ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA

Caro Gutiérrez Leidy Marcela

Ortega Morales Gustavo Andrés

Resumen

El análisis de las estrategias de comunicación para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Universidad Santo Tomás Tunja se centra en examinar cómo las instituciones educativas pueden mejorar la comunicación para desarrollar las habilidades de liderazgo en los administrativos en el ámbito laboral. Las Estrategias de comunicación para optimizar las habilidades laborales, se centran en cómo las instituciones educativas pueden trabajar la comunicación en pro de desarrollar las habilidades clave, como la comunicación interpersonal, escrita y digital, para brindar estrategias efectivas.

La comunicación efectiva es una habilidad esencial en el lugar de trabajo actual. Las empresas buscan empleados que sepan expresarse con claridad, trabajar en equipo y utilizar las herramientas de comunicación digital de forma eficaz. Ante esta demanda, las universidades tienen la responsabilidad de generar estrategias para los colaboradores para enfrentar estos desafíos.

Este análisis busca identificar las áreas de comunicación en las que los administrativos necesitan mejorar, así como conocer estrategias efectivas para desarrollar estas competencias.

Las estrategias de comunicación para el fortalecimiento de las competencias laborales en la universidad, implica una exploración profunda de varios aspectos, es crucial identificar las habilidades de comunicación que son más relevantes para el éxito profesional en diferentes campos laborales. Esto puede incluir habilidades como la comunicación verbal y no verbal, la capacidad de presentación, la redacción de informes, el liderazgo, la negociación, la comunicación intercultural, entre otras.

Una vez identificadas estas habilidades clave, es necesario evaluar el nivel de competencia de los colaboradores en cada una de ellas. Esto se logró través de encuestas, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de empleadores y análisis de portafolios de trabajo.

Con esta información en mano, se diseñaron estrategias específicas para enriquecer las habilidades de comunicación de los trabajadores. Estas estrategias pueden incluir la integración de actividades de comunicación en el plan de desarrollo, la inclusión de programas de mentoría y tutoría, la organización de talleres, seminarios, y la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación entre otras.

Para el fortalecimiento de las competencias laborales en la universidad es un proceso complejo que requiere una comprensión profunda de las necesidades de los que trabajan en la institución. Sin embargo, su implementación efectiva puede tener un impacto significativo en las competencias laborales.

El propósito de este estudio fue analizar las estrategias de comunicación con el fin de potencializar las competencias laborales en la universidad, lo que implicó un estudio profundo de varios aspectos. En donde fue fundamental identificar las habilidades de comunicación más relevantes para el éxito profesional en diversos campos laborales. Por lo que, este estudio puede ser una herramienta desde la aplicación del departamento de gestión del talento humano y de comunicaciones.

Palabras clave: Comunicación asertiva, competencias laborales, estrategias, sistemas de información, colaboradores, comunicación interna y externa.

Abstract

The analysis of communication strategies for the strengthening of labor competencies at the Universidad Santo Tomás Tunja focuses on examining how educational institutions can improve communication to develop leadership skills in administrators in the workplace. Communication Strategies to Optimize Job Skills focus on how educational institutions can work on communication in order to develop key skills, such as interpersonal, written, and digital communication, to provide effective strategies.

Effective communication is an essential skill in today's workplace. Companies are looking for employees who know how to express themselves clearly, work in a team and use digital communication tools effectively. Faced with this demand, universities have the responsibility to generate strategies for employees to face these challenges.

This analysis seeks to identify the areas of communication in which administrators need to improve, as well as to know effective strategies to develop these competencies.

Communication strategies for strengthening job competencies in college involve an in-depth exploration of several aspects, it is crucial to identify the communication skills that are most relevant for professional success in different fields of work. This can include skills such as verbal and non-verbal communication, presentation skills, report writing, leadership, negotiation, cross-cultural communication, among others.

Once these key skills have been identified, it is necessary to evaluate the level of competence of the employees in each of them. This was achieved through surveys, performance evaluations, employer feedback, and work portfolio analysis.

With this information in hand, specific strategies were designed to enrich workers' communication skills. These strategies may include the integration of communication activities into the development plan, the inclusion of mentoring and mentoring programs, the organization of workshops, seminars, and the incorporation of information and communication technologies, among others.

Strengthening job competencies at the university is a complex process that requires a deep understanding of the needs of those who work at the institution. However, its effective implementation can have a significant impact on job skills.

The purpose of this study was to analyze communication strategies in order to enhance work competencies in the university, which implied an in-depth study of several aspects. Where it was essential to identify the most relevant communication skills for professional success in

various work fields. Therefore, this study can be a tool from the application of the human talent management and communications department.

Key Words: Assertive communication, work skills, strategies, information systems, collaborators, internal and external communication.

Antecedentes

Las estrategias comunicacionales para el fortalecimiento de las competencias laborales se han desarrollado y adaptado significativamente para dar respuesta a las demandas cambiantes del mercado laboral y la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones educativas.

Por lo que, con la evolución de las competencias laborales, se combinan las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar eficazmente un trabajo. Desde el siglo XX, ha habido un creciente reconocimiento de la importancia de estas competencias para la competitividad y la productividad organizacional. Según Le Deist & Winterton, J. (2005), el cambio de economías industriales a economías basadas en el conocimiento ha subrayado la necesidad de competencias más sofisticadas y específicas.

Las estrategias comunicacionales en el ámbito laboral se han desarrollado para facilitar la adquisición y el fortalecimiento de competencias a través de la educación y la formación continua. Estas estrategias abarcan desde la comunicación interna, el uso de plataformas digitales, hasta la implementación de programas de mentoría y coaching, de acuerdo a lo sustentado por Clampitt (2016) y Kreps (1986).

Además, la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han transformado radicalmente la manera en que las organizaciones se comunican internamente y con su entorno. Las plataformas de aprendizaje en línea, las herramientas de colaboración y las redes sociales son ejemplos de cómo las TIC facilitan la formación y el desarrollo de competencias, Castells (2010) y Daft & Lengel (1986).

Dentro de las estrategias comunicacionales específicas para el desarrollo de competencias se incluyen la comunicación efectiva en el lugar de trabajo, la retroalimentación constructiva, y la utilización de técnicas de comunicación persuasiva para motivar y comprometer a los empleados en su desarrollo profesional, según Robbins & Judge (2018) y Goldsmith & Freas (2000).

Según las investigaciones realizadas en el ámbito universitario, como el estudio de Serrano y Miralles (2015), evidencian que la implementación de programas de comunicación interna mejora significativamente las competencias laborales del personal administrativo, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente. En Universidades de América Latina, como la Universidad de los Andes, se han desarrollado programas de formación y comunicación para el personal administrativo que han demostrado mejorar tanto las competencias técnicas como las habilidades interpersonales de los empleados (Mendoza y Rivera 2017).

La Universidad de Chile ha implementado con éxito estas estrategias, mejorando la productividad y el ambiente laboral (Martínez y Pérez, 2016), programas de capacitación continua con módulos de comunicación efectiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Por otro lado, la adopción de plataformas digitales para la comunicación interna, como intranets y redes sociales corporativas, facilita el flujo de información y la colaboración entre el personal administrativo. Esto ha sido demostrado en estudios realizados en la Universidad Autónoma de Barcelona (Rodríguez y Fernandez, 2019).

La implementación de sistemas de feedback continuo permite a los empleados recibir retroalimentación sobre su desempeño y áreas de mejora, lo cual es esencial para el desarrollo de competencias. Estudios en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) han mostrado que esta práctica mejora notablemente las competencias laborales del personal administrativo (González y Ruiz, 2018).

Por lo tanto, la Universidad ha adoptado diversas *plataformas digitales* que facilitan la comunicación entre los diferentes actores administrativos y la comunidad universitaria. Por ejemplo, el uso del sistema académico -SAC- permite a los estudiantes acceder a su información académica en tiempo real, inscribirse en asignaturas y realizar solicitudes administrativas de manera eficiente. Estas plataformas no solo agilizan los procesos, sino que también reducen la carga administrativa y los errores humanos.

De igual manera, la Universidad Santo Tomás ha establecido múltiples *canales de comunicación directa*, como correos electrónicos institucionales, boletines informativos y redes sociales, entre otros. Estos canales aseguran que la información relevante llegue de manera oportuna y precisa a toda la comunidad universitaria. Además, se han implementado sistemas de retroalimentación donde los estudiantes y el personal pueden expresar sus inquietudes y sugerencias, fomentando un ambiente participativo y colaborativo.

Por último, la integración de la comunicación interna es fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. La Universidad Santo Tomás ha desarrollado una política de comunicación interna que incluye reuniones periódicas, boletines internos y un intranet accesible para todos los empleados (Oracle-Docuware-SIAC y otras). Esta estrategia debería asegurar que todos los departamentos estén alineados y trabajen hacia objetivos comunes, minimizando malentendidos y mejorando la coordinación interdepartamental.

Marco Teórico

En el contexto académico y profesional, las estrategias de comunicación desempeñan un papel crucial en el desarrollo de competencias laborales. La comunicación efectiva en las instituciones educativas no solo facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también fortalece las competencias laborales al preparar a los colaboradores para enfrentar los desafíos del mercado laboral. Las competencias laborales, incluyen habilidades técnicas, habilidades blandas y capacidades interpersonales que permiten a los individuos desempeñarse eficazmente en su entorno profesional.

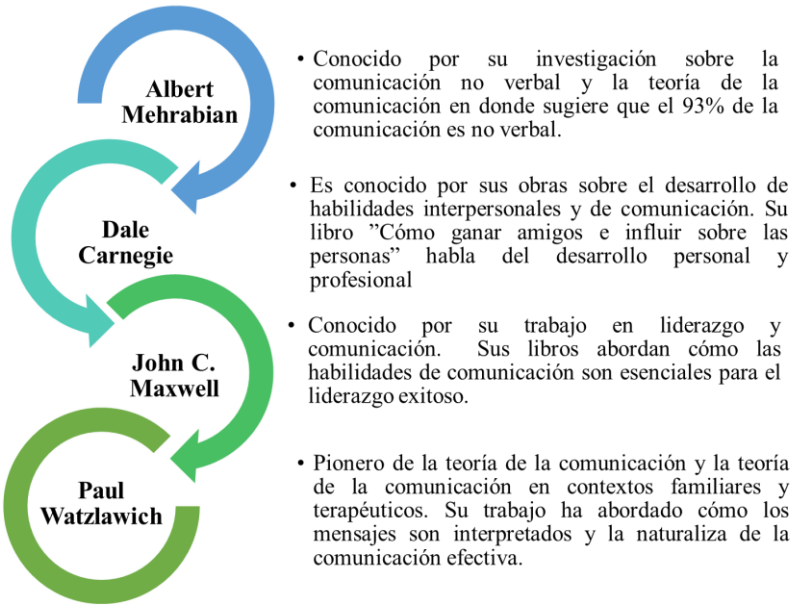
El modelo de comunicación organizacional sugiere que las estrategias de comunicación interna y externa influyen significativamente en el desarrollo de competencias. En particular, las estrategias que promueven la interacción continua y el feedback constructivo son esenciales para la mejora continua y el fortalecimiento de las habilidades laborales (Smith, 2015).

Para el desarrollo de esta investigación se fundamentó a través de la combinación de autores de la comunicación y desarrollo de competencias/habilidades laborales. A continuación, se presenta una descripción detallada de los conceptos clave:

Comunicación

En la figura 1. se proponen algunos de los autores sobre la comunicación y su contribución, en donde nos hablan sobre una demanda más alta en la comunicación no verbal, además del desarrollo personal y profesional a través de las habilidades interpersonales. De igual manera, se destaca que unas de las habilidades más alineadas a nivel organizacional, es la de liderazgo y la comunicación.

Figura 1. Principales autores sobre la comunicación y su contribución

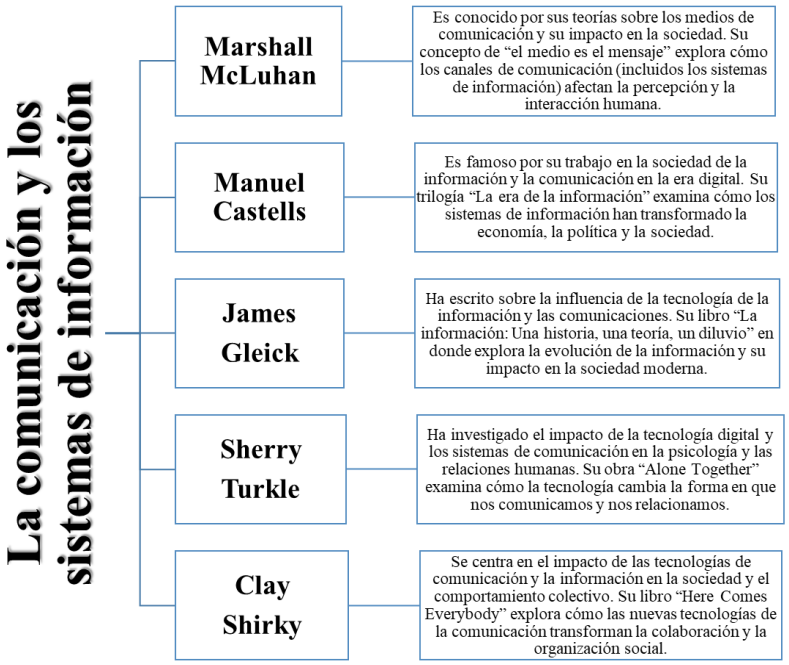


Fuente: Mehrabian, A. (1972), Carnegie, D. (2010), Maxwell, J. C. (2003), Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967).

Comunicación y sistemas de información

En la figura 2, se realiza un análisis de las contribuciones de autores enfocados en la comunicación a través de los sistemas de información, un campo que integra aspectos de la tecnología, la comunicación organizacional y personal.

Figura 2. Comunicación y los sistemas de información



Fuente: Marshall McLuhan (1964), Castells, M. (2010), Gleick, J. (2011), Turkle, S. (2011) y Shirky, C. (2008).

Allí se describen cómo los avances tecnológicos y la comunicación organizacional van de la mano para el crecimiento e interacción de la sociedad, dado que esto cambia la forma en cómo se comunican y se relacionan los seres humanos, tanto en un ambiente laboral como personal.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se refiere a los procesos y medios que utilizan las organizaciones para transmitir información, compartir conocimiento y coordinar actividades. Según Katz y Kahn (1996), una comunicación efectiva en las organizaciones es fundamental para lograr la integración y la cooperación entre los miembros de la organización.

Por lo que David K. Berlo, realiza el primer modelo de comunicación humana en su libro *El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica* (1960), y esto porque por primera vez, no se mezclaba la tecnología para describir la comunicación entre personas.

Figura 3. Acción comunicativa según Berlo

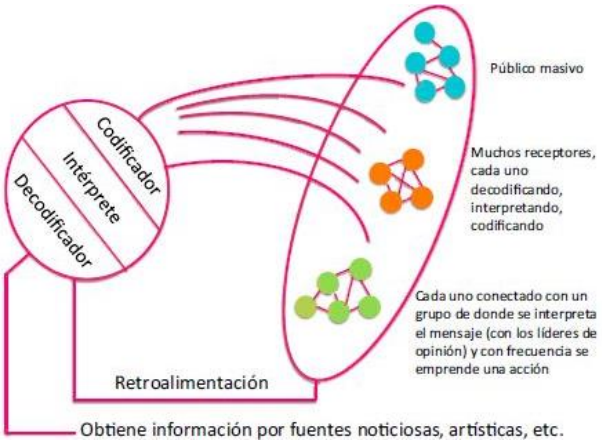
Fuente: INFOAMÉRICA | David K. Berlo, s. F.

En esta figura 3. se muestra como David K Berlo relaciona cada uno de los actores para que el mensaje llegue correctamente, por lo que la fuente es donde se origina el mensaje el punto de partida sensible a factores como las habilidades, el conocimiento, las actitudes y la posición socio-cultural; el codificador traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la repuesta esperada. Supone habilidades de hablar y escribir; el mensaje es el producto físico

del emisor y su estructura debe estar compuesta por un código, un contenido y un tratamiento del mensaje; el canal es el vehículo de transporte el cual habrá de dirigirse a uno de los sentidos o varios para su percepción; y el receptor o codificador es a quien se dirige el mensaje, la decodificación se refiere a las habilidades de leer y escuchar y comprender el mensaje que se quiso enviar. La decodificación la determinan las actividades que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de crecimiento del código.

Por otra parte, Wilbur Scharamm (1954) toma en parte, el modelo de comunicación humana de Berlo y propone un modelo enfatizado en la *retroalimentación* y el contexto compartido entre emisor y receptor, aspectos cruciales para la comunicación eficaz dentro de las organizaciones.

Figura 4. Modelo Scharamm



Fuente: Tuba de Schramm. Fuente Martínez Vázquez, F. (2014). Ciencias de la comunicación I. México: Santillana.

El modelo explica cómo un medio masivo de comunicación influye en el público. Toda vez que, quien genera el mensaje obtiene la información por diversas fuentes, después la decodifica, la interpreta y la codifica para enviarla al público masivo. Con los avances tecnológicos se permite la transmisión del mensaje a gran escala, por ende, este modelo ayuda en los procesos comunicacionales en la organización.

Identificación del problema

En el contexto de la educación superior, la comunicación efectiva entre las distintas áreas administrativas y académicas es fundamental para el éxito de cualquier institución. La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, como muchas otras, enfrenta desafíos significativos en este ámbito. Las deficiencias en las estrategias comunicacionales dentro de

sus procesos administrativos no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también repercuten en la satisfacción de los estudiantes y el personal.

A pesar de los esfuerzos de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja por mejorar las fortalezas de sus colaboradores, se ha observado una brecha entre el desarrollo de competencias laborales y los medios que se utilizan para una comunicación efectiva. Los colaboradores, enfrentan desafíos que reflejan una falta de preparación práctica y habilidades interpersonales adecuadas.

Por eso, la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja reconoce la importancia de contar con un equipo de colaboradores competentes en habilidades de comunicación para alcanzar sus objetivos institucionales y brindar un servicio de calidad. Sin embargo, se observa una preocupación respecto al nivel de competencia comunicativa de los trabajadores y su impacto en el desempeño laboral y la eficacia organizacional. No se dispone de un diagnóstico preciso sobre las habilidades de comunicación presentes en el personal de la universidad, ni se han implementado estrategias específicas para su fortalecimiento. Esta falta de enfoque dificulta la coordinación interna, la resolución eficaz de problemas y la satisfacción de las demandas de los estudiantes y otras partes interesadas.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar las estrategias de comunicación para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la comunicación interna utilizada por la Universidad y su impacto en el desarrollo de competencias laborales.

2. Identificar los canales de comunicación que implementa la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja en sus procesos para el desarrollo de las funciones de sus colaboradores y los cuales permiten el análisis de estrategias de comunicación.

3. Analizar las estrategias de comunicación entre los colaboradores de la Universidad, con el fin de proponer mejoras basadas en los hallazgos para fortalecer las competencias laborales a través de una matriz DOFA.

Metodología

Este estudio adoptará una metodología mixta que combina un enfoque cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión integral del problema.

Figura 7. Diseño metodológico

Fuente: Propia

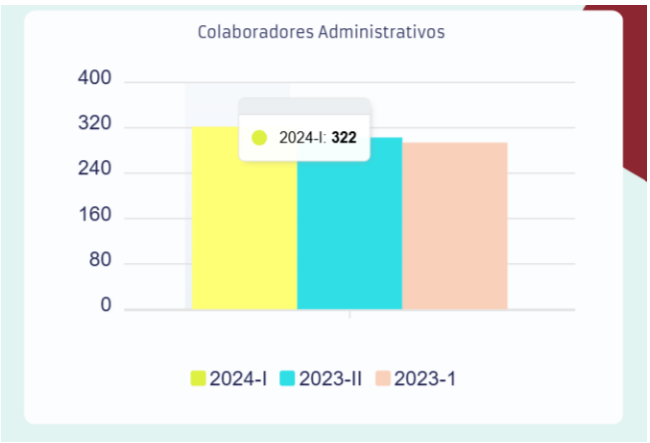
Revisión Bibliográfica: Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre estrategias de comunicación en instituciones educativas y su impacto en las competencias laborales.

Encuestas: Se diseñará y administrará una encuesta a colaboradores de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja para recolectar datos sobre su percepción de las estrategias de comunicación y su efectividad en el desarrollo de competencias laborales.

Análisis de Datos: Los datos recopilados se analizaron utilizando técnicas estadísticas como: recopilar, analizar, interpretar y presentar datos, para identificar patrones, fortalezas y áreas de mejora en las estrategias de comunicación actuales.

Se aplicó el instrumento de recolección de información “Encuesta” a los administrativos de la Universidad; por consiguiente y de acuerdo con el plan estratégico de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja 2023-2026 (Figura 8), se cuenta con una plata administrativa de 322 colaboradores.

Figura 8. Colaboradores Administrativos



Fuente: Plan estratégico Santoto Tunja 2023-2026

En la figura 8. se calcula la muestra con un porcentaje de nivel de confianza del 90%, arrojando como resultado una muestra de 24 encuestados. Sin embargo, para asegurarse de que se tiene una muestra adecuada, se redondea hacia arriba, por lo que se necesitaría una muestra de **26** individuos.

Figura 9. Cálculo de la muestra

INGRESO DE PARAMETROS	
Tamaño de la Población (N)	311
Error Muestral (E)	10%
Proporción de Éxito (P)	80%
Proporción de Fracaso (Q)	20%
Valor para Confianza (Z) (1)	1,28

	Tamaño de Muestra
Fórmula	24
Muestra Optima	22

Nivel de confianza del 90%

Fuente: Propia

RESULTADOS

1. **Diagnosticar la comunicación interna utilizada por la Universidad y su impacto en el desarrollo de competencias laborales.**

Para realizar un diagnóstico de la interacción de los sistemas de información y estrategias de comunicación de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, se aplicaron 26 encuestas. De esta manera, se recolectó información primaria, generando un estudio cuantitativo/cualitativo sobre el comportamiento de los colaboradores; encontrando las siguientes categorías junto con su análisis:

Categoría 1. Información general

De los encuestados, se obtuvo la participación de profesionales con un 38%, de auxiliares, directivos con un 23%, y de coordinadores con un 12%, en donde se evidencia que se abarcó en su gran mayoría a todo el personal administrativo de la Universidad (gráfica 1). El porcentaje de edad de la mayoría de los encuestados se encuentran en un rango entre los 25 a 34 años con un 38%, seguido de un 35% entre los 35 a 44 años (gráfica 2). Con respecto al género, se obtuvo un equilibrio porcentual donde la mayoría con un 54% es femenino y 46% masculino (gráfica 3). La mayoría de los encuestados, con un 42% lleva trabajando en la Universidad más de 5 años (gráfica 4), por lo que se da a entender que conocen los procesos internos y sienten pertenencia con la Institución.

Categoría 2. Estrategias de Comunicación

Los resultados de la encuesta reflejan una comunicación interna generalmente efectiva, con un uso predominante del correo electrónico como canal principal de comunicación. Sin embargo, la retroalimentación sobre el desempeño laboral muestra áreas significativas de mejora, dado que una parte considerable de los empleados no recibe retroalimentación o la recibe con poca frecuencia.

En resumen, aunque la universidad presenta un panorama relativamente positivo en términos de comunicación interna, la retroalimentación laboral emerge como un área clave que necesita atención para asegurar el desarrollo continuo y la mejora de las competencias laborales de los miembros de la institución.

Categoría 3. Habilidades de Comunicación

En esta categoría se evidencia que, aunque la universidad cuenta con una base sólida en habilidades comunicativas, existen áreas de mejora clave que deben ser atendidas, especialmente en lo que respecta a la comunicación digital y escrita. A través de una oferta de formación más accesible y ajustada a las necesidades reales de los empleados, se puede potenciar el desarrollo de competencias laborales, mejorando tanto la comunicación interna como el desempeño global de la institución.

Con respecto a las habilidades de comunicación de la Universidad, se puede recomendar un fortalecimiento de habilidades de comunicación digital y escrita, ampliar la oferta de talleres de comunicación, revisar la efectividad de los talleres y fomentar la participación en el desarrollo de competencias comunicativas.

Categoría 4. Impacto de la Comunicación

Los resultados de la encuesta destacan que una comunicación efectiva se percibe como fundamental para la satisfacción laboral, y que el ambiente laboral en general es calificado de manera positiva, aunque siempre hay espacio para mejorar en áreas más específicas. Optimizar la comunicación interna y mantener un ambiente de trabajo colaborativo y saludable podrían ser acciones clave para fortalecer la satisfacción laboral en la universidad.

Categoría 5. Tecnologías de la información

El análisis de la encuesta muestra que, aunque el correo electrónico sigue siendo la herramienta de comunicación interna más útil, existe una tendencia positiva hacia el uso de plataformas digitales, lo cual es crucial para el fortalecimiento de las competencias laborales y la mejora de la comunicación en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja. Para mejorar la eficacia de la comunicación interna, se deben considerar estrategias para incrementar el uso de herramientas colaborativas y asegurar que todos los empleados estén capacitados para utilizarlas de manera efectiva.

Categoría 6. Conclusión

Es importante resaltar que, aunque la mayoría de los empleados están satisfechos con las oportunidades existentes, un pequeño porcentaje muestra insatisfacción. Sería útil realizar un diagnóstico más detallado para identificar áreas de mejora en la formación y desarrollo de habilidades comunicativas.

Sin embargo, dado el alto interés por participar en futuros talleres de comunicación, la universidad debería aprovechar esta disposición para organizar más actividades que fortalezcan habilidades prácticas, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Aunque la resolución de problemas y el liderazgo no fueron consideradas las competencias más importantes, su desarrollo sigue siendo esencial. La universidad podría incluir estos temas en los talleres y programas de formación para asegurar un enfoque integral.

Para mejorar la accesibilidad de los canales de comunicación, sería útil eliminar las barreras que puedan existir, especialmente para aquellos que consideran los canales poco accesibles. Esto puede implicar simplificar el proceso o promover más activamente los canales disponibles.

Para las preguntas 27, 28 y 29 se realizó un análisis de sentimientos dado que son preguntas abiertas; por consiguiente, en la pregunta 27, los encuestados dieron respuesta al

cuestionamiento sobre ***sugerencias que tiene para mejorar la comunicación interna en la Universidad***, en donde se encontraron aspectos positivos, negativos y neutros.

Tabla 1. Análisis de sugerencias para mejorar la comunicación en la Universidad

POSITIVOS	NEGATIVOS	NEUTROS
1. Menos correos electrónicos; se sugiere encontrar un medio más efectivo.	1. **Ineficiencia de los correos electrónicos** como medio de comunicación.	1. Socializar las funciones de cada colaborador dentro del equipo de trabajo.
2. **Uso de herramientas de comunicación instantánea** como WhatsApp para situaciones urgentes.	**2. Falta de cobertura de actividades** en horarios no laborales por limitaciones en los horarios del equipo de comunicaciones.	2. Crear un **calendario compartido digital** accesible para todos los miembros de la Universidad.
3. **Capacitación en habilidades de comunicación,** como escucha activa y feedback constructivo.	**3. La intranet no está aprovechada** adecuadamente y no es utilizada por todos los miembros.	3. **Diseñar una estrategia de planificación** con tiempos y mensajes adaptados a las necesidades de cada área de trabajo.
4. **Crear un calendario digital compartido** para eventos, plazos y reuniones importantes.	**4. No se gestionan igual las necesidades de todas las áreas,** como en el caso de bienestar o deportes.	4. **Proponer actividades interdepartamentales** para fomentar el diálogo entre los equipos.
5. **Uso de grupos de WhatsApp** para mejorar la comunicación rápida y efectiva.	**5. Barreras emocionales o psicológicas** que limitan la interacción efectiva entre colaboradores.	**5. Establecer rutas o documentos explicativos** sobre procesos y procedimientos.
6. **Mejorar la oportunidad de la información** sobre eventos que afecten la Universidad (paros, cambios académicos)	**6. Información no oportuna ni suficiente** en áreas como bienestar y deporte, lo que afecta la comunicación.	6. Crear **talleres o diplomados sobre herramientas** para el manejo eficiente de la información.
7. **Poner en funcionamiento la intranet** como herramienta principal de comunicación interna.		7. Proponer **talleres de comunicación** para mejorar habilidades de interacción y relación interna.
8. **Mayor involucramiento y fortalecimiento de relaciones** con los empleados.		8. **Formación en competencias de comunicación** y uso de herramientas digitales para una mejor gestión de la información.
9. **Formación continua en comunicación efectiva**, tanto para el personal académico como administrativo.		9. **Concretar la información** para que sea más específica y directa.
10. **Fomentar el diálogo interdepartamental** mediante programas de integración entre áreas.		10. **Pertinencia** en los mensajes de comunicación según el contexto y las necesidades

Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

De acuerdo con la tabla 1. se muestra una percepción positiva sobre la necesidad de mejorar los canales de comunicación y la capacitación en habilidades blandas, así como la buena utilización de la Intranet y otras plataformas para facilitar la información. Sin embargo, también resalta deficiencias actuales en el uso de correos electrónicos, la cobertura de actividades fuera de horarios laborales y la falta de especificidad en la comunicación con algunas áreas. Para mejorar la comunicación interna, es clave optimizar los canales, capacitar al personal de manera continua y garantizar la pertinencia y oportunidad de la información.

De igual manera, en la pregunta 28 se le preguntó a los encuestados sobre ***qué habilidades considera esenciales para el éxito en el entorno laboral actual***, en donde se encontraron aspectos positivos, negativos y neutros.

Tabla 2. Análisis de sugerencias para mejorar la comunicación interna en la Universidad

POSITIVOS	NEGATIVOS	NEUTROS
1. Escucha activa; se menciona varias veces la importancia de escuchar a los demás.	1. **Desinformación o información sobre supuestos:** evitar la propagación de rumores y suposiciones	1**. Cumplimiento, verdad y compromiso:** Estas cualidades son importantes, pero no se especifican estrategias claras.
2. **Comunicación asertiva:** se menciona como una habilidad esencial para mejorar el clima laboral.		2. **Adaptabilidad y manejo del estrés:** resalta la importancia de adaptarse a cambios rápidos y manejar el estrés.
3. **Trabajo en equipo y colaboración:** fomentar la participación y el trabajo conjunto entre miembros.		3. Conocimientos tecnológicos y habilidades técnicas: necesarias para el entorno laboral, pero no directamente sobre comunicación.
4. Resolución de conflictos: la capacidad de solucionar problemas de forma efectiva en un equipo		**4. Liderazgo:** aunque relevante, no se profundiza en cómo mejorar la comunicación específicamente.
5. Comunicación empática: importancia de expresar empatía y entendimiento hacia los demás.		**5. Trabajo en equipo:** mencionado como una habilidad importante, pero no se proporciona el enfoque específico.
6. Diálogo constructivo: fomentar la apertura y el respeto en las conversaciones.		**6. Inteligencia emocional:** mencionada como una habilidad clave para la comunicación efectiva.
7. Capacidad de adaptación: flexibilidad ante cambios y nuevos desafíos.		**7. Respeto:** la comunicación debe basarse en el respeto mutuo, pero no se describe como implementarlo.
8. Liderazgo: un buen liderazgo fomenta la		**8. creatividad e innovación:** clave para fomentar la comunicación, pero no se

comunicación abierta y efectiva dentro del equipo.		detalla cómo aplicarlas a nivel práctico.
9. Empatía y respeto: las personas deben ser tratadas con consideración y entendimiento.		**9. Capacidad de adaptación:** adaptarse a los cambios organizacionales y personales de forma efectiva.
10. Comunicación clara y estructurada: expresar ideas de forma clara y bien organizada.		**Capacidad de adaptación:** adaptarse a los cambios organizacionales y personales de forma efectiva.

Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

De acuerdo con la tabla 2. Se recomienda fortalecer las habilidades de comunicación en la organización mediante programas de capacitación en escucha activa, comunicación asertiva y resolución de conflictos, con el fin de mejorar la interacción y la resolución de problemas dentro de los equipos. Además, se sugiere fomentar el trabajo en equipo y la colaboración a través de talleres interdepartamentales y plataformas que faciliten la co - creación de ideas y proyectos, promoviendo la participación activa de toda la comunidad universitaria. También es clave promover una cultura de empatía, respeto y liderazgo mediante programas de inteligencia emocional y liderazgo transformacional que ayuden a los miembros a comprender mejor a sus compañeros y liderar de manera más efectiva. Finalmente, se destaca la importancia de crear canales de comunicación claros para mitigar la desinformación y garantizar que las decisiones se tomen con información precisa, fortaleciendo así la confianza y la cohesión dentro de la organización.

El análisis de las respuestas muestra que una gran parte de los comentarios están centrados en habilidades interpersonales clave, como comunicación asertiva, escucha activa, trabajo en equipo, y empatía. Estos elementos son esenciales para crear un ambiente de trabajo saludable y eficiente. Sin embargo, también se deben abordar aspectos como la desinformación, la adaptabilidad al cambio, y el liderazgo, que juegan un papel crucial en la mejora de la comunicación interna. Implementar estrategias centradas en estas áreas será clave para fortalecer las competencias laborales y mejorar la comunicación dentro de la universidad.

Por último, en la pregunta 29 se le preguntó a los encuestados sobre ***Qué obstáculos ha encontrado en su entorno laboral que afectan la comunicación,*** en donde se encontraron aspectos positivos, negativos y neutros.

Tabla 3. Análisis de sugerencias para mejorar la comunicación interna en la Universidad

POSITIVOS	NEGATIVOS	NEUTROS
1. Ninguno	1. **Ambiente toxico:** chismes, comentarios despectivos, falta de compañerismo generan un clima hostil	**1. Problemas emocionales:** las barreras psicológicas, como la interpretación sesgada por estado de ánimo,
2. Ninguno	**2. Fala de escucha asertiva:** la falta de atención y escucha afectiva limita la comunicación fluida	**2. Uso de múltiples plataformas:** el uso de plataformas no integradas puede dispersar la información.
3. Ninguno	3. Desorganización y falta de claridad: los mensajes poco claros o la falta de organización afectan la comprensión.	**3. Problemas tecnológicos:** fallos en internet que dificultan la comunicación en tiempo real.
	4. Chismes y rumores: las malas interpretaciones y la falta de sinceridad afectan la trasparencia.	**4. Falta de claridad en los mensajes:** instrucciones vagas o mal redactadas.
	5. Falta de autonomía: la falta de independencia en las tareas limita la iniciativa y crea frustración.	**5. Proyectos inconclusos:** proyectos de comunicación no cumplen expectativas o se entregan por cumplir.
	6. Falta de comunicación clara y accesible: no se estimula la comunicación afectiva y fluida.	
	7. Falta de honestidad: falta de sinceridad genera desconfianza y malentendidos.	
	8. Falta de organización: los procesos no están bien estructurados, lo que dificulta la comunicación.	
	9. No se cumplen expectativas de comunicación: a veces no se cumplen los plazos ni la calidad esperada.	

Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

De acuerdo con la tabla 3. se sugieren varias estrategias para mejorar la comunicación y el ambiente laboral en la universidad. Se propone fomentar una comunicación abierta y el compañerismo mediante programas de bienestar que combatan el ambiente tóxico y promuevan la colaboración, además de establecer canales de comunicación en los que los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas sin temor a represalias. Se recomienda implementar formación en escucha activa y empatía a través de talleres que mejoren la comprensión mutua y minimicen malentendidos. También se subraya la importancia de clarificar los procesos y mensajes, estableciendo directrices claras y un sistema de retroalimentación continua. En cuanto a la infraestructura tecnológica, se sugiere mejorar las plataformas de comunicación y

solucionar problemas técnicos para evitar dispersión de la información. Además, se promueve la autonomía en el trabajo y la creación de un portal centralizado de comunicación para mejorar la accesibilidad a la información. Finalmente, se destaca la necesidad de gestionar las barreras emocionales y psicológicas mediante actividades que fomenten la inteligencia emocional y la gestión del estrés, contribuyendo a un ambiente laboral más saludable y eficiente.

2. Identificar los canales de comunicación que implementa la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja en sus procesos para el desarrollo de las funciones de sus colaboradores y los cuales permiten el análisis de estrategias de comunicación.

A través de la investigación teórica se obtuvo información sobre los canales de comunicación utilizados por la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja; de esta manera se dieron a entender las herramientas utilizadas dentro de la organización y la funcionalidad para la comunicación interna.

La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja ha adoptado una variedad de canales de comunicación que facilitan el flujo de información tanto a nivel interno como externo, apoyando así el desarrollo de las funciones de sus colaboradores y el fortalecimiento de sus competencias laborales.

En primer lugar, se quiere destacar los ***sistemas de información*** dado que como lo mencionó Marshall McLuhan (1964), estos sistemas de información son los medios de comunicación y estos pueden afectar la precepción y la interacción humana.

Imagen 1. Sistemas de información de la Universidad Santo Tomás Tunja

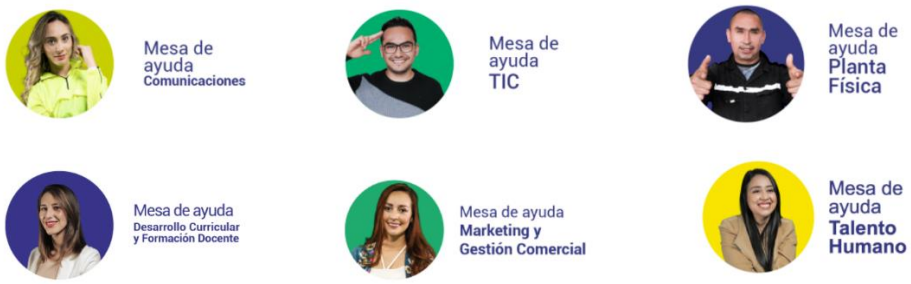
Fuente: Página web de la Universidad Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad – Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad

Estos sistemas de información son plataformas tecnológicas integradas que gestionan y organizan datos institucionales. En este contexto, los sistemas como SIAC (Sistema Integral de Administración de la Calidad), SIIM (Sistema Integrado de Informacion Multicaampus), ORACLE (plataforma de gestión empresarial), Reserva de Espacios Académicos y Docuware (sistema de gestión documental) son herramientas fundamentales para el manejo de la información institucional en diversas áreas, como gestión administrativa, académica, financiera, espacios físicos y documental.

Estos sistemas son esenciales para la gestión eficiente de los procesos internos, permitiendo que los colaboradores puedan acceder a información sobre sus funciones, proyectos, evaluaciones de desempeño, presupuesto y procesos administrativos. Por ejemplo, en Docuware, los colaboradores pueden consultar, gestionar y archivar documentos de manera electrónica, mientras que en SIAC se monitorizan indicadores clave para mejorar la gestión administrativa.

Por otro lado, las ***mesas de ayuda*** o sistemas de soporte técnico y administrativo (help desk) permiten que los colaboradores reporten incidencias técnicas, administrativas o de cualquier otra índole que puedan afectar el normal desarrollo de sus funciones. En la Universidad Santo Tomás de Tunja, cuenta con una variada mesa de ayudas de las áreas de comunicaciones, TIC, Planta Física, Desarrollo Curricular y Formación Docente, Marketing y Gestión Comercial y Talento Humano.

Imagen 2. Mesas de ayuda

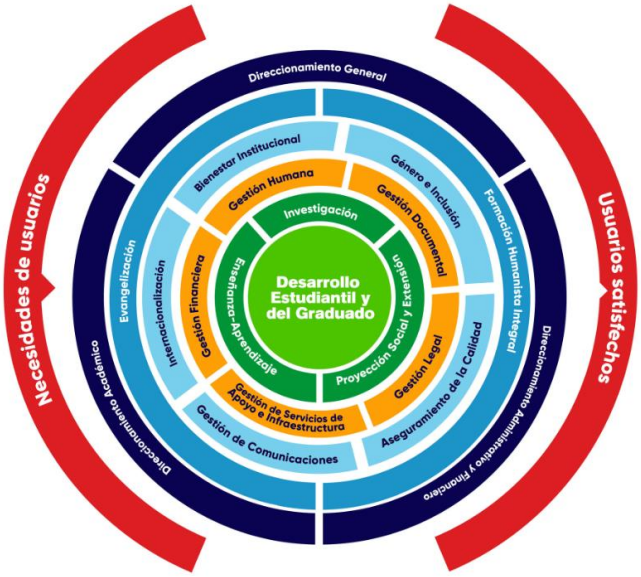


Fuente: Página web de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

Las mesas de ayuda son esenciales para la resolución de problemas dentro de la universidad, asegurando que los colaboradores puedan continuar con sus actividades sin interrupciones. Este canal permite que los empleados reporten fallos en los sistemas, dificultades con las herramientas digitales o solicitudes de soporte.

De igual manera, la ***Intranet*** es una red privada que conecta a los miembros de la universidad, permitiendo el acceso a documentos, herramientas de gestión interna, noticias, y comunicaciones oficiales. Es un canal utilizado para facilitar la interacción interna entre los colaboradores y compartir recursos importantes de manera centralizada.

Imagen 3. Mapa de Procesos



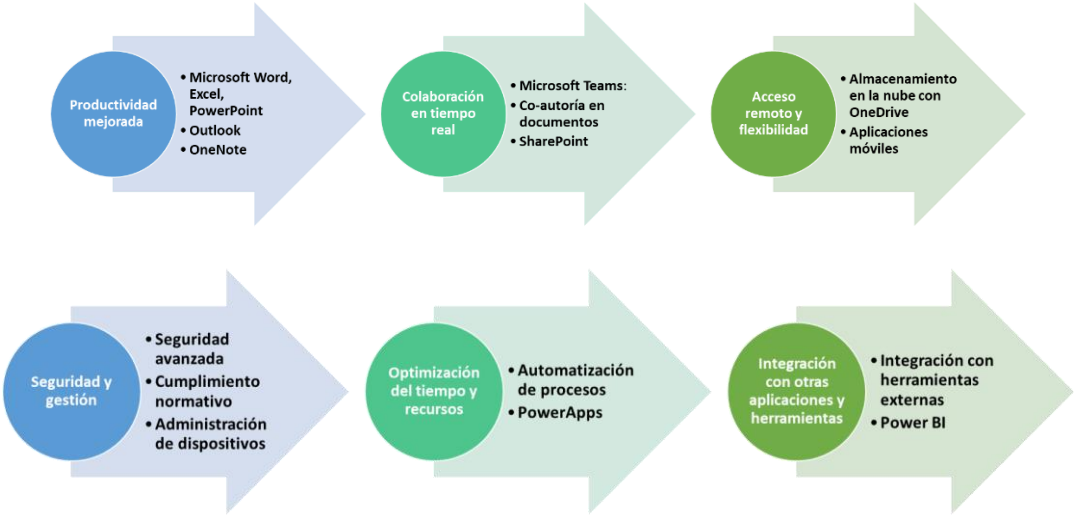
Fuente: Página web Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

Este es un canal clave para que los colaboradores se mantengan informados sobre las políticas internas, normativas y recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Ofrece acceso directo a documentos importantes y otras herramientas colaborativas.

En la actualidad, la Universidad utiliza la plataforma ***Microsoft 365*** en cual cuenta con un conjunto de herramientas de productividad en la nube que incluye correo electrónico, calendarios, OneDrive, Teams, y otras aplicaciones que permiten una comunicación fluida y colaborativa. Esta es una herramienta clave para la comunicación oficial tanto interna como externa

Su conjunto de aplicaciones en la nube permite mantenerse competitivas, ágiles y preparadas para los desafíos del futuro, al mismo tiempo que reduce costos operativos y mejora la eficiencia. Por lo que cuenta con las siguientes ventajas y utilidades de las funciones:

Imagen 4. Utilidades de Microsoft 365



Fuente: Microsoft 365

A continuación, se desglosa cada una de las utilidades que ofrece la plataforma Microsoft 365:

Productividad mejorada

- Microsoft Word, Excel, PowerPoint: Estas aplicaciones tradicionales siguen siendo el núcleo de la productividad en muchas empresas. Con la versión en la nube, los documentos se pueden crear, editar y compartir en tiempo real desde cualquier lugar. Esto mejora la eficiencia de los empleados y reduce los tiempos de espera.
- Outlook: La gestión del correo electrónico y el calendario es fundamental para mantener las comunicaciones organizadas. Outlook permite integrarse de manera eficiente con el correo electrónico, las reuniones y las tareas en un solo lugar.

Colaboración en tiempo real

- Microsoft Teams: Esto facilita la colaboración entre empleados tanto dentro de una oficina como de manera remota, ayudando a mantener la conexión entre los equipos distribuidos.
- Co-autoría en documentos: Las aplicaciones como Word, Excel y PowerPoint permiten que varios usuarios editen el mismo documento simultáneamente, lo que mejora la eficiencia y elimina la necesidad de enviar múltiples versiones de un archivo.

- SharePoint: Una plataforma poderosa para la gestión y compartición de documentos e información. Es esencial para la creación de sitios de intranet donde los equipos pueden acceder, almacenar y gestionar contenido de manera centralizada.

Seguridad y gestión

Seguridad avanzada: Microsoft 365 incluye herramientas de seguridad robustas como la autenticación multifactor (MFA), la protección contra amenazas (como Exchange Online Protection y Microsoft Defender) y la prevención de pérdida de datos (DLP). Estas herramientas protegen tanto la información sensible como los datos personales de la empresa.

Optimización del tiempo y recursos

Automatización de procesos: Herramientas como Power Automate permiten automatizar tareas repetitivas, como la aprobación de documentos, la actualización de bases de datos o el envío de notificaciones. Esto reduce la carga de trabajo manual, mejora la eficiencia y permite que los empleados se concentren en tareas de mayor valor.

Integración con otras aplicaciones y herramientas

Power BI: Herramienta de análisis de datos que permite a las empresas tomar decisiones basadas en datos. Los usuarios pueden crear informes interactivos, visualizaciones y paneles de control en tiempo real a partir de datos de diversas fuentes.

Por último, las ***redes sociales*** son plataformas digitales que permiten compartir contenido y conectar con una audiencia más amplia. En el caso de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, las redes sociales juegan un rol fundamental en la comunicación interna como externa, especialmente para la promoción institucional, la interacción con estudiantes y egresados, y la difusión de actividades académicas y culturales.

Aunque las redes sociales se utilizan principalmente para fines externos, la Universidad utiliza grupos privados en plataformas en la plataforma de WhatsApp para promover la participación interna de colaboradores en actividades académicas o administrativas.

En primer lugar, es la construcción de identidad y marca institucional en donde al ser una red visual, permite mostrar de manera atractiva eventos, logros, actividades académicas, investigaciones y proyectos de la universidad. Esto ayuda a crear una identidad de marca institucional y a mantener a los colaboradores conectados a los valores, visión y misión de la universidad, reforzando su sentido de pertenencia y motivación.

Si la universidad utiliza Instagram como canal de comunicación interna, puede fomentar la participación de los colaboradores (profesores, personal administrativo, etc.) en actividades o eventos institucionales. Publicar contenido como fotos, videos, historias y transmisiones en vivo sobre eventos o actividades académicas puede generar un mayor nivel de interacción y compromiso entre los miembros de la comunidad universitaria.

Por otro lado, la inmediatez de Instagram permite que la universidad comparta actualizaciones o anuncios importantes de manera rápida y visual. Esto puede incluir cambios en horarios, convocatorias, eventos o alertas importantes, lo que agiliza la comunicación interna entre los colaboradores y mantiene a todos al tanto de las novedades. De igual manera, la naturaleza informal de Instagram permite que los colaboradores interactúen en un espacio más relajado, lo que puede facilitar la retroalimentación y el intercambio de ideas. Este tipo de comunicación no necesariamente es estricta, lo que puede propiciar un ambiente más cercano y colaborativo entre los empleados y los estudiantes.

Uno de los desafíos en la gestión de la comunicación a través de Instagram será la distracción y la desigualdad en el acceso a la información, ya que la naturaleza de las redes sociales puede generar distracción si no se establece un uso adecuado.

Por el contrario, un gran diciente es el que se puede mejorar una comunicación horizontal en donde se fortalece la comunicación entre diferentes áreas o departamentos, algo que no ocurre de manera fluida a través de canales más formales como el correo electrónico. Esto podría incentivar una mayor colaboración entre áreas de trabajo distintas, como docencia, investigación, administración, y estudiantes. Además, de promover actividades de capacitación, seminarios, talleres o cursos relacionados con el desarrollo profesional de sus colaboradores.

En conclusión, para que su impacto sea positivo, la universidad debe definir claramente el propósito de utilizar los canales de comunicación y/o sistemas de información, establecer políticas claras sobre su uso y complementar los medios de comunicación más formales y

estructurados. De esta manera, se puede lograr un equilibrio entre la eficiencia comunicacional y la productividad de los colaboradores.

3. Analizar la comunicación entre los colaboradores de la Universidad, con el fin de proponer mejoras basadas en los hallazgos para fortalecer las competencias laborales.

Para analizar la comunicación entre los colaboradores se desarrolló una DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), con el objetivo de identificar factores clave y exitosos para fortalecer las competencias laborales, esto mediante los hallazgos encontrados en la encuesta y en los canales de comunicación utilizados por los colaboradores de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja. Por consiguiente, se genera el siguiente análisis:

Con base al análisis de la tabla 4. se pudo inferir las siguientes propuestas de mejora y acciones correctivas para fortalecer las competencias laborales de los colaboradores de la Universidad Santo Tomás y que son de gran apoyo en la comunicación interna. Allí se evidenció que para atacar las amenazas del sector externo, la Universidad deberá generar dos estrategias.

Al realizar el análisis se identificaron estrategias de gran aprovechamiento para el fortalecimiento de las competencias en la Universidad, en donde, desde la Dirección de Gestión del Talento Humano se diseñen programas de formación en comunicación efectiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, usando convenios con instituciones externas.

Por último, el reto institucional a nivel de competencias laborales será la introducción de herramientas de comunicación digital y métodos de gestión colaborativa que faciliten la transición a nuevas formas de comunicación y en segundo lugar, desarrollar un programa de reconocimiento y retención de talento mediante capacitación y comunicación proactiva.

Tabla 4. Matriz DOFA

Factores Internos **Factores Externos**	***Lista de Fortalezas*** F1. Equipo de colaboradores comprometidos con su labor, lo cual facilita el proceso de mejora de la comunicación interna. F2. Se tiene como objetivo mejorar las competencias laborales a través de la comunicación, lo que fortalece el ambiente de trabajo y la productividad. F3. Posee canales de comunicación robustos, que permite la interacción con cada miembro de la Institución y en los cuales se puede identificar puntos críticos y oportunidades para mejorar.	***Lista de Debilidades*** D1. Alta de habilidades de comunicación entre los colaboradores o una cultura organizacional deficiente en cuanto a la apertura y fluidez de la comunicación. D2. Colaboradores reacios a adoptar nuevas formas de comunicación, especialmente si están acostumbrados a métodos tradicionales o ineficaces. D3. Falta de Plan Estratégico de Comunicación, (PECO) para mejorar las estrategias de comunicación y promover la formación continua multicampus.
Lista de Oportunidades O1. Aprovechar alianzas con otras instituciones educativas, tanto locales como internacionales, para compartir buenas prácticas. O2. Aprovechar software especializado en gestión de proyectos, comunicación o colaboración, como plataformas de gestión del conocimiento. O3. El mercado laboral está adoptando nuevas tendencias en cuanto a la gestión de recursos humanos y el trabajo colaborativo.	**FO** • **Estrategia #1** -Utilizar herramientas tecnológicas emergentes (Microsoft Teams) para mejorar la comunicación. Participar en redes educativas. • **Estrategia #2** -Establecer alianzas con empresas del sector privado y participar en proyectos externos para fortalecer las competencias laborales.	**DO** • **Estrategia #1** -Diseñar programas de formación en comunicación efectiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo, usando convenios con instituciones externas. • **Estrategia #2** - Promover la participación en proyectos interinstitucionales para mejorar la comunicación interdepartamental.
Lista de Amenazas A1. Evolución Rápida de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). A2. Riesgo psicosocial y emocional de los colaboradores a raíz de las situaciones personales, lo que afectaría el desarrollo de sus funciones en la organización. A3. Mejores oportunidades laborales en la región, por lo que los colaboradores pueden desertar del puesto de trabajo y así existirá rotación continua.	**FA** • **Estrategia #1** - Desarrollar programas de capacitación continuos en tecnologías emergentes para los colaboradores tomasinos. • **Estrategia #2** -Plan de retención de talento basado en desarrollo profesional y comunicación efectiva	**DA** • **Estrategia #1** - Introducir herramientas de comunicación digital y métodos de gestión colaborativa para facilitar la transición a nuevas formas de comunicación. • **Estrategia #2** - Programa de reconocimiento y retención de talento mediante capacitación y comunicación proactiva

Fuente: Propia

Conclusiones

- ✓ La Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, aunque es una organización tan robusta y que cuenta con sistemas de información y de comunicación fundamentadas, estas no siempre se utilizan de manera óptima, toda vez que hace falta una capacitación adecuada para el personal administrativo en el uso de estas herramientas, lo que conlleva a una limitación en su eficacia.

- ✓ Las causas de las deficiencias se reflejan en la falta de una estrategia de comunicación bien definida y estructurada. Sin un plan claro, las iniciativas comunicacionales tienden a ser reactivas en lugar de proactivas, lo que resulta en una falta de coherencia y dirección.

- ✓ La comunicación efectiva requiere inversiones en tecnología, capacitación y personal especializado. Sin los recursos necesarios, es difícil implementar y mantener un sistema de comunicación eficiente.

- ✓ Implementar el PECO como política multicampus para mejorar las estrategias comunicacionales en el personal y así conocer la ruta de trabajo, a pesar de la falta de recursos internos.

- ✓ Este trabajo puede ser insumo a demás investigaciones y/o procesos internos de la organización, para que desde el Dpto de Comunicaciones y Gestión del Talento Humano implementen las estrategias.

Referencias Bibliográficas

Boyatzis, R. E. (1982). El Gerente Competente: Un Modelo para un Desempeño Efectivo.

Beebe, S. A., & Beebe, S. J. (2016). Comunicación interpersonal: relacionarse con los demás.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencias en el siglo XXI. Revista de desarrollo gerencial, 27(1), 5-12.

Bustinduy, I. (2012). La comunicación interna en las organizaciones 2.0.. Editorial UOC. https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/56267.

Castro, A. D. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias.. Universidad del Norte. https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/69924

Calderón Hernández, G. (2017). La generación de conocimiento en estrategia organizacional en Colombia.. Universidad Sergio Arboleda Open Access. https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/212609

Castells, M. (2010). El surgimiento de la Sociedad en Línea. Wiley-Blackwell.

Castells, M. (1996). El auge de la sociedad red. Publicación Blackwell.

Carnegie, D. (2010). Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Editorial Debolsillo. (Originalmente publicado en 1936).

Clampitt, P. G. (2016). Comunicación para la eficacia gerencial.

Clavijo Tapia, F.J., y Bustamante Lozano, U. (2019). Comunicación asertiva y productiva: Caso de estudio en Manizales, NOVUM, 1(9), p.p. 261 – 285.

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos.. Editorial UOC. https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/126406

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Requisitos de información organizacional riqueza de medios y diseño estructural, 32(5), 554-571.

Duarte, M. (2020). Habilidades comunicativas: claves para el éxito personal y profesional. Editorial XYZ.

Gleick, J. (2011). The Information: A History, a Theory, a Flood. Pantheon Books.

Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2000). Coaching para el liderazgo: cómo los mejores entrenadores del mundo ayudan a los líderes a aprender.

González, L. (2019). El poder del conocimiento en la comunicación. Editorial DEF.

Huamán Pulgar-Vidal, L. & Rios Ramos, F. (2015). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2a. ed.).. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/41294

INFOAMÉRICA | David K. Berlo. (s. f.). https://www.infoamerica.org/teoria/berlo1.htm

Características y aplicación de los modelos de comunicación. (2021, 18 abril). Estudia En Línea. https://laedu.digital/2021/11/17/caracteristicas-y-aplicacion-de-los-modelos-de-comunicacion/

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). La psicología social de las organizaciones.

Kolb, D. A. (1984). Aprendizaje experiencial: la experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo.

Kreps, G. L. (1986). Organizational Communication.

Latorre Iglesias, E. L. Mejía Mojica, C. M. & Giraldo Villegas, S. E. (2015). Estrategia de comunicación y cultura organizacional: caracterización de los modelos de inclusión laboral de personas en condición de desplazamiento forzoso en las empresas de la ciudad de Santa Marta.. Universidad Sergio Arboleda Open Access. https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/212100

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). ¿Qué es la competencia?".Desarrollo de Recursos Humanos Internacional, 8(1), 27-46.

López, A., & García, J. (2018). Integración de TIC en la formación continua del personal administrativo en universidades españolas. Revista de Educación y Tecnología, 25(3), 45-60.

Martínez, P., & Pérez, L. (2016). Programas de capacitación continua y su impacto en la productividad del personal administrativo. Revista de Estudios Organizacionales, 12(2), 112-130.

Maxwell, J. C. (2003). The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Thomas Nelson.

McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton University Press. McClelland explora cómo la necesidad de logro impulsa a los individuos a alcanzar objetivos desafiantes y a superar estándares de desempeño.

McClelland, D. C. (1975). Power: The Inner Experience. Irvington Publishers. En este libro, McClelland analiza cómo la necesidad de poder afecta la capacidad de las personas para ejercer influencia y liderazgo.

McClelland, D. C. (1985). Human Motivation. Scott, Foresman & Co. McClelland discute cómo la necesidad de afiliación influye en la capacidad de las personas para formar y mantener relaciones interpersonales efectivas.

McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. Psychological Science. McClelland explora cómo las competencias relacionadas con la adaptabilidad y el aprendizaje continuo afectan el desempeño laboral.

McClelland, D. C. (1990). The Motivation to Work: A Historical Perspective. Harvard Business Review. McClelland discute cómo la autoconfianza y la capacidad para manejar el estrés contribuyen al éxito en el trabajo.

McLuhan, M. (1964). Comprensión de los medios: las extensiones del hombre. Prensa del MIT.

Mehrabian, A. (1972). Nonverbal communication. Aldine-Atherton.

Megarón (2022) Desarrollo Organizacional. https://www.megaron.com.mx/wp-content/uploads/2022/10/Que%CC%81-es-una-competencia-laboral-por-Megaron-Desarrollo-Organizacional.pdf

Mendoza, R., & Rivera, T. (2017). Desarrollo de competencias laborales en el personal administrativo universitario. Estudios de Educación Superior, 21(1), 75-92.

OpenAI. (2022). ChatGPT (versión 14 de mar) [Large language model]. https://chat.openai.com/chat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Comportamiento Organizacional.

Robinson, J. (2018). Comunicación efectiva en el siglo XXI. Editorial ABC.

Roca Pérez, X. Romeo Delgado, M. & Almenara Aloy, J. (2014). Comunicación interna en la empresa.. Editorial UOC. https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/115903

Shirky, C. (2008). Aquí viene todo el mundo: el poder de organizarse sin organizaciones. Libros de pingüinos.

Schön, D. A. (1983). El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales en acción.

Soledad Coppero, M. (2004). Comunicación interna y creatividad en las organizaciones.. Cambio Cultural. https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/27496

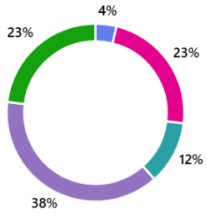
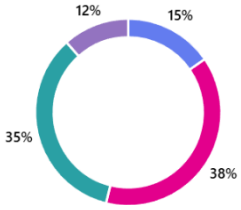
Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competencia en el trabajo: modelos para un desempeño superior. John Wiley & Sons.

Turkle, S. (2011). Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other. Basic Books.

Vygotsky, L. S. (1978). La mente en la sociedad: el desarrollo de procesos psicológicos superiores.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes. Norton & Company.

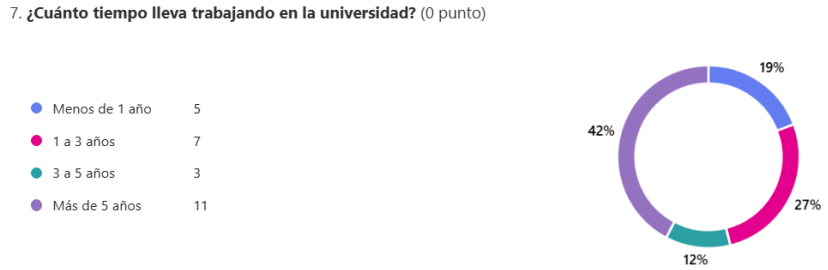
ANEXO1. Encuesta del diagnóstico de la comunicación interna utilizada por la Universidad y su impacto en el desarrollo de competencias laborales.

Categorías	Gráficos	Descripción
Categoría 1. Información general	**Gráfica 1.** Estamento 4. **Estamento** (0 punto) Docente 1 Directivo 6 Coordinador 3 Profesional 10 Auxiliar 6  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja **Gráfica 2.** Edad 5. **Edad** (0 punto) 15 - 24 años 4 25 - 34 años 10 35 - 44 años 9 45 años o más 3  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja **Gráfica 3.** Género 6. **Género** (0 punto) Femenino 14 Masculino 12 Prefiero no responder 0 Otro 0 	De los encuestados, se obtuvo la participación de profesionales con un 38%, de auxiliares, directivos con un 23%, y de coordinadores con un 12%, en donde se evidencia que se abarcó en su gran mayoría a todo el personal administrativo de la Universidad (gráfica 1). El porcentaje de edad de la mayoría de los encuestados se encuentran en un rango entre los 25 a 34 años con un 38%, seguido de un 35% entre los 35 a 44 años (gráfica 2). Con respecto al género, se obtuvo un equilibrio porcentual donde la mayoría con un 54% es femenino y 46% masculino (gráfica 3). La mayoría de los encuestados, con un 42% lleva trabajando en la Universidad más de 5 años (gráfica 4), por lo que se da a entender que conocen los procesos internos y sienten pertenencia con la Institución.

<table>
<tr>
<td></td>
<td>

Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

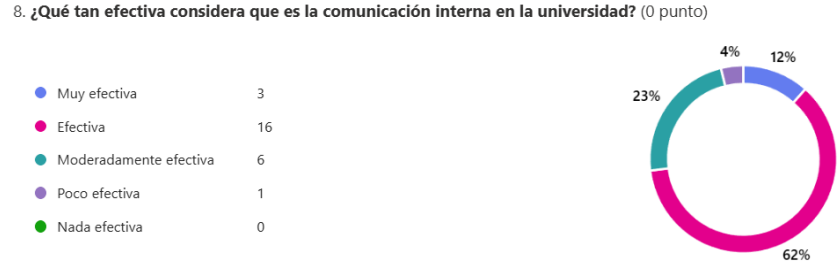
Gráfica 4. Tiempo laborado en la Universidad



Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>***Categoría 2. Estrategias de Comunicación***</td>
<td>

Gráfica 5. Efectividad en comunicación interna



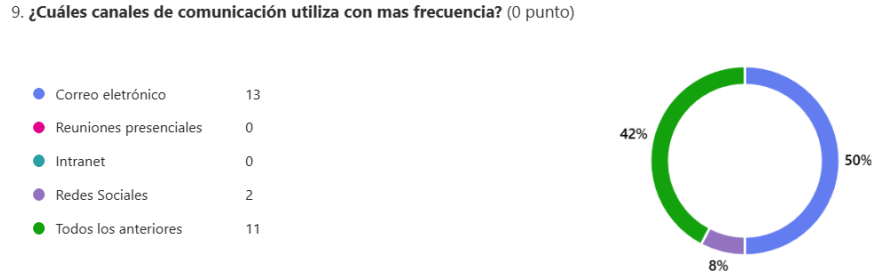
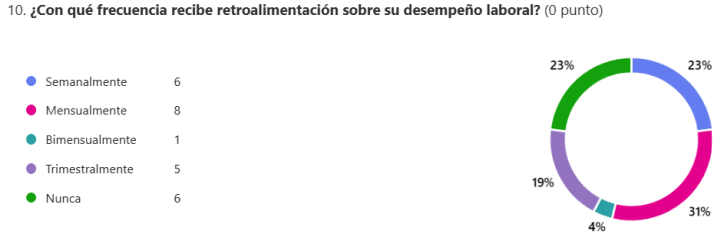
Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

</td>
<td>

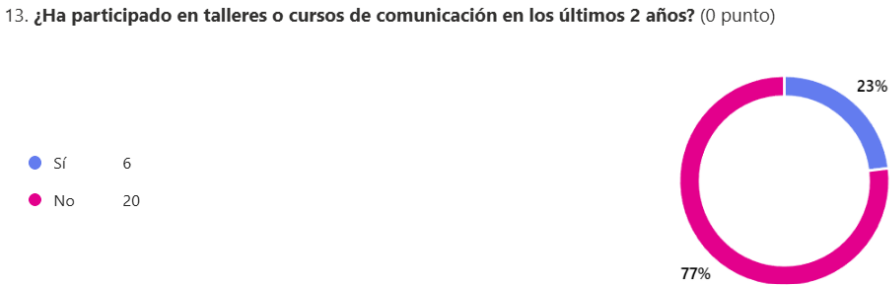
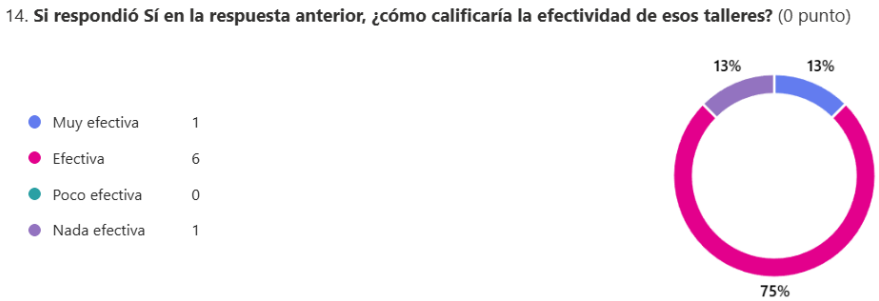
En la gráfica 5. la mayoría de los encuestados (62%) perciben que la comunicación interna es efectiva, lo que sugiere que, en general, la Universidad está cumpliendo su objetivo de mantener una comunicación fluida dentro de la institución. Sin embargo, el 23% que la considera "moderadamente efectiva" y el 4% que la considera "poco efectiva" indican que hay áreas de oportunidad para mejorar la comunicación interna.

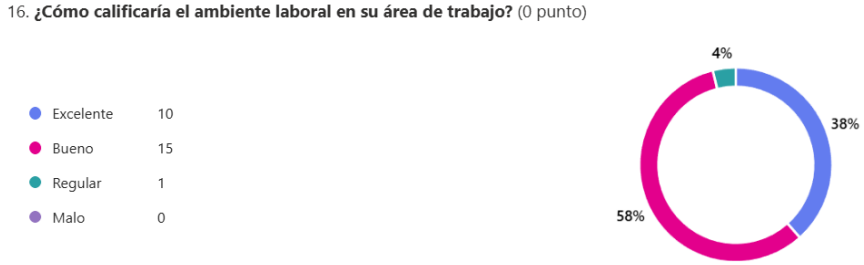
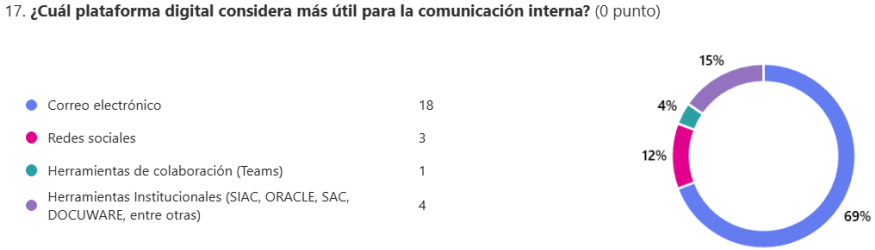
Aunque la percepción global es positiva, la existencia de una franja significativa de personas con opiniones menos favorables destaca la importancia de revisar y optimizar los canales y procesos comunicativos, especialmente para aquellos que no perciben su efectividad.

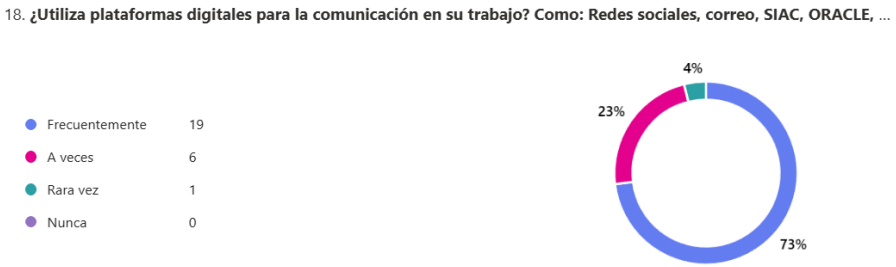
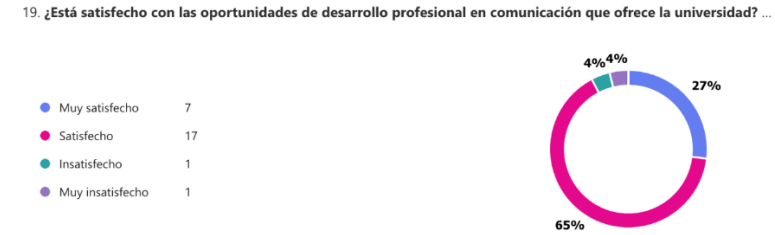
</td>
</tr>
</table>

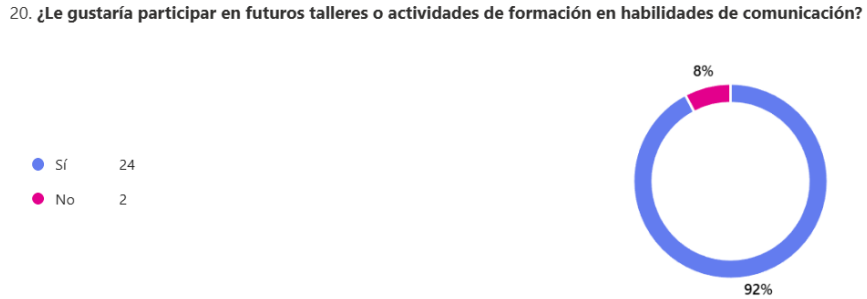
	Gráfica 6. canales de comunicación utilizados  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	En la gráfica 6. el correo electrónico es el canal más utilizado (50%), lo que refleja su importancia como medio formal y eficiente para la comunicación interna. Sin embargo, la combinación de diferentes medios como reuniones presenciales, intranet y redes sociales (42%) sugiere que, aunque el correo electrónico domina, existe una tendencia hacia la diversificación en el uso de herramientas de comunicación. Esto puede indicar la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación a los diferentes perfiles y necesidades de los empleados, y considerar un uso más integrado de estos canales para optimizar la interacción.
	Gráfica 7. Frecuencia de retroalimentación en el desempeño laboral  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	En la gráfica 7. la retroalimentación sobre el desempeño laboral no es constante ni uniforme entre los empleados, ya que un 23% de los encuestados nunca recibe retroalimentación, lo cual es preocupante, dado que la retroalimentación es un componente esencial en el desarrollo de competencias laborales. Además, la frecuencia de retroalimentación varía significativamente entre los encuestados, lo que podría generar disparidad en la percepción de la gestión del desempeño. El 54% que recibe retroalimentación mensualmente o más a menudo (semanalmente o trimestralmente) refleja un esfuerzo en proporcionar esta herramienta, pero la falta de retroalimentación para el 23% de los empleados es un aspecto que debe ser atendido urgentemente para asegurar la mejora continua y el fortalecimiento de las competencias laborales de todos los miembros de la institución.
	Gráfica 8. Importancia de la retroalimentación	En la gráfica 8. la gran mayoría de los encuestados (24%) considera que la retroalimentación es importante o muy importante para su desarrollo profesional, lo cual refleja una alta valoración de este proceso dentro de la comunidad universitaria. Sin embargo, el 76% restante no otorga una importancia tan alta, lo que podría indicar una falta de comprensión sobre el valor de la retroalimentación o una

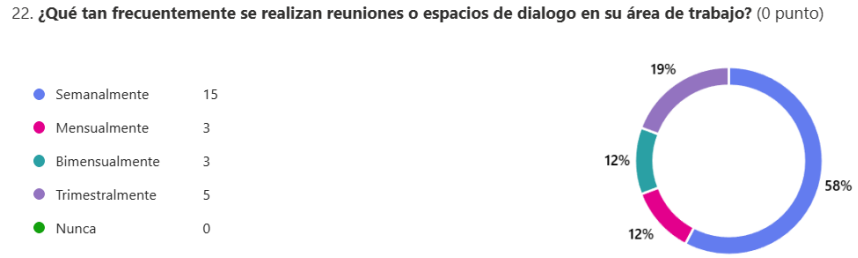
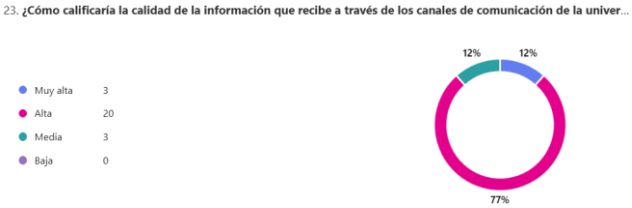
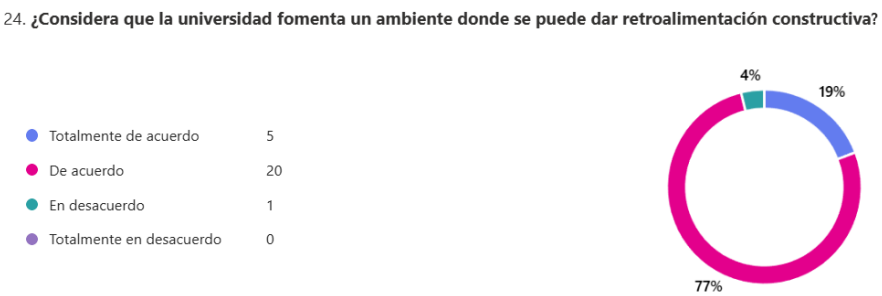
	 Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	posible desconexión entre la intención de los empleados y la práctica real de recibir retroalimentación efectiva. Esta percepción subraya la necesidad de aumentar la sensibilización sobre la importancia de la retroalimentación para el fortalecimiento de las competencias laborales.
Categoría 3. Habilidades de Comunicación	**Gráfica 9. Habilidad comunicativa y necesidad de mejora** **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	En la gráfica 9. la mayoría de los encuestados (57.7%) considera que su mayor habilidad comunicativa es la comunicación verbal. Esto refleja una fortaleza en la expresión oral, probablemente en situaciones cara a cara o en reuniones, lo que podría ser una ventaja en un entorno profesional donde la interacción directa es común. La escucha activa (26.9%) también es considerada una habilidad importante, lo cual es esencial en el proceso comunicativo, especialmente en contextos laborales donde comprender las necesidades y perspectivas de los demás es crucial. Sin embargo, la comunicación escrita (3.8%) y digital (11.5%) son vistas como menos dominadas, lo que podría señalar un área de oportunidad, ya que ambas son habilidades cruciales en el contexto actual, especialmente en ambientes laborales cada vez más digitalizados. Por consiguiente y siguiente la coherencia, se refleja el mismo sentir en donde la comunicación digital se destaca como el área en la que la mayoría de los encuestados siente que necesita mejorar (76.9%). Esto es comprensible en un mundo laboral y académico cada vez más digitalizado, donde las herramientas de comunicación como el correo electrónico, redes sociales, plataformas de trabajo colaborativo y otros medios digitales son esenciales. De igual manera, las habilidades de comunicación escrita (15.4%) también son

		vistas como una necesidad de mejora, lo que indica que, aunque la mayoría se siente segura en su capacidad de comunicación verbal y escucha activa, la escritura, tanto en su forma tradicional como digital, requiere atención.
	Gráfica 10. Participación en talles o cursos de comunicación  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	En la gráfica 10. los encuestados ha participado en talleres o cursos relacionados con la comunicación en los últimos dos años, un 20% no ha tenido esta oportunidad. Este dato revela que una proporción significativa de empleados no ha tenido acceso a formación en comunicación reciente. Es importante considerar que los talleres y cursos de comunicación son una herramienta clave para mejorar las habilidades comunicativas, especialmente en áreas críticas como la comunicación digital, que muchos sienten que necesita mejorar. La falta de participación de un porcentaje considerable (20%) podría reflejar una oportunidad para aumentar la oferta de este tipo de formación, bien sea en forma de talleres presenciales o recursos en línea.
	Gráfica 11. Participación en talles o cursos de comunicación  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	La mayoría de los participantes en los talleres de comunicación (75%) considera que los mismos han sido efectivos, lo cual es positivo y sugiere que los esfuerzos realizados para capacitar a los empleados en habilidades comunicativas han tenido un impacto favorable. Sin embargo, el 13% que los considera "nada efectivos" indica que existe una pequeña franja de participantes que no perciben los resultados esperados. Este dato podría señalar la necesidad de revisar el contenido, la metodología o la frecuencia de los talleres para asegurar que todos los participantes puedan obtener los beneficios esperados.
Categoría 4. Impacto de la Comunicación	**Gráfica 12.** Satisfacción laboral a través de la comunicación efectiva	La mayoría de los encuestados (23%) considera que una comunicación efectiva tiene un impacto muy positivo en la satisfacción laboral, lo cual refleja la importancia que se le atribuye a la claridad y eficiencia en la comunicación dentro

	 Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	del ambiente de trabajo. Solo un pequeño porcentaje (3%) cree que tiene una efectividad moderada. Este dato sugiere que mejorar la comunicación interna puede ser una estrategia clave para aumentar la satisfacción y el bienestar laboral.
	Gráfica 13. Satisfacción laboral a través de la comunicación efectiva  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	La mayoría de los encuestados (96%) califica el ambiente laboral como bueno o excelente, lo que indica que en general existe un ambiente de trabajo positivo. Sin embargo, el 4% que lo califica como regular podría señalar la existencia de áreas de mejora en cuanto a relaciones interpersonales, gestión de equipos o bienestar laboral. Este resultado refuerza la importancia de mantener o mejorar las condiciones del ambiente laboral, especialmente en áreas que puedan estar experimentando dificultades.
Categoría 5. Tecnologías de la información	**Gráfica 14.** Plataforma digital más útil para la comunicación interna  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	El correo electrónico (69%) es, por lejos, la plataforma más valorada por los encuestados como la más útil para la comunicación interna. Esto subraya que, a pesar de la presencia de otras plataformas más interactivas o colaborativas, como Teams o las redes sociales, el correo electrónico sigue siendo percibido como el canal de comunicación más formal y efectivo dentro de la universidad. Aunque herramientas como Teams y herramientas institucionales como SIAC, ORACLE, y SAC tienen una presencia más baja (4% y 15%, respectivamente), es importante notar que las herramientas institucionales tienen un uso más especializado dentro de la organización, lo que podría justificar su menor porcentaje en cuanto a utilidad percibida en general. Por otro lado, las redes sociales (12%) aunque son

		utilizadas en algunos contextos informales, parecen no ser vistas como herramientas esenciales para la comunicación interna formal o estructurada en el contexto universitario. En conclusión, el correo electrónico sigue siendo la herramienta clave para la comunicación interna en la universidad, aunque sería beneficioso fomentar el uso de herramientas de colaboración como Teams y las plataformas institucionales para mejorar la eficiencia de la comunicación.
	Gráfica 15. Plataformas digitales utilizadas para la comunicación en su trabajo  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	La gran mayoría de los encuestados (73%) afirma que utiliza frecuentemente plataformas digitales para la comunicación en su trabajo. Este dato refleja un alto grado de digitalización en la comunicación dentro de la universidad, lo que es positivo dado el contexto actual de trabajo remoto o híbrido, y la creciente dependencia de las plataformas digitales para la gestión de tareas y proyectos. El 23% que usa las plataformas a veces podría indicar una brecha en la adopción plena de herramientas digitales, que podría depender de factores como la formación en el uso de las herramientas, la resistencia al cambio o el tipo de actividades que realizan los empleados. El 4% que rara vez, utiliza plataformas digitales sugiere que existen algunos empleados que aún prefieren métodos de comunicación más tradicionales, como el teléfono o la comunicación cara a cara.
Categoría 6. Conclusión	**Gráfica 16.** Satisfacción oportunidades de desarrollo profesional en comunicación  	La mayoría de los encuestados (65%) se sienten satisfechos con las oportunidades de desarrollo profesional en comunicación ofrecidas por la universidad, lo que sugiere que, en general, las estrategias y recursos para mejorar las competencias comunicativas son adecuados. Sin embargo, un 8% (suma de "muy insatisfecho" e "insatisfecho") muestran descontento, lo que indica que existe una porción pequeña de empleados que perciben que estas oportunidades pueden ser insuficientes o no satisfacer completamente sus expectativas. La universidad podría considerar realizar una evaluación

	Fuente: Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	detallada de sus programas de formación en comunicación para identificar áreas de mejora.
	Gráfica 17. Participación en talleres o actividades de formación en habilidades comunicativas  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	El (92%) de los encuestados expresa interés en participar en futuros talleres o actividades de formación en habilidades de comunicación. Este dato resalta una fuerte disposición para seguir mejorando las competencias comunicativas, lo que sugiere que existe un deseo generalizado de desarrollo profesional en este ámbito. La universidad debería aprovechar este interés para organizar más actividades formativas, personalizadas según las necesidades de los empleados.
	Gráfica 18. Estrategias de comunicación más efectivas para el desarrollo de competencias **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	Según la gráfica 18. los talleres de habilidades comunicativas con un (58%) son considerados la estrategia más efectiva para el desarrollo de competencias laborales. Esto sugiere que los empleados valoran los espacios prácticos y formativos donde puedan adquirir y practicar nuevas habilidades. Las reuniones regulares de equipo con (19%) también son vistas como una estrategia importante, indicando que la interacción frecuente dentro de los equipos es clave para el desarrollo de habilidades comunicativas. Los programas de mentoría y el uso de plataformas digitales con un (8% y 15%, respectivamente) tienen una valoración menor, lo que podría reflejar una preferencia por métodos de aprendizaje más directos y presenciales. La universidad podría centrarse en ofrecer más talleres prácticos que fortalezcan las habilidades comunicativas de manera continua, complementados con reuniones regulares de equipo para facilitar el intercambio de ideas.

	Gráfica 19. Frecuencia de reuniones o espacios de dialogo  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	En la gráfica 19. se evidencia que un alto porcentaje de los encuestados el (58%) afirma que se realizan reuniones semanales en su área de trabajo, lo que refleja una cultura de comunicación frecuente dentro de los equipos. Esto puede facilitar la interacción constante, la resolución de problemas y el intercambio de ideas. Por otro lado, el 12% que reporta reuniones solo mensuales o bimensuales podría estar experimentando una menor frecuencia de interacción, lo que podría dificultar una comunicación fluida y continua. La universidad podría evaluar si es posible aumentar la frecuencia de estas reuniones en áreas donde la interacción es menos frecuente, para garantizar una mejor comunicación.
	Gráfica 20. Calidad de la información a través de los canales de comunicación  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	La mayoría de los encuestados (77%) califica la calidad de la información que recibe como alta, lo que indica que los canales de comunicación interna son efectivos para transmitir información relevante y clara. Sin embargo, el 12% que considera la calidad de la información media y el 12% que la ve muy alta sugiere que podría haber áreas para mejorar en cuanto a la precisión, la accesibilidad o la relevancia de la información transmitida. Sería útil realizar encuestas de satisfacción periódicas para conocer mejor las expectativas de los empleados sobre los canales de comunicación.
	Gráfica 21. Ambiente para la retroalimentación constructiva  **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	En la gráfica 21. la mayoría de los encuestados (96%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la universidad fomenta un ambiente propicio para dar retroalimentación constructiva. Esto refleja una cultura organizacional positiva que favorece la comunicación abierta y la mejora continua. Sin embargo, un pequeño porcentaje (4%) que está en desacuerdo sugiere que existen algunas áreas de oportunidad para asegurar que todos los empleados sientan que pueden recibir retroalimentación de manera constructiva y sin barreras. La universidad podría continuar trabajando en crear un ambiente inclusivo y sin temor para la retroalimentación.

	Gráfica 22. Accesibilidad de canales de comunicación para inquietudes o sugerencias 25. **¿Qué tan accesibles son los canales de comunicación para expresar inquietudes o sugerencias?** (0 punto) **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	En la gráfica 22. el 62% de los encuestados considera que los canales de comunicación para expresar inquietudes o sugerencias son accesibles, lo que sugiere que existe un espacio para que los empleados puedan comunicarse con la administración o el equipo sobre sus preocupaciones. Sin embargo, el 12% que considera los canales poco accesibles señala que aún pueden existir barreras o dificultades para acceder a estos canales. Es recomendable que la universidad asegure que todos los empleados conozcan las vías de comunicación disponibles y las utilicen de manera efectiva.
	Gráfica 23. Competencia laboral más importante para el éxito laboral 26. **¿Cuál considera que es la competencia laboral más importante para el éxito en su puesto de trabajo?** (0 punto) **Fuente:** Personal Administrativo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja	El trabajo en equipo con un (50%) es visto como la competencia más importante para el éxito en el puesto de trabajo, lo que refleja la importancia de las habilidades interpersonales y la colaboración en el entorno laboral. La comunicación efectiva (19%) y el liderazgo (19%) también son consideradas competencias clave, lo que subraya la relevancia de una buena comunicación dentro de los equipos y la capacidad de guiar y coordinar a otros. La resolución de problemas (12%) es importante, pero se valora menos en comparación con las otras competencias. Este dato puede orientar a la universidad a enfocarse en estrategias que fortalezcan la colaboración y la comunicación efectiva entre los empleados.