

La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa *Ser pilo paga*¹

LUIS EDUARDO CÁRDENAS VALENCIA²

BLANCA DEYANIRA AGUILAR VÉLEZ³

Artículo recibido el 2 de Abril de 2019,
aprobado para su publicación el 19 de Mayo de 2019

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación, con metodología mixta, enfocada en analizar la incidencia de la comunicación interna en la formación de su cultura organizacional de los estudiantes de las dos primeras cohortes del programa *Ser Pilo Paga* de la Universidad Nacional de Colombia.

En los resultados más significativos se rescata la prevalencia del flujo descendente unidireccional en la comunicación de la universidad hacia sus estudiantes, junto con el desconocimiento y desinterés de ellos por la búsqueda de mecanismos para promover el ascenso de la información y para relacionarse con sus pares. Esto establece formas de interacción donde los miembros definen la responsabilidad como el valor distintivo a la hora de representarse, estimulando el compromiso individual por el rendimiento académico por encima de la construcción de vínculos con la comunidad universitaria.

Palabras clave: Comunicación universitaria; Cultura organizacional; Programa *Ser Pilo Paga*; Universidad; Comunicación y desarrollo.

-
- 1 Esta investigación se realizó en el marco de la Maestría en Comunicaciones de la Universidad de Antioquia con el apoyo del Fondo de Becas de Maestría de la Universidad de Antioquia. Asimismo, fue posible el acceso a la información gracias al sistema de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, y a la participación de los estudiantes adscritos al programa *Ser Pilo Paga* quienes aportaron sus opiniones, creencias e ideas para la consolidación de la investigación.
 - 2 Colombiano, Docente de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia. Psicólogo y Magíster en Comunicaciones de la Universidad de Antioquia. El artículo es producto de la investigación para optar al título de Magíster en Comunicaciones. Correo electrónico: ps.eduardo.cardenas@gmail.com
 - 3 Colombiana, Docente de la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad de Antioquia. Psicóloga, Magíster en Psicología y Doctoranda en Filosofía. Correo electrónico: psicologadeyanira@gmail.com

1. Introducción

Ser Pilo Paga hace parte de una iniciativa entre el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y el ICETEX⁴ desde el año 2015, que tiene como finalidad promover el acceso a la educación superior a los jóvenes con bajas condiciones socioeconómicas que contaron con altos puntajes en las pruebas *Saber 11*⁵ mediante el otorgamiento de créditos condonables⁶; con ellos se cubre semestralmente la totalidad del valor de la matrícula del estudiante adjudicado⁷ y se asignan recursos para sostener parte de sus gastos personales; asimismo, las universidades han utilizado estos recursos para ejecutar con sus estudiantes *Pilos* los objetivos que cada una determina de manera independiente pero manteniendo los lineamientos del programa.

Una de las instituciones de educación superior en que opera este programa es la Universidad Nacional de Colombia. En su Sede de la ciudad de Medellín, los estudiantes pertenecientes a *Ser Pilo Paga* en sus dos primeras cohortes⁸, solo se diferenciaron de los estudiantes regulares al inicio de sus carreras por la obtención del beneficio económico que ofrece el programa, ya que las actividades de intervención psicosocial iniciaron en la Sede desde el sistema de Bienestar Universitario a finales del año 2016. Con esta característica, los ideales construidos antes de ingresar, así como los imaginarios sociales y los significados que provenían de las relaciones en el ambiente familiar al ser parte del programa, fue el soporte que contribuyó en la configuración del sentido de ser *Pilo* tanto en momentos previos al ingreso a la Universidad como los inicios de su trayectoria universitaria, debido a la ausencia de una comunicación oficial en torno al programa dirigida desde la Universidad hacia esta población estudiantil con el fin de tratar asuntos más allá del componente informativo respecto al cumplimiento de trámites y requisitos administrativos de los adjudicados.

Al no planificarse una estrategia comunicativa con los integrantes del programa *Ser Pilo Paga*, ni implementarse alguna intervención especial de carácter psicosocial o académico dirigida a esta población desde el inicio de su operación en el año 2015, se observa un desconocimiento de las formas en que la comunicación interna ha incidido en las creencias, la identidad y los valores de dichos estudiantes (componentes de su cultura organizacional), y cómo estos se representan a partir de sus interacciones con la Universidad.

4 El ICETEX es una entidad estatal de Colombia encargada de otorgar créditos educativos para promover la Educación Superior a las personas con necesidades económicas y buen desempeño académico.

5 Estas pruebas se han realizado en las Instituciones de Educación Media de la República de Colombia a los estudiantes de undécimo grado, encargándose de monitorear la calidad de la educación de los establecimientos educativos del país y comprobar cómo se encuentran las competencias de los estudiantes que finalizan la educación media (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

6 *Ser Pilo Paga*, como crédito condonable, financia el 100% del valor siempre y cuando el estudiante culmine su carrera y obtenga el título profesional a partir de las condiciones de tiempo que cada versión establece en sus lineamientos, de lo contrario el crédito debe ser cancelado por el estudiante y su familia.

7 Cada versión de *Ser Pilo Paga* cuenta con variaciones en las puntuaciones y características para seleccionar a sus integrantes, las cuales se determinan en los manuales operativos de cada una de las cohortes.

8 Las versiones 1 y 2 de *Ser Pilo Paga* iniciaron en los años 2015 y 2016, respectivamente.

De este modo, este artículo presenta los resultados de la investigación orientada a responder la pregunta acerca de *cómo incide la comunicación interna en la formación de la cultura organizacional en los integrantes del programa Ser Pilo Paga de la Universidad Nacional de Colombia* (Sede Medellín). A partir del abordaje de la comunicación interna y la cultura organizacional como unidades de análisis centrales y en el marco del programa, se buscó identificar las características en torno a los significados, creencias, valores y comportamientos, para establecer los efectos de la comunicación interna sobre su cultura organizacional.

2. Metodología

Para abordar esta investigación se llevó a cabo una metodología mixta, también conocida como complementaria o enfoque integrado, multimodal o multimétodo (Blanco y Pirela, 2016), realizada en dos fases orientadas hacia un alcance exploratorio/analítico, cuyos datos fueron analizados a partir de distribución de frecuencias y triangulación hermenéutica.

Para este proceso se consideró la población de estudiantes adscritos a *Ser Pilo Paga* (264 participantes) en sus versiones 1 y 2 en la Sede de la ciudad de Medellín de la Universidad Nacional de Colombia, distribuidos en las 5 facultades y los 26 programas de pregrado. Asimismo, se contó con la participación de 6 trabajadores de la Sede (psicólogo, comunicadores, docente asesor de Bienestar Universitario y personal administrativo).

2.1. Fase cuantitativa

En las dos cohortes que operaban a finales del año 2016 (versiones 1 y 2 de *Ser Pilo Paga* correspondientes a los años 2015 y 2016 respectivamente) se contaba con un total de 264 *Pilos* matriculados; con esto, se realizó el cálculo muestral para población finita:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

De este modo, con una población total de 264 *Pilos* de las dos primeras versiones del programa en la Universidad Nacional, Sede Medellín (N), se debió seleccionar al menos una muestra de 133 individuos (n) para calcular una proporción esperada del 5% (p , para lo cual $q = 0,95$) con un error aceptado (o precisión) del 6% (e) y un nivel de confianza del 95% (Z , donde equivale a 1,96).

Con estas consideraciones se contó con 134 *Pilos* a quienes se les administró una encuesta estructurada de escala Likert de 13 ítems, identificándose elementos en torno a la comunicación interna y la cultura organizacional.

2.2. Fase cualitativa

Para abordar la unidad de análisis sobre *Comunicación Interna*, se indagó en torno a las generalidades de la comunicación dentro de la Sede y el programa *Ser Pilo Paga*, los flujos de

comunicación, la participación en los procesos comunicacionales, la función de la comunicación, los contenidos, los canales de información y la forma como se presenta la información. Frente a la unidad de análisis de *Cultura Organizacional*, las entrevistas se orientaron respecto a ser estudiante *Pilo*, en torno a sub-categorías como: creencias antes y después de ingresar a la Universidad, identidad, valores, normas, expectativas, interacciones, participación, sentido de pertenencia y las observaciones frente al programa de posibles integrantes en futuras cohortes.

Para identificar las características de la comunicación interna se contó con una muestra no probabilística definida a partir de los intereses de la investigación, pues, además de los 6 estudiantes Pilos que fueron seleccionados a partir de su interés de participación y variedad en sus características demográficas y académicas, participaron otros informantes clave como profesionales en comunicaciones, en psicología, jefes de área y encargados con la ejecución de actividades dirigidas a *Ser Pilo Paga* en la Sede Medellín de la Universidad Nacional de Colombia.

3. Conceptualización

3.1. Comunicación interna

La comunicación interna ha estado ocupando un lugar preferente en las organizaciones a partir de su interés por gestionar elementos que intervengan en la construcción de su identidad y reputación (Palencia-Lefler, 2008; Preciado-Hoyos & Etayo-Pérez, 2014). Es el componente que permite el flujo de información, generar sentido de comunidad a partir de la interacción entre los miembros de la organización y contribuir en el apropiado entendimiento de su misión; para ello, reduce la incertidumbre y los rumores, posiciona a sus integrantes como el fundamento con el cual se llevan a la realidad sus estrategias, alinea las metas que los individuos y la organización pueden tener, refuerza el vínculo y contrato psicológico entre la organización y sus miembros, y se genera un clima de confianza a partir de las interacciones que trascienden el acto meramente informativo (Verghese, 2017; Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2015; Constantin & Constantin, 2015; Ordeix, 2009; Tkalac, Verčič & Sriramesh, 2012). Todo ello, involucra intenciones y transformaciones en las representaciones de los sujetos como agentes dentro de una realidad que se construye (Fajardo, 2009; Saladrigas, 2005).

Esta comunicación involucra herramientas intra-organizacionales donde se genera la interacción con sus públicos a partir de los medios disponibles; sin embargo, Šárka (2014) ha resaltado la eficiencia de las interacciones cara a cara para el logro de los objetivos de la comunicación interna debido a la construcción de confianza, interacción y retroalimentación inmediata, involucramiento de varios sentidos además de lo visual, espontaneidad, diálogo balanceado para evitar los monólogos, e impacto a partir del involucramiento de emociones. Este es un asunto que a partir del auge de los medios digitales no solo se transforma, sino que lleva a cuestionar la claridad de la delimitación entre lo interno y externo de la comunicación organizacional, así como el reto de la integración de estos medios para el relacionamiento, el logro de los objetivos y el futuro de las organizaciones (Verghese, 2017; Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera & Álvarez, 2017).

De este modo, el compromiso de los colaboradores se encuentra atravesado por la comunicación interna al promover la identificación con la organización, el conocimiento de su rol (claridad en funciones, soporte, desempeño, voz) y la articulación con la estrategia, las metas y los valores (Wills-Espinosa, Cevallos, Sadi & Ancin, 2017; Verghese, 2017; Ruck & Welch, 2012; García, 2009). Por esto, la comunicación interna es un medio de gestión que trasciende al mantenimiento y transmisión de información que tiene lugar en las áreas, departamentos o personas de las organizaciones, ya que se involucran las relaciones que ocurren en su interior yendo más allá del acto informativo (Ordeix, 2009). En palabras de Herranz, Tapia & Lázaro: “Es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario” (2009, p. 263).

Teniendo en cuenta que la comunicación es un hecho fundamental en las relaciones, e incluso un recurso vital (Bartoli, 1992), que se complejiza en cuanto involucra a sujetos sociales como las organizaciones, instituciones o gobiernos (Tapia & Matellanes, 2009), la comunicación interna busca mejorar la productividad y establecer lazos de participación entre sus públicos, facilitando las interacciones entre los miembros de la organización al establecer relaciones basadas en un sentido y un valor (Karanges y col., 2015). Así, la efectividad de esta comunicación es un prerrequisito para una reputación e imagen positiva de la organización con los públicos internos y externos, un recurso intangible que contribuye a su éxito y mayor posicionamiento (Mazzei, 2010).

Las organizaciones, además de dar a conocer a sus miembros las instrucciones, informes y procedimientos de la cotidianidad laboral, por medio de la comunicación, invierten en el capital intangible que permite la coherencia, unidad y congruencia de la organización a partir de mecanismos de participación hacia un proyecto común. De este modo, la creación de equipo es vital a la hora de orientar la comunicación en las organizaciones, ya que se integra, se dialoga y se construye identidad a partir de los valores compartidos en el quehacer diario (Herranz y col., 2009). Más allá del envío de información de una parte a otra de la organización, la importancia radica en permitir el relacionamiento entre sus miembros, dando lugar a considerar la voz de cada uno de ellos con el fin de compartir, discutir, contextualizar y clarificar la información; para ello habilita espacios de confianza e interacción entre los individuos como agentes activos en el compromiso y la toma de decisiones basadas en el equilibrio de intereses, e interviene en el clima organizacional, (información adecuada, apertura, participación y soporte en la alta dirección) (Ordeix, 2009; Bartels, Peters, Jong, Pruy y Van Der Molen, 2010).

Las necesidades de las organizaciones y sus miembros se visibilizan a partir de la comunicación, por lo que el funcionamiento organizacional depende de las interacciones que se posibilitan y limitan en su interior (Varona, 1994). Definir y compartir los objetivos, organizarse para resolver los problemas, poner en común las ideas y facilitar la transformación y el cambio, son acciones permeadas por la comunicación en donde se considera y valora el lugar participativo de los miembros de las organizaciones, lo cual hace de la comunicación interna un asunto complejo y desafiante para las organizaciones que va más allá de la emisión de información.

Así, la comunicación interna en las universidades es una temática que se ha abordado, ya sea alrededor del reconocimiento de la importancia de la planeación estratégica en este tipo de organizaciones complejas, ya sea desde la percepción de su imagen por parte de sus públicos, como también de la afectación de la bidireccionalidad de la comunicación por la diversidad en los niveles de información de los públicos internos universitarios involucrados en los procesos comunicativos (entre los docentes y entre ellos con sus estudiantes), así como en los canales de información que tienen lugar en estas organizaciones. Igualmente, son de resaltar las variables de satisfacción con la comunicación interna y de compromiso organizacional (Herranz y col., 2009; Palencia-Lefler, 2008; Mortan, Vereş y Suciú, 2010; Tapia y Matellanes, 2009; García, 2012; Wills-Espinosa y col., 2017). Sin embargo, estos estudios se enfocan principalmente en la relación laboral que ocurre en las entidades de educación superior desde el vínculo con los trabajadores y no desde el contacto con los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria. Agentes que propician, de igual forma, la construcción de significados en torno a las experiencias y expectativas de vida en la universidad.

Respecto a esta temática se reconoce la importancia de la comunicación interna en las instituciones de educación superior para aportar en la formación, en la puesta en común de los valores y en la consolidación de la identidad organizacional; esta “[...] es una tarea inminente en el marco de las universidades, si en verdad estas quieren desarrollarse y, desde ellas, preservar, desarrollar y difundir cultura como respuesta a su encargo social” (Tapia & Matellanes, 2009, p. 129). Además, para el uso estratégico de la comunicación interna donde sobresalen las relaciones interpersonales y la comunicación cara a cara, la cultura de la organización es de suma importancia para el desarrollo de su comunicación; con ello se reconoce la relevancia, para estos asuntos organizacionales, del interaccionismo simbólico y la construcción de significados (entre las subjetividades) en la comprensión de los procesos comunicacionales para el establecimiento de estrategias y la selección de sus herramientas (Sebastião, Zulato y Trindade, 2017).

3.2. Cultura organizacional

Al considerar que la cultura “[...] se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas” (Rodríguez, 2009, p. 69), la conceptualización en torno a la cultura organizacional se entrelaza con la comunicación y las interacciones internas, debido a que en el componente más visible de su cultura se encuentran los comportamientos y relaciones observables, los cuales dan cuenta de los niveles menos visibles como los valores y las creencias, asuntos propios de los integrantes de las organizaciones (Rodríguez, 2009).

Asimismo, es indispensable el reconocimiento de la cultura organizacional a la hora de diagnosticar y proponer estrategias de comunicación (Sebastião y col., 2017), pues es desde el interior de las organizaciones donde se desarrolla, prepara y establece su comunicación, a partir de las relaciones con los empleados y la co-creación de sentido a través de la comunicación. Esto, debido a que “[...] sin el entendimiento de las convenciones simbólicas, rituales

y los valores del grupo, la interpretación de los mensajes está comprometida, así como la construcción de sentido” (Sebastião y col., 2017, p. 865).

La cultura, desde el punto de vista de Geertz, es un sistema de símbolos y significados colectivos con los que los individuos interpretan sus experiencias y orientan sus actos (Allaire & Firsirotu, 1992; Gonnet, 2012; Cuerda & Bonavía, 2017). Es decir, se resalta la importancia de los significados que los individuos atribuyen a las interacciones y sucesos que hacen parte de su cotidianidad organizacional. De este modo, la cultura organizacional tiene la capacidad de crear sistemas de símbolos y significados que son compartidos en gran parte por sus integrantes y que sirven “[...] para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso para con la organización” (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 21).

Es así como la cultura organizacional, a partir de la revisión hecha por Pérez (2009), se encarga de acumular experiencias a partir del devenir de su historia, define los límites de las acciones y la identidad de cada organización, lo cual asigna un sentido de identidad para sus miembros. También, aporta en la generación de un compromiso que trasciende el acto individual de cada colaborador, lo cual actúa como “[...] pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización” (Pérez, 2009, p. 190), a partir de sus normas en cuanto a las acciones de sus miembros. Este autor finaliza resaltando, para la cultura de las organizaciones, la función de orientar sus proyecciones y estrategias, así como operar como mecanismo de control frente a las actitudes y comportamientos de los miembros.

En las organizaciones se comparten los valores, normas y expectativas a partir de diversas estructuras que articulan los modos como se entrama su pasado con las definiciones que se imponen por parte de los actores dominantes, y con las interpretaciones de los miembros, las decodificaciones de las acciones y las interacciones organizacionales (Allaire y Firsirotu, 1992; Sebastião y col., 2017). El último aspecto, que resalta las interpretaciones suscitadas por las interacciones, da cuenta de la construcción subjetiva de la realidad organizacional y otorga a las acciones el valor de determinar los sentidos que se atribuyen a las situaciones, a modo de un entramado de significados en constante construcción, que es de gran importancia en el simbolismo organizacional al privilegiar la interpretación y comprensión de las experiencias por parte de los miembros de la organización y de cómo estos significados compartidos tienen lugar y se relacionan con la actividad interna y la interacción con el medio circundante (García, 2006; Smircich, 1983; Leyva, 2007; Gonnet, 2012; Tomàs & Rodríguez, 2009; González, Ochoa y Celaya, 2016).

La cultura, como un objeto de estudio interdisciplinario, ha sido abordada desde diversas disciplinas, se encuentra estrechamente relacionada con el éxito, reconocimiento y productividad de las organizaciones (Vieira-dos Santos y Gonçalves, 2018). Así, una de las vertientes en que ha sido estudiada, el modelo de Cameron y Quinn, delimita la cultura en cada contexto organizacional a partir de su flexibilidad y su orientación, ya sea interna o externa. Con esto se señala que en las organizaciones, como sistemas contradictorios, se entrelazan las características de estas variantes para dar lugar a la realidad organizacional y de su cultura, ya sea enfocándose en la cohesión de sus individuos y relaciones (en el cambio y la adaptación al

entorno, en la maximización de los resultados a partir de la claridad y definición de los objetivos), o en el respeto del orden, las reglas, jerarquías y relaciones formales basadas en la seguridad y la estabilidad de la organización.

Por otro lado, Cuerda y Bonavía (2017) piensan la cultura organizacional desde tres vertientes propuestas por el cuestionario de Cooke y Lafferty en el *Organizational Culture Assessment Inventory*, en ellas se encuentran: *las culturas constructivistas*, que se enfocan en alentar la interacción entre los miembros por medio del apoyo mutuo, la integración y la cooperación; *las culturas pasivo-defensiva*, donde los miembros buscan no sentirse amenazados, satisfaciendo la autoridad a partir de la aprobación, la dependencia a las jerarquías y la evitación de errores; y, por último, *las culturas agresivo-defensivas*, que buscan mantener el estatus organizacional al promoverse la competitividad, la agresividad y la independencia de los miembros.

Además de esas propuestas teóricas que diferencian los tipos de cultura de las organizaciones, se cuenta con un componente importante a la hora de articular la cultura desde la construcción subjetiva de las realidades de los miembros de la organización; componente que para Smircich (1983) se representa en la organización como una cultura y no como algo que ella posea, ya que es una construcción que atraviesa la historia y las experiencias de cada uno de los miembros que la conforman (Pérez, 2009). De este modo, la cultura es un componente dinámico que, como variable externa, se ve permeada por las pautas culturales que los miembros traen del exterior, al igual que se transforma a partir de las subjetividades e interacciones que tienen lugar en su interior por todos los miembros que la conforman.

Si bien la cultura organizacional está sustentada a partir de muchas investigaciones, estas suelen abordarse principalmente a partir de áreas como la administración, los recursos humanos y la psicología más que desde la comunicación organizacional (Ruiz & Naranjo, 2012). Esto deja ver que esta categoría es un asunto que no se suele considerar como un elemento estratégico en las universidades articulado a la comunicación; esto se señala en estudios como los de Abadía & Vaca, 2013; Cuerda y Bonavía, 2017; Roca, 2012; Tomàs & Rodríguez, 2009; Marcone & Martín, 2003; Fernández, 2002; Ortega-Sierra, Vergel-Ortega & Gómez-Colmenares, 2014; Espinosa, 2014; García, Hernández, Vargas & Cuevas, 2012; Vargas, 2011; González, Ochoa & Celaya, 2016; Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013; Tomàs, 2009; Tomàs y col., 2001. Sin embargo, algunos estudios como el de Leyva (2007), ubican la comunicación interna en las universidades como elemento interdependiente de su cultura organizacional, proponiéndose la metodología cualitativa como base para su diagnóstico, planificación, organización y ejecución.

De lo anterior se deriva que la comunicación se ve mediada y media a la cultura organizacional, así como a otros procesos organizacionales y sociales. Posibilita, entre otros: el proceso de información, difusión y fortalecimiento de la cultura (Leyva, 2007; Saló, 2008; Scheinsohn, 1993); operar como herramienta de gestión, con las labores de unificar la imagen e identidad a partir del público interno; proveer de instrumentos, estrategias y acciones a la organización; posibilitar el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados al articular sus intereses, expectativas y necesidades; y promover el éxito a partir del establecimiento de factores diferenciadores con la competencia y la obtención de ventajas competitivas (Rosales & Moreno, 2009; Álvarez-Nobell & Lesta, 2011).

4. Resultados

La población estudiantil, a pesar de ser de los públicos considerados más importantes para la Universidad, es aquel con el que se ha establecido menor comunicación, pues se ha privilegiado el flujo descendente de esta de manera masiva desde el correo institucional, el medio principal para contactarse desde todas las dependencias e incluso otras sedes del país, utilizando contenidos exclusivamente institucionales a partir de un lenguaje formal y una imagen unificada. Desde esta perspectiva, la comunicación se enfoca principalmente en la transmisión de información, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales, aunque esta acción unidireccional se contrapone con la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento y el cambio (Wills-Espinosa y col., 2017).

Para los *Pilos*, los medios utilizados, por el programa, para comunicarse con ellos se consideraron adecuados en un 87,3% (respuestas de 4 y 5 en escala Likert de 5 puntos), presentándose información clara en un 78,4%, e interesante y útil en un 73,1%, como se observa en la tabla 1. Desde el correo electrónico y el contacto interpersonal establecido durante las actividades de intervención, los estudiantes dieron mayor importancia a desechar los contenidos (dirigidos por el programa) o mensajes que informaban sobre situaciones institucionales (comunicados de otras facultades, condolencias, mensajes acerca de patrimonio, o temáticas de la universidad que no se ajustaban a las características de los estudiantes como sus carreras o el semestre en que se encuentran). Mensajes que fueron ignorados o eliminados sin lectura previa debido quizá, también por acopio de datos. La información proveniente de otras dependencias universitarias se ha considerado de poco valor, excepto las asignaturas matriculadas y demás temas académicos; así, tanto estudiantes como profesionales y comunicadores apreciaron que el correo institucional era un medio que se encontraba saturado.

Tabla 1⁹
Comunicación descendente del programa Ser Pilo Paga

| | 1 (Poco) | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 (Mucho) | |
|--------------------------------------|----------|------|---|------|----|-------|----|-------|-----------|-------|
| | n | % | N | % | N | % | n | % | n | % |
| Pertinencia de los medios | 1 | 0,7% | 5 | 3,7% | 11 | 8,2% | 65 | 48,5% | 52 | 38,8% |
| Claridad de la información | 1 | 0,7% | 3 | 2,2% | 25 | 18,7% | 62 | 46,3% | 43 | 32,1% |
| Interés y utilidad de la información | 1 | 0,7% | 4 | 3% | 31 | 23,1% | 67 | 50% | 31 | 23,1% |

Las dinámicas establecidas dieron pie a considerar que el diálogo no era el elemento principal de la comunicación entre la Universidad y los estudiantes. Al parecer el rol se estableció como el de *receptores pasivos de información* lo que ha fomentado su poco interés en buscar formas para interactuar con sus pares o superiores. Es así como la comunicación ascendente se ha considerado uno de los aspectos importantes para tener en cuenta en futuros escenarios de la Universidad, por los pocos mecanismos oficiales que se disponen para su flujo eficaz, ya que es un aspecto que ha dependido principalmente de la iniciativa de los estudiantes para

9 Las cinco tablas presentadas seguidamente, son de elaboración propia.

buscar cómo establecer contacto con entidades superiores. De este modo, las actividades de intervención han aprovechado la interacción cara a cara para obtener retroalimentación inmediata, aunque esto dependió de la participación de los estudiantes en el programa *Ser Pilo Paga*, asunto limitado por la disponibilidad de tiempo o su interés para asistir.

La expresión de opiniones y necesidades de los estudiantes se afectó por factores como el desconocimiento de los mecanismos que la Universidad dispuso para ello o su forma de uso, desinterés en dar a conocer sus opiniones, pesimismo frente a que la información pudiera generar cambios, o precaución a ser considerados *revolucionarios* o generadores de problemas si se expresaban abiertamente. Esto se refleja en la comodidad de los *Pilos* para dar a conocer sus ideas o necesidades a los profesionales, por lo cual la percepción de oportunidades para transmitir las opiniones de manera ascendente, se instaura como un elemento importante al hacer referencia a la relación entre la comunicación y el compromiso organizacional (Wills-Espinosa y col., 2017). Ver tabla 2.

Tabla 2
Comunicación ascendente del programa Ser Pilo Paga

| | 1 (Poco) | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 (Mucho) | |
|-----------------------------------|----------|------|----|-------|----|-------|----|-------|-----------|-------|
| | n | % | N | % | N | % | n | % | n | % |
| Comodidad en expresar ideas | 2 | 1,5% | 18 | 13,4% | 45 | 33,6% | 50 | 37,3% | 19 | 14,2% |
| Sentimiento de atención y escucha | 4 | 3% | 12 | 9% | 37 | 27,6% | 45 | 33,6% | 36 | 26,9% |
| Percepción de disposición | 0 | 0% | 2 | 1,5% | 9 | 6,7% | 51 | 38,1% | 72 | 53,7% |

Respecto a la comunicación horizontal (de los *Pilos* entre sí), la relación entre los estudiantes *Pilos* se definió lejos de la camaradería, el compañerismo y el sentido de comunidad; las interacciones establecidas se enmarcaban principalmente en la utilidad obtenida a la hora de requerir información inmediata sobre los trámites administrativos del programa que pudieran ahorrar el contacto con entidades superiores. Es así como la comunicación horizontal y ascendente que se estableció con y entre los *Pilos* desde la administración del programa fue netamente informativa acerca de los trámites de *Ser Pilo Paga*, el ICETEX y el Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Ver tabla 3.

Tabla 3
Interacciones ascendentes y horizontales de los estudiantes Pilos

| | Casi nunca | | Pocas veces | | Algunas veces | | Muchas veces | | Casi siempre | |
|-----------------------------------|------------|-------|-------------|-------|---------------|-------|--------------|-------|--------------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Interacción con los profesionales | 46 | 34,3% | 55 | 41% | 19 | 14,2% | 12 | 9% | 2 | 1,5% |
| Relacionamiento con otros Pilos | 44 | 32,8% | 44 | 32,8% | 28 | 20,9% | 15 | 11,2% | 3 | 2,2% |

Según los *Pilos*, la comunicación de la Universidad con ellos no era diferente a la establecida con los estudiantes regulares, excepto cuando las temáticas eran exclusivas del programa en asuntos administrativos. A esto se añade el hecho de que tanto el programa como la Univer-

sidad ha desconocido, en detalle, acerca de la comunicación que ha fluido entre los *Pilos*, ya que no se han dispuesto canales oficiales, o se han alimentado los medios informales, para propiciar su interacción y, con ello, los aspectos culturales que se nutren a partir de ella como la cohesión y la identificación (Peña, Caldevilla & Batalla, 2017).

Ahora bien, la importancia que los estudiantes *Pilos* otorgaron al hecho de pertenecer al programa se centró en el beneficio económico del crédito, pues el reconocimiento social surgió y se mantuvo en su ambiente familiar y personal. Debido a que en la universidad se consideraron estudiantes comunes y corrientes, que pudieron presentar dificultades y falencias académicas como los demás, este reconocimiento no fue reforzado desde las interacciones que allí se propiciaron.

El sentimiento de orgullo, en este caso, fue una experiencia sustentada fundamentalmente en el contexto familiar por haber sido beneficiarios por una -beca estatal- (nombrándola reiterativamente de esta manera en lugar de -crédito condonable-) y, aunque no fue algo que expresaban abiertamente a la comunidad universitaria, estos sentires y la recomendación del programa para otros estudiantes fueron aspectos significativos en sus discursos. No obstante, sentirse orgullosos por ser parte del programa, se han visto afectados por las creencias, prejuicios y asuntos que han atravesado el contexto social del país, donde se manifestaron críticas respecto al funcionamiento del programa en términos de los recursos que desde el Estado se dirigen hacia las universidades privadas que cuentan con estudiantes de *Ser Pilo Paga*, las cuales alojan la mayor cantidad de estudiantes adscritos a este programa y reciben gran parte de los recursos.

De este modo, si bien los estudiantes pueden sentirse orgullosos por ser *Pilos*, debido a las implicaciones en el imaginario familiar y social que representa haber recibido una -beca estatal-, algunos de ellos han preferido no mencionar abiertamente dentro de la Universidad su pertenencia al programa; esto, por la prevención frente al estigma y al posible señalamiento que conlleva el imaginario social, donde los individuos relacionados con el programa *Ser Pilo Paga* pueden ser considerados como parte del problema en la distribución inequitativa de los recursos públicos del país, asunto que ha cuestionado desde distintas esferas los objetivos de esta iniciativa del Gobierno Nacional de Colombia.

Por otro lado, el ámbito económico ha sido la ventaja más significativa para el *Pilo* como integrante del programa, siendo igualmente motivo de sus desventajas en cuanto a las preocupaciones sobre la posibilidad de que el crédito se convierta en una deuda para sus familias. Con ello, ser *Pilo* ha sido atravesado por temores de diversa índole: endeudamiento, ruptura de ideales construidos en familia, ser reconocidos sobre otros estudiantes, preocupaciones por hechos que obliguen a atrasarse en los semestres, sentirse en la carrera equivocada, no recibir pronto el subsidio semestral, poder aportar a las familias con este dinero, entre otros. Así, pertenecer al programa se consideró una responsabilidad mayor a la adquirida por los estudiantes regulares, pues el desempeño académico se asoció directamente con las consecuencias económicas.

Al considerar que en los primeros semestres académicos no se contó con la ejecución del programa a modo de acciones para sus integrantes, se ve afectada su identidad ya

que esta se configura dentro de la Universidad del mismo modo que los estudiantes regulares. En las encuestas realizadas solo el 36,6% de los *Pilos* consideran sentirse en un grupo importante de la Universidad por pertenecer al programa (Ver Tabla 4), identificación que afecta la capacidad de comprometerse organizacionalmente y, con ello, el interés por parte del colaborador en ayudar al logro de los objetivos de aquella organización por la cual sienten afecto, apego y obligación de correspondencia (Wills-Espinosa y col., 2017).

Tabla 4
Sentido de pertenencia al programa *Ser Pilo Paga*

| | Casi nunca | | Pocas veces | | Algunas veces | | Muchas veces | | Casi siempre | |
|-----------------------------|------------|-------|-------------|-------|---------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Sentimiento de exclusividad | 23 | 17,2% | 39 | 29,1% | 23 | 17,2% | 32 | 23,9% | 17 | 12,7% |
| Sentimiento de orgullo | 4 | 3% | 15 | 11,2% | 34 | 25,4% | 39 | 29,1% | 42 | 31,3% |

La expresión *Ser Pilo*, que hace referencia a las capacidades académicas que posee un estudiante sobresaliente, se puso en cuestionamiento cuando los miembros del programa reconocieron que algunos de ellos contaron con bajo desempeño académico, reflejado en el Promedio Académico Ponderado Acumulado (P.A.P.A), cálculo de la vida académica que es fundamental para establecer la mantenimiento de la calidad de estudiante; de este modo, el buen rendimiento no fue un común denominador que justificara la construcción de su identidad. Así, en los casos de bajo rendimiento académico el orgullo por pertenecer al programa se transformó en preocupación por “sobrevivir” y el deseo de no haber decidido ser parte de él.

La pertenencia al programa se ha circunscrito principalmente a partir del beneficio económico que conlleva el crédito, subestimando la socialización con otros *Pilos* y aspectos como el sentimiento de unidad o familiaridad con sus pares, la disposición de interacciones interpersonales y el significado que trascienda el ámbito familiar y económico. Con ello, la disponibilidad de tiempo para participar en las actividades convocadas por el programa, que además no fueron de asistencia obligatoria, se evaluó negativamente en un 67,9%, por lo que el poco interés en participar en ellas se deriva de considerar que no representaban un beneficio directo en cuanto a su desempeño académico o económico.

Tabla 5
Participación en las actividades del programa *Ser Pilo Paga*

| | Casi nunca | | Pocas veces | | Algunas veces | | Muchas veces | | Casi siempre | |
|--------------------------|------------|-------|-------------|-------|---------------|-------|--------------|-------|--------------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Disponibilidad de tiempo | 44 | 32,8% | 47 | 35,1% | 29 | 21,6% | 10 | 7,5% | 4 | 3% |
| Interés en participación | 13 | 9,7% | 36 | 26,9% | 44 | 32,8% | 30 | 22,4% | 11 | 8,2% |

5. Discusión

Uno de los aspectos fundamentales a la hora de analizar la incidencia de la comunicación interna del programa *Ser Pilo Paga* sobre la formación de su cultura organizacional fueron las dinámicas que generó su comunicación. La predominancia del flujo de la comunicación descendente, el conocimiento de pocos mecanismos para que se presentara la comunicación ascendente, el poco interés en promoverla por sus miembros, así como el bajo contacto horizontal entre sus estudiantes, dio lugar a la configuración de dinámicas organizacionales promovidas por las características de sus interacciones y socialización, ya que: “El estudio de la comunicación en una organización nos revela importantes claves culturales y las formas en que ella se origina y pervive” (Leyva, 2007, p. 8).

La comunicación descendente, dirigida de manera vertical desde estancias superiores a aquellas inferiores de la jerarquía organizacional (Bartels y col., 2010; Wills-Espinosa y col., 2017), siendo de las formas más básicas de las comunicaciones en las organizaciones, se encarga de la transmisión de información, instrucciones y órdenes para su correcto funcionamiento y el cumplimiento de la misión y los objetivos, mostrándose qué es valorado e importante para la dirección sobre los miembros de la organización. Estos mensajes, además de veraces y claros, deben contener información interesante para los públicos, ya que a partir de su flujo se propende a la gestión de la organización y la transmisión de su cultura (García, 2012; Rodríguez, 2009).

Desde el eje vertical, la comunicación permite la identificación con la organización, aporta en el establecimiento de las posiciones jerárquicas y el compromiso con la información asociada con la estrategia organizacional desde la alta dirección, así como posibilita la participación de los miembros de su línea base para la toma de decisiones cuando se logra el ascenso de la comunicación (Bartels y col., 2010). Es así como la comunicación ascendente, si no es promovida abiertamente desde *Ser Pilo Paga* hacia sus miembros, no puede cumplir sus funciones a la hora de direccionar la voz desde los estudiantes hacia estancias superiores, pues se limita el intercambio, se afectan las alternativas para la resolución de problemas, la identificación de representaciones colectivas y el compromiso de los integrantes de la organización (Constantin, & Constantin, 2015).

Cuando un estilo de la comunicación se orienta en la consecución de tareas a partir de la emisión de información, a la repetición y al cumplimiento de funciones (Cabra, 2008), más que generar un intercambio de mensajes y saberes, se dedica a la difusión por encima de la comunicación interpersonal (Šárka, 2014), por lo que escasea la participación y la democracia al reforzarse la centralización por la ausencia de retroalimentación (Preciado-Hoyos & Etayo-Pérez). Con esta característica comunicacional, “[...] lo más probable es que el directivo tenga una imagen distorsionada acerca de la realidad de la organización, ya que al no haber comunicación ascendente no se verifica la comprensión de los contenidos que se difunden” (Preciado-Hoyos & Etayo-Pérez, 2014, p. 427). Esto afecta la percepción que el programa *Ser Pilo Paga* pudo tener de los integrantes, sus experiencias y representaciones, así como los motivos por los cuales se cumplieron o no sus objetivos.

La participación y el compromiso de los estudiantes Pilos se afectó por el desconocimiento de sus vivencias, opiniones y representaciones, debido a que el flujo ascendente es el promotor del diálogo con estancias superiores, haciendo sentir a sus miembros como protagonistas de la organización y parte vital de su evolución cultural, considerándola como propia y evitando que sea vista como algo ajeno e impuesto desde estancias superiores (García, 2012; Capriotti, 2009), puesto que la comunicación interna establece un estrecho vínculo con el compromiso que construyen los miembros de la organización con su quehacer, el cual atraviesa las creencias, los afectos y las acciones (Tkalac & Pološki, 2017).

Las interacciones horizontales tienen el potencial de promover el desarrollo de vínculos afectivos, compartir información relevante, y aportar a la participación, el apoyo, la cohesión interna y la construcción conjunta de significados y realidades (García, 2012). Sin embargo, debido a la escasez de interés y mecanismos para la interacción en este sentido, en el programa, la comunicación privilegió los contenidos institucionales, los lineamientos del programa, las actividades y su normativa; así, la comunicación horizontal replicó la relevancia que tiene esta información para los estudiantes *Pilos* (Bartels y col., 2010). Esta característica da pie a cuestionar el rol de la comunicación de ser la responsable en “[...] crear, consolidar y mantener buenas relaciones entre los implicados” (Peña, Caldevilla & Batalla, 2017, p. 317), debido a que las interacciones escasas, aplicando lineamientos de Tkalac & Pološki (2017), no permiten la identificación ni la cohesión de los integrantes de *Ser Pilo Paga* en torno al programa, siendo la apertura de los canales de comunicación, la retroalimentación constante, las iniciativas y el compartir información entre pares y superiores, elementos vitales para el compromiso organizacional.

La cultura organizacional, un tejido de significados que se reconfigura de forma dinámica a partir de las interacciones, se ve permeada por la participación de sus miembros como la forma de ejercer el poder, solucionar problemas, propender el diálogo y analizar el colectivo (Leyva, 2007; Scheinsohn, 1993). De este modo, viendo a la organización como cultura (Smircich, 1983) y, en concordancia con el pensamiento de Ordeix (2009), al establecerse su comunicación hacia los *Pilos*, desde ellos y entre ellos, se identifica la priorización de su rol en torno a la recepción de contenidos institucionales y no el de ser agentes y productores de interacciones con las cuales se producirían significados más amplios y complejos que no se soportarían en el mero acto informativo,

Así, la identidad configurada dentro de la organización se relaciona íntimamente con su comunicación, desde el comportamiento organizacional, el diseño o presentación visual y la comunicación organizacional (Bartels y col., 2010; Herranz y col., 2009; Cardoso, 2000); por lo que en el caso de *Ser Pilo Paga*, sus integrantes la construyeron, a partir de la verticalidad unidireccional, un escenario en el cual la recepción de información se enfocó en los requerimientos administrativos del programa o en la convocatoria de sus actividades, algo similar al comportamiento comunicacional del resto de los estudiantes regulares.

En la cultura organizacional de *Ser Pilo Paga* la responsabilidad hacia los lineamientos académicos al relacionarse con las implicaciones económicas fue el valor principal que se articuló con las prácticas, las creencias y los ideales de sus miembros, actualizándose con las

relaciones construidas o limitadas (Etkin, & Scvarstein, 1992; Rodríguez, 2009) y reflejándose la manera como se debieron relacionar, cómo se ejerció el poder, cómo actuar y a partir de qué adaptarse (Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez, 2015).

Con ello, no se recalcó la cooperación, las creencias fervientes en torno a la responsabilidad social o la productividad y eficiencia del programa, sino el establecimiento de pasos detallados, requerimientos y cumplimiento de mandatos organizacionales, dando cuenta de una cultura consistente y jerárquica (Toca & Carrillo, 2009). Con estas características, la cultura organizacional de *Ser Pilo Paga* se encuentra distanciada de características constructivas en donde se motiva la interacción entre los miembros para lograr los objetivos a través del apoyo mutuo y la cooperación (Cuerda & Bonavía, 2017). Aquí se resalta el componente pasivo-defensivo en el cual los miembros se enfocan en el seguimiento de normas provenientes de entidades superiores, esperando que la iniciativa sea tomada por terceros y predominando comportamientos en búsqueda de la aprobación, la dependencia y la evitación. Esto da lugar a pensar la cultura del programa orientada al seguimiento de reglas e instrucciones que reafirman la importancia de las jerarquías, más allá de las relaciones, la adaptación la articulación de los miembros para el logro de los objetivos.

6. Conclusiones

La comunicación interna es un mecanismo de la organización para posibilitar no solo el flujo de la información entre sus miembros, sino la diversidad en las dinámicas de interacción que se establecen entre ellos, que se articula con las representaciones que construyen sobre su capacidad de participar, el grado de actividad que tiene su rol y la imagen que se elabora como conjunto de la organización.

Presentándose de manera premeditada o no, tanto la comunicación como su aparente ausencia promueve la imagen que el individuo construye de sí, de los demás, de la organización y de sus relaciones, brindando herramientas para orientar sus comportamientos y conocer sus límites. Los elementos propios de una organización respecto a su comunicación están encaminados al establecimiento de posibilidades relacionales que configuran los integrantes para representarse como miembros con un rol dentro de la organización y poder así construir vínculos a partir de las interacciones que los flujos comunicacionales permiten o restringen.

Es así como los rasgos de la comunicación organizacional apuntalan al establecimiento de relaciones y representaciones en torno a los estudiantes adscritos a *Ser Pilo Paga* en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, pues la comunicación que éstos percibieron y concibieron, se orientó a reafirmar su rol dentro de la comunidad universitaria y el programa, priorizando los comportamientos, identificándose con valores y suscitando creencias frente a las formas de relación que fundamentaron el quehacer del estudiante Pilo en el contexto universitario. Todo ello fue posibilitado y fortalecido por las dinámicas que la comunicación estableció desde sus contenidos, medios, flujos y actores, y se encargó de promover una imagen en torno a su cultura organizacional que constantemente se actualiza, modifica o fortalece a partir de las dinámicas que la comunicación posibilita.

De este modo, se evidencian características dentro de la cultura organizacional de los *Pilos* en donde no se resalta el diálogo, la participación, la interacción activa ni la construcción de significados y experiencias con la comunidad universitaria, puesto que prima el desempeño académico individual que incide directamente sobre las responsabilidades económicas que establece el crédito. Con ello, la cultura y la comunicación de la organización son elementos interdependientes que se alimentan y fortalecen entre sí, pues la comunicación es la manifestación y el paso al acto de las creencias, valores y pensamientos que sostienen la cultura organizacional.

Ser Pilo Paga, como programa estatal que se ha vinculado a las dinámicas de cada universidad, puede pensar en el rol de sus miembros más allá de sus lineamientos, presunciones e imagen deseada, pudiéndose enfocar además en el lugar que ocupan sus integrantes a la hora de ser agentes en el proceso comunicacional, llegando a establecer objetivos con base en sus realidades y las de las universidades, pues las creencias, valores e identidades que se configuran en torno a las interacciones dentro de la organización y el programa se evidencian con su paso al acto de la comunicación como proceso.

Es así como esta investigación genera la apertura a futuros escenarios de estudio, tanto en otras universidades en donde opera *Ser Pilo Paga* como en programas similares, con el fin de conocer y comprender las representaciones construidas a partir de las características comunicacionales desde los estudiantes como actores principales de estos procesos. Ello, con el fin de generar reflexión y análisis frente a la función de estos programas en la sociedad y su utilidad para las necesidades que se presentan en el contexto que atraviesa el país, ya que con este acercamiento se ha vislumbrado que *Ser Pilo Paga* es un entramado complejo de experiencias y representaciones que requiere de estudios a profundidad, transversalidad y multidisciplinariedad para promover un programa completo de transformación social.

Además de reafirmarse la estrecha relación entre la comunicación y la cultura de las organizaciones, con este estudio se permite cuestionar la forma como la comunicación interna involucra a todos sus miembros, abriendo el panorama a la hora de involucrar a los estudiantes como actores y participantes en el auge, mantenimiento y transformación de los procesos comunicativos y culturales de las universidades, dando pie a que los estudios realizados en estas organizaciones complejas indaguen por el papel y las repercusiones de estas relaciones en torno al conocimiento y desarrollo de las organizaciones, debido a que las investigaciones enfocadas en la comunicación interna y la cultura organizacional del sector universitario, como los trabajos de Herranz y col., 2009; Palencia-Lefler, 2008; Mortan, Vereş & Suciú, 2010; Tapia & Matellanes, 2009; García, 2012; Wills-Espinosa & col., 2017, fueron estudios que suelen preocuparse principalmente por las relaciones laborales de sus empleados sin resaltar el rol del estudiante en la construcción y deconstrucción de significados y de su cultura.

Es así como la comunicación se convierte en mecanismo generador de posibilidades, tanto de las universidades como de sus programas, para fomentar o limitar el cumplimiento de los objetivos misionales con sus integrantes, a partir de la cual se generan identificaciones no solo por los contenidos, sino por las manifestaciones hechas en el acto comunicativo, por las formas como se dinamizan las interacciones de todos los involucrados en este proceso de

inevitable interacción. Esto ubica a los programas que operan en las universidades desde sus diversas dependencias, como objeto de estudio para cuestionar el rol de la comunicación en el logro de los objetivos.

Las universidades y sus programas emergen como futuros escenarios investigativos que invitan a resolver nuevas inquietudes que pueden ser abordadas de manera multidisciplinar a partir de las interacciones entre los actores implicados y las representaciones que surgen de su comunicación. El carácter público o privado de las instituciones de educación superior, el funcionamiento de *Ser Pilo Paga* a partir de recursos estatales, los lineamientos de cada cohorte del programa, la variedad de las vivencias de los estudiantes *Pilos* respecto a sus programas, las diferencias entre las universidades a la hora de ejecutar un mismo programa, los prejuicios y estereotipos que se construyen en la sociedad sobre los proyectos dentro de las instituciones educativas, así como el contexto particular que atraviesa el país, son algunos de tantos elementos que pueden diferir a la hora de generar nuevas inquietudes, incitando a formular futuras discusiones para pensar cómo la comunicación se encuentra implicada a la hora de construirse una cultura organizacional basada en las relaciones y representaciones de los miembros, esperando ser parte activa del proceso de construcción y transformación de los significados que dan pie a la formación de sus propias realidades.

Referencias

- Abadía, H. & Vaca, A. (2013). La auditoría de comunicación en universidades privadas del eje cafetero. *Revista Académica e Institucional, Páginas de la UCP*, 94, 89-100.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En H. Abravanel, Y., Allaire, M. Firsirotu, B., Hobbs, R., Poupart & J. Simard. *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos* (pp. 3-37). Bogotá: Legis. Fondo Editorial.
- Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14 (1), 11-30
- Bartels, J., Peters, O., Jong, M. Pruyn, A. & van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39 (2), 210-226. doi: 10.1108/00483481011017426
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Blanco, N. & Pirela, J. (2016). La complementariedad metodológica. *Espacios Públicos*, 19 (45), 97-111.
- Cabra, N. (2008). Las voces de la organización. *Signo y Pensamiento*, 52, 165-177.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa.
- Cardoso, H. (2000). Cultura y comunicación organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación. *Santiago*, 90, 78-92.
- Constantin, E. & Constantin, C. (2015). Employee voice – Key factor in internal communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 191, 975-978. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04. 319

- Cuerda, A. & Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento y Gestión*, (42), 232-257. doi: 10.14482/pege.41.9704
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355.
- Espinosa, M. (2014). *Cultura Organizacional y Liderazgo en El Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca* (Tesis doctoral). México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Etkin, J. & L. Scvarstein. (1992). Rasgos de la cultura organizacional. En *Antología básica. La gestión como quehacer escolar* (pp. 112-115). Ciudad de México, México: Universidad Pedagógica Nacional UPN. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/168223602/Rasgos-de-La-Cultura-Organizacional>
- Fajardo, L. (2009). A propósito de la comunicación verbal. *Forma y Función*, 22 (2), 121-142.
- Fernández, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo* (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol*, 5 (1). 163-174.
- García, E. (2009). Aportaciones de la gestión emocional a la comunicación interna. En M.C. Carretón (Ed.). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp.97-106). Alicante: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- García, J. (2012). *Comunicación interna y universidad: Una aproximación teórica*. (Tesis de Maestría). Sevilla: Universidad de Sevilla.
- García, J., Ruiz, A. & Ventura, R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 2 (18), 1-8. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
- García, M., Hernández, R., Vargas, B. & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.
- Gonnet, J. (2012). Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica. *AVÁ Revista de Antropología*, 21, 151-170.
- González, R., Ochoa, S. & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18 (30), 13-31. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01)
- Herranz, J. M., Tapia, A. & Lázaro, A. V. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista latina de comunicación social*. 64, 262-274.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41, 129-131. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.12.003
- Leyva, C. (2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. *ACIMED*, 16 (2). 1-15.
- Marcone, R. & Martín, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15 (2), 292-299.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (3), 221-234. doi: 10.1108/13563281011068096
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Ser Pilo Paga. Disponible en: <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/pilopaga>

- Moreno, A., Molleda, J., Athaydes, A., Suárez, A., Herrera, M. & Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. Madrid, España: European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) con la colaboración de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).
- Ordeix, E. (2009). Los valores de la organización y el público interno. En M.C. Carretón (Ed.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp.55-66). Alicante: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Ortega-Sierra, S., Vergel-Ortega, M. & Gómez-Colmenares, C. (2014). La cultura organizacional en la Universidad de Santander Cúcuta. *Eco.Mat*, 5 (1). 87-95.
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L. & Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), 17 – 25.
- Peña, B., Caldevilla, D. & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, 315-330.
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 183-194.
- Preciado-Hoyos, A. & Etayo-Pérez, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave*, 17 (2), 412-455. Disponible en: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=109036195&lang=es&site=ehost-live>
- Ranking Web de Universidades. (2018). Ranking de las universidades de Colombia. Disponible en: http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Colombia
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* (Tesis de Maestría). San Marcos (Perú): Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92.
- Rosales, A., Montilla, P. & Moreno, F. (2009). Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4 (2). 229-242.
- Ruiz, Y. & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Revista Diversitas*, 8 (2), 285-307.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38 (2), 294-302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60, 1-13.
- Saló, N. (2008). Comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona Management Review*, 37-44.
- Sapiens Research. (2018). *Ranking U-Sapiens 2018-1*. Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.srg.com.co/usapiens.php>
- Šárka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6 (4), 50-62. doi: 10.7441/joc.2014.04.04
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Bogotá: Ediciones Macchi.

- Sebastião, S., Zulato, G. & Trindade, A. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43, 863–871. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.05.006
- Smircich, L. (1983). Conceptos de cultura y análisis organizacional. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358. (Versión traducida al español).
- Tapia, A. & Matellanes, M. (2009). Las herramientas de comunicación interna en la Universidad. En M.C. Carretón (Ed.). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp. 127-136). Alicante: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Tkalac, A. & Pološki, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43 (5), 885-893. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.04.005
- Tkalac, A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9 (17), 117-136.
- Tomàs, M. & Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, 1-25.
- Tomàs, M., Armengol, C., Borrel, N., Castro, D., Esteve, J., Feixas, M., Gairín, J. & Marquès, P. El cambio de la cultura en las universidades del siglo XXI. *Educar*, 28, 147-162.
- Universidad Nacional de Colombia. (2016). *Video institucional U.N. Sede Medellín. [AVI]*. Disponible en: <https://youtu.be/t0Wucys5ePg>
- Vargas, R. (2011). Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano-Puno. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2 (2), 5-15.
- Verghese, A. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14 (3), 103-113.
- Vieira-dos Santos, J. & Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34 (1), 38-45. doi: 10.5093/jwop2018a5
- Wills-Espinosa, N., Cevallos, M., Sadi, G. & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6 (1), 133-160.