsapp, facebook, instagram, youtube, dentro del área de igual manera utilizan el correo electrónico, whatsapp y por la situación que vive en la actualidad el país, las reuniones grupales por zoom.
3	Comunicación informal (es un medio común de comunicación, cómo se lo ha detectado, es parte de la cultura, por qué se suscita, en el área se desarrolla, propuestas para controlar esta anomalía)	Los participantes afeveran que la incertidumbre les causa mucho estrés y ansiedad porque no se sabe el futuro laboral. No existen canales oficiales que transmitan información delicada en tiempos de crisis por lo tanto se tergiversa la información. Actualmente hay tal diferenciación de entre los nuevos y los antiguos, se nota en la forma de tratar. Indican que el personal que labora en el área de RRHH debe conocer la esencia de la universidad, no existe una inducción correcta, sentida, con personas que realmente conocen el origen de esta casa de estudios. En algunas áreas no existe comunicación fluida con los jefes, no existe coordinación y no informa los temas importantes laborales, inclusive se maneja la información muy informal, el que es amigo se entera rápido de los temas importantes; por otra parte, en otras áreas sí existe buena comunicación con el jefe, el trabajo es coordinado y existe mucho respeto, todos tienen la misma visión. En la Universidad no hay secretos, las paredes tienen boca y orejas. Los cambios, las transiciones la U vivió tiempos de crisis, en otras áreas se manejan las reuniones semanales para tratar temas. La comunicación informal se da por el desconocimiento del personal nuevo sobre la esencia de la universidad, es por ello que recomiendan la inducción para que todos manejen un mismo concepto.	Todos los participantes indican que manejan grupos de whatsapp con sus equipos de trabajo y amistades internas de la universidad, inclusive indican que por este medio la información fluye más rápido que la oficial pero con el riesgo de que sea tergiversada o en algunos casos mal intencionada, dando cabida a la incertidumbre de la gente, por ello sugieren que las autoridades transmitan la información a tiempo y sobre todo con transparencia.	Los participantes aseguran haber participado alguna o varias veces en chismes o rumores, es parte del día a día, inclusive hasta por diversión o cohesión con el grupo, evidentemente con la transición de la universidad se acentuó más el chisme en los diversos grupos de amistad dentro de la universidad, la gente mucho llegó a especular sobre el futuro laboral ya que no disponían de información clara y oportuna, inclusive las autoridades no llegaban a desmentir muchos rumores que se emitieron en aquella época, consideran que fue el comienzo de una nueva era en la universidad ya que gran parte de su cultura se vio transformada por el nuevo estilo de liderazgo del nuevo rector, por lo tanto sugieren que se rescate la cultura que fue desde un inicio y se la refuerce con la nueva dirección.
4	Relaciones interpersonales (deterioro a causa de la comunicación informal, prácticas, estrategias para controlar en el área la CI y evitar deterioro de RI, recomendaciones a las autoridades)	Existe las diferenciaciones entre personal académico con el administrativo, los nuevos no se han podido relacionar con los antiguos o viceversa, debería haber un equipo que maneje la comunicación en la Universidad, la inducción es muy importante de que la gente sepa el proceso de construcción y crecimiento, la comunicación debe ser más horizontal, transparente y oportuna.	Consideran que antes de la transición las relaciones interpersonales estaban más consolidadas, se crearon bandos con opiniones diferentes sobre el nuevo rector y empezaron a quebrarse muchas relaciones, por otra parte mencionan que en la actualidad debido al crecimiento de la universidad ingresó nuevo personal al que muchos no les conocen y en su mayoría no se han relacionado de ninguna manera por lo tanto recomiendan estrategias de integración, motivación, trabajo en equipo, los momentos grupales ayudarán a que se conozca mejor a los compañeros y ser más empático con ellos.	Consideran que hoy en día las relaciones en la universidad ya no son como antes, con el sentido de familia, compañerismo, todos comparten el sueño de regresar a ser la familia Andina incluyendo al nuevo personal porque consideran evidente la diferenciación y exclusión que se ha dado a este grupo.
5	¿Cómo se imaginan a la UASB, sede Ecuador sin rumores y chismes?	Imposible! Son parte de la idiosincrasia de la universidad, actualmente son el medio más utilizado en grupos cerrados para informarse de los eventos de la universidad.	Productiva, ya que todos manejarían información asertiva	Aburrida, pero con la consciencia de que cada persona debe tener un cierto límite para no lastimar a la otra u otras personas.
6	Actualmente en la UASB las relaciones interpersonales son:	complicadas, desmotivantes.	Netamente laborales, ya no existe esa relación más familiarizada.	Laborales.
7	Comentarios			

