

## **Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores**

## **Internal Communication Management in Universities of Ecuador: the view of the collaborators**

## **Gestão da Comunicação Interna em Universidades do Equador: a visão dos colaboradores**

**Vanessa Karina Duque-Rengel<sup>1</sup>**

**Universidad Técnica Particular de Loja**

[gcusot@usfq.edu.ec](mailto:gcusot@usfq.edu.ec)

**Mónica Abendaño<sup>2</sup>**

**Universidad Técnica Particular de Loja**

[mabendano@utpl.edu.ec](mailto:mabendano@utpl.edu.ec)

**Gustavo Cusot<sup>3</sup>**

**Universidad San Francisco de Quito**

[guzmanramirezhaydee@gmail.com](mailto:guzmanramirezhaydee@gmail.com)

*Fecha de recepción: 30 de mayo de 2022*

*Fecha de recepción evaluador: 01 de junio de 2022*

*Fecha de recepción corrección: 20 de junio de 2022*

---

<sup>1</sup> **Vanessa Karina Duque-Rengel** Doctoranda en Comunicación e Información Contemporánea de la Universidad Santiago de Compostela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0102-2829>

<sup>2</sup> **Mónica Abendaño** Magíster en Dirección en Comunicación DirCom. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9549-8996>

<sup>3</sup> **Gustavo Cusot** Doctor en Comunicación, graduado en la Universidad UNIACC. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8814-9808>

## Resumen

La pandemia por la COVID-19, provocó un giro en la gestión de comunicación interna en las empresas a nivel global, y como no decirlo, en las latinoamericanas. Un caso particular son las organizaciones educativas, y específicamente para este estudio: las Universidades del Ecuador que, por su actividad misma, se vieron en la necesidad de realizar cambios tanto en la modalidad de trabajo, como de servicios. Es en este contexto, que para afrontar los cambios y adaptarse a la nueva normalidad, fue y es necesario contar con un equipo de colaboradores que se sientan identificados y comprometidos con su institución, que solo es posible, si estas conocen sus necesidades y, por tanto, propician un diálogo abierto que fomenta la escucha activa, y que permite tener un óptimo ambiente laboral, acompañado del líder organizacional. Y son, precisamente, estas variables en las que se centra la presente investigación cuantitativa, que recoge, a través de una encuesta, la mirada de los colaboradores de la universidades públicas y privadas del país, permitiendo evidenciar los pro y contras de la gestión de comunicación interna en la nueva normalidad.

**Palabras clave:** comunicación interna; universidad ecuatoriana; tendencias de comunicación; liderazgo empresarial.

## Abstract

The COVID-19 pandemic caused a shift in the management of internal communication in companies globally, and how not to say it, in Latin American companies. A particular case is educational organizations, and specifically for this study: the Universities of Ecuador that, due to their very activity, they saw the need to make changes both in the work modality and in services. It is in this context, that in order to face the changes and adapt to the new normality, it was and is necessary to have a team of collaborators who feel identified and committed to their institution, which is only possible if they know their needs and, therefore, Therefore, they promote an open dialogue that encourages active listening, and that allows for an optimal work environment, accompanied by the organizational leader. And it is precisely these variables that this quantitative research focuses on, which collects, through a survey, the views of the collaborators of the country's public and private universities, allowing to demonstrate the pros and cons of internal communication management in the new normality.

**Keywords:** internal communication; ecuadorian university; communication trends; business leadership.

## Resumo

A pandemia do COVID-19 causou uma mudança na gestão da comunicação interna nas empresas em todo o mundo, e como não dizer, nas empresas latino-americanas. Um caso

particular são as organizações educacionais, e especificamente para este estudo: as Universidades do Equador que, devido à sua própria atividade, viram a necessidade de realizar mudanças tanto na modalidade de trabalho quanto nos serviços. É neste contexto, que para enfrentar as mudanças e adaptar-se à nova normalidade, foi e é necessário contar com uma equipa de colaboradores que se sintam identificados e comprometidos com a sua instituição, o que só é possível se conhecerem as suas necessidades e, portanto, promovem um diálogo aberto que estimula a escuta ativa e que permite um ótimo ambiente de trabalho, acompanhado pelo líder organizacional. E é justamente nessas variáveis que se concentra esta pesquisa quantitativa, que coleta, por meio de uma pesquisa, a opinião dos colaboradores das universidades públicas e privadas do país, permitindo demonstrar os prós e contras da gestão da comunicação interna na nova normalidade.

**Palavras-chave:** comunicação interna; universidade equatoriana; tendências de comunicação; liderança empresarial.

## Introducción

A decir de Xifra (2020) La crisis que generó la propagación del COVID-19 no tiene precedente alguno, y como consecuencia, rompe todos los modelos de gestión comunicativa de las crisis y, por consiguiente, también el accionar de la comunicación interna, entendida como un tipo de “comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida” (Del Pozo, 2004, p. 262).

Es en este sentido que, la COVID-19 ha suscitado que la comunicación interna tenga que ser reestructurada, pues,

los trabajadores han tenido que adaptarse a una nueva realidad, que involucra el uso de las tecnologías de la información y comunicación, porque de forma general pueden ser persuadidos de lo que tienen que hacer, sin ninguna coacción con el propósito de brindar una atención de calidad. (Damián-Foronda et al., 2021, p. 625).

Es bajo este escenario que, la gestión efectiva de la comunicación interna debe ser una prioridad para las organizaciones, públicas y privadas sin distinción, ya que, frente a una crisis como la vivida desde el año 2020, se requiere dar respuesta a los colaboradores, frente a un sin número de inquietudes que seguramente les surgieron. Ulteriormente, y una superada en gran medida la situación sanitaria, la gestión de los públicos internos es aún más necesaria, pues se enfrentan a una nueva normalidad, cuya característica principal es el cambio constante.

En este contexto, que surge la presente investigación, que es parte de proyecto de investigación denominado “Comunicación interna en las universidades ecuatorianas”, que tiene como fin la identificación de las prácticas de comunicación interna en la nueva

normalidad, desde la mirada de los actores estratégicos: públicos y gestores de comunicación. En este artículo se presenta la perspectiva del colaborador, que permite evidenciar cómo visibilizan los públicos internos “colaboradores” la gestión de comunicación interna vinculada al: mensaje institucional, comunicación abierta, ambiente laboral y liderazgo institucional.

## Marco referencial

### La Universidad ecuatoriana

El término universidad tiene su origen en la expresión latina *universitas magistrorum et scholarium*, que significa universal y uno. (Ruiz, 1997). Por tanto, contempla una comunidad de académicos y estudiantes, en donde se genera el saber y la transformación del ser humano, por ello es llamada *Alma Mater*.

En la actualidad en Ecuador existen 63 universidades, 32 públicas, 2 públicas que operan bajo acuerdos y convenios internacionales, 8 particulares que reciben asignaciones y rentas del Estado y 21 particulares autofinanciadas, en distintos puntos del país, según el Consejo de Educación Superior (s.f.), que tiene como misión la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior del Ecuador, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

**Ilustración 1. La relación de la Universidad**



Fuente: elaboración propia

Las instituciones de educación superior por ser estructuras complejas, que responden a problemas sociales, políticos, educativos y culturales, merecen especial atención por cuanto sus procesos poseen muchas características particulares que generan diferentes modelos descriptivos. Uno de ellos, la gestión de la comunicación que supone una participación para reforzar su imagen e identidad. También la búsqueda de espacios

ciudadanos entre universidad, empresa y sociedad, como el mejor camino para que las estrategias de comunicación sean efectivas, y en este sentido, la comunicación interna con estudiantes, profesores y todo el personal de administración y servicio, es vital (Herranz, 2005).

## **Comunicación interna en las universidades**

El estudio de Ramos (2018) permite comprender el impacto que puede generar la comunicación en el interior de la organización; asimismo, su efecto se puede ver reflejado en la buena imagen corporativa que obtienen en este caso las universidades que fomentan sus buenas prácticas, y, en los niveles positivos de productividad de cada colaborador. Sin duda alguna, la identidad corporativa constituye un aspecto esencial a la hora de articular todos los valores principales de una universidad, y le ayuda a diferenciarse en un entorno altamente competitivo y cambiante.

Rodríguez (2017), en su tesis de investigación titulada Gestión de la comunicación interna en las Universidades del Ecuador, concluye que el 100% de las universidades de este país, realizan acciones de comunicación interna, por lo que sus públicos cuentan con un flujo informativo que les permite conocer las acciones y mensajes que las instituciones planifican a corto, mediano y largo plazo.

En la actualidad, las TIC promueven un uso nuevo y necesario en las instituciones educativas, tanto a nivel básico como superior, planteando no solo nuevos formatos académicos, sino también una comunicación personalizada (Lugo y Iturburu, 2019), lo que marca tendencia y que ha crecido considerablemente con el paso del tiempo. No obstante, de acuerdo al estudio desarrollado en Abendaño et al. (2018) “las universidades del Ecuador no están usando estratégicamente sus medios sociales de acuerdo a las preferencias de consumo de *millennials*, derivando una falta de congruencia en la aplicación de acciones comunicacionales que permita un fluido constante entre las partes” (p. 6). Frente, a esta realidad, resulta necesario que las universidades, a través de la data, conozcan a su público interno y, por consiguiente, establezcan con que mensaje llegar a ellos, para que el compromiso con la institución sea aún mayor.

## **Tendencias de la CI**

La gestión de la comunicación en las organizaciones, sean estas públicas o privadas, como es el caso de las universidades, se constituye en su “sistema nervioso central” tal como lo afirma Joan Costa, gurú de la comunicación. Sin embargo, las empresas, “a lo largo de la historia, han centrado sus esfuerzos en la comunicación institucional y mercadológica, que están dirigidas hacia los públicos externos, y específicamente al *stakeholder* cliente” (Valdiviezo y Duque, 2018, p.146), dejando de lado la comunicación interna.

Se intuye que a partir de la crisis mundial por la pandemia de la COVID-19, la comunicación interna, ha cobrado mayor relevancia en el mundo empresarial, pues esta, “es una herramienta básica, que permite ser transmisores y receptores constantes de

información dentro de la empresa, lo que permite conectar con los colaboradores y tomar decisiones que cubran las necesidades laborales” (Abendaño et al., 2021, p. 262).

Según una investigación realizada por Guerrero, Sotelo y Cabezuelo (2022), el enfoque estratégico de la comunicación interna como herramienta, se comprende con base a su estrecha vinculación con la motivación, el compromiso y el talento de los profesionales que, por otra parte, buscan sentirse identificados con los objetivos de la organización. Lo que implica reconocer que la comunicación interna tiene una funcionalidad y un valor que trasciende hasta lo esencialmente formativo, informativo y comunicativo.

El campo de actuación de la Comunicación Interna es amplio afortunadamente, lo que le permite vincularse en los procesos, políticas, decisiones, etc. En el campo formativo asegura una comunicación idónea y con valores, con tendencia a comunicar valores firmes, auténticos y honestos. Las organizaciones que consigan comunicar con coherencia y de forma creíble, serán quienes enganchen a su público, provocando el *engagement*, que, en términos empresariales, todos aspiran. Por ejemplo, las organizaciones con conciencia social: cambio climático, igualdad, inclusión, etc., coherentes con sus mensajes, serán las que marquen un impacto social real y en las que confiarán sus colaboradores y su público externo.

Great Place to Work Ecuador, frecuentemente certifican a las mejores empresas para trabajar en el país, a través del desarrollo de las personas, permitiendo que la organización alcance su mayor potencial de negocio. y en el 2021 destacan algunas, como: DHL Express, Stackbuilders, Directv, entre otras. Uno de sus objetivos es validar la cultura organizacional, tan importante en la gestión de la comunicación interna, lo que incluye a las universidades.

Son cada vez más los autores que estudian la comunicación dentro de las universidades, considerado en mayor medida un factor estratégico de importancia (Palencia - Lefler, M., 2008: 277), más aún si se concibe la misma desde un enfoque sistémico (Arras Vota, A.M. et al, 2008: 418-434). Por tanto, toda actividad o buena práctica bien concebida, se convierte en tendencia, por el simple hecho de conectar la organización con las personas, contribuyendo a los valores de marca y reforzando el liderazgo a través de una eficiente comunicación entre sus miembros.

Se conoce como tendencia a aquella corriente que se encamina hacia un fin específico y que por su naturaleza suele dejar huella durante un determinado periodo de tiempo. A continuación, algunas tendencias identificadas:

## Ilustración 2. Tendencias de comunicación interna

PROYECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 2022	
CONEXIÓN EN UN MODELO DIGITAL	Cercanía emocional y humana
CONTENIDO AUDIOVISUAL	Mensajes eficaces y productivos
EQUIPOS MULTI-DISCIPLINARIOS Y MULTICULTURALES	Diferentes puntos de vista y experiencias
JORNADAS LABORALES HÍBRIDAS	Ahorro y optimización de tiempos.
COMUNICACIÓN INMEDIATA	Una app que conecte especialmente a quienes no están delante de un escritorio

*Fuente: Elaboración propia*

La conexión en un modelo digital es un reto en la actualidad, cuando el referente que nos condujo hacia el éxito al interno de las organizaciones es el trabajo en equipo. Ahora el home office es la tendencia, que, aunque genera distanciamiento a nivel emocional y humano, una de sus ventajas es trabajar fuera de la oficina corporativa, ahorrando tiempo y oportunidad de estar más cerca de la familia. Requiere solo conexión de internet, herramientas colaborativas, bases de datos y archivos digitales, dependiendo del tipo de responsabilidad (Del Alcázar, 2021).

El uso de material audiovisual en la comunicación interna es otra tendencia que necesita ser atendida por la organización, para obtener un nivel de rendimiento mayor. Muchas veces resulta cansado leer textos que podrían enviarse con el mismo mensaje, pero con formatos atractivos y digeribles, como lo ofrecen los productos audiovisuales. El ser humano está extremadamente influenciado por los estímulos visuales y esto puede ser considerado estratégicamente por las organizaciones para mejorar el compromiso de los colaboradores.

Contar con equipos multidisciplinarios y multiculturales, trae consigo una visión distinta y con nuevas experiencias, que, aunque haya diferencias individuales, las grupales priman y convergen en un solo lugar y espacio, sobre todo si hay objetivos en común. Además, que fortalece la cultura corporativa, no solo por Responsabilidad Social, sino por rentabilidad, ya que un equipo con características singulares es más eficiente, imparcial y dinámico. Según una publicación de Carrión (2017), subdirector de programas y profesor de organización de empresas de la Universidad de Alicante, uno de los beneficios o las ventajas de los equipos multiculturales es precisamente la productividad y talento, puesto que se ven fortalecidos debido a la capacidad de realizar ciertas prácticas que de forma individualizada no obtendrían los mismos resultados.

Los modelos de trabajo híbrido no son novedosos en muchas organizaciones, puesto que lo han utilizado desde hace tiempo. Sin embargo, la situación derivada de la crisis sanitaria ocasionó que muchas organizaciones hayan tenido que adaptarse a este modelo, con aspectos positivos a destacar, como el ahorro y optimización del tiempo. Ese tiempo valioso para sumar otras actividades que ayuden a tener una vida saludable, incluso emocional. Por ejemplo, la práctica de deportes, actividades de distracción, etc. Una referencia de ello es Google, que actúa en una doble dirección, por un lado, abre sedes en varias ciudades, y por otro, ofrece dinero a sus colaboradores para que adquieran monitores, cámaras, sillas y otros tipos de muebles para trabajar desde su casa.

El reto de las organizaciones de cara al 2022, es lograr ese vínculo con los colaboradores, con modelos de trabajo híbridos, que fomenten reuniones centradas no solo en lo laboral sino en la integración y bienestar del equipo. La comunicación inmediata, especialmente para quienes no están frecuentemente en la oficina, se torna primordial, de tal manera que todos los colaboradores, de planta o no, estén alineados a los objetivos organizacionales, porque reciben el mismo mensaje, oportuno y claro.

A ello a que sumarle el uso de los medios sociales, como canal de comunicación y como medio para llegar con mensajes claros, con los que ellos se identifiquen, no obstante, “las instituciones tienen ahora mayor dificultad para crear impacto, puesto que se pasó de medios con altas coberturas a medios más fraccionados, Internet está también fragmentando las rutinas” (Abendaño-Ramírez et al., 2008, p. 6). Por consiguiente, el trabajo de comunicación interna ha de planificarse estratégicamente.

Todas estas tendencias ponen al colaborador en el centro, mientras mayor conocimiento de ellos a través de la hipersegmentación, mayor el nivel de anticipación frente a sus necesidades dentro de las organizaciones.

Así, a partir de la COVID-19, el mundo ha cambiado y con ello la gestión de la comunicación interna. Mucho tiene que ver la nueva normalidad, resultado de la crisis sanitaria, que ha impulsado a las empresas, de manera ágil, a buscar tendencias innovadoras y que contribuyan a su crecimiento, y que además conduzcan al involucramiento de los colaboradores, generar productividad y competitividad sana en un mercado globalizado.



Formanchuk (2016) señala que “siempre pensé que lo mejor que le puede pasar a la Comunicación Interna es «sacarla» del área de Comunicación Interna y lograr que haya una apropiación significativa por parte de toda la empresa. De este modo los comunicadores internos conservaremos la planificación y haremos una redistribución de la gestión, lo cual nos va a permitir ser más ágiles y efectivos”.

## **Metodología**

El presente es un estudio de carácter exploratorio-descriptivo, que a decir de Fernández (2006) proporciona “información de un reducido grupo de personas, situaciones u organizaciones con el objetivo de obtener un conjunto de proposiciones” (p.3). Se utiliza, además, una metodología de enfoque cuantitativo, que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (Hernández et al., 2006, p.5).

La herramienta de recolección de datos es la encuesta, que “posibilita descubrir los componentes de los mundos de sus participantes y los constructos con arreglo a los cuales esos mundos están estructurados” (Cortes e Iglesias, 2004, p. 36). Y que, además, “proporciona información objetiva, estadísticamente confiable, que para la mayoría puede ser relativamente fácil entender” (Pelekais, 2000, p.350). La encuesta se dirige a los colaboradores de las organizaciones investigadas. Esta abarca cuatro áreas fundamentales, para conocer la gestión de la comunicación interna: mensajes, ambiente laboral (diálogo abierto) y liderazgo institucional.

El universo para investigar, fueron las universidades de Ecuador, para ello se estableció una muestra no probabilística, entendida como aquella que evita las fórmulas de probabilidad, y se centra en la toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores. (Fernández et al., 2014). Estableciéndose un total de 100 encuestas a colaboradores de las Universidades públicas y privadas de Ecuador.

## **Resultados**

Como se señaló anteriormente, el universo investigado fueron las universidades públicas y privadas del Ecuador, cuya muestra son 100 colaboradores, de los cuales el 80% pertenecen a instituciones privadas, mientras que el 20% a públicas.

El análisis se centra en cuatro variables, que se detalla a continuación:

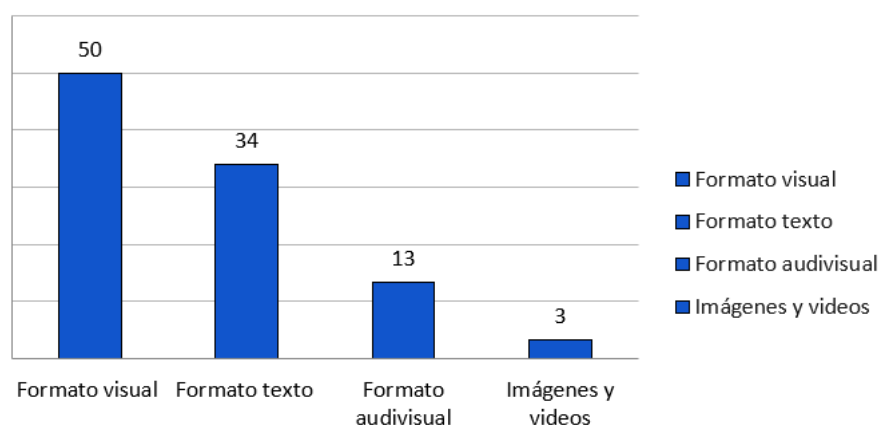
### **Mensaje institucional**

Un tema de principal interés en la gestión de la comunicación interna, es la efectividad de los mensajes que se transmiten a los públicos internos y que deben alinearse a los valores que profesan las universidades. En este contexto, el 67% de los

empleados encuestados manifiestan que los mensajes que transmite la universidad en la que laboran en “mucho” están alineados a la identidad corporativa, no obstante, 33% establece que “poco”. Esto evidencia que, a vista de los colaboradores existen mensajes que están en coherencia con lo que es la organización.

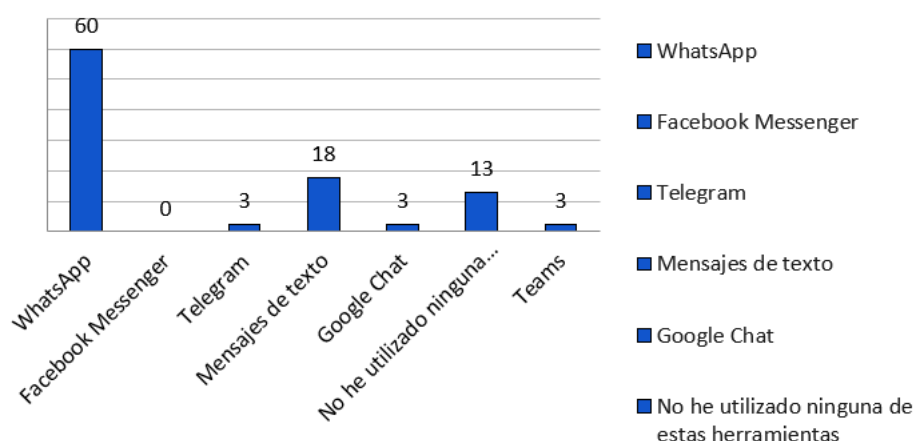
Por otro lado, no solo es importante el mensaje de la institución, sino también, la forma de transmitirlo. Es así que, en la actualidad a decir del universo investigado, los formatos más utilizados son el visual y el textual, tal como se muestra en la figura 1.

**Gráfico 1. Formato utilizado para la transmisión de los mensajes internos**



En cuanto a los canales digitales para gestión de la comunicación interna utilizados por las Universidades de Ecuador, se señala que en un 60% se usa WhatsApp, seguido de la mensajería de texto con un 18%, no obstante, lo que llama la atención es que un 13% de encuestados afirma que la institución en la que laboran, no se utiliza ninguna herramienta de mensajería instantánea, tal como se destaca en gráfico 2.

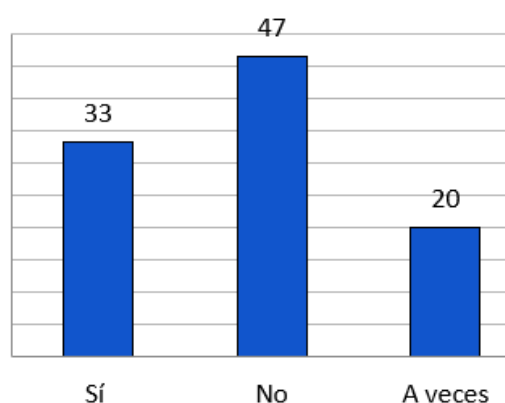
**Gráfico 2. Herramientas digitales de comunicación interna**



### ***Ambiente laboral***

Hoy en día, no solo es importante que el colaborador se sienta a gusto en la organización, sino que este sea feliz en la misma, para ello, es importante la implantación de estrategias que puedan promover dicha felicidad, como la gamificación, que se constituye en un accionar innovador. Es por esta razón, que se consultó a los encuestados si han desarrollado y participado en dinámicas de juegos dentro de la actividad laboral, constatándose que casi la mitad de los encuestados no ha sido partícipe de las mismas, tal como se muestra en el gráfico 3.

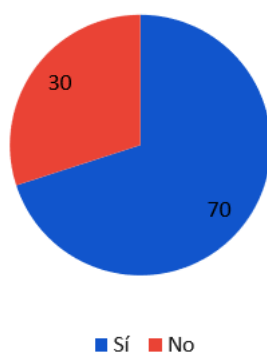
**Gráfico 3. Participación en actividades de gamificación**



Un aspecto fundamental en la comunicación interna es el ambiente laboral, que influirá significativamente en el bienestar y el compromiso del colaborador hacia la institución. Es bajo esta mirada que, un elemento importante de dicho ambiente es el diálogo abierto. En el caso de las universidades ecuatorianas a decir de los encuestados un 63% señalan que su entorno laboral sí existe un abierto al diálogo, un 30%, establece que “a veces”, mientras que un mínimo 7% señala que la institución en la que labora no existe un diálogo dirigido a los colaboradores de manera abierta.

Para propiciar dicho diálogo, ha de ser necesario, fomentar una comunicación ascendente, que promueva la escucha activa de los colaboradores ante las máximas autoridades institucionales, a través del establecimiento de espacios de diálogo (grupos focales, reuniones, etc.) y el uso de herramientas (encuestas, entrevistas, etc.) que favorezca la comunicación ascendente, que de acuerdo a Elías y Mascaray (1998) es parte de la comunicación interna, pues esta “es concebida como un conjunto de medios destinados a mejorar los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal, - que - debe evolucionar hacia un nuevo concepto: la intracomunicación que – se - definen como un proceso continuo de comunicación transversal” para la creación de valor en la cultura organizativa (pp.53-54). Tal como se muestra en la gráfica 5 que, en coherencia con el interrogante anterior, se destaca que en un 70% sí se han implementado herramientas o espacios para favorecer la comunicación ascendente.

**Gráfico 4. Implementación de herramientas o espacios para la comunicación ascendente**



Como se señaló anteriormente, la COVID-19 cambió las modalidades de interacción entre la empresa y sus empleados, por tanto, los espacios de diálogo también se vieron en la necesidad de trasladarse a una modalidad virtual, a fin de no perder la valiosa conversación con los colaboradores, que permita conocer sus necesidades, inquietudes y preocupación en la nueva normalidad. En el caso de las universidades de Ecuador, en un 83% destacan que sí se realizaron eventos virtuales dirigidos a ellos, mientras que un 17% destaca que no, lo que deja entrever, que existen instituciones, que perdieron temporalmente la conversación con sus empleados, situación que definitivamente desfavorece la comunicación interna.

Sin embargo, no solo es necesario la comunicación entre colaboradores y las autoridades, sino también, el fomento de la comunicación entre colaboradores, en este sentido, la muestra investigada señala que en un 67% si se han utilizado plataformas colaborativas que incentivan la interacción entre empleados, principalmente Workplace, seguido de Trello, Slack y Microsoft Teams.

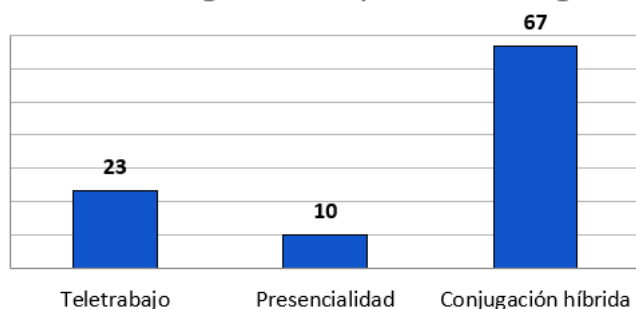
## **Liderazgo institucional**

Finalmente, la percepción de los colaboradores sobre el rol del liderazgo en la gestión de la comunicación interna es un tema clave, es sí que un 77% de la muestra de empleados de las universidades del Ecuador afirman que el rol del liderazgo de la institución en la que laboran si se desempeña en beneficio de los colaboradores, y un 23% perciben lo contrario en su universidad, lo que deja entrever una imagen desfavorable del liderazgo un universitario.

Parte del accionar del liderazgo desarrollado en el beneficio de los colaboradores, es la escucha activa, que permite conocer las necesidades de los públicos internos. Es en este contexto, que se destinó finalmente una interrogante que permite evidenciar una necesidad, producto de la nueva normalidad. Con este antecedente, una de las realidades laborales que cambió a partir de la COVID-19 fue la modalidad de trabajo, pues las empresas se vieron en la necesidad de incorporar el teletrabajo y el trabajo híbrido a su

cotidianidad, en este sentido, se interrogó a los colaboradores sobre cuál es la modalidad de trabajo de su preferencia, destacando principalmente la elección por la modalidad híbrida con el 67% de aceptación, que probablemente, responde a los intereses de los colaboradores de poder conjugar favorablemente su vida laboral con la personal, tal como se muestra en el gráfico 5.

**Gráfico 5. Modalidad de trabajo de preferencia**



## Conclusión

El estudio permitió visibilizar la mirada de los colaboradores frente a la gestión de la comunicación interna en la nueva normalidad, estableciendo que:

Existen un alto porcentaje de colaboradores que siente que la universidad en la que laboran transmite mensajes internos vinculados a los valores que profesan, es decir, que están alineados a su identidad corporativa y, por tanto, tiene credibilidad y como consecuencia generan confianza en sus empleados.

El formato más utilizado para la transmisión de dichos mensajes es el visual (imagen) que efectivamente responde a una de las formas más efectivas para captar la atención de los públicos, no obstante, es necesario recordar que existen formatos que pueden ser conjugados con el visual y pueden potenciar el mensaje a través de una narrativa crossmedia y transmedia que incentiva la interacción y participación de las audiencias.

En cuanto al medio social más utilizado para la comunicación interna en la actualidad, se determina que es el WhatsApp, situación que probablemente responde a las ventajas de esta aplicación (gratuidad, instantaneidad, etc.), sin embargo, conveniente tener presente que el uso de esta no debe sobrepasar los límites laborales, provocado que el colaborador se siente abrumado con la información en su espacio personal.

El ambiente laboral para el colaborador es un aspecto que puede aportar en la fidelización del mismo. De acuerdo al universo investigado, más de la mitad considera que institución educativa en la que trabaja, sí establece un diálogo abierto y, por tanto, potencia casi en la misma medida una comunicación ascendente, lo que, favorece la escucha activa, situación que es positiva tanto para el empleador como para el empleado. Para fomentar este diálogo, más de 80% de los encuestados destaca que se realizaron eventos virtuales. Además, se propiciaron y propician encuentros virtuales que favorece

la comunicación horizontal entre colaboradores, a través de herramientas como: Workplace, seguido de Trello, Slack y Microsoft Teams.

En el marco de la mejora continua del ambiente laboral, se considera que la implementación de nuevas tendencias de gestión puede constituirse en un punto a favor para las organizaciones, sin embargo, el 70% de los colaboradores explica que no se ha integrado en sus organizaciones actividades de comunicación interna vinculadas a la gamificación, por ejemplo.

El liderazgo institucional, es un elemento decisivo en la gestión de comunicación interna, en este sentido el estudio permitió conocer que casi el 80% de los colaboradores considera que dicho liderazgo, se efectúa en beneficio de los colaboradores, lo que deja entrever altos niveles de aceptabilidad de los altos directivos, situación que también potencia el compromiso del empleado con la organización. En este contexto, y como parte de la escucha activa que profesan las universidades, finalmente se abordó un tema de principal interés de los públicos internos, quienes exponen que en la nueva normalidad de la universidad ecuatoriana la modalidad de trabajo que para ellos es la más favorable es la híbrida, situación que puede responder a dos situaciones: 1) Que en tiempos de COVID-19 se evidenció que esta modalidad puede ser efectiva, potenciando la productividad del colaborador y que puede adaptarse a la actividad académica, sin generar contratiempos; 2) Que dicha modalidad favorece la vida familiar del empleado, pues la ausencia física en el hogar se reduce favorablemente.

## Bibliografía

- Abendaño-Ramírez, M., Velásquez-Benavides, A., Duque-Rengel, V. y Rodríguez-Castillo, J. (2018). Relación entre el uso de medios sociales de las universidades del Ecuador Vs. el consumo de los millennials. 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Cáceres, Spain, pp. 1-6. Disponible: <https://bit.ly/3ztw5pU>
- Abendaño, M., Cusot, G. y Duque-Rengel, V. (2021) Relaciones públicas internas y la reinserción laboral en Ecuador en tiempos de COVID-19, Sphera Publica, 2(21), 260-274
- Carrión (2017), 8 beneficios que aporta la diversidad a la empresa, Universitat d'Alacant. Disponible: <https://www.doeua.es/8-beneficios-que-aporta-la-diversidad-a-la-empresa/>
- Consejo de Educación Superior (s.f), Universidades y Escuelas Politécnicas. Disponible: [https://www.ces.gob.ec/?page\\_id=326](https://www.ces.gob.ec/?page_id=326)
- Cortés, M. y Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Universidad Autónoma del Carmen.
- Damián Foronda, J. L., Castillo Saavedra, E. F., Reyes Alfaro, C. E., Salas Sánchez, R. M., y Ayala Jara, C. I. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. MediSur, 19(4), 624-632. Disponible: <https://bit.ly/3NNFA9T>
- Del Alcázar, J. (2021). Trabajo Remoto Vs Teletrabajo. Las ventajas y desventajas de trabajar fuera de la oficina. Blog Mentinno – Formación gerencial. Disponible: <https://blog.formaciongerencial.com/trabajoremototeletrabajo/>
- Del Pozo, M. (2004). Comunicación interna y cultura empresarial. En Bel Mallén, J. I., Comunicar para crear valor. (pp.139-153). Deusto
- Elías, J., y Mascaray, J. (1998). Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación.
- Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A
- Formanchuk, A. (2016). Tendencias de la Comunicación Interna. Recuperado: <https://formanchuk.com/tendencias-en-comunicacion-interna/>.
- Fernández, V. (2006). Introducción a la investigación en ciencias sociales. Working Paper del Departament d'Organització d'empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya.

- Hernández, R., Fernández-Collado, C., Basptista, P. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Lugo, M., & Ithurburu, V. (2019). Políticas digitales en América Latina. Tecnologías para fortalecer la educación de calidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 79 (1), 11-31.
- Palencia-Lefler, M. (2008). 90 técnicas de Relaciones Públicas. Editorial Bresca. Barcelona.
- Pelekais, C. (2000). Métodos cuantitativos y cualitativos: diferencias y tendencias. *Telos*, 2 (2), 347-352.
- Ruiz, A. (1997). *Universitas y Encyclopaedia (I)*. HABIS 28, 349-367. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/58070.pdf>
- Rodríguez, J. (2017). Gestión de la comunicación interna en las Universidades del Ecuador (tesis de pregrado). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.
- Xifra, Jordi (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), e290220. Disponible: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Valdiviezo, C. y Duque, V. (2018). La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos. En Túniz-López, M., Costa-Sánchez, C. y Valdiviezo, C. (Eds.), *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 149 (pp. 131-156). Latina.