

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO INSTRUMENTO QUE FACILITA LA  
IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA R.S.C.**

**Caso aplicado: Universidad de Cartagena**

**ARMANDO MONTERROZA RUIZ**

**SANDRA MARCELA CAMPO CASTELLON**

**KATIA ABDALA PALOMINO**

**TUTOR:**

**JORGE ENRIQUE MATSON CARABALLO**

**Comunicador Social – Master en Comunicación**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C. - 2011**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO INSTRUMENTO QUE FACILITA LA  
IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA R.S.C.**

**Caso aplicado: Universidad de Cartagena**

**ARMANDO MONTERROZA RUIZ**

**SANDRA MARCELA CAMPO CASTELLON**

**KATIA ABDALA PALOMINO**

**Tesis para optar al título de Comunicador Social**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C. - 2011**

## DEDICATORIA

*“Doy gracias a Dios por estar presente en todos los momentos de mi vida,  
A mis padres por enseñarme el valor de la disciplina y el amor, soy fruto de sus virtudes.  
A mi pareja, amigo y compañero, por ser mi luz de inspiración, mi apoyo y polo a tierra,  
A mis hermanas por aguantar mis errores y destacar mis virtudes,  
Y a mis amigos por nunca dejar de apoyarme.”*

*Sandra Campo*

## DEDICATORIA

*“Agradezco a Dios por la fortaleza y el amor infinito que me hace vivir.  
A mi familia por el apoyo, que me han brindado en este camino.  
A mi novia por su apoyo incondicional  
A mi mascota por ser mi fiel compañero y amigo”*

*Armando Monterroza Ruiz*

## DEDICATORIA

*“Agradezco a Dios por la esperanza y el amor que me mueve hacia la felicidad.  
A mis padres Aizar y Judith por su amor, comprensión y paciencia  
A mi novio por su apoyo incondicional  
A mis hermanos y amigos por su ánimo y colaboración”*  
*Katia Abdala*

## CONTENIDO

### INTRODUCCION

<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>17</b>
4.1 MARCO HISTÓRICO	17
4.2 MARCO LEGAL	18
4.3 ESTADO DEL ARTE	22
4.4 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	35
4.4.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA	37
4.4.1.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD	41
4.4.1.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	44
4.4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	47
4.4.2.1 DIMENSIONES ANALÍTICAS Y NIVELES DE LA CULTURA	51
4.4.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL	54
4.4.3.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN EMPRESARIAL	56
4.4.3.2 COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	58
4.4.3.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	59
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>61</b>
5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	63
5.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS	63
5.2.1 ENTREVISTA	63
5.2.2 ANÁLISIS DE CONTENIDO	64
5.2.3 CUESTIONARIO	66
5.2.4 ANÁLISIS DOCUMENTAL	67
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	69

<b>6. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	<b>71</b>
6.1 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO	71
6.2 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO	75
6.2.1 SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN QUE SERÁ ESTUDIADA	75
6.2.2 SELECCIÓN DE LAS CATEGORIAS QUE SE UTILIZARÁN	79
6.2.3 SELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS	81
6.2.4 SELECCIÓN DEL SISTEMA DE RECuento O MEDIDA	85
6.3 APLICACION DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL	88
6.3.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL PLAN DE COMUNICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA 2010 – 2014.	88
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>97</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>98</b>
<b>9. PRODUCTO COMUNICACIONAL</b>	<b>105</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>114</b>
<b>11. ANEXOS</b>	

## **1. DEFINICION DEL PROBLEMA**

### **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En el ámbito organizacional, la comunicación constituye un elemento esencial que influye en los procesos internos y externos de las instituciones, dando lugar a una identidad orientada por los objetivos, misión y visión de la misma.

Disponer las metas establecidas hacia estos principios axiológicos, es una labor compleja que reúne varios procesos, siendo la gestión de la comunicación institucional el conector de todos ellos. Con la mundialización de saberes; gracias al desarrollo de las telecomunicaciones, en la comunicación se observa el desarrollo de nuevos paradigmas en torno a la competitividad y sostenibilidad de toda organización, que han destacado la necesidad de plantear y expresar adecuadamente principios y valores organizacionales que se refuerzan de la mano de la Responsabilidad Social Corporativa.

En la actualidad las políticas de Responsabilidad Social Corporativa son inherentes al desarrollo competitivo de una organización, convirtiendo su implementación en una herramienta necesaria que responde a un compromiso social de las instituciones con el entorno, una armonía del clima organizacional y al mismo tiempo un mejor funcionamiento institucional.

En este sentido, las organizaciones deben preocuparse por establecer y definir su estructura comunicacional y de igual forma las estrategias comunicativas tanto externas como internas, lo que coadyuvará en la evidencia de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

A pesar del conocimiento de tiempo atrás del importante aporte de las comunicaciones, en especial de la comunicación interna para la construcción y el posicionamiento de la empresa, cabría preguntarse, ¿en qué momento entonces,

la comunicación interna pasa a segundo plano para la estructuración de estrategias de desarrollo, en especial las de responsabilidad social corporativa?

Una revisión de la bibliografía actual valida lo señalado, puesto que yendo más allá de los actuales conceptos en torno al tema de R.S.C. se identifica plenamente que en todas las instancia intimas de las organizaciones, la comunicación interna es un eje a partir del cual se gestionan los procesos, en especial todo el que tiene que ver directamente con el talento humano, el clima organizacional, lo que facilita el desarrollo y evolución de toda entidad, dejando a un lado el monocromático enfoque dado por organizaciones en cuanto a su función únicamente externa. Es vital que las organizaciones comprendan las magnitudes y necesidades de implementar políticas de R.S.C. a nivel interno en relación con lo que se construye desde la comunicación interna.

Para situar el tema, el grupo investigador tomó como caso para aplicar, a la Universidad de Cartagena, quien atendiendo a los nuevos paradigmas sociales y las exigencias inherentes a estos, en el año 2008 en su mapa de procesos identificó como proceso estratégico a la comunicación Institucional, del que participa la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas de La Universidad, unidad creada con el propósito señalado en 2007, convirtiéndose en uno de los artífices facilitadores del desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.), tema de estudio y análisis para este proyecto.

Teniendo en cuenta los puntos previamente aclarados, es necesario identificar de qué forma expresa la universidad de Cartagena la responsabilidad social y si efectivamente considera importante para su desarrollo el elemento interno como fortaleza de la misma.

Justamente, preocupa al equipo investigador determinar si hay razones por las cuales a pesar de existir un proceso de comunicación organizado, al que el Sistema Integrado de Gestión basado en la norma NTC GP 1000 y el MECI, le

asigna mucha importancia a la comunicación interna, no se percibe una relación importante con el concepto de responsabilidad social corporativa, esto se manifiesta en la ausencia de planteamientos con respecto a la R.S.C. en las políticas y estrategias de comunicación de la Universidad de Cartagena, y en la desubicación de la R.S.C. dentro de un proceso estratégico o como proceso estratégico en Sistema Integrado de Gestión. Esta relación ocupa el interés y delimita el problema de la presente investigación.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿En qué medida la formulación de estrategias de comunicación interna dirigidas hacia la implementación y mantenimiento de la responsabilidad social corporativa aportará a la apropiación y desarrollo de la función social de la universidad de Cartagena en su talento humano?

## 2. JUSTIFICACION

Las prioridades del mundo se ven revaluadas por el impacto de la globalización y las nuevas tecnologías, lo que se evidencia en la revisión de los valores, sistemas sociales y culturas organizacionales; Las formas de accionar de las organizaciones deben estar mediadas ante la nueva realidad mundial que plantea la sociedad del conocimiento.

Los paradigmas cambiantes bajo los cuales se rigen hoy las entidades, originaron el concepto de responsabilidad social, en el que hoy en día emplean sus esfuerzos, para comprender las necesidades y comportamientos de su talento humano, la comunidad y el medio ambiente.

A partir de esto, se mira la responsabilidad social como un nuevo instrumento de competitividad a nivel global, que se sitúa ante una sociedad incluyente, donde cualquier organización sostenible debe manejar las estructuras sociales que su entorno necesite y le plantee.

A pesar del esfuerzo por comprender las necesidades que plantea la sociedad, la mayoría de las organizaciones todavía no logran identificar las implicaciones y responsabilidades frente a esta, pues, ser responsable socialmente, es algo que va más allá de campañas publicitarias o fotografías de obras de caridad. Es vital comprender que en la Responsabilidad Social Corporativa “es necesario trascender el plano económico-financiero, aunque este sea imprescindible, se requiere también el plano social”<sup>1</sup> entonces las organizaciones son facilitadoras y principales receptoras de esos cambios sociales.

---

<sup>1</sup>SIERRA MONTOYA, Jorge Emilio. Principios de responsabilidad social empresarial. Bogotá: Panamericana formas e impresos S.A., 2010, p, 11.

Las empresas hoy en día anuncian en los medios de comunicación sus declaraciones sobre responsabilidad social, cuando realizan alguna obra de caridad con la ciudadanía. Pero ¿en qué momento se reconoce el aspecto interno y las necesidades del talento humano de las organizaciones como parte de la comunidad y su aporte a la fidelización del consumidor, además de la fortaleza que aportan para que la declaración mediática tenga fundamento institucional? Es allí, donde se debe hacer un pare y reflexionar; y por qué no, desaprender, pues hasta ahora se maneja la R.S.C. como una política hacia lo externo, lo cual desvincula a una parte fundamental de toda organización, sus empleados.

Se hace innecesario menospreciar el reflejo externo de la R.S.C. para apreciar el interno, pues no hay duda de que son complementarios, pero es allí donde éste proyecto delimita su objetivo; hacia una brecha evidente, la R.S.C. para la parte interna de las organizaciones y sus evidencias o la formas en que es divulgada. Brecha en la que el papel de la comunicación organizacional posee un rol fundamental, pues es allí donde empezarán a relacionarse las políticas existentes para ello.

Es fundamental acceder al servicio oportuno de comunicadores sociales que entiendan y participen del flujo de información que se vive a diario. La revolución vigente y el eje de todos los cambios son la tecnología y las comunicaciones. De ahí la importancia para el grupo investigador de identificar y analizar este campo que cobra importancia en la actividad profesional de los comunicadores sociales.

Depende de una estructura comunicacional bien organizada interna y externamente, el transmitir el correcto mensaje de responsabilidad social. No simplemente, como se dice en apartes del presente proyecto, es transmitir que se está llevando a cabo un ejercicio institucional socialmente responsable, también se debe conocer lo que se transmite, apropiarse de ello y a partir de todo esto elaborar un lenguaje que será identitario para que la organización sea percibida

como un conglomerado de identidades que hacen fuerza común en torno a una misión y que conforman una cultura propia.

Partiendo de que “las organizaciones son sistemas sociales,”<sup>2</sup> se deduce que dentro de ellas debe haber una estructura fundamentada en la interacción, comunicación y experiencia. Desde estos parámetros se rige la sociedad a nivel mundial, por ende cualquier individuo por ser diferente a otro, debe tener ciertas características distintivas, ciertas necesidades y ciertas ideas, que conjunto a otras, pueden dar resultados óptimos para cualquier sociedad.

Desde esa particularidad de los individuos, que los diferencia, los hace únicos y con cierto tipo de necesidades, las grandes organizaciones se plantean el objetivo de llegar hasta la individualización de esas necesidades y a la distinción de las ideas. Todo el manejo de esta estrategia calificadora se mantiene bajo la necesidad de evolucionar conjuntamente y de contribuir a la sociedad a partir de una empresa, que debe ser la emprendedora de mejores servicios, productos y oportunidades.

Si bien no se puede menoscabar la publicidad o el reconocimiento que se busca obtener de los usuarios a través del ejercicio de una responsabilidad social, así como también la utilidad a nivel económico, se debe resaltar un punto de inflexión que no está siendo del todo manejado por las empresas, que parte de la ausencia de sistemas de comunicaciones internos, para socializar la información que de alguna forma beneficiará a la comunidad interna, las acciones de responsabilidad social con ellos mismos.

Este trabajo realizará un estudio interdisciplinar que permitirá obtener argumentos desde los distintos enfoques y ciencias, que el grupo investigador considera hacen parte y/o conforman y argumentan la Responsabilidad Social. De la misma

---

<sup>2</sup> ALHAMA BELAMARIC, Rafael *et al.* Nuevas Formas Organizativas, Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba, 2004

manera determinará el estado de la comunicación interna en la Universidad de Cartagena en torno al tema de la Responsabilidad Social, y así mismo planteará una guía de estrategias, políticas y herramientas de comunicación en la Institución que favorezcan el desarrollo y mantenimiento de la R.S.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Formular estrategias de comunicación interna que dirigidas hacia la implementación y mantenimiento de la Responsabilidad Social Corporativa, aporten a la apropiación y desarrollo de la función social de la Universidad de Cartagena en su talento humano.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los instrumentos de comunicación interna presentes en la Universidad de Cartagena.
- Proponer políticas y estrategias de comunicación interna que favorezcan el desarrollo y práctica de la responsabilidad social corporativa en la Universidad de Cartagena.
- Indagar acerca de la posición de la Universidad de Cartagena frente a la cultura organizacional y el talento humano como instrumentos para el desarrollo y práctica de la responsabilidad social corporativa.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO HISTÓRICO

La universidad de Cartagena fue fundada a partir de una ley expedida por Francisco de Paula Santander, entonces presidente de la Gran Colombia, el 6 de Octubre de 1827. Simón Bolívar firmó el decreto definitivo por el cual se creó la universidad con el nombre de Universidad del Magdalena.

“En 1828 la Universidad abre sus puertas, para que las personas de la región caribe (departamento del Magdalena e istmo de Panamá) colombiana acudieran a graduarse de bachilleres de filosofía y letras, abogados o médicos.”<sup>3</sup>

Luego con la separación de los departamentos la Universidad adopta el nombre de Universidad de Cartagena. En el año 1989 se inauguró el campus de Zaragocilla, con el cual se logró la apertura de nuevas carreras y en 2001 se abre la sede de Piedra de Bolívar, con la cual se amplía aún más la cobertura de profesiones.

La universidad de Cartagena adquirió también el Claustro de la Merced que en años anteriores había sido ocupado por la Universidad Jorge Tadeo Lozano, y quedo siendo parte del alma mater, de igual manera cuenta con programas abiertos y a distancia en los municipios de Magangué, Carmen de Bolívar, San Marcos, Simití, Santa Rosa del Sur y San Estanislao.

Actualmente la Universidad de Cartagena ofrece 21 carreras profesionales presenciales y 25 programas de pregrado a distancia, posee 1299 docentes y 718 empleados.

---

<sup>3</sup> MUNERA, Alfonso. Reflexiones para una historia de la Universidad de Cartagena. RUDECOLOMBIA: 1998.

Luego fue dispuesta la oficina de Gestión de Calidad y Mejora Institucional, la cual busca la certificación de calidad del ICONTEC y de la ISO, para efectos de la certificación, el 3 de septiembre de 2011 se dio apertura a la auditoria de otorgamiento por el ICONTEC que se realizó del 4 al 8 de septiembre.<sup>4</sup>

## **4.2 MARCO LEGAL**

A través de la Ley 489 de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de los Ministerios, Departamentos Administrativos y demás entidades u organismos administrativos nacionales, con sujeción a los principios y reglas generales que defina la ley, a los cuales la autoridad administrativa puede modificar su estructura.

Esta ley regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública. La mencionada legislación en el capítulo 6º, crea el Sistema Nacional de Control Interno, el cual tiene por objeto integrar en forma armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, el funcionamiento del control interno de las instituciones públicas, para que, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia, fortalezcan el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del Estado.

Atendiendo a esto, en el Diario Oficial No. 45.418, de 2 de enero de 2004, del Congreso de la república de Colombia, se publica la ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

---

<sup>4</sup> Extraído de: [www.unicartagena.edu.co](http://www.unicartagena.edu.co)

La ley vincula a las universidades públicas como entes obligados a implementar un Sistema de Gestión de Calidad en el artículo 2do, cuando hace referencia a las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarios del Estado.

Luego, mediante el decreto 4110 de 2004, por el cual se reglamenta la ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, la presidencia de la Republica de Colombia comunica que es de obligatoria aplicación y cumplimiento la NTC GP 1000:2004 en los Organismos, Entidades y Agentes Obligados conforme al artículo 2° de la Ley 872 de 2003.

En el diario oficial de Congreso de la Republica de Colombia No. 41.120, de 29 de noviembre de 1993, se publica la Ley 87 de 2003 Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. La ley define el Control Interno como un “sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.”<sup>5</sup>

Dentro del campo de aplicación en el artículo 5° vincula a las universidades públicas cuando hace referencia que la ley es de obligatorio cumplimiento en los establecimientos públicos.

En el año 2005, la Presidencia de la Republica desde el Departamento Administrativo de la Función Pública emite el decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano: MECI

---

<sup>5</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 87 de 2003.

1000:2005, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las Entidades y Agentes Obligados conforme el artículo 5 de la Ley 87 de 1993.

En el marco de la responsabilidad social en Colombia se han hecho varios intentos por implementar una ley que reglamente la exigencia de la responsabilidad social a las entidades en Colombia.

En este campo el grupo investigador realizó una exploración de las leyes colombianas y encontró que, la primera propuesta fue el proyecto de ley 153 de 2006, radicado el día 24 de Octubre en la plenaria del senado de la república de Colombia, por la senadora Alexandra Moreno Piraquive.

Esa primera propuesta por la cual se reglamentaría la Responsabilidad Social de las empresas, y se dictarían otras disposiciones. Ponía el campo de aplicación solo en la empresa privada, con respecto a la valoración del impacto ambiental, social, económico y financiero en cada una de sus actividades. Y propuso la creación de un Consejo de Responsabilidad Social Empresarial del estado.

La segunda propuesta en el Congreso de la Republica fue el proyecto de ley 058 de 2009 por la cual se definían normas sobre la responsabilidad social empresarial, la protección infantil y se dictaban otras disposiciones. Presentado por los senadores Alexandra Moreno Piraquive, Manuel Virguez Piraquive y la representante a la cámara Gloria Díaz Ortiz.

El objeto de esa ley era la promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables, por parte de las empresas privadas a partir del diseño, desarrollo y puesta en servicio de políticas, planes, programas, proyectos y operaciones, de tal manera que tendieran al logro de objetivos sociales, focalizando en aspectos como la protección de la niñez, la erradicación del trabajo infantil, la erradicación de la pobreza, el respeto de los derechos humanos y los comportamientos

responsables ambientales basados en la prevención y la reparación de los daños ambientales.

Se contempló en este proyecto nuevamente la creación del Consejo de Responsabilidad Social Empresarial. Y además exigía la presentación de un informe anual en el cual se detallaran los impactos social, ambiental, económico y financiero, las políticas de empleo y las prácticas laborales particulares de la empresa, en lo que debía incluirse una medición de sus efectos y la participación de los trabajadores, entre otras. Por último debía incluir las políticas, planes, programas, proyectos y operaciones adelantados por la empresa para cumplir la Responsabilidad Social Empresarial.

Se encontró un último documento que contempla el proyecto de ley 070 de 2010, radicado el 4 de Agosto de 2010 en el Congreso de la República, presentado por la senadora Alexandra Moreno Piraquive.

El objeto de la ley es exactamente el mismo de la presentada el año inmediatamente anterior, de igual manera el campo de aplicación. Con algunas modificaciones en el desarrollo de las actividades de las empresas respecto a la ley, en este caso las grandes empresas podrían apadrinar a las micro y pequeñas empresas, para ayudarlas a incorporarse en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial. De igual manera propuso la creación del Consejo de Responsabilidad Social Empresarial y la entrega del informe anual. Así también, acogía la protección del trabajo infantil y la creación ya no de un sello, sino de una etiqueta social denominada “Libre de trabajo infantil”.

En ninguno de los tres casos se incluyeron las entidades del estado por tal motivo las entidades públicas quedarían por fuera de la legislación. Es necesario apuntar que, ninguno de los tres proyectos de ley fue aprobado.

### 4.3 ESTADO DEL ARTE

En la actualidad se tratan de identificar los roles de la comunicación dentro de una empresa, y su importancia, por la forma en la que se interrelaciona con las distintas partes de las instituciones.

Esa importancia se identifica por el desarrollo de los nuevos paradigmas de las tecnologías y las comunicaciones, los cuales vienen creando nuevas competencias en el mercado, por eso todas las instituciones públicas y privadas se preocupan por estos temas que día a día se despliegan con mayor fuerza.

El compromiso renovado de las competencias en el mercado, con la sociedad y los nuevos paradigmas, convergen en la relación de los elementos de la comunicaciones corporativa con la responsabilidad social, ahora bien, esta debe expresarse y tratarse en los distintos grupos de interés de las entidades.

La comunicación corporativa a nivel interno, es un fenómeno que hibrida los distintos procesos organizacionales haciéndolos interactuar, creando al mismo tiempo una cultura, que a través de unas correctas estrategias verá reflejada la responsabilidad social en su clima, propio del talento humano.

Es ahí en esa relación donde este trabajo enfoca la *Comunicación interna como un instrumento que facilita la implementación y mantenimiento de la responsabilidad social corporativa.*

En una reciente publicación en la página web de la Agencia de Noticias Europa Press, se hace un resumen de lo sucedido en las XX Jornadas Corresponsables en Madrid, el cual se titula: "Expertos coinciden en reclamar más formación y sensibilización para crear una cultura de RSC"<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Se presenta la VI Edición del Anuario Corresponsables 2011, RSC. -Expertos coinciden en reclamar "más formación y sensibilización" para crear una cultura de RSC En: europapress.es. Madrid: 14 de marzo de 2011

A partir de esto entonces, se hace un rastreo de documentos científicos de comunicación, libros, tesis de grado que enriquecen la investigación, y de igual manera se tiene en cuenta la literatura gris, como referente que ayuda a asociar conceptos y teorías, otorgando vigencia a las publicaciones hechas en los 5 últimos años.

Las nuevas preocupaciones, vienen de un proceso evolutivo de conocimientos y de paradigmas basados en las distintas dinámicas empresariales, por lo que se hace una revisión de 11 artículos especializados, que de alguna manera tocan el tema y detallan un punto de unión y un punto de separación con respecto a la pregunta problema: *¿En qué medida la formulación de estrategias de comunicación interna enfocadas hacia la implementación y mantenimiento de la responsabilidad social corporativa aportará al desarrollo y posicionamiento de la función social de la universidad de Cartagena en su talento humano?*

En el recorrido hecho, se otorga vigencia a los documentos publicados en revistas científicas internacionales españolas y mexicanas, en general iberoamericanas, de comunicología, ciencias de la comunicación y la información y de marketing y negocios. A partir de los últimos 5 años, es decir de 2007 a 2011.

Se encontraron semejanzas en cuanto a temáticas y términos en los artículos consultados, razón por la cual se agrupan por categorías en este punto, para tener una mayor comprensión de ellos.

Las categorías en las que se dividieron son: *Comunicación Interna, Comunicación y Responsabilidad Social, y Cultura Organizacional*. Estas tres categorías y lo que se desglosará en cada una de ellas, sirven como referente histórico de distintos puntos de vista, desde los que de alguna manera, se aporta al problema de investigación del presente trabajo.

En la primera categoría **Comunicación Interna**, se consultaron 4 artículos, de los cuales 3 fueron publicados en revistas científicas internacionales españolas y mexicanas de ciencias de la comunicación y la información, y revistas científicas de marketing y negocios. Y un estudio del observatorio de la comunicación interna de Europa, con sede en Madrid España.

En el artículo científico titulado: “*Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*”<sup>7</sup>, de la autoría de José Álvarez Marcos; publicado en la revista mexicana *Razón y Palabra* en su edición número 56 del 12 de abril de 2007: el autor hace un análisis de un caso de investigación que pone como ejemplo, de la implementación de la comunicación interna y de nuevas tecnologías, dando algunas definiciones y conclusiones teóricas de lo que significa la comunicación interna para una empresa.

Llama la atención del grupo investigador los siguientes planteamientos teóricos que hace el autor:

“La comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones. O lo que es lo mismo, el éxito empresarial.” Y “Crear en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión.”

Hace referencia también a un modelo de comunicación interna llamado de las 4 C, que son cuatro tipos de comunicación: Comunicación del Producto, Comunicación Corporativa, Comunicación Institucional y Comunicación de Prensa, las cuatro se articulan y se alinean con los valores de la sociedad o institución.

Se reconoce entonces como punto de unión al presente trabajo la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, y la credibilidad que se debe tener desde la dirección en este campo, y se halla el punto de inflexión en la no

---

<sup>7</sup> ÁLVAREZ MARCOS, José. Comunicación interna, la estrategia del éxito. En: Razón y Palabra (en línea) Edición No. 56. 12 de abril de 2007. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx>

referencia a la responsabilidad social como elemento al que aporta y fortalece la comunicación interna.

El segundo artículo científico detallado *¿Debe existir un área de comunicación interna en la empresa?*<sup>8</sup> De la autoría de Manuel Tessi publicado en su página web personal y en la revista científica virtual de marketing y negocios *materiabiz*: El autor inicia haciendo unos cuestionamientos acerca de si es importante o no tener un área de comunicación interna en la empresa, inmediatamente identifica las dimensiones *institucional e interpersonal* de la comunicación interna y sus distintas funciones.

En cuanto a la dimensión institucional, teóricamente la define como la que alcanza a todos los integrantes de la organización y se refiere a ella de la siguiente manera: “La gestión efectiva de la dimensión Institucional demanda un nivel de profesionalización que suele derivar en la creación de un departamento especialista. Su función primordial es llevar mensajes estratégicos de la organización hacia todos los rincones de la misma. Los medios escritos son su fuerte: le permiten emitir estos mensajes de manera unívoca, masiva, simultánea y rápida.”

De esta manera entonces, se encuentra una relación entre el texto citado y la presente investigación, en cuanto a la importancia que tiene la comunicación interna en la emisión de mensajes hacia los integrantes de la organización, lo cual puede interpretarse como cultura organizacional, pero ¿hasta qué punto este ejercicio se reconoce como responsabilidad social?

El tercer artículo revisado: “*V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas*”<sup>9</sup>,

---

<sup>8</sup> TESSI, Manuel. *¿Debe existir un área de comunicación interna en la empresa?* (En línea) En: [www.materiabiz.com](http://www.materiabiz.com). Y En: [www.manueltessi.com](http://www.manueltessi.com)

<sup>9</sup> OBSERVATORIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA. Madrid: 11 de febrero de 2010. Disponible (En línea) En: <http://revistadecomunicacion.wke.es>.

es un estudio realizado por el Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España, el cual fue publicado por dicha entidad el 11 de febrero de 2010: En el estudio cuestiona a distintos presidentes de compañías internacionales, acerca de su concepción de la importancia de la comunicación interna en sus empresas.

Laura González Morelo presidenta del grupo Merk en España se refiere de la siguiente manera: “Citando a nuestro Presidente Ejecutivo del Grupo, Dr. Karl-Ludwig Kley: El éxito emprendedor empieza con las personas. Si unimos esta cita junto a una de nuestras tres grandes áreas estratégicas, CRECER, llegamos a la conclusión de que: para que podamos crecer como compañía, es fundamental que los empleados estén comprometidos y crezcan con nosotros, y para ello la puesta en marcha de un departamento y acciones específicas de comunicación interna.”

Se detalla también en el estudio el plan y estrategias de comunicación interna que tienen las distintas empresas, al mismo tiempo que se indaga acerca del presupuesto que las empresas tienen para esta área.

Rafael Villaseca consejero delegado de la empresa Gas Natural, se refiere al tema de la siguiente manera: “Es fundamental marcar una estrategia de comunicación interna y un plan de comunicaciones interna a corto y mediano plazo, con objetivos y metas muy definidas. Paralelamente, es igualmente importante dotar esta función de una estructura corporativa adecuada dentro del organigrama de la empresa y, finalmente dotarla de los recursos necesarios.”

Luego examina acerca de la función de la comunicación interna y concluye diciendo que la valoración de la comunicación interna es ligeramente superior en las empresas privadas que en las administraciones públicas.

Entonces, se detalla un proceso que se trata en este trabajo, que es el de la comunicación interna en una institución pública y la importancia que ello tiene, pero en ningún momento los representantes de las empresas relacionan este proceso de comunicación interna con la responsabilidad social, por lo que se encuentra una coyuntura con la actual investigación.

El cuarto artículo científico rastreado: *“La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática”*<sup>10</sup> escrito por José Ignacio Aranes Usandizaga, y publicado en la revista científica española de estudios de comunicación ZER en 1996, que a pesar de su fecha de publicación, el grupo de investigación, lo ha considerado vigente por su temática y planteamiento, y además será tenido en cuenta como referente teórico.

El autor inicia contextualizando desde el paradigma donde se encuentra la comunicación institucional, y luego plantea que la comunicación en las instituciones públicas, está determinada por la intervención de dos lógicas: la político-gubernamental, vinculada al Gobierno, y la administrativa-de servicio, generada desde la Administración Pública.

Luego plantea que la administración pública experimenta un crecimiento importante y que a partir de la crisis de los sistemas y organizaciones, la sensibilización y planteamientos de la sociedad de la información, las entidades perciben y trabajan para el reconocimiento y desarrollo de tres partes de un sistema comunicativo que conforman una identidad: la del usuario (destinatario-receptor), la del producto-servicio (mensaje) y la de la organización-productora (emisor). Una comunicación bien planteada procurará operar con este triángulo de identidades.

---

<sup>10</sup> ARANES USANDIZAGA, Juan Ignacio. La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática. Barcelona: 1996. Disponible [En: www.ehu.es/zet/](http://www.ehu.es/zet/)

Así, el autor sigue desglosando y haciendo planteamientos teóricos referentes a la comunicación interna en las instituciones públicas, punto asociado con el tema de investigación del presente trabajo, y disyuntivo que no reconoce en ningún momento las acciones de comunicación interna que plantea, como parte de la responsabilidad social de las instituciones.

En la segunda categoría **Comunicación y Responsabilidad Social**, se consultaron 4 artículos, los cuales fueron publicados en revistas y páginas web científicas internacionales.

En el artículo científico titulado: *“La importancia de la comunicación en la buena marcha de la RS”*<sup>11</sup> de la autoría de Beatriz Revilla Gutiérrez, publicado en la revista científica Executive Excellence en su edición No 77 de enero de 2011; la autora inicia haciendo algunas aclaraciones con respecto a la definición del término de responsabilidad social, para lo cual cita varias entidades que definen dicho término.

Hace la autora un planteamiento respecto a la relación comunicación – responsabilidad social:

“Aún no existe el consenso acerca de una definición concreta del término responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa. Sin embargo, aunque existen infinidad de explicaciones distintas sobre el tema, todas comparten ciertos denominadores comunes como son una gestión integral y transversal y un diálogo o relación ética y transparente con los distintos grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, órganos de gestión y dirección, medios de comunicación, administración pública, colaboradores, sociedad en general, el “medio ambiente”, etc.). Estas características compartidas tienen mucho que ver con la comunicación en las organizaciones, que también debe ser algo vivo que se

---

<sup>11</sup> REVILLA GUTIERREZ, Beatriz. La importancia de la comunicación en la buena marcha de la RS. En: Executive Excellence. 77ª edición. Enero de 2011. Disponible En: [www.eexcellence.es](http://www.eexcellence.es)

gestione de forma integral y transversal a la organización, que acompañe a la estrategia y que sea una herramienta para dialogar tanto con los públicos internos (empleados, órganos de gobierno, accionistas, etc.) como externos (clientes, proveedores, sociedad, etc.). La comunicación no solo tiene características comunes con la responsabilidad social, sino que a su vez la acompaña, la apoya y es instrumento para su desarrollo y evolución. Una buena comunicación facilita la transparencia en las organizaciones comprometidas con la RSE, añadiendo valor a su compromiso. Ambas avanzan cada vez más rápido y de la mano.”

Llama la atención del grupo otro planteamiento que hace la autora que relaciona las tres categorías identificadas:

“Para lograr una perfecta implementación y apropiación de la responsabilidad social en cualquier organización es necesario que esta impregne la cultura de la entidad y esto solo se logra a través de una buena información y comunicación interna.”

La relación del artículo citado, con el tema de investigación se da en muchos sentidos, sin embargo se encuentra una vía de diferencia o más bien de ausencia de algunos aspectos con la presente investigación y es que no se identifican planteamientos con respecto a las dinámicas de las instituciones públicas, que según algunos apartes de la anterior categoría funcionan de una manera distinta a las empresas privadas.

El segundo artículo titulado *“Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Comunicación: La agenda de las grandes empresas mexicanas”*<sup>12</sup> de la autoría de Mariela Pérez Chavarría, publicado en la revista científica Signo y Pensamiento en su 54ª edición vol. 28 de Julio a Diciembre de 2009. Se sustenta en la teoría de los Stakeholders, la ética y la comunicación, como grandes ejes generadores.

---

<sup>12</sup> PEREZ CHAVARRÍA, Mariela. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Comunicación: La agenda de las grandes empresas mexicanas. En: Revista Signo y Pensamiento. 54ª edición, vol. 28. Julio a Diciembre de 2009.

Luego la autora hace un análisis de la cultura empresarial mexicana y de la manera como se aplica la responsabilidad social en México. Al final plantea un lazo inseparable entre empresa y sociedad, y a la vez intereses económicos con intereses sociales.

Y de esta manera hace un planteamiento teórico en el que propone cuatro categorías de empresas de acuerdo a la aplicación de la RSC:

“1. Las indiferentes. No han incluido nada de R.S.C o al menos no lo publican y tampoco difunden su identidad o dan muy escasa información al respecto.

2. Las naturales. De origen presentan los cimientos de la filantropía y la responsabilidad social. En ellas este tema sí forma parte de su ADN (quizá por las creencias religiosas de sus propietarios) y muestran con orgullo esa identidad.

3. Las estratégicas. Son conscientes del impacto reputacional de la R.S.C e intencionalmente han aprendido a gestionar su actividad en este campo, por lo que no sólo rinden cuentas de todas sus acciones, sino que además han incorporado el tema a una identidad cuidadosamente trabajada.

4. Las hipócritas o incongruentes. Son las que dicen realizar acciones de R.S.C, pero en realidad no actúan como lo dicen y tampoco muestran su identidad; en otras palabras: sus prácticas administrativas y sus acciones atropellan estos principios.”

En los planteamientos que hace la autora, hay una relación con el tema de investigación del presente proyecto al hablar de RSC en las empresas y en las formas de comunicación de la empresa, sin embargo no hace una relación entre comunicación institucional y RSC, tema central de la presente investigación.

El tercer artículo *“El público interno es lo primero en la Responsabilidad Social”*<sup>13</sup> es una entrevista hecha por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE), a María Eugenia Méndez del área de Recursos Humanos de Standard Bank. Publicada en el boletín No 207 del 13 de septiembre de 2011.

Llama la atención el título de la entrevista que es un planteamiento que hace la entrevistada cuando le preguntan: ¿Dónde radica la importancia de trabajar responsablemente con el público interno?

A pesar del enfoque de la entrevista, concerniente con el tema de la presente investigación, no identifica en ningún momento la comunicación interna, como fuente de responsabilidad social, sino que se queda en las acciones caritativas de la empresa con los empleados.

El cuarto artículo rastreado *“La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable.”*<sup>14</sup> De la autoría de Diana Azuero Publicado en la revista de estudios científicos de Responsabilidad Social Forética publicada el 17 de marzo de 2009. Se basa en la definición del Libro Verde, para definir la Responsabilidad Social Corporativa.

Iniciando el artículo la autora hace un planteamiento teórico del papel de la comunicación en la responsabilidad social:

“El papel de la comunicación en este contexto implica el traslado de este compromiso, los valores que lo inspiran y las iniciativas en las que se concreta, a la sociedad en general. Hacerlo bien depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio, lo que llevaría a sus responsables a situarse, idealmente, a nivel directivo donde estas decisiones se toman. De este modo, se garantizaría que la comunicación

---

<sup>13</sup> MENDEZ, María Eugenia. El público interno es lo primero en la responsabilidad social. En: [www.iarse.com.ar](http://www.iarse.com.ar)

<sup>14</sup> AZUERO, Diana. La comunicación de la RSE. “Propuestas para un modelo de comunicación responsable”. En: Revista Forética (17 de marzo de 2009)

dejara de ser una actuación puntual al final del desarrollo de las acciones para integrarse en la estrategia que las define.

Este recomendable posicionamiento de la comunicación dentro de la estructura organizativa vendría a reforzar otro atributo deseable de la comunicación de la RSE: el énfasis en la gestión y luego en la comunicación como requisito indispensable para hacer de los hechos cumplidos, de los resultados obtenidos, el núcleo de la información.”

Luego aborda el tema de los *stakeholders* y como seleccionarlos, y de la importancia de reflejar en ellos a partir de estrategias comunicativas la responsabilidad social, es este un punto de encuentro del artículo con la presente investigación, pero la autora no hace ningún planteamiento acerca de los procesos comunicativos de RSC, como parte de la cultura empresarial. Es donde cobra innovación el presente proyecto.

Para la última categoría **Cultura Organizacional** se rastrearon 3 artículos, los cuales fueron publicados en revistas y páginas web científicas internacionales.

El primer artículo rastreado: *“Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento”*<sup>15</sup>, escrito por Delaray Minsal Pérez, y publicado en la revista científica Scielo en su volumen 16, numero 3 de septiembre de 2007 en La Habana.

La autora inicia planteando la identificación de dos subsistemas culturales en una organización: cultura formal e informal.

A partir de esto entonces manifiesta una tercera cultura o cultura general, en la que ambos subsistemas pueden interactuar, basándose en los planteamientos de

---

<sup>15</sup> MINSAL PEREZ, Delaray. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. En: Scielo Vol. 16 No 3. Septiembre de 2007.

Deal y Kennedy. De igual manera tiene en cuenta a Edgar Schein aludiendo a los elementos integrantes de una cultura organizativa.

La autora define también los factores internos como los que determinan la cultura de una organización, y plantea una nueva cultura que se enfrenta a los antiguos esquemas de las organizaciones, a lo que llama cultura del conocimiento. Finalmente se expresa al respecto de la siguiente manera:

“En las empresas modernas, influenciadas por los nuevos paradigmas, quiénes invierten en conocimiento, imaginación, innovaciones tecnológicas, infraestructuras, capacitación y entrenamiento están más cerca del éxito, dispondrán de una mayor productividad y lograrán mayores beneficios en la nueva economía del conocimiento.”

El segundo artículo revisado: *“La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente”*<sup>16</sup>, de la autoría de Godofredo Chillida Mejías, publicado en la revista científica Razón y Palabra en su edición No 55 el 12 de febrero de 2007.

El autor inicia dando una visión panorámica acerca de la actual de la inundación de estimulación informativa, plantea “Si nos quedamos en este razonamiento perdemos la posibilidad de profundizar en el problema de raíz, pues directamente hacemos de la persona (y organizaciones creadas por ella) un artificio incapaz de tomar decisiones, una identidad carente de herramientas para constituir una acción insertada en su práctica diaria.”

“Para comprender el conocimiento comunicativo adecuado a las corporaciones éstas primero deben confirmarse como una red consolidada de conversaciones plasmadas en diferentes formatos y múltiples direcciones y sentidos, como por ejemplo acontece en el espacio diseñado, creado y constantemente

---

<sup>16</sup> CHILLIDA MEJIAS, Godofredo. *La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente*. En: Razón y Palabra. 55ª edición. 12 de febrero de 2007.

retroalimentado de las Weblogs corporativas que conforman un foro común y público. Estos caracteres permiten a las empresas definirse como agentes de acción y, por tanto, como responsables de sus actos.”

Dentro de las ideas principales del autor entonces, está reemplazar el flujo de información normal como un gesto mecánico, por la interacción de la comunicación dentro de la empresa, como factor que determina los comportamientos. De esta manera no basta con estar informado de las cosas, sino que; cita el autor, tener un “conocimiento táctico” creado a partir de la gestión de la comunicación.

De esta manera se relaciona el artículo con el tema de la presente investigación, cuando se refiere a la comunicación como fuente de la organización, pero en ningún momento lo relaciona con la responsabilidad social de la empresa, en donde se distancia del proyecto.

El tercer artículo explorado que se titula: *“La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social”*<sup>17</sup> escrito por Flor Belinda Méndez Bonilla, publicado en la revista científica Razón y Palabra en su edición No 58 del 12 de agosto de 2007.

La autora inicia haciendo una reflexión sobre la necesidad de transmitir el corazón ideológico a toda la organización para permear el trabajo cotidiano; lo cual se refiere al clima organizacional. Y el papel de las estrategias de comunicación interna y externa de las instituciones, diciendo que están perdiendo su rumbo una vez se empiezan a aplicar.

Y plantea lo siguiente: “la herramienta que transmite esta información es la comunicación, la propuesta es generar conocimiento a través de la sistematización

---

<sup>17</sup> MENDEZ BONILLA, Flor Belinda. La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social. En: Razón y Palabra. 58ª edición. 12 de agosto de 2007.

de los procesos. En los que se pueda registrar tanto la técnica a utilizar como los errores cometidos con el fin de generar una nueva información: conocimiento.”

Luego la autora hace algunas precisiones acerca del término Comunicación Organizacional, sus componentes y funciones. Finalmente lo relaciona con la Responsabilidad Social, y propone unir los tres términos: Comunicación, Cultura Organizacional y Responsabilidad Social. Lo cual compagina con el objetivo de la presente investigación, pero no se aborda desde ningún punto de vista las instituciones públicas, ni se propone ese conocimiento producto de las nuevas informaciones como responsabilidad social.

Todo este proceso detallado indica que la preocupación por la responsabilidad social al interior de las empresas, es un tema importante a nivel mundial. Y las organizaciones están emprendiendo acciones en busca de implementar su responsabilidad social dirigida de alguna manera a su talento humano.

#### **4.4 MARCO TEORICO – CONCEPTUAL.**

El grupo investigador identifica, a partir del planteamiento del problema y el análisis en el estado del arte, la Comunicación Interna y la Responsabilidad Social Corporativa como vertientes necesarias para abordar la investigación desde el punto de vista teórico – conceptual, porque son éstos los ejes que encuadran el proyecto dentro de los objetivos que se plantean.

La indagación que se llevará a cabo alrededor de estos dos temas se hará en el talento humano, por ende, se hace necesario ahondar en el estudio de la cultura institucional de la Universidad de Cartagena, porque es el espacio donde se encuentra la información necesaria y pertinente para desarrollar la investigación.

Así, se plantea un esquema básico y consecuente para el desarrollo del proyecto, como un orden de estudio, sin existir jerarquías dentro del proceso investigativo:



Siguiendo este orden lógico, el marco teórico – conceptual, es un conducto recíproco, en el que se sustenta la presente investigación, se plantea en primera instancia el término de Comunicación Interna, porque ésta, de alguna manera crea y contribuye a la Cultura Organizacional, y según lo planteado en los objetivos de este proyecto, la Cultura Organizacional será un instrumento que ayude al desarrollo y práctica de la Responsabilidad Social Corporativa a partir de estrategias de Comunicación Interna.

La relación de los tres términos a tratarse, se presenta a partir de los significantes: teoría y concepto, porque algunos de los temas abordados, no son parte de una ciencia, sino de disciplinas, sin embargo, son sustentados por teorías desde otras áreas.

Así pues, se plantean la *Comunicación Interna* y la *Responsabilidad Social Corporativa*, como las dos categorías de análisis, objetivos de la investigación, que se articulan en una unidad mínima de análisis que es la *Cultura Organizacional*, la cual representa la profundización del estudio, y se hace un elemento necesario en la existencia de las categorías anteriormente mencionadas.

Teniendo en cuenta esta delimitación y planteamiento de la argumentación de la investigación, se definen las ciencias y disciplinas desde las cuales se desarrolla el proyecto para llegar a los objetivos de la investigación: *sociología, comunicación, administración*. Teniendo presente una transversación de los valores en el desarrollo de todo el trabajo.

La investigación entonces, se plantea de la siguiente manera:

CATEGORIA DE INVESTIGACION	UNIDAD MINIMA DE ANALISIS	CIENCIA / DISCIPLINA DE ENFOQUE	TEORICO (S) / EMISOR DE CONCEPTO
<b>Comunicación Interna</b>	Cultura Organizacional (Talento Humano)	Sociología – Comunicación – Administración	Jürgen Habermas Edgar Schein
<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>		Administración	ICONTEC ISO

#### 4.4.1 La Comunicación Interna

La comunicación es un elemento necesario en todos los aspectos de las relaciones humanas, que en las corporaciones se encarga de interrelacionar los procesos y las personas de la empresa a través de la emisión y recepción de mensajes.

El concepto nace hacia los años setenta, con el nombre de comunicación organizacional, sin embargo para hablar de alguien en específico que haya definido los campos de acción, debe hacerse referencia a Joan Costa, que en el

año 1977, es quien habla acerca de la integración de todas las comunicaciones de una organización<sup>18</sup>.

Esto sin lugar a dudas, es parte de lo que más tarde definiría y profundizaría Jürgen Habermas en 1981 en la “Teoría de la Acción Comunicativa”<sup>19</sup> base teórica de la presente investigación. Es Habermas quien a partir de la *teoría de la racionalización* y del concepto de *Integración Social*; como un subsistema de reproducción cultural que tiene una exigencia ética y de valores. Define entonces, cuatro tipos de acción como los principales de las ciencias sociales. Acción Teleológica, Acción Regulada por Normas, Acción Dramatúrgica y Acción Comunicativa.

“En el caso de la *acción comunicativa* los rendimientos interpretativos de que se construyen los procesos cooperativos de interpretación representan el mecanismo de coordinación de la acción; la acción comunicativa no se agota en el acto de entendimiento efectuado en términos de interpretación.”<sup>20</sup>

En relación a los planteamientos de Habermas de “racionalidad” y de “acciones”, con el tema de la presente investigación, toma importancia el término de *racionalidad de la acción*, ésta racionalidad propia de los seres humanos, y el talento humano de las entidades, está conformado por seres humanos, dado este silogismo, el talento humano actúa de acuerdo a la razón, es decir; tiene racionalidad en la acción.

---

<sup>18</sup> COSTA, Joan. En 1975 funda y preside el Centro de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación. El cual hoy sigue evolucionando y siendo referente y aliado de distintas empresas de todo el mundo. En 1975 publica su libro *La Imagen de la Empresa*, el cual se toma como el primero que incluye el concepto de “integración de comunicaciones”.

<sup>19</sup> HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la Acción Comunicativa I*. Madrid: Editorial Taurus Humanidades, impreso en Talleres Gráficos de Unigraf S.L., 1996. ISBN: 84-306-0339-5.

<sup>20</sup> *Ibíd.*

Dice Habermas que esa racionalidad debe ser manifestada objetivamente en el lenguaje. Y para ello resalta el aporte de Piaget quien “persigue esta evolución cognitiva en conexión con la formación del universo externo y del universo interno; el resultado es que poco a poco se va produciendo, por vía de construcción un deslinde entre el universo de los objetos (universo externo) y el universo interno de los sujetos (universo interno)”; con la conformación de un sistema de normas morales socialmente reconocidas a partir de la adaptación y la acomodación entendidos como mecanismos de aprendizaje.<sup>21</sup>

Esto lo argumenta Habermas con el planteamiento de las imágenes del mundo, y estas no solo juegan un papel determinante en los procesos de entendimiento, sino también en la socialización de los individuos. “Las imágenes del mundo cumplen la función de conformar y asegurar la identidad proveyendo a los individuos de un núcleo de conceptos y suposiciones básicas que no pueden revisarse sin afectar la identidad tanto de los individuos como de los grupos sociales”<sup>22</sup>

En este caso entonces se estaría refiriendo al lenguaje como elemento que tiene la importancia máxima en la teoría y en los procesos de socialización e interacción.

Habermas cita a Piaget quien involucra dos tipos de interacción: una entre “el sujeto y los objetos” y otra entre “el sujeto y los demás sujetos”.

Al aplicarlo al tema de la investigación, los objetos serian reemplazados por los procesos, es decir las relaciones serian: “sujetos y procesos” y “sujeto y los demás sujetos”.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> *Ibíd.*

Luego de un análisis relacional de la teoría de la acción comunicativa de Habermas con la presente investigación, se propone una relación “Proceso - proceso”, Teniendo en cuenta que las instituciones como sistemas sociales, se rigen a través de los procesos conformados por la acción e interacción de los sujetos, mediados por las normas de procedimientos, a partir de este silogismo se puede deducir que dos procesos que dependen y que funcionan a partir de la racionalidad y de la acción de los seres humanos, pueden interactuar de acuerdo a esos mismos componentes, y en una institución pueden existir tantos procesos como lo establezcan las normas.

En síntesis, el intercambio de los sistemas sociales con su ambiente se basa en la producción (apropiación de la naturaleza externa) y la socialización (apropiación de la naturaleza interior), lo cual implica un nivel de existencia sociocultural.

Haciendo una conclusión de la aplicación e interpretación hecha anteriormente, de la teoría de la acción comunicativa de Habermas, a la actual investigación; el concepto central de acción comunicativa es la *interpretación* a partir de la razón y la lógica, encauzándolo de la siguiente manera: “La racionalidad tiene menos que ver con el conocimiento o con la adquisición de conocimiento, que con la forma en que los sujetos capaces de lenguaje y de acción hacen uso del conocimiento.”<sup>23</sup>

Este recorrido y estudio de Habermas, permitió identificar la conexión que existe entre la acción comunicativa y la forma como se aborda la comunicación interna en la presente investigación, al mismo tiempo que la sustenta teóricamente refiriéndose a la racionalidad de los seres humanos y que estos son quienes conforman los sistemas sociales de las entidades y los procesos en ellas existentes.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*

El *talento humano* de las entidades, está conformado por seres humanos racionales, o sujetos que se relacionan con los procesos y con ellos mismos, en este punto el lenguaje toma la importancia máxima, como elemento que hace posible la comunicación, sea verbal o no verbal. Un lenguaje bien establecido a partir de otra acción comunicativa; la regulada por normas, permitirá una *interpretación* de los valores y ética de la entidad, para llegar a la integración social y a partir de ella, conformar un sistema social en el que los individuos socializados conformen un ambiente interno, basado en la socialización (*Apropiación de la naturaleza de lo interior*). Esto implica una existencia social que retroalimente el proceso, la reproducción de la cultura.

#### **4.4.1.1 La comunicación interna y la organización de la entidad.**

Ahora bien, a ese planteamiento teórico, que orienta y define la comunicación interna a partir del lenguaje y la interpretación, se le suman otros planteamientos también científicos que lo complementan, refiriéndose directamente a que “La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.”<sup>24</sup>

Las empresas pusieron en práctica la comunicación como una moda en los medios de comunicación, “En la década del 80 la comunicación estaba centrada en la realización de eventos y la publicación de comunicados de prensa”<sup>25</sup>. Es decir, los medios eran la única preocupación y función que cumplía la comunicación en las empresas, por lo cual el componente interno, no era considerado como un factor importante en el desarrollo de la empresa, de manera que, se dejaba olvidado que las instituciones propiamente son sistemas sociales,

---

<sup>24</sup> MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. La comunicación interna. En: Marketing en el siglo XXI. 3ª edición. 26 de abril de 2010.

<sup>25</sup> Estrategias de Comunicación Corporativa. En: Revista Dinero. 07 de Julio de 2006. Disponible en: <http://www.dinero.com/>

formados por seres humanos racionales capaces del lenguaje y de acción, como lo define Habermas, y se empleaban todos los esfuerzos, en la imagen de las entidades, para fines netamente económicos.

En esta medida, empezaron a encontrarse conflictos en cuanto a la interacción de los procesos institucionales, sin que esto implicara necesariamente una comunicación e interacción interpersonal. Lo que generaba una alteración del clima organizacional y por ende del funcionamiento de la empresa.

A partir de esto, surgieron nuevos estudios y tendencias que pusieron el rol de las comunicaciones como un elemento importante, para el funcionamiento interno de las entidades, de tal manera que se propusieron cambios internos que afectaban la estructura de la organización como sistema social<sup>26</sup>, potenciando nuevos patrones de comportamiento que apuntaron a nuevas formas de organización, lo cual desembocó en el nacimiento de nuevas identidades institucionales, a partir del lenguaje y la interpretación, como base de la acción comunicativa para la existencia sociocultural y la reproducción de la cultura, por parte del talento humano.

Los cambios experimentados en los años 80, pueden interpretarse como un aspecto más de la revolución de las tecnologías de la información, y de las demandas de la sociedad del conocimiento; entendida también como una sociedad racional. Lo cierto es que en esa encrucijada, entre lo interno y lo externo; se logró empezar el desarrollo de una esencia informativa que buscaba converger en el conocimiento como su producto final partiendo de la comunicación. Habermas unifica, explica y argumenta de alguna manera esa confluencia de tendencias, a partir de la racionalidad comunicativa, que en este caso se interpretará hacia la comunicación interna de las instituciones.

---

<sup>26</sup> *Óp. Cit.*, P. 6.

En este orden de ideas, la comunicación satisface las necesidades de la empresa, contribuyendo a alcanzar los objetivos de la misma, partiendo del talento humano como primer grupo de interés o primer cliente. Dice Paul Capriotti: “conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las dos partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.”<sup>27</sup>

Las empresas manejan un flujo constante de información, que como tal debe ser canalizado, estructurado y direccionado, de tal forma que éste pueda llegar a todas las partes de la institución, y que exista un canal de retroalimentación que permita establecer un proceso bidireccional, que se pueda controlar en cuanto a los distintos sentidos de la comunicación, en esa retroalimentación debe concebirse la reproducción cultural a partir del lenguaje y la interpretación; por parte del talento humano de la institución como ente sociocultural, tal como lo plantea Habermas.

Según estos planteamientos, entonces, la organización de las empresas, está definida o mediada por sus acciones comunicativas en las interacciones de sujetos y procesos. Y en la medida en que esos procesos sean identificados y establecidos, se podrá promover la participación directa de todas las partes. Así

---

<sup>27</sup> CAPRIOTTI, Paul. “La comunicación interna”. Ponencia presentada en el Reporte C&D Capacitación y Desarrollo (Argentina) No 13 Dic. 1998. Nacido en España. Doctor en ciencias de la comunicación, docente y consultor de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona, España). Director del master de comunicación estratégica. Autor del libro “Branding Corporativo”.

pues, la organización de la entidad, responde a la comunicación interna, tomándola como un proceso bilateral y recíproco, que reproduce la cultura del sistema social, a través del lenguaje y la interpretación, como medios para apropiarse de su naturaleza interna, representada en su existencia sociocultural, es decir la que es expuesta en los principios axiológicos de la institución.

#### **4.4.1.2 Estrategias de comunicación interna**

Dentro de los procesos institucionales y la manera como ellos interactúan, deben existir guías, instrumentos o normas que orienten y direccionen las relaciones e interacciones de los procesos, y que de igual manera coadyuven al buen funcionamiento de la institución. Según plantea Habermas, esto obedece a la acción regulada por normas.

En este sentido, la entidad debe adquirir la característica de comunicante, en la que todo el talento humano maneje la información de la institución y se considere y reconozca como miembro activo de ella, de manera que a través de los mensajes emitidos, y la interpretación de su lenguaje, se reproduzca y fortalezca una cultura organizacional que integre de una manera coherente los procesos y relaciones institucionales.

Una comunicación interna adecuada, basada en unos planes con objetivos establecidos “estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional -colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la

compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.”<sup>28</sup>

A partir de esto, entonces, el identificarse el talento humano con la organización, es una acción de apreciación de la naturaleza interna como lo define Habermas y, propiamente la conformación de un clima organizacional, que al hablar de conocimiento mutuo, de compartir los valores establecidos por la dirección en los principios axiológicos, y el esfuerzo compartido en el cual la institución cuenta con el talento humano para lo que ella está haciendo, se establecería un patrón o elemento de cultura organizacional.

Paul Capriotti establece unos objetivos globales a los cuales deben responder las directrices comunicacionales de una institución, con respecto al talento humano:

- A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*

Siguiendo los planteamientos de Capriotti, se consideran pertinentes y complementarios los aportes que hace José Luis Piñuel Raigada respecto al tema de la comunicación interna: “La comunicación al interior de una empresa o institución, es consustancial con la organización: sin relaciones de comunicación no existiría organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización. De hecho, la comunicación interna se organiza en torno a tres ejes, asociados a tres tipos de relaciones internas:

1.– las relaciones, estrictamente profesionales, ligadas a la actividad de la empresa, y que vienen marcadas por la organización como subsistema al interior del Sistema Social (SS) en cuyos procesos sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas y roles, que ponen a disposición medios (capital y/o trabajo) para la producción de bienes o servicios que se habrán de ofertar a otros agentes (distribuidores y consumidores) al exterior, dentro del ámbito de Sistema Social de producción

2.– las relaciones de convivencia : la comunicación «informal» entre sujetos, tanto en los talleres y despachos, como en la cafetería, o en el restaurante de la empresa, dependiente de un Sistema de adaptación al Entorno (SE) que condiciona las actitudes personales y la motivación por el intercambio, y que por ello mismo condiciona también los resultados productivos de la empresa u organización.

3.– las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de empresa: conjunto de hábitos para la relación que funcionan como códigos restringidos en la fijación de significados (al interior de un [SC], o Sistema de Comunicación), otorgándole sentidos a la percepción de personas (actores), manifestaciones (mensajes o

expresiones) y que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales, como en los marcos de convivencia, como en la percepción misma de la organización, de su gente y de su historia, frente al exterior.”<sup>29</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, los planes y estrategias de comunicación interna responden a unas variables de gestión empresarial, es decir, las estrategias de comunicación interna de toda institución, hacen parte de la estrategia global de la organización y responden al mismo tiempo a los principios axiológicos y a las directrices, representadas en niveles comunicacionales con respecto al talento humano. Ello necesariamente generara una reciprocidad en la competitividad de la empresa, porque genera una apropiación o identificación de todos los niveles y partes de la institución, con lo señalado en las directrices, y el fortalecimiento interior de cualquier institución, necesariamente se reflejará en su imagen.

#### **4.4.2 Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión”<sup>30</sup>

Este enunciado de lo que es la Cultura Organizacional planteado por Edgar Schein, deja entrever que el fenómeno de los patrones de comportamiento de una empresa suelen ser confusos en su manifestación, y por ende en la forma en que se perciben y se estudian, de ahí que en muchas ocasiones no se tenga claro lo

---

<sup>29</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis. “Formación universitaria y formación de profesionales en Métodos y Técnicas de Investigación social en Comunicación”. Artículo presentado en el Congreso Nacional de Investigadores de la Comunicación Audiovisual. España: 2000. Nacido en España. Docente de la facultad de ciencias de la información de la Universidad Complutense de España. Especialista en: Psicología Social, Sociología del Conocimiento, Epistemología, Teoría de la Comunicación. Metodología de la Investigación en Comunicación. Comunicación y Organizaciones. Periodismo.

<sup>30</sup> SCHEIN. Edgar H. Organizational culture and leadership. 4a. Edición. San Francisco: HB. Printing. 2010.

que es la cultura de una organización ni cómo se presenta o se evidencia en el funcionamiento de la misma.

Schein se ocupa de una definición objetiva y actual del funcionamiento de este elemento que toma gran importancia en el desarrollo de las organizaciones, a partir de su experiencia. Así pues, plantea un modelo de cultura organizacional en su libro "Organizational Culture and Leadership".

Plantea Schein que "la organización debe ser entendida como una microsociedad con dimensión cultural"<sup>31</sup>, lo que inmediatamente remite a los planteamientos de Habermas como soporte de esto; cuando evidencia las organizaciones como sistemas sociales. Edgar Schein asume que todos los trabajadores de las instituciones poseen características culturales distintas, desde las creencias personales y familiares, hasta las formas de actuar, construidas a partir de la experiencia de vida de cada individuo.

Y define la cultura organizacional como "*un patrón de supuestos básicos compartidos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, ya que están aprendiendo a lidiar con sus problemas de "adaptación externa e integración interna" que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y por lo tanto, se les enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas.*"<sup>32</sup>

En ese punto existe un heterogéneo al interior de las empresas, cuando se refiere a las características personales y de un grupo, es a lo que Triandis (1972) llama *cultura subjetiva* y lo define como: "el modo característico de un grupo cultural de percibir la parte que el hombre elabora de su entorno" vinculando en estas

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*

<sup>32</sup> *Ibíd.*

características eventos históricos, ocupación, lenguaje, religión, aprendizaje cognitivo y patrones de acción.<sup>33</sup>

En la organización de las instituciones por oficinas, divisiones o dependencias, se conforman los primeros grupos y uno de los patrones de comportamiento colectivo, donde se establece la cultura subjetiva y se encuentran puntos en común, a través de la orientación del *líder* que contribuye a aprehender unas costumbres en el *grupo de trabajo*; sobre todo en la toma de decisiones y en el actuar. Estas culturas subjetivas son subculturas al interior de la empresa, y así existirán tantas subculturas como oficinas, dependencias o divisiones existan.

Desde ese punto de vista, queda clara la presencia de varias subculturas dentro del sistema social o microsociedad que es la organización, y estas como tal, son un fenómeno real e impactante, visible y tangible, en el funcionamiento de la empresa, notable al observar los cambios de una persona en la interacción con distintas oficinas.

La labor del *líder* en este lugar no es imponer sus creencias para dirigir la empresa, sino valorar la importancia de cada miembro y encausar el grupo en un mismo sendero, tratando de crear una *identidad cultural*, de manera que comprenda la forma cómo opera cada grupo de trabajo, para encontrar o crear los puntos en común que permitan la identificación colectiva, evite los conflictos y procure el progreso de la entidad.

El líder entonces, debe comprender y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas que plantee para guiar la organización, lo que Edgar Schein argumenta diciendo que el líder "Requiere tomar una "perspectiva cultural" aprender a ver el mundo a través de "lentes culturales" hacerse competente en el análisis cultural y me refiero a ser capaz de percibir y

---

<sup>33</sup> TRIANDIS, Harry C. The analysis of subjective culture. New York: Wiley – Interscience, 1972

descifrar las fuerzas culturales que operan en grupos, organizaciones y ocupaciones. Cuando aprendemos a ver el mundo a través de lentes culturales, todo tipo de cosas comienzan a tener sentido las que en un principio eran misteriosas, frustrantes o aparentemente estúpidas.”<sup>34</sup>

Esta mirada investigativa como lo plantea José Sánchez<sup>35</sup>, debe permitir reconsiderar la noción de la identidad cultural y cuestionar los modos tradicionales de ver su antecedente, el constructo cultural; dado a que el contexto en el que se mueven las organizaciones llega a ser cada vez más complejo, y, simultáneamente más diverso culturalmente, cuyas condiciones obligan a una investigación o estudio *transcultural*.

Toda esa contemplación de los *supuestos* que condescienden la Identidad cultural, permitieron identificar cinco afluentes de la cultura en las organizaciones que lograron la conformación del imaginario: individualismo – *colectivismo*, *distancia de poder*, *evitación de la incertidumbre*, *masculinidad – feminidad* y *confusionismo dinámico*.

Entonces la cultura organizacional de una institución gira en torno a estas cinco dimensiones encontradas en investigaciones realizadas en distintas partes del mundo, respondiendo a ellas con los valores y principios axiológicos de la organización como determinantes de funcionamiento, en los que el grupo de trabajo o el líder debe descubrir o crear un patrón de comportamiento y operación, de manera que todos los trabajadores puedan adaptarse a ello, logrando percibir los posibles conflictos y el futuro de la organización.

Las características que se le imprimen a la cultura organizacional por parte del líder, es que su personalidad puede llegar a ser parte de la mencionada cultura y

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*

<sup>35</sup> SÁNCHEZ C. José. *Et al.* El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *En*: Revista de Psicología General y Aplicada. Vol. 52. No 2 – 3. España: 1999.

se va afianzando en los trabajadores, ya que estos a diario la van ejecutando y transmitiendo seguidamente a nuevas personas de la compañía y entre ellos mismos se realiza la socialización de los elementos culturales, así pues, ésta adquiere la historicidad como característica para la interpretación de la temporalidad y de la reacción y comportamientos en los distintos hechos y conflictos que puedan suceder.

#### **4.4.2.1 Dimensiones Analíticas y Niveles de la Cultura**

La cultura hace existir una comunidad en la medida en que constituye su memoria, contribuye a cohesionar sus actores y permite legitimar sus acciones, según el axioma, no hay cultura sin sujeto, ni sujeto sin cultura<sup>36</sup>

La cultura de esta manera se convierte en una unidad compleja que es al mismo tiempo una y compuesta. Como en todo fenómeno complejo, en el cultural se mezclan e implican los diferentes componentes dificultando la separación, de tal modo que pudiera ser más sencillo su análisis. Así pues, se trata de separar la cultura en varias dimensiones que permitan un análisis y conocimiento más profundo para la investigación.

Las manifestaciones de la cultura se dan en una variedad de niveles, debido fundamentalmente a que inevitablemente la gente lleva consigo varias áreas de programación mental dentro de ellas mismas.<sup>37</sup>

“En los fenómenos culturales Giménez Montiel distingue tres dimensiones analíticas:

---

<sup>36</sup> GIMENEZ MONTIEL, Gilberto. Teoría y análisis de la cultura. Vol. 2. México: Conalcuta. 2005.

<sup>37</sup> VARGAS HERNÁNDEZ, José Gpe. La culturocracia organizacional en Mexico. Edición electrónica gratuita. México: www.Eumed.net (2007).

1) La cultura como comunicación.

Es conceptualizada como un conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, etcétera, considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos.

2).- La cultura como stock de conocimientos.

En esta dimensión de la cultura, ésta se considera como un cúmulo de conocimientos no solamente los científicos, sino también otros modos de conocimiento como las creencias, la intuición, la contemplación, el conocimiento práctico del sentido común, etcétera.

3).- La cultura como visión del mundo.

En esta dimensión se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y, en general, toda reflexión sobre "totalidades" que implican un sistema de valores, y por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo."<sup>38</sup>

Desde el punto de vista de las dimensiones, la comunicación se convierte en un factor importante, tal vez a prioridad, porque en la primera dimensión el nombre explica la función que cumple la comunicación, en la segunda, las creencias y contemplación se hacen característicos en un grupo, y son transferibles y aprehensibles a partir del proceso comunicativo de la socialización, y en la tercera se pueden interpretar la formación, invención o creación de ideologías como procesos comunicativos, incluso el hecho de visionar e interpretar el mundo.

Para esto, Edgar Schein propone su modelo de cultura organizacional, en el que define tres niveles, en el que cada uno significa el grado en que la cultura es visible para los observadores. El rango de niveles de la manifestación abierta tangible que se puede ver y sentir profundamente arraigadas, inconscientemente,

---

<sup>38</sup> *Ibíd.*

y los supuestos básicos se definen como la esencia de la cultura. “Esos supuestos básicos dan por sentado que alguien que no los tiene, es visto como un "extranjero" o como "loco" y se despiden de forma automática”<sup>39</sup>

Define Schein el primer nivel como el nivel de los *Artefactos*:

Este es el nivel superficial donde se encuentran los fenómenos que se pueden ver, escuchar, sentir, por ejemplo, cuando se encuentra un grupo nuevo con una cultura desconocida. El producto visible del grupo, incluye la arquitectura de su ambiente físico, su lengua, su tecnología y productos, sus creaciones artísticas, los modales de la dirección, las manifestaciones emocionales, los mitos y las historias contadas acerca de la organización, sus listas publicadas de valores, sus rituales y ceremonias observables, entre otras.

El clima del grupo es un artefacto de los niveles culturales más profundos, como es el comportamiento visible de sus miembros. Los artefactos incluyen también a los efectos de análisis cultural, los procesos organizativos por los que se hizo tal comportamiento de rutina, y los elementos estructurales, tales como cartas, descripciones formales de funcionamiento de la organización, y los organigramas.

El segundo nivel *Exposición de Creencias y Valores*:

Todo el aprendizaje en grupo en última instancia, refleja las creencias originales de otra persona y sus valores, su sentido de lo que debería ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo es creado por primera vez, o cuando se enfrenta a una tarea nueva asunto o problema, la primera solución propuesta para hacer frente a la que refleja, son los supuestos propios de algún individuo acerca de lo que está bien o mal.

Los individuos que prevalecen, que pueden influir en el grupo para adoptar una cierta aproximación a los problemas, son los líderes o los fundadores, pero el

---

<sup>39</sup> SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and leadership*. 3a Edición. San Francisco: HB Printing. 2004.

grupo aún no tiene ningún *conocimiento compartido* como equipo, ya que aún no ha tomado una acción común de referencia a lo que se supone. Entonces el hallazgo, identificación, creación o invención, de los conocimientos compartidos de grupo, es la esencia de este segundo nivel.

El tercer nivel *Supuestos Tácitos*:

Los supuestos tácitos son tomados por las creencias concedidas, las percepciones, pensamientos y sentimientos que se van creando a nivel grupal desde la socialización de los valores y creencias empresariales para el conocimiento compartido, son elementos que no se ven y por los cuales se van creando los patrones de comportamiento y de operación grupal a partir de *reglas tácitas*, y se van cumpliendo sin un conocimiento consciente.

#### **4.4.3 Responsabilidad Social**

Este término que se convierte en un tema actual y mundial, ha sido tratado desde diferentes puntos de vista, y sobre él no se tiene una concepción ni definición universal que permita la objetivación clara de los esfuerzos en una misma dirección.

Sin embargo la plataforma para llegar a este tema fueron los postulados de Thomas J. Donaldson<sup>40</sup> quien a través de sus publicaciones: *What is Business in America?* (1982), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers* (1988), *Business as a Humanity* (1994), plantea el poder que tiene la sociedad en la empresa y en los negocios, y la filosofía y ética de las empresas con respecto al ser humano y al mundo en general.

---

<sup>40</sup> DONALDSON, Thomas J. Estadounidense profesor de Estudios Legales y Ética Empresarial Universidad de Philadelphia, Director Zicklin Centro de Investigación en Ética Empresarial.

Luego, la primera publicación propia que trata el tema de la Responsabilidad Social unificando las distintas aproximaciones que se habían hecho a ello, es el *“Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*

La comisión europea propone textualmente: “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.”<sup>41</sup>

Consignado en el Libro Verde se encuentra una dimensión interna y una externa de la Responsabilidad Social en las empresas.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), actualmente trabaja en la construcción del primer estándar internacional de Responsabilidad Social, la Guía ISO 26000, mientras tanto en Colombia el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) emitió la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social GTC 180.<sup>42</sup>

En la GTC 180, se definen como objetivos de la Responsabilidad Social el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua desde esta

---

<sup>41</sup> Libro Verde. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Bruselas 18 de Julio de 2001.

<sup>42</sup> Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social. GTC 180. ICONTEC. Bogotá: 25 de Junio de 2008.

perspectiva en la gestión, para lo cual se debe involucrar a las partes interesadas (*stakeholders*) en una gestión socialmente responsable y comunicar o evidenciar este enfoque a toda su comunidad.

Al mismo tiempo hace una declaración de 6 principios éticos que deben cumplir las organizaciones para tener una gestión socialmente responsable: la dignidad de la persona, la responsabilidad legal, la autorregulación ética, la participación de todas las partes interesadas, la solidaridad (crear valor para el beneficio compartido), desarrollo humano integral.

De esta manera las organizaciones socialmente responsables poseen una transversación ética en los impactos de sus acciones que buscan la generación de desarrollo y sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental.

#### **4.4.3.1 Responsabilidad Social y Gestión Empresarial.**

Entonces, la Responsabilidad Social se percibe como una perspectiva que direcciona los procesos empresariales hacia una mejora continua con sentido ético en todas sus dimensiones, obliga a un compromiso en las consecuencias e impactos de las acciones y decisiones, y crea un *patrón cultural* porque genera una convicción de las manifestaciones de Responsabilidad Social en la planificación de la gestión, la definición de políticas, estrategias, objetivos, metas y programas alineados bajo estos criterios, y que deben estar inmersos en los principios axiológicos que permitan dominar los niveles de la cultura organizacional a partir de la gestión socialmente responsable.

“Este enfoque busca que todas las recomendaciones consideradas se identifiquen, se entiendan, se gestionen e interrelacionen entre sí como un todo, de manera integral, eficiente y eficaz, en el logro de sus objetivos. Por lo anterior esta guía

sugiere adoptar el enfoque ya clásico del PHVA, como el ciclo natural de gestión, lo que permite, de más fácil manera, integrar el enfoque de Responsabilidad Social a todos los sistemas de gestión vigentes en cualquier organización. Más concretamente, esta guía sugiere seguir un derrotero de diez pasos a lo largo del PHVA”.<sup>43</sup>

La norma ISO 9001, bajo la cual, actualmente certifican las organizaciones su Sistema de Gestión de Calidad, propone también el modelo de gestión PHVA para el mejor funcionamiento de la organización. El SGC promueve tener un control de las actividades que están dirigidas a la calidad de la organización.

Por eso es acertado este modelo (PHVA) con el enfoque de Responsabilidad Social, que propone la verificación de la pertinencia, aceptabilidad y aplicabilidad de los principios y valores en el ámbito interno, a través de procesos de consenso entre los miembros de la organización y en el ámbito externo verificar con las partes interesadas la aceptación del nivel de concertación de los valores y principios de la organización. Estos últimos deberían ser los criterios para la toma de decisiones en la organización.

La decisión de implementar la Responsabilidad Social debe ser tomada por la dirección, y para ello se debería alinear toda la gestión de la organización con sus principios y valores a partir de la gestión socialmente responsable, lo que incluye: “a) buen gobierno corporativo, b) respeto por los derechos humanos y laborales, c) cumplimiento de normas de protección y mejoramiento del ambiente, d) protección de la organización y de sus partes interesadas (stakeholders) frente a prácticas asociadas a la corrupción y a la competencia injusta, e) contribución al desarrollo económico y social y f) respeto y protección al usuario”.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibíd.*

<sup>44</sup> *Ibíd.*

A partir de las prácticas de Responsabilidad Social se hace indispensable el ejercicio gerencial de identificar, valorar y gestionar los riesgos asociados a la implementación de un enfoque integral y estratégico de este enfoque, a partir de la predicción del futuro por parte del líder, rasgo adquirible a partir del desarrollo de la cultura organizacional, punto que especifica la GTC 180.

Es decir, hacer un seguimiento, medición y revisión periódica de los planes de acción, estrategias, políticas e instrumentos que se planifiquen y desarrollen para llegar a la Responsabilidad Social y de esta manera adquirir argumentos válidos y los componentes necesarios para generar un reporte de sostenibilidad y rediseñar un nuevo plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.

#### **4.4.3.2 Comunicación y Responsabilidad Social**

En la *Planificación* del modelo de gestión PHVA, se incluye dentro de la lista de gestión para la Responsabilidad Social el *Plan de Comunicaciones: internas y externas*, cuyo objetivo es llevar un seguimiento de su ejecución e incluirlo en el reporte de sostenibilidad.

“Uno de los apoyos fundamentales de la responsabilidad social es la comunicación.”<sup>45</sup> Esto se sustenta en que la comunicación es el proceso a través del cual los miembros producen, se apropian y reproducen la cultura organizacional, y hace además que las decisiones referentes a la Responsabilidad Social se hagan visibles y sostenibles, “en consecuencia, la comunicación de la organización debería también ajustarse a los principios de Responsabilidad Social.”<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*

<sup>46</sup> *Ibíd.*

#### **4.4.3.2.1 Comunicación interna y Responsabilidad Social**

“Dentro de una organización se pueden distinguir diversos procesos comunicativos, según el público al que se dirijan y los propósitos que tienen cuando son deliberados (conocimiento, motivación, deliberación, interiorización, acción). En efecto, la comunicación interna permite compartir significados, afianzar valores y prácticas, contrastar percepciones y puntos de vista personales y colectivos.

Los procesos de comunicación interna son fundamentales para la consolidación de las prácticas de responsabilidad social que implemente la organización, entre otros motivos, porque ayudan a construir las significaciones e interpretaciones compartidas facilitando el encuentro e intercambio entre las diferencias culturales dentro de la organización, y permitiendo el incremento de la cooperación sistemática desde criterios compartidos.”<sup>47</sup>

Esta información del concepto de comunicación y su papel en la Responsabilidad Social, se interpreta que R.S. se consolida a partir de la socialización, que define Habermas como apropiación de lo interno, y que Schein considera como creadora de los conocimientos compartidos y supuestos básicos de una cultura.

“Cada organización debería elegir los medios más adecuados para que la comunicación interna favorezca y apoye los procesos de responsabilidad social. Las tecnologías y canales de comunicación empleados dependen del grupo al que se dirija el programa, bien sea para que lo ejecute o para que se beneficie del mismo.”<sup>48</sup>

Lo esbozado anteriormente, permite inferir que la organización debe hacer uso de todas sus herramientas de comunicación para llevar la Responsabilidad Social a

---

<sup>47</sup> *Ibíd.*

<sup>48</sup> *Ibíd.*

todas las partes interesadas, pero es deber del plan de comunicaciones establecer las políticas, estrategias e instrumentos que se utilizarán para ello, dependiendo el grupo al que valla dirigido.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se emprende desde el paradigma hermenéutico – crítico, de esta manera se utiliza el método cualitativo, para el acercamiento al tema.

Se parte de los principios de la hermenéutica, utilizando herramientas cualitativas como el análisis de contenido y análisis documental, el cuestionario y la entrevista; para tener un conocimiento de las relaciones sociales, describir la realidad y luego plantear una posible solución, de manera que esto último permita agudizar los aportes del grupo investigador, desde la lógica autoreflexiva.

Teniendo en cuenta a Antoni J. Colom Canellas<sup>49</sup>, la hermenéutica pretende la comprensión humana a partir del giro lingüístico; mientras que la razón comunicativa que plantea Habermas, se aproxima al mundo de la vida. La crítica hermenéutica de Habermas considera el interés del “conocimiento emancipativo” como el más procedente para controlar y eliminar las circunstancias tergiversadoras de la comunicación.

“Algunos efectos de la comunicación son determinantes de un efecto que busca y produce la hermenéutica, que vista en su sentido funcional es el espacio "idóneo" donde se anula el caos social y se reducen a su mínima expresión los "errores en la interpretación" como accidentes o disfunciones de la praxis social”.<sup>50</sup>

El grupo investigador emplea su capacidad interpretativa, para tener un acceso a la realidad, a partir de la comprensión y reflexión de los referentes teóricos con respecto al tema tratado. De la misma manera efectúa un proceso analítico para esclarecer los resultados y producto de la investigación.

---

<sup>49</sup> COLOMB CANELLAS, Antoni J. Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación. 4ª edición. Barcelona: Editorial Ariel, 2008, pp. 157 – 170. ISBN 9788434426504.

<sup>50</sup> MENDOZA MARTINEZ, Víctor Manuel. Hermenéutica Crítica. En: Razón y Palabra. 34ª edición. 08 de agosto de 2003.

Para ello, es preciso delimitar la investigación, desde el abordaje crítico planteado por Eric Torrico Villanueva<sup>51</sup>, el cual asume la comunicación como un lugar y un componente de la lucha por la liberación y la transformación sociales. Su matriz fundamental es la dialéctica crítica

Sumado a esto, se toman los enfoques Sociológico, Comunicacional, y Administrativo, como ciencias y disciplinas que cimientan la investigación, desde lo teórico, analítico, práctico y conceptual; así se detallan las categorías de investigación: *Comunicación Interna y Responsabilidad Social Corporativa*, con la unidad mínima de análisis *Cultura Organizacional* lo que permitirá una mayor claridad y propiedad para desarrollar el proceso.

Establecidas las categorías a partir de los enfoques que se tienen en cuenta para la investigación, se hace más clara y específica la identificación de los indicadores de medición que definen, clarifican, evalúan y verifican el impacto, logro de objetivos y metas planteadas en el proyecto:

1. Conocimientos del talento humano sobre la responsabilidad social como parte de la cultura organizacional de la Universidad de Cartagena.
2. Nivel de aceptación que el talento humano tiene con respecto a las políticas de comunicación interna de la Universidad de Cartagena.
3. Grado de aceptación que el talento humano de la Universidad de Cartagena tiene con respecto al tratamiento que la institución le ofrece, reflejado en el clima laboral y capacidad de cobertura de la institución con su desarrollo personal y laboral.

Se fundamenta complementariamente el establecimiento de las categorías de análisis y de los indicadores de medición de la mano con la ubicación paradigmática, definición del abordaje, enfoque y tipo de investigación, en la

---

<sup>51</sup> TORRICO VILLANUEVA, Erick. *Abordajes y Periodos de la Teoría de la Comunicación*. Bogotá: Editorial Norma, 2004, p. 123 – 134.

naturaleza de las fuentes de información, que son de tipo documental y de testimonio, y por la necesidad de una aplicación interpretativa de las teorías y documentos revisados a la realidad estudiada, y una explicación a los datos recolectados.

*La comunicación interna como instrumento que facilita la implementación y mantenimiento de la responsabilidad social corporativa r.s.c.* en el caso aplicado a la Universidad de Cartagena, es evaluada desde los puntos de vista antes mencionados, con lo que se busca determinar si la formulación de estrategias de comunicación interna dirigidas hacia la implementación y mantenimiento de la Responsabilidad Social Corporativa, aportan a la apropiación y desarrollo de la función social de la Universidad de Cartagena en su talento humano.

La investigación se planifica en un esquema tradicional de objetivo general, objetivos específicos, luego se desarrolla la parte teórico – conceptual y procede a la recolección de datos para establecer conclusiones generales y generar el producto comunicacional que será el aporte del grupo investigador, a partir del presente trabajo.

## **5.2. TECNICAS E INSTRUMENTOS**

Para recolectar la información se utilizaron varias técnicas, ya mencionadas, que en este punto se especifica sobre ellas.

### **5.2.1 ENTREVISTA**

“La entrevista es una técnica que satisface los requerimientos de interacción personal, a partir de la forma oral de comunicación, y busca obtener información en relación a un objetivo”.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> ACEVEDO IBAÑEZ, Alejandro. *Ét al.* El proceso de la entrevista. 4ª edición. México: Limusa Editores, 30 de junio de 2006. pp. 101.

Siguiendo la argumentación y los planteamientos de la entrevista que hace Alejandro Acevedo Ibáñez, las entrevistas utilizadas en la presente investigación según su propósito son de *admisión* o *selección*, porque buscan formar un juicio de valor en los entrevistadores. Según su conducción es de tipo *semi – libre*, porque maneja una planificación media, es decir, se planea una escaleta de preguntas como guía, pero no es estricta a seguir en cuanto a su secuencia y contenido, además el tipo de preguntas permiten que los entrevistados desarrollen ideas y conceptos, y entreguen información precisa.

Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas, de sondeo y preguntas comentario, que son neutrales en unos casos y dirigidas en otros. Lo que permite; en primera medida, conocer consideraciones personales de los entrevistados con respecto al tema de la investigación en la práctica de la Universidad de Cartagena. En segunda instancia conocer la realidad de las acciones de Responsabilidad Social que adelanta la Universidad de Cartagena y por último dar libertad al entrevistado, para que exprese sus conceptos y conclusiones de los temas tratados en la entrevista, en contraste con sus pensamientos y la realidad de la institución.

Las entrevistas fueron realizadas a Edgar Parra Chacón: Vicerrector Académico de la Universidad de Cartagena. Anita de Pombo: Decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación de la Universidad de Cartagena. Laura Cardona: Jefa de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la Universidad de Cartagena.

Obtenida la información de las entrevistas, se les practicó un análisis de contenido para hallar la totalidad de los mensajes, y sacar una conclusión con respecto a ello.

## **5.2.2 ANÁLISIS DE CONTENIDO**

“Su propia denominación de análisis de “contenido”, lleva a suponer que el “contenido” está encerrado, guardado –e incluso a veces oculto– dentro de un

“continente” (el documento físico, el texto registrado, etc.) y que analizando “por dentro” ese “continente”, se puede desvelar su contenido (su significado, o su sentido), de forma que una nueva “interpretación” tomando en cuenta los datos del análisis, permitiría un diagnóstico, es decir, un nuevo conocimiento (gnoscere “conocer”) a través de su penetración intelectual”<sup>53</sup>

Con el análisis de contenido se pretende descubrir el mensaje entrópico del discurso de los entrevistados; los entrevistados fueron Laura Cardona Jefa de Comunicaciones de la Universidad de Cartagena, en esta entrevista se manejó la temática de la comunicación interna, sus políticas y estrategias, y el enfoque hacia la responsabilidad social y al talento humano.

Edgar Parra Chacón Vicerrector Académico, su cargo obedece según el mapa de procesos a la dirección de la gestión, tanto social, como académica en la Universidad de Cartagena, se trató en esta entrevista la gestión de la Responsabilidad Social en la entidad y los procesos y acciones que desde este departamento se emprenden a favor de la implementación y mantenimiento de la R.S.

Anita de Pombo Decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación, es la delegada de la Universidad de Cartagena para el desarrollo de proyectos y de acciones de Responsabilidad Social. En esta entrevista se buscó información con respecto a las acciones y planes que ha desarrollado el Alma Mater con respecto a la relación de estrategias de comunicación interna, el talento humano y la responsabilidad.

“El análisis de contenido se convierte en una empresa de des-ocultación o revelación de la expresión, donde ante todo interesa indagar sobre lo escondido, lo latente, lo no aparente, lo potencial, lo inédito (lo no dicho) de todo mensaje.”<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> PIÑUEL RAIGADA, José Luis. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Estudios de Sociolingüística Vol. 3. Madrid: 2002.

<sup>54</sup> *Ibíd.*

Siguiendo el artículo científico de Piñuel, este es un análisis de contenido según el diseño de análisis del objeto de estudio, y seguirá los siguientes pasos:

- a) Selección de la comunicación que será estudiada;
- b) Selección de las categorías que se utilizarán;
- c) Selección de las unidades de análisis, y
- d) Selección del sistema de recuento o de medida

### **5.2.3 CUESTIONARIO**

“El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen información que resulta de interés.”<sup>55</sup>

Según lo planteado por Fernando García Córdoba las preguntas del cuestionario responden de alguna manera a la pregunta problema o aportan a la respuesta de ella, en este punto la participación del grupo investigador como entrevistador se anula, por lo que las preguntas deben tener una mayor estructuración y ser más específicas.

Se diseñó entonces un cuestionario estructurado y directo, porque este limita hasta cierto punto la participación profunda de la población, y las preguntas proponen respuestas preestablecidas.

Para el estudio y la recolección de información con este instrumento, se escogió una persona de cada una de las oficinas de la sede del Claustro de San Agustín, que a la vez es la sede principal de la Universidad de Cartagena, para responder al cuestionario de seis preguntas cerradas y una semi-abierta, que permitieron conocer el grado de comprensión y apropiación que el talento humano de la

---

<sup>55</sup> GARCIA CORDOBA, Fernando. El Cuestionario. México: Limusa Editores. 2004. pp. 29 – 31.

Universidad de Cartagena tiene con respecto a la responsabilidad social corporativa y a las acciones que la institución en este marco, dirige hacia ellos.

Las preguntas del cuestionario responden a las categorías de investigación y sus resultados fueron tabulados para luego hacer un análisis crítico e interpretativo que plantee a nivel general, unas conclusiones lógicas autoreflexivas por parte del grupo de investigación, ubicándolas dentro de los indicadores de medición.

<b>FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO</b>
1. REALIZADA POR: Armando Monterroza, Sandra Campo Castellón, Katia Abdala Palomino
2. UNIDAD DE MUESTRA: 31 de personas, equivalentes a una persona por oficina, 4.31% del universo poblacional.
3. AREA DE COBERTURA: Talento humano de la sede del Claustro de San Agustín.
4. NUMERO DE PREGUNTAS: 7 (Siete)
5. OBJETIVO: Concluir a través del análisis lógico reflexivo, el nivel de apropiación y conocimientos que el talento humano de la Universidad de Cartagena posee con respecto a la Responsabilidad Social Corporativa y las acciones que en este marco, la Universidad de Cartagena desarrolla a favor de ellos.

#### **5.2.4 ANÁLISIS DOCUMENTAL**

El análisis documental es una estrategia que permite encontrar los mensajes y la significación de los planteamientos hechos en algún documento escrito, a partir de la inferencia, interpretación y la lógica.

“El análisis documental permite pasar de un documento primario (bruto) a un documento secundario (representación del primero). La indexación que permite

por clasificación bajo palabras clave descriptores o índices, clasificar los elementos de información de los documentos de una manera muy estricta”.<sup>56</sup>

Se toma el modelo lingüístico, con los niveles que plantea: morfológico – léxico, sintáctico, semántico y pragmático.<sup>57</sup>

“El objetivo de este modelo es eliminar la ambigüedad de las palabras filtrándolas a través del procesamiento por los niveles, para tratar de comprender el significado.

En el primer nivel; morfológico – léxico se hará un reconocimiento de las palabras hasta su análisis léxico, para alcanzar una lematización, o reducción de las palabras a su término canónico. Donde la cadena de caracteres, en un conjunto de palabras que posteriormente serán examinados y filtrados.

En el análisis sintáctico se determinará la función que cumple cada una de las palabras reconocidas en el punto anterior, dentro de la oración a la que pertenecen, de esta manera se identificarán las expresiones compuestas.

En el análisis semántico se hace una inferencia para la extracción del conocimiento y su representación en forma de palabras o términos. El significado intenta alcanzarse usando la lógica autoreflexiva de la interpretación.

En el análisis pragmático la significación se sitúa en un conocimiento de mundo, que relaciona el lenguaje con sus usuarios y con las circunstancias en que se produce la comunicación.”<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> BARDIN, Laurence. *Análisis de Contenido*. 3ª edición. Madrid: Ediciones Akal S.A., 2002.

<sup>57</sup> MOREIRO GONZALEZ, José Antonio. MARZAL GARCIA-QUISMONDO, Miguel Ángel. Modelos teóricos y elementos funcionales para el análisis de contenido documental: definición y tendencias. *En: Investigación Bibliotecológica*. Vol. 15. No. 31. México D.F.: Julio de 2001.

<sup>58</sup> *Ibid.*

### **5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población tomada para la ejecución de este trabajo y por la cual se fundamentó la labor de investigación fue el talento humano de la Universidad de Cartagena.

El universo de investigación está conformado por todos los trabajadores y administrativos, equivalente a la cantidad de 718 personas en total, dato emitido el día 11 de Octubre de 2011, por la división de Recursos Humanos de la Universidad de Cartagena. Dada la extensión de la población total, fue necesario seleccionar una muestra para desarrollar la investigación. Así pues, se consideró acertado y pertinente trabajar con el talento humano de la sede principal de la Universidad de Cartagena, ubicada en el Claustro de San Agustín, porque desde ahí se maneja el área administrativa y el que posee mayor presencia de trabajadores. Además la sede San Agustín es considerada como un emblema de la institución en el sentido de que el claustro es un símbolo identitario de la entidad.

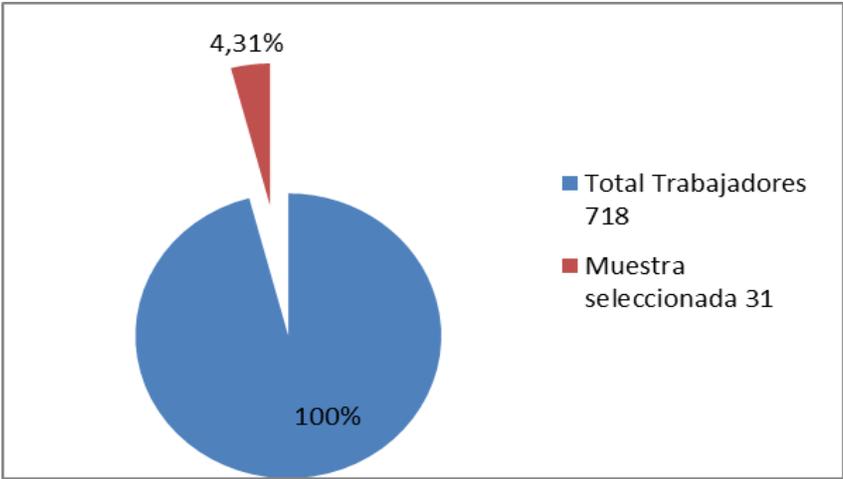
La Universidad de Cartagena, manifestó oficialmente, no tener un dato preciso de la cantidad de trabajadores que conforman el talento humano, entonces se recurrió a la oficina de planeación en la que se encontró información acerca de la organización de la universidad en 31 unidades administrativas de oficina. De las cuales se escogió una persona por cada unidad, como muestra para la investigación.

La muestra significativa quedó delimitada en 31 personas, y de igual manera 31 oficinas del Claustro de San Agustín, sede principal de la Universidad de Cartagena, significando un 4,31% del universo de investigación.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la presente investigación es Indagar acerca de la posición de la Universidad de Cartagena frente a la cultura organizacional y el talento humano como instrumentos para el desarrollo y práctica

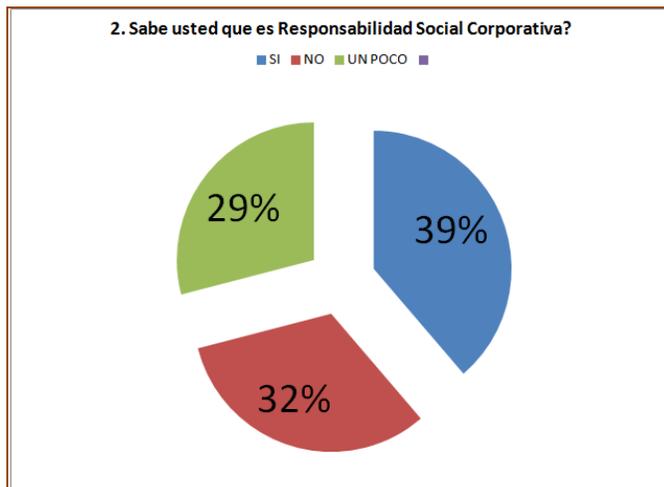
de la Responsabilidad Social Corporativa, fue necesario identificar una variedad de criterios y de informaciones distintivas de cada área de la Institución, generar un acercamiento a las dinámicas sociales y relacionales al interior de la universidad, entre las diferentes oficinas, por este motivo fue estratégicamente necesario escoger la persona de cada oficina al azar, de manera que en ningún momento se discriminó por cargo, ni ningún otro motivo.

Se trató de mantener en el mismo nivel a todo el talento humano, teniendo en cuenta que como seres sociales obedecen a unas estructuras culturales definidas que sustentan las respuestas del cuestionario, las cuales a su vez son determinadas por la calidad de humano de los encuestados, más que por cualquier adjetivación o clasificación laboral.



## 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

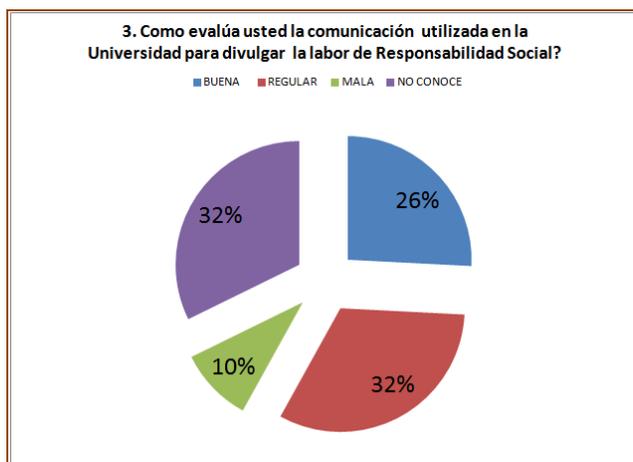
### 6.1 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.



SI	NO	UN POCO
12	10	9

Tabla 1.

**Gráfico Pregunta 1.** El mayor porcentaje de los encuestados (39%) manifiesta conocer el significado de la R.S.C, un 32% de la población dice no tener conocimientos sobre el tema; mientras un 29% manifiesta poseer información. Entonces, el 61% de la población está en el rango del desconocimiento o poca claridad del tema, lo que evidencia que un alto porcentaje de los empleados de la universidad están desinformados sobre la R.S.C.

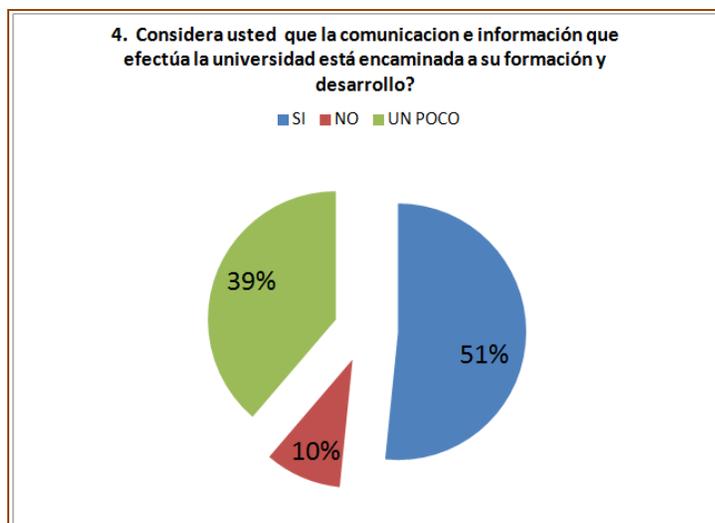


BUENA	REGULAR	MALA	NO CONOCE
8	10	3	10

Tabla 2.

**Gráfico Pregunta 2.** Sólo un 26% de la población considera “buena” la comunicación utilizada por la Universidad. El porcentaje más alto de la población

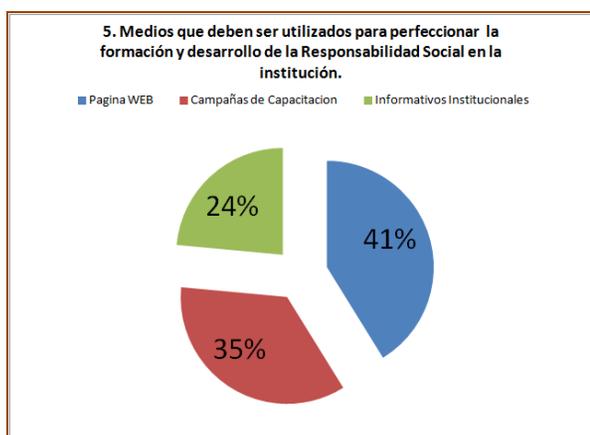
representado por un 32% manifiesta no tener conocimiento alguno con respecto al tema. Este ítem evidencia que para los empleados no se está divulgando eficientemente la información la labor de R.S.C. Lo que apunta a que las herramientas comunicativas no son las adecuadas para este tipo de información.



SI	NO	UN POCO
16	3	12

**Tabla 3.**

**Gráfico Pregunta 3.** El mayor porcentaje considera que la información fortalece su formación y desarrollo, sin embargo el 49% no está conforme con la labor, lo cual deja entrever la necesidad de revisión de los contenidos de R.S.C que la universidad emite a través del Departamento de Comunicaciones.

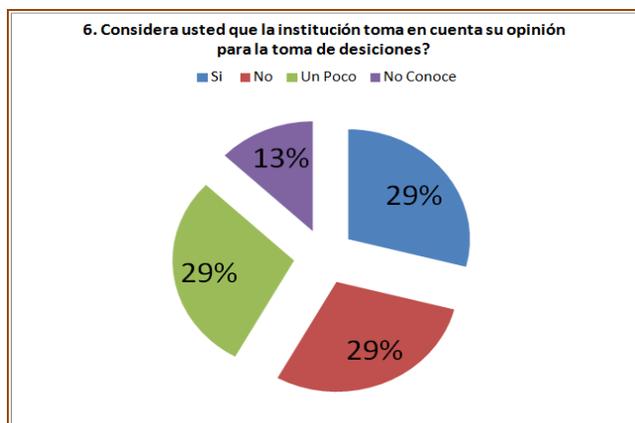


PÁGINA WEB	CAMPAÑAS DE CAPACITACIÓN	INFORMATIVOS INSTITUCIONALES
21	18	12

**Tabla 4.**

**Gráfico Pregunta 4.** El posicionamiento de la Internet, su inmediatez y acceso para la mayor parte de la población se manifiesta con el 41% que considera

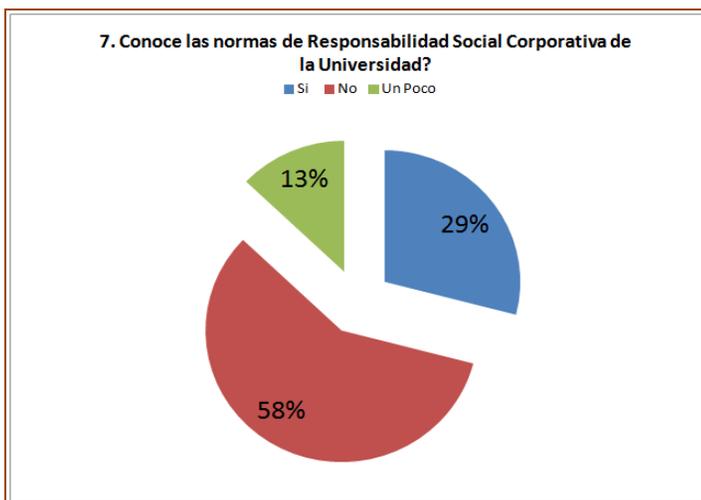
necesario enfatizar la labor a través de la Página WEB y el 35% por Campañas de Capacitación, el primero está disponible en todo momento al lector, mientras el segundo le permite retroalimentarse y un conocimiento más amplio de la temática. Los empleados desean “formarse”, apropiarse de la R.S.C y aplicarlo.



SI	NO	UN POCO	NO CONOCE
9	9	9	4

Tabla 5.

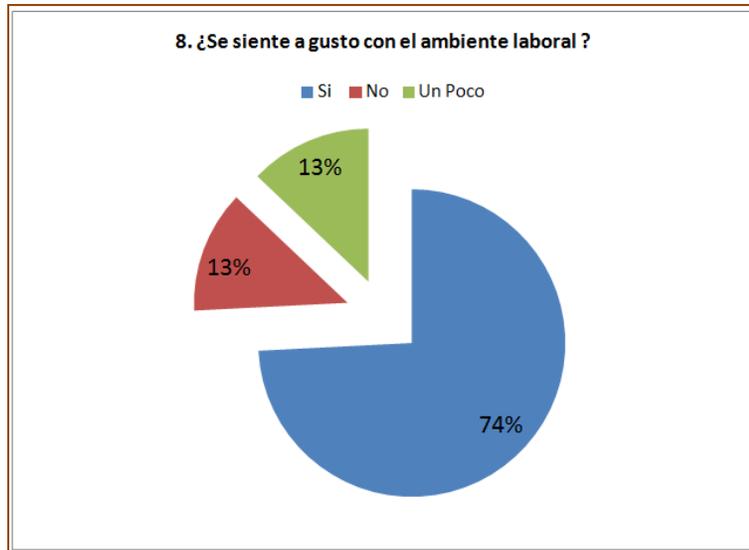
**Gráfico Pregunta 5.** Las opiniones están divididas, sin embargo podemos observar el inconformismo del empleado respecto su retroalimentación con la institución. Se hace necesario una revisión de la comunicación y nuevas herramientas que promuevan la formación del talento humano y su “cercanía” con todos los procesos que se desarrollan en el Alma Máter.



SI	NO	UN POCO
9	18	4

Tabla 6.

**Gráfico Pregunta 6.** La población desconoce el significado y las normas de la R.S.C en la Universidad, por tanto, debe fortalecerse la comunicación interna para promover y difundir la labor, que permita la formación y desarrollo del empleado del Alma Máter.



SI	NO	UN POCO
23	4	4

**Tabla 7.**

**Gráfico Pregunta 7.** Se puede vislumbrar que existe un ambiente laboral adecuado y que los empleados están satisfechos con este tema, sin embargo, al relacionar este resultado con el arrojado en el **Item 2**, observamos que a pesar de que los empleados de la institución están conformes con su clima laboral, desconocen que este aspecto es uno de los fines de la R.S.C.

## **6.2 APLICACIÓN DE ANÁLISIS DE CONTENIDO A LAS ENTREVISTAS**

### **6.2.1 Selección de la Comunicación que será Estudiada:**

La comunicación estudiada es de tipo exploratorio – descriptivo, el objetivo en este punto es encontrar el corpus del texto, identificar y catalogar la realidad empírica de los textos, y también la información intratextual de la estructura que adopta el producto comunicativo, con respecto a las características situacionales. Con el desarrollo de esta herramienta se delimitará el objeto de estudio, establecido en el marco teórico, diseño metodológico y objetivos de la investigación.

#### **a) Entrevista Edgar Parra Chacón**

Corpus: El tema es nuevo en la universidad, se quiere estar a la altura de otras universidades, Responsabilidad Social Universitaria, Observatorio de RSU Nodo Caribe, dimensiones de la RSU sobre todo impacto ambiental, egresados frente a las situaciones del contexto, se tiene pensado como estrategia implementar una cátedra institucional de RS, desde el alto gobierno de la Universidad generar la cultura de RS, delegada institucional, Anita de Pombo dirige los proyectos sociales de la universidad, rendir cuentas al estado, estadísticas poblacionales, no hay seguimiento de estrategias ni procesos.

Características Situacionales: la entrevista fue realizada por dos miembros del grupo de investigación, en la oficina del entrevistado, un espacio estrecho, en el que se trató de llevar una charla con el vicerrector, en al cual se fue preguntando por los aspectos de importancia en la investigación, no hubo interrupciones de ninguna clase, ni eventualidades que distrajeran o llamaran la atención de alguna de las tres personas presentes en ese momento.

Edgar Parra se mostró seguro de sus palabras, las ocasiones que consideró poder responder, en las que reconoció no tener conocimiento, pidió entrevistar a la señora Anita de Pombo decana de la facultad de ciencias sociales y educación,

quien ha sido designada desde su oficina, como delegada institucional, para asistir a las capacitaciones y eventos que tengan que ver con la responsabilidad social.

## **b) Entrevista Anita de Pombo**

Corpus: Observatorio Nacional de RSU, Grupo de Universidades, forma de estar en la sociedad, en doble vía, comunidad académica, articulación con el contexto social, político, cultural, académico, PEI, funciones misionales, Responsabilidad Social es un principio axiológico de la U de C, vicerrectoría académica debe velar por el cumplimiento de la RS, Anita Pombo ha venido estudiando la función social de la U de C, concepción, responder al contexto, inherente a la función social, para el talento humano y docentes existe la División de recursos humanos que vigila el bienestar social laboral subproceso, sistema integrado de gestión de calidad, oficina de planeación vigila la RRHH, funciones, mapa de procesos, llegar a la calidad, el proceso de la RS está en todo, pero es más evidente en proyección social, proyectos sociales, no le corresponde a ella plantear proyectos de responsabilidad social dirigidos al talento humano, desarrollo humano, satisfacer necesidades, dimensión y función ética, oficina de comunicaciones proyectar la imagen, medios de comunicación de la Universidad, no se está haciendo evidente la responsabilidad de la universidad con el talento humano, desde bienestar universitario en unión con vicerrectoría académica, por humildad no se muestra el desarrollo interno, plan de mejora SIGC, Comunicación Organizacional para la cultura y Responsabilidad hace parte del plan de mejora del SIGC, las políticas de comunicación de la Universidad transversan estos temas.

Características Situacionales: la entrevista fue realizada por dos miembros del grupo de investigación, en la oficina de la entrevistada, un espacio amplio y fresco, en el que se trató de llevar una charla con la decana en la mesa de juntas de la decanatura, se fue preguntando por los aspectos de importancia en la investigación, no hubo interrupciones de ninguna clase, ni eventualidades que

distrajeran o llamaran la atención de alguna de las tres personas presentes en ese momento.

Anita de Pombo mostró seguridad en sus palabras e inconformismo en algunas ocasiones, éste último captado por algunos gestos de la mirada, con respecto a algunos comentarios. Lució serena durante el tiempo de la entrevista, y respondió a todos los cuestionamientos y comentarios que se hicieron.

### **c) Entrevista Laura Cardona**

Corpus: Plan de Comunicaciones, plan de medios, de usabilidad web, plan de marketing y manual de imagen institucional. Líneas estratégicas. Plan de desarrollo de la universidad: la calidad nuestro presente nuestro futuro, principios axiológicos, política de responsabilidad, política de calidad, política de comunicación. Mejoramiento página web, socialización y seguimiento al plan de comunicaciones y rendición de cuentas anual, mantenimiento de la imagen institucional en construcción, plan de fortalecimiento de los medios institucionales y de los procesos de comunicación externa, visibilización de los eventos de la universidad de Cartagena, proyección de la imagen, procesos de comunicación interna: estrategia y herramienta más importante página web, entrar a las redes sociales Facebook y twitter. División de comunicaciones se creó en el año 2007, la página estaba a cargo de la división de sistemas, desde calidad y planeación se sugirió desde la pertinencia de los procesos internos que la pagina fuera competencia de comunicaciones, fue entregada en febrero de 2011 y se empezó a rediseñar en marzo, responsabilidad social es un principio axiológico de la Universidad, se están incluyendo en la página web por sugerencia de secretaría general, planeación y calidad. Socialización de procesos axiológicos recae en la división de comunicaciones, se crean estrategias, pero es una decisión estratégica que recae sobre los directivos de la universidad, sobre secretaria general, comunicaciones presenta un plan para los principios axiológicos; la única

presentación de la responsabilidad social está en la página web, carteleras, señalización de la universidad, desde comunicación buscar instancias (sugerir) un proceso de señalización de acuerdo a las necesidades de la universidad. El plan de comunicaciones 2010 – 2014 surge a partir de la gran encuesta sobre comunicaciones que se hizo en 2010, en base al meci en su punto de lo qué es la comunicación pública. Se evaluaron tres componentes: comunicación informativa, organizacional y medios de comunicación utilizados. La percepción general califica bien el uso de los medios de comunicación interna y externa. Hacer mayor énfasis en organizacional: imagen institucional, de ahí el manual. La responsabilidad social debe ir dirigida a todos, responsabilidad social no es otra cosa que garantizar el bienestar de toda la sociedad que nos rodea, adquirir compromisos personales, en que la gestión de una persona genere beneficio para la sociedad en general, compromiso con la comunidad, participación ciudadana, desde lo misional, la academia e investigación. Ajustar el cómo se comunica.

Características Situacionales: la entrevista fue realizada por los tres miembros del grupo de investigación, en la oficina de la entrevistada, un espacio pequeño, en el que se trató de llevar una charla con la jefa de comunicaciones alrededor de su escritorio. Se fue preguntando por los aspectos de importancia en la investigación, mientras la entrevistada explicaba el plan de comunicaciones de la universidad. En varias ocasiones hubo interrupciones cortas por algunas solicitudes, que distrajeron momentáneamente la atención de las personas presentes en ese momento.

Laura Cardona mostró seguridad en sus palabras. Lució bastante activa durante el tiempo de la entrevista, y respondió a todos los cuestionamientos y comentarios que se hicieron.

## 6.2.2 Selección de las Categorías que se Utilizarán:

### a) Edgar Parra Chacón:

CATEGORÍA	PRONUNCIACIONES AL RESPECTO
<b>Comunicación Interna</b>	No hay seguimiento de estrategias ni procesos, Proyectos Sociales, egresados frente al contexto.
<b>Responsabilidad Social</b>	El tema es nuevo en la universidad, Estar a la altura de otras Universidades, Observatorio de RSU Nodo Caribe, Impacto Ambiental, Cátedra Institucional de RS como una Estrategia, Rendir Cuentas al Estado, Delegado Institucional de RS.

### b) Anita de Pombo:

CATEGORÍA	PRONUNCIACIONES AL RESPECTO
<b>Comunicación Interna</b>	Ha venido estudiando la Función Social de la Universidad, como es concebida la universidad en los contextos, la meta de hoy es llegar a la calidad, división de comunicaciones tiene que proyectar la imagen de la universidad, por humildad no se muestra el desarrollo interno, plan de mejora de Comunicación Organizacional, la cultura y Responsabilidad hace parte del plan de mejora del SIGC, las políticas de comunicación de la Universidad transversan estos temas.
<b>Responsabilidad Social</b>	Observatorio Nacional de RSU, Grupo de Universidades, Es una Forma de Estar en la Sociedad, Articulación de las funciones misionales y del PEI a los contextos, La RS es un Principio Axiológico de la U de C., vicerrectoría académica debe velar por el cumplimiento de la RS, Es inherente a la Función Social, para el talento humano y docentes existe la División de recursos humanos que vigila el bienestar social laboral como un subproceso, en el mapa de procesos el SIGC y planeación vigilan a RRHH, La RS es un proceso que está en todos los demás procesos pero es más evidente en Proyección Social, dimensión y función ética, no se está haciendo evidente la responsabilidad de la universidad con el talento humano, la RS debe plantearse desde bienestar universitario en unión con vicerrectoría académica.

c) Laura Cardona:

CATEGORÍA	PRONUNCIACIONES AL RESPECTO
<b>Comunicación Interna</b>	<p>Plan de Comunicaciones, plan de medios, de usabilidad web, plan de marketing y manual de imagen institucional, principios axiológicos, política de responsabilidad, política de calidad, política de comunicación son líneas estratégicas del plan, desde el área de comunicaciones se apunta al mejoramiento página web, socialización y seguimiento al plan de comunicaciones y rendición de cuentas anual, proyección de la imagen institucional en construcción, plan de fortalecimiento de los medios institucionales y de los procesos de comunicación externa, visibilización de los eventos de la universidad de Cartagena, la herramienta más importante en el proceso de comunicación interna es la página web, y se piensa entrar a las redes sociales (twitter y Facebook), la división de comunicaciones es nueva, la página web paso a su mando en febrero del presente año y se está llevando a cabo un rediseño, señalización de la universidad, desde comunicación buscar instancias (sugerir) un proceso de señalización de acuerdo a las necesidades de la universidad, la percepción general califica bien el uso de los medios de comunicación interna y externa, pero se debe hacer mayor énfasis en lo organizacional: imagen institucional, de ahí el manual., se debe ajustar el cómo se comunica.</p>
<b>Responsabilidad Social</b>	<p>La RS es un principio axiológico de la Universidad, se están incluyendo en la página web por sugerencia de secretaría general, planeación y calidad, la única presentación de la responsabilidad social está en la página web, La responsabilidad social debe ir dirigida a todos, responsabilidad social no es otra cosa que garantizar el bienestar de toda la sociedad que nos rodea, adquirir compromisos personales, en que la gestión de una persona genere beneficio para la sociedad en general, es un compromiso con la comunidad, garantizar la participación ciudadana, desde lo misional, la academia e investigación.</p>

### 6.2.3 Selección de las Unidades de Análisis

En este punto de las unidades de análisis, se hará un “diseño triangular”, que se refiere a la recogida y comparación de distintas perspectivas sobre una misma situación. Se basa en la contrastación de la descripción, explicación y evaluación de los contenidos analizados, con otras descripciones, explicaciones y evaluaciones realizadas sobre el mismo objeto.<sup>59</sup>

La unidad de análisis aquí es el nivel *Léxico - Semántico* de las pronunciaciones de cada personaje con respecto a los temas de investigación, por lo cual se hará una disección a los términos y palabras con un procesamiento cualitativo.

a) Categoría: Comunicación Interna:

- Con respecto a los procesos comunicativos de la universidad, mientras el vicerrector académico afirma que no existe un seguimiento de las estrategias ni de los procesos, la jefa de comunicaciones dice que se está implementando como herramienta del proceso de comunicación la página web de la universidad, mientras Anita de Pombo asegura que cada proceso en la universidad tiene un vigilante. El acuerdo intermedio entre Edgar Parra y Laura Cardona, choca con la afirmación de Anita de Pombo.
- Edgar Parra no evidencia la comunicación interna como una estrategia para llegar a la Responsabilidad Social, Anita de Pombo piensa que serviría para saber cómo es concebida la universidad en los contextos, mientras Laura Cardona que desde su posición se plantean y se sugieren las estrategias adecuadas con respecto a las necesidades de la universidad. La jefa de comunicaciones complementa la afirmación de la decana Anita de Pombo al sugerir estrategias para generar una concepción de la universidad, pero Edgar Parra entra en conflicto con estas posiciones al no reconocer la importancia de la comunicación en este proceso.

---

<sup>59</sup> *Óp. Cít.*, p 51.

- Anita de Pombo plantea que la división de comunicaciones debe encargarse de la proyección de la imagen de la universidad, mientras Laura Cardona la complementa y la contradice proponiendo un plan de comunicaciones, de comunicación externa que apunta a la visibilización de los eventos de la universidad, el fortalecimiento de los medios de comunicación y la elaboración de un manual de imagen, pero propone a eso también un plan de comunicación interna, que apunta al fortalecimiento de la comunicación organizacional y plantea la página web como una herramienta bidireccional (interna y externa).
- Anita de Pombo afirma que la Universidad de Cartagena no muestra su desarrollo interno por humildad, con esa afirmación se contradice así misma cuando sostiene que la división de comunicaciones debe proyectar la imagen de la universidad, y a la vez la contradice Laura Cardona cuando dice que se están tratando de visibilizar todos los eventos de la universidad de Cartagena, se está elaborando un manual de imagen, y se tiene que ajustar el cómo se comunica. Además cuando la jefa de comunicaciones informa que se está rediseñando la página web, que es la herramienta de comunicación más importante y que se tiene proyectado entrar a las redes sociales.

b) Categoría: Responsabilidad Social:

- Edgar Parra en primera instancia asegura que éste es un tema nuevo en la universidad, y que existe una delegada institucional que lo maneja, Anita de Pombo dice que fue designada como delegada de Responsabilidad Social de la Universidad de Cartagena, porque ha venido estudiando la Función Social de la Universidad desde hace tiempo y la responsabilidad social es algo inherente a ello, además asiste a los eventos de RS como representante de la Universidad de Cartagena. Los discursos de ambos

personajes concuerdan cuando mencionan la existencia de un encargado en la responsabilidad social en la universidad.

- Anita de Pombo plantea que la Responsabilidad Social es un principio axiológico de la Universidad de Cartagena, Laura Cardona hace exactamente la misma afirmación, por lo que a nivel semántico y léxico existe una completa afinidad en las afirmaciones.
- Edgar Parra dice que se designa un delegado porque es de interés de la universidad estar a la altura de las demás universidades que están apuntando a este tema de la RS, y la delegada de la universidad asiste a los conversatorios y capacitaciones del Observatorio de Responsabilidad Social del Nodo Caribe. Anita de Pombo reafirma las declaraciones de Edgar Parra, reconociendo su participación en el Observatorio del Nodo Caribe, al que pertenecen un grupo de Universidades.
- Anita de Pombo aclara que la Responsabilidad Social es un proceso de dimensión y función ética que está presente en todos los demás procesos, pero que es más evidente en proyección social. Laura Cardona plantea que la responsabilidad Social debe ir dirigida a todos los que conforman la universidad. De alguna manera compaginan los discursos al mencionar todos los procesos, y al hablar de todos los conformantes, por lo que hay similitud en las concepciones.
- Anita de Pombo afirma que no se está haciendo evidente la responsabilidad de la universidad con el talento humano, la RS debe plantearse desde bienestar universitario en unión con vicerrectoría académica. Mientras Laura Cardona asegura que se está incluyendo este punto de RS en la página web por sugerencia de secretaría general, planeación y calidad, la única presentación de la responsabilidad social está en la página web, lo que evidencia que esa evidencia de la RS, de hecho no se está haciendo evidente, y que ha sido incluido en la página por sugerencia, mas no por

estrategia, ni por ser tenido en cuenta como importante para ocupar un lugar en la página web.

- Siguiendo el punto anterior Anita de Pombo dice que, para el talento humano y docentes existe la División de recursos humanos que vigila el bienestar social laboral como un subproceso, en el mapa de procesos la División de Calidad y Planeación vigilan a Recursos Humanos.
- Anita de Pombo plantea que, la RS es una Forma de Estar en la Sociedad, y que debe haber una articulación de las funciones misionales y del PEI a los contextos, esto interpretable como una estrategia de implementación, Edgar Parra asegura que como estrategia se tiene pensado crear una Cátedra Institucional de RS y consolidar la rendición de cuentas al Estado. Laura Cardona insiste en que la RS es un compromiso con la comunidad, garantizar la participación ciudadana, desde lo misional, la academia e investigación, para garantizar el bienestar de toda la sociedad a partir de la gestión de una persona deben generarse beneficios para los demás. Y por eso le apunta a la página web como herramienta estratégica para reflejo de la RS.

#### 6.2.4 Selección del Sistema de Recuento o de Medida

En este punto se detalla la información obtenida con un parámetro *no secuencial*, donde se establece la presencia de *co-ocurrencias* de indicadores o categorías en los discursos, desde el punto de vista cualitativo. En las unidades *Léxicas* se ubican los términos y palabras como puntos de disección, con el enfoque que se considera pertinente para llegar al objeto de estudio, representado por la Responsabilidad Social y la Comunicación Interna.

##### a) Edgar Parra Chacón

UNIDADES	ANÁLISIS	ENFOQUE	MEDIDA	OBJETO
<b>Léxicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad Social Universitaria</li> <li>- Impacto Ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semántica</li> <li>- Administración</li> <li>- Sociología</li> </ul>	Cualitativa	Res. Soc.
<b>Temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendir cuentas al Estado</li> <li>- Estar a la altura de otras universidades</li> <li>- Cátedra Institucional de RS como una Estrategia</li> <li>- Delegada Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Cualitativa	Res. Soc.
<b>Lingüístico-Proposicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay seguimiento de estrategias ni procesos</li> <li>- El tema es nuevo en la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> </ul>	Cualitativa	Com. Int.

## b) Anita de Pombo

UNIDADES	ANÁLISIS	ENFOQUE	MEDIDA	OBJETO
<b>Léxicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Función Social</li> <li>- Plan de mejora de comunicación organizacional</li> <li>- Dimensión y función ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> <li>- Sociología</li> </ul>	Cualitativa	Res. Soc.
<b>Temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegar a la calidad</li> <li>- Proyectar la imagen de la universidad</li> <li>- Existen organismos de control y vigilancia para cada oficina y proceso</li> <li>- No se está haciendo evidente la responsabilidad de la universidad con el talento humano</li> <li>- Vicerrectoría académica debe velar por el cumplimiento de la RS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Cualitativa	Res. Soc. Com. Int.
<b>Lingüístico-Proposicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por humildad no se muestra el desarrollo interno</li> <li>- La cultura y Responsabilidad hacen parte del plan de mejora del SIGC</li> <li>- Las políticas de comunicación de la Universidad transversan estos temas.</li> <li>- La RS es un Principio Axiológico de la U de C.</li> <li>- La RS debe plantearse desde bienestar universitario en unión con vicerrectoría académica</li> <li>-La RS está presente en todo, pero es más evidente en la Proyección Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Cualitativa	Com. Int. Res. Soc.

c) Laura Cardona

UNIDADES	ANÁLISIS	ENFOQUE	MEDIDA	OBJETO
<b>Léxicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Comunicaciones, plan de medios, de usabilidad web, plan de marketing y manual de imagen institucional</li> <li>- La división de comunicaciones es nueva</li> <li>- Señalización de la universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semántica</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Cualitativa	Com. Int.
<b>Temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización y seguimiento al plan de comunicaciones y rendición de cuentas anual</li> <li>- La percepción general califica bien el uso de los medios de comunicación interna y externa</li> <li>- hacer mayor énfasis en lo organizacional</li> <li>- Ajustar el cómo se comunica.</li> <li>- Se incluyó la RS en la página web por sugerencia de secretaría general, planeación y calidad,</li> <li>- La única presentación de la responsabilidad social está en la página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Cualitativa	Com. Int.
<b>Lingüístico-Proposicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de responsabilidad, política de calidad, política de comunicación son líneas estratégicas del plan</li> <li>- La herramienta más importante en el proceso de comunicación interna es la página web, y se piensa entrar a las redes sociales</li> <li>- La RS es un principio axiológico de la Universidad</li> <li>- La RS no es otra cosa que garantizar el bienestar de toda la sociedad que nos rodea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	Cualitativa	Com. Int. Res. Soc.

## **6.3 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL**

### **6.3.1 Análisis Documental Plan de Comunicaciones de la Universidad de Cartagena 2010 – 2014**

Teniendo en cuenta el objetivo principal de esta tesis, Formular estrategias de comunicación interna que dirigidas hacia la implementación y mantenimiento de la Responsabilidad Social Corporativa, aporten a la apropiación y desarrollo de la función social de la Universidad de Cartagena en su talento humano, es necesario entender y analizar el actual Plan de Comunicaciones de la Universidad de Cartagena.

#### **PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA 2010 – 2014**

Autor: División de Comunicaciones y Relaciones Públicas, con el direccionamiento de la Secretaría General de la Universidad de Cartagena.

Objetivos:

- a) Fortalecer las comunicaciones internas y externas de la Universidad de Cartagena, y en consonancia la política de calidad institucional, a través de la optimización de recursos financieros que se logran mediante la celebración de convenios.
- b) Lograr cohesionar los medios de comunicación bajo una unidad de criterios de dirección en cumplimiento de la política institucional comunicativa.
- c) Reorganizar administrativamente, y en producción de contenidos, las comunicaciones institucionales, con el fin de visibilizar la institución, procurando reposicionarla en el entorno educativo, social, político y empresarial de la región Caribe y Colombia, acorde con la envergadura de la institución.

Estos tres objetivos del Plan De Comunicaciones, denotan el empeño de la Universidad por reposicionarse en su entorno, el planteamiento de fortalecer las comunicaciones internas y externas y la necesidad de cohesionar los medios de comunicación bajo un mismo criterio. A partir de estas necesidades planteadas como objetivos del plan de comunicaciones, se visualiza un enfoque hacia la comunicación interna, la cual es parte fundamental de cualquier organización, tal cual como se ha planteado en esta tesis.

A pesar de estar planteado como objetivo el fortalecimiento de las comunicaciones internas, es necesario analizar el plan de comunicaciones para encontrar una relación con la Responsabilidad Social Corporativa, que ha sido el problema identificado por el grupo investigativo en la Universidad de Cartagena.

Es necesario conocer el contenido del Plan de Comunicaciones de la Universidad de Cartagena, y a continuación se plantea como una forma de dar una mirada amplia a las políticas o lineamientos allí consignados.

## CONTENIDO

Introducción

1- Fundamentos axiológicos:

Misión

Visión

Política de Calidad

Política de Comunicación

Política de responsabilidad

2- Plan de comunicación organizacional

2.1. Generalidades

Marco histórico

Marco legal

2.2. Diagnóstico: División de Comunicaciones y RRPP (2010)

3- Desarrollo Plan de Comunicación Organizacional

Área estratégica: Mejoramiento de la página Web

Área estratégica: Fortalecimiento de los medios institucionales y procesos de Comunicación externa

Área estratégica: Socialización y seguimiento Plan de Comunicación. Comunicación interna y rendición de cuentas.

Área estratégica: Mantenimiento imagen institucional

4- Gestión administrativa institucional:

Gestión Sección Televisión

Gestión Sección Radio

Gestión Sección Prensa

Comunicación Interna

5- Plan de Medios

6- Usabilidad WEB

7- Plan de marketing

Generalidades:

Fue necesario tener en cuenta para el análisis documental del plan de comunicaciones que la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la

Universidad de Cartagena fue creada el 31 de julio de 2008, conformada por las secciones de prensa, emisora y canal de televisión.

Partiendo de que la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas es relativamente nueva en una institución con más de 180 años, el grupo investigador deduce que esta se encuentra en constante proceso de adaptación y desarrollo, que a pesar de los planteamientos hechos y las estrategias desarrolladas también le ha sido necesario buscar métodos para adaptarse a las exigencias de un nuevo siglo.

Una clara muestra de lo planteado por el grupo investigador en cuanto a la reinención y adaptación constante de los procesos de la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas es que a julio de 2010 no existían estrategias trazadas para el manejo de las comunicaciones internas, por lo que se plantea en el Plan de Comunicaciones: “se hizo necesaria la ejecución de una

Encuesta la cual se realizó siguiendo los lineamientos del Manual de Procedimientos de Comunicación Interna de la Universidad de Cartagena”.

Análisis:

Fue necesario identificar tres índices claves para el procesamiento de la información consignada en el Plan de Comunicaciones, de tal forma que estos permitieran la interpretación y análisis coherente de lo estipulado, en miras de contribuir a los objetivos de este proyecto de tesis. Estos índices son los tres ejes centrales de esta investigación: Comunicación Interna, Cultura Organizacional y Responsabilidad Social.

Comunicación Interna:

Como punto de partida se toma el ítem 3 del Plan de Comunicaciones Desarrollo del Plan de Comunicación Organizacional:

En este aparte, se reconoce la importancia de que la División de Comunicaciones y RRPP se mantenga actualizada y enfocada de acuerdo a las exigencias mundiales: “Desde la creación de la División de Comunicaciones y RRPP, mediante el acuerdo No.- 14 del 31 de julio de 2008, se evidenció la necesidad de un órgano que trazara las estrategias de comunicaciones acordes con las nuevas condiciones del siglo XXI”<sup>43</sup>. De acuerdo a esto, la Comunicación Interna para la apropiación de la Responsabilidad Social, vendría a ser un aspecto novedoso y de importancia mundial que debe ser valorado por la División para el diseño de sus estrategias.

Teniendo en cuenta que para el 2010 no existían estrategias de comunicación interna de acuerdo a lo estipulado en el Plan de Comunicaciones, es apropiado resaltar que las políticas adoptadas surgieron del análisis de resultados de la encuesta aplicada y que aun se encuentran en proceso de desarrollo, por lo que es pertinente una revisión de los aspectos que no han sido abordados y cuyo propósito principal de la división de comunicaciones es la creación de estrategias de comunicaciones acordes con las condiciones cambiantes de nuestro siglo.

43 Plan de Comunicaciones 2010-2014. Universidad de Cartagena. Capítulo 3. Pág. 35

Dentro de las “principales funciones de la División de Comunicaciones y RRPP”<sup>44</sup>, consignadas en el Plan de Comunicaciones, se visualiza la ausencia de una función encaminada a la comunicación interna para la R.S.C. y por consiguiente después de ser leídas y analizadas el grupo investigador no considera relevante hacer referencia a las funciones ya especificadas, por lo contrario ve la necesidad de plantear una nueva función de la División de Comunicaciones y RRPP de la mano con la división de Recursos Humanos y Secretaria General, encaminada al diseño y aplicación de estrategias comunicativas internas para la apropiación de la R.S.C.

En el documento se encontraron las estrategias plateadas por la División, donde el único objetivo trazado es la Implementación de la Comunicación interna mediante la imagen institucional, carteleras, señalización, directorios internos, usos de los correos electrónicos y otros. Ningún aparte de esta implementación de estrategias, explica o consigna la R.S.C. como parte importante de la institución.

Para entender más a fondo lo que trasciende en el Plan de Comunicaciones y el enfoque dado a la Comunicación Interna, a continuación se destacan las siguientes palabras claves y repetitivas en la manifestación de las estrategias de comunicación interna:

Imagen institucional Visibilización

Uso de la imagen Identificación

Canales de comunicación

Las anteriores palabras y frases, obedecen al resultado de una encuesta aplicada para el segundo periodo académico del año 2010, donde la División de Comunicaciones y RRPP, pretendía medir la percepción del proceso de gestión de la comunicación en la Universidad de Cartagena, evaluando tres componentes: Comunicación informativa, Organizacional y medios de comunicación utilizados.

El diagnóstico presentado en el Plan de Comunicaciones tuvo en cuenta la descripción del estado técnico, humano y programación (UdeC radio y televisión) de la División de Comunicaciones, así como el análisis final de resultado de las encuestas realizadas al finalizar 2010, donde el resultado de dichas encuestas demostraron que la percepción general califica bien el uso de los medios de

44 Plan de Comunicaciones 2010-2014. Universidad de Cartagena. Capítulo 4.  
Pág. 42

Comunicación de la institución para el manejo de la información interna y externa, pero para los procesos de comunicación organizacional, se debe hacer mayor

énfasis, de acuerdo a los encuestados, quienes consideraron que no se ha fortalecido la imagen institucional, así como mecanismos de comunicación interna para mostrar el logro de los objetivos institucionales.

Este resultado demuestra la falta de estrategias y procesos facilitadores de la comunicación interna en la Universidad de Cartagena, situación que como anteriormente se ha señalado es aceptado por la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas para el año 2010.

Debido al resultado de la encuesta, se pueden entender las razones de la Universidad, para rediseñar su imagen institucional y pretender socializarla adecuadamente, así como el planteamiento de fortalecer la información dirigida a los usuarios internos. Pero al mismo tiempo surge la pregunta: ¿por qué no se plantearon estrategias de comunicación internas enfocadas a la apropiación de los objetivos de Responsabilidad Social?

### Cultura Organizacional

El grupo investigador ha decidido hacer mención a la cultura organizacional en este análisis del Plan de Comunicaciones de la Universidad de Cartagena 2010-2014, debido a que éste es un aspecto resultante de unas correctas estrategias comunicativas internas y que es parte fundamental de cualquier organización entender el valor que tiene su talento humano y la consolidación de estos como una sociedad estructurada y organizada, así como ha sido planteado por Edgar Schein “la organización debe ser entendida como una microsociedad con dimensión cultural”.<sup>45</sup>

A pesar de la ausencia del planteamiento de la cultura organizacional en el documento analizado, se entiende que la labor de este trabajo es la de resaltar que la comunicación interna y la cultura organizacional van de la mano para el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa. Vale la pena mencionar que

las mismas estrategias planteadas por el plan de comunicaciones enfocadas a la parte interna de la Universidad de Cartagena, son métodos de crear o mantener la

45 SCHEIN. Edgar H. Organizational culture and leadership. 4a. Edición. San Francisco: HB. Printing. 2010.

Cultura organizacional, aun que no se haya planteado tácitamente, ha sido un mensaje latente en el desarrollo de este Plan de Comunicaciones.

### Responsabilidad Social Corporativa

Permitiendo corroborar lo anteriormente planteado en este análisis documental, Solo se hace mención a la R.S.C. en la penúltima página del Plan de Comunicaciones con un párrafo, planteando lo siguiente:

### Reseña de Responsabilidad Social

Nuestros valores en la universidad estarán basados en la ética, confiabilidad y la eficiencia. Por este motivo, nuestras publicidades van a reflejar lo que es realmente la institución, sin realizar afirmaciones falsas.

Vale la pena resaltar que la política de responsabilidad del Plan de Comunicaciones, que está consignada en su primer numeral como parte de sus fundamentos axiológicos, obedece a una política de dirección y gestión, más no al enfoque de Responsabilidad Social abordado en este trabajo. En el cual se fundamenta en el manual de Responsabilidad Social del ICONTEC, en caso de existir unas políticas claras de responsabilidad social en la Universidad de Cartagena, estas deberían consignarse como parte de los principios axiológicos de la institución, debido a su calidad delimitadora y funcional para las organizaciones.

En la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social (GTC 180) se hace mención de la importancia de la comunicación interna para el proceso de Responsabilidad Social, diciendo: “La comunicación, dentro de una organización, se comprende, no solo como un proceso técnico de transmisión de información, si no como un mecanismo que facilita los procesos de gestión de la cultura organizacional”.

“En consecuencia la comunicación interna debería favorecer la posición de la organización, con respecto a su visión de Responsabilidad Social. Es necesario dar prioridad a los grupos de personas que se impactaran más por causa de los procesos de cambio de la cultura organizacional, hacia su coherencia con sus

Principios de Responsabilidad Social. Crear estrategias específicas permite mayor aceptación e identificación de su rol respecto del proceso propuesto”<sup>46</sup>.

Relacionando toda la información recolectada y teniendo en cuenta los apartes teóricos conceptuales de este proyecto de tesis, se evidencia la importancia de la comunicación interna para el desarrollo de una cultura organizacional propia de las organizaciones Socialmente Responsables. Las estrategias comunicativas internas son parte fundamental de cualquier proceso de Responsabilidad Social, tal cual, como se consigna en la GTC 180.

Es vital que la Universidad de Cartagena empiece a identificar la importancia de una relación entre la División de Comunicaciones y RRPP y la División de Recursos Humanos para implementar las estrategias planteadas en este proyecto de tesis, que ha comprendido la importancia de la cultura organizacional, producto de un adecuado proceso de comunicación interna, enfocado a la necesidad de este siglo, la Responsabilidad Social Corporativa.

## **7. RECOMENDACIONES**

- ❖ La Universidad de Cartagena debe crear la División de Responsabilidad Social o en su reemplazo la Oficina de Responsabilidad Social, de manera que esta cumpla con las actividades de implementación, mantenimiento y control, así como se mencionan en el desarrollo de la presente investigación.
- ❖ Implementar un programa formativo para la eficiencia en recolección de las basuras, canecas de cada color según su reciclaje, teniendo en cuenta que dentro de los lineamientos de la Responsabilidad Social se impulsa el racionamiento de los recursos y la importancia del medio ambiente, lo cual debe tenerse en cuenta como señalización y modernidad.

## 8. CONCLUSIONES

46 Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social (GTC 180). ICONTEC. 25 de junio de 2008

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en este proyecto, fue necesario identificar el estado de la Universidad de Cartagena en materia de comunicaciones internas y Responsabilidad Social, para ello se identifican e interpretan los principios axiológicos que la Institución consigna y difunde.

**MISIÓN** La Universidad de Cartagena, como institución pública, mediante el cumplimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación, internacionalización y proyección social, forma profesionales competentes en distintas áreas del conocimiento, con formación científica, humanística, ética y axiológica, que les permitan ejercer una ciudadanía responsable, contribuir con la transformación social, y liderar procesos de desarrollo empresarial, ambiental, cultural en el ámbito de su acción institucional.

La idea de una misión encaminada al plano social, ambiental y cultural con la aplicación de conocimientos profesionales es parte de los nuevos paradigmas planteados en esta investigación que demuestran la importancia de la sostenibilidad en toda organización. Partiendo de ello, la Universidad de Cartagena se mantiene a la vanguardia de la competitividad mundial, planteando la formación competente de sus profesionales, siempre teniendo en cuenta la parte humanística, ética y axiológica de éstos.

**VISIÓN** En 2027, la Universidad de Cartagena se consolidará como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país; para ello, trabajará en el mejoramiento continuo de sus procesos administrativos, financieros, académico, investigativos, de proyección social, internacionalización y desarrollo tecnológico, con el fin de alcanzar la acreditación institucional de alta calidad y la acreditación internacional de sus programas.

De acuerdo a lo encontrado en la misión, vemos que la visión de la Universidad de Cartagena es correspondiente y plantea la necesidad de mejorar en su aspecto social, además del académico y otros aspectos que son inherentes a la consolidación de una Institución educativa.

**OBJETIVOS** Para lograr su misión, la Universidad de Cartagena cumple con los siguientes objetivos:

Impartir educación superior como medio eficaz para la realización plena del hombre colombiano, con miras a configurar una sociedad mas justa, equilibrada y autónoma, enmarcada dignamente dentro de la comunidad internacional.

Elaborar y proponer políticas, planes, programas y proyectos orientados a resolver problemas regionales de la comunidad en su área de influencia y participar en ello.

Establecer una política permanente de orientación docente y capacitación profesional, la cual debe fomentar el desarrollo personal, la práctica de la enseñanza y la investigación, en busca de un mejoramiento de la calidad institucional.

Propiciar el intercambio científico, tecnológico y cultural, con el propósito de mantener una actualización permanente que garantice la adecuada orientación del desarrollo de la región Caribe y del país.

Armonizar su acción académica, administrativa, investigativa y de extensión con otras instituciones educativas y entidades de carácter público y privado a nivel nacional e internacional.

Garantizar el cumplimiento de los programas de formación, en sus diversos niveles y modalidades, de acuerdo con lo establecido en las normas académicas.

Impulsar en sus programas académicos el desarrollo del hombre, con base en sólidos componentes de formación humanística, instrucción cívica y en los principios y valores de la participación ciudadana.

Fomentar, de conformidad con las necesidades y demandas de la región y del país, nuevas áreas del saber que permitan el desarrollo cualitativo y cuantitativo de las comunidades en su zona de influencia.

Propender por la conservación del patrimonio histórico y cultural de Cartagena. De la región Caribe y del país, mediante acciones y programas educativos tendientes a ese fin.

Promover un ambiente sano, mediante acciones y programas de educación y cultura ecológica.

Ofrecer un adecuado servicio de información y documentación.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados por la Universidad de Cartagena, encontramos que en ellos se refleja la búsqueda de la institución por contribuir activamente en las mejoras de su entorno. Los objetivos reflejan el afán de esta institución en mantenerse a la vanguardia de las vigencias locales y nacionales de lo que hoy es impartir educación y ser competitivo a nivel organizacional, pues, a pesar de la calidad educativa de la Universidad de Cartagena y de su aspecto público y de organización sin ánimo de lucro, ésta a su vez también se caracteriza por su necesidad de sostenerse en el mercado, el cual hace parte de una sociedad que exige un cambio en la manera de competir, en las formas en que se establecen organizaciones y en las formas en que les son satisfechas sus necesidades.

Las características actuales de la sociedad que han sido analizadas y planteadas en este trabajo han devenido la participación activa de las organizaciones en el desarrollo de la sociedad, determinando aspectos fundamentales en los discursos manejados por la U. de C., en los cuales a pesar de verse reflejado claramente la intención y firme convicción del apoyo a la comunidad, no se comprende específicamente el apoyo o interés que plantea la universidad con su talento humano, que a su vez sería la comunidad interna de la institución.

Con el pleno conocimiento de que los trabajadores de toda organización hacen parte de su grupo de interés, es necesario enmarcar y dirigir la R.S.C. hacia ese talento humano, caso que no se hace evidente en los principios axiológicos de la U. de C. así como en el Plan de Comunicaciones, donde no se plantearon estrategias encaminadas hacia esta labor, a pesar que de manera superficial tratan una idea de esto. Para entender los objetivos de la Universidad que al relacionarse, vislumbran la existencia de un indicio de R.S.C. enfocado al talento humano, a continuación se mencionan:

- \* Establecer una política permanente de orientación docente y capacitación profesional, la cual debe fomentar el desarrollo personal, la práctica de la enseñanza y la investigación, en busca de un mejoramiento de la calidad institucional.

- \* Ofrecer un adecuado servicio de información y documentación.

Estos dos objetivos encontrados y previamente mencionados, fueron los planteamientos más relacionados a una política de R.S.C. en el contexto de los principios axiológicos de la Universidad de Cartagena.

Ahora bien, a pesar de la ausencia de una clara identificación de la R.S.C. en los objetivos de la U de C, es necesario destacar que en el fondo de la estructura universitaria también se tiene en cuenta labor de una responsabilidad social, pero estratégicamente enfocado hacia una parte externa dejando a un lado las estrategias comunicativas que delimiten esta labor hacia la parte interna, que vendría siendo el talento humano de la institución.

Se debe entender el organigrama de la institución, para desarrollar un análisis de lo que se está o no cumpliendo en el ejercicio de la R.S.C., por lo que a continuación se explica la Estructura Organizacional de la Universidad de Cartagena.

El Consejo superior de la Universidad de Cartagena, es el ente o división máxima de la Universidad, quien en su calidad de consejero, sigue y evalúa las labores del Rector y el Consejo Académico. Después en orden de responsabilidad y jerarquía encontramos las oficinas asesoras (Oficina Asesora de Planeación, Oficina Asesora Jurídica, Oficina Asesora Control Interno, Oficina Asesora Control Disciplinario) Secretaría General, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación y Vicerrectoría Administrativa.

A su vez la oficina Asesora Jurídica, regula las funciones de la División De Contratos, mientras que la Rectoría, se encarga directamente de la División de Calidad y Mejoramiento Institucional y por último Secretaría General regula los procesos de la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

Al encontrar estos aspectos delimitadores, se entiende el empeño de la Universidad por dar un sentido lógico, estructurado y organizado a todos los procesos efectuados en la institución, pero al mismo tiempo surge la necesidad de preguntar, ¿Por qué el proceso de Responsabilidad Social no está siendo articulado estratégicamente por ninguna oficina o división de la institución?

Por otro lado en el Acuerdo No. 24 del 4 de diciembre de 2008, El Consejo Superior de la Universidad de Cartagena aprobó el Código de Buen Gobierno, donde en su Artículo 7. Usuarios y grupos de interés. La Universidad de Cartagena reconoce como sus usuarios a: estudiantes en pregrado presencial, estudiantes en pregrado a distancia, estudiantes de postgrado (especializaciones, maestrías y doctorados), estudiantes de educación continua. Y como sus grupos de interés al personal administrativo y docente, padres de familia, contratistas, proveedores, órganos de Gobierno (local, regional, nacional o internacional), Órganos de Control sector productivo, medios de comunicación y comunidad en general.

De acuerdo a lo anterior, la Universidad tiene claro que su talento humano es parte de su grupo de interés o stakeholders, quienes siempre estarán

directamente ligados a las políticas de responsabilidad social corporativa que maneje la Institución, pero más allá de analizar esas políticas, fue necesario detenerse a analizar, las estrategias que se manejan para la apropiación de esas políticas por parte de este talento humano.

De acuerdo al artículo 15 del mismo manual El Compromiso con la integridad, “La Universidad manifiesta su clara disposición de autorregularse, para lo cual se compromete a encaminar sus actividades de conformidad con los principios enunciados en la Constitución, la ley y los Reglamentos Internos, orientándose hacia una gestión íntegra, con principios y valores éticos frente a todos sus grupos de interés”, lo que denota la disposición de la institución para cumplir con las necesidades mundiales de organizaciones responsables y transparentes.

Así mismo, en su artículo 20 de las políticas de gestión del talento humano, Compromiso con la protección y el desarrollo del talento humano. Manifiesta que “La Universidad se compromete con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos, determinando políticas y prácticas de gestión humana que deben incorporar los principios constitucionales de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño. En este sentido, la Universidad propenderá por la vinculación de los más capaces e idóneos, bien sea como servidores públicos o como contratistas. Artículo que facilita la interpretación de políticas claras encaminadas al desarrollo del talento humano de la organización, dando por sentado que existen políticas latentes de R.S.C. en el discurso manejado por la Universidad, pero el plan estratégico que las delimite como tal, no ha sido desarrollado.

Luego se plantea el artículo 21 Compromiso con la Comunicación Pública. El cual manifiesta, “La Universidad se compromete a asumir la comunicación y la información como bienes públicos, a conferirles un carácter estratégico y orientarlas hacia el fortalecimiento de la identidad institucional y a la expansión de

la capacidad productiva de los miembros de la Institución, para lo cual las acciones comunicativas se efectuarán de acuerdo con los parámetros que establezcan los procesos comunicacionales y el plan de comunicación de la Universidad. Para el logro de este objetivo, la universidad implementará el manual de identidad corporativa y un plan anual de comunicaciones”. La importancia de un plan de comunicaciones y la necesidad de estrategias comunicativas es el

Concepto manejado en este artículo que reconoce que para contribuir a la identidad institucional es necesario una comunicación asertiva.

Pero de acuerdo a las entrevistas e investigaciones realizadas, no se encontró presencia de estrategias comunicativas dirigidas hacia la R.S.C. en el Plan de Comunicaciones de la Universidad, brecha que debe ser subsanada por la creación de estas estrategias, que a pesar de ser indispensables para la gobernabilidad de la institución, aún no han sido implementadas para un mejoramiento continuo.

Por último, pero no menos importantes, el capítulo 8, De las Políticas de Responsabilidad Social con la Comunidad, consigna en sus artículos del 27 al 31, la ausencia de un enfoque de la R.S.C. hacia la parte interna de la institución, y en donde a pesar de todo lo establecido en cuanto a la importancia de la comunicación y sus estrategias, el tema se da brevemente y deja el vacío de las estrategias necesarias para lograr lo que allí se plantea, como lo es la Información y comunicación con la comunidad, punto que trata esta investigación, destacando que el talento humano de la institución hace parte de esa comunidad necesitada de una organización socialmente responsable.

## 10. PRODUCTO COMUNICACIONAL

### GUÍA DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA LA R.S.C. EN LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

#### Estrategia # 1

Visibilidad de los lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa así como la Misión, Visión y Objetivos de la Universidad: Dar un posicionamiento privilegiado a esta información de tal forma que todas las labores de los empleados estén encaminados al alcance de estos objetivos.

**Instrumento:** Afiches en Cartelera, página web y radio.

**Política:** La División de Comunicaciones mantendrá con posición privilegiada en todos los comunicados, información latente y manifiesta sobre la R.S.C, misión, visión y objetivos de la entidad, con el fin de promover la apropiación de éstos y alcanzar los objetivos plasmados por el Alma Mater.

#### Estrategia # 2

Alianza estratégica de la División de Comunicaciones y Relaciones Públicas con la División de Recursos Humanos, lo cual permitirá enfatizar la labor en el talento humano, de acuerdo al concepto de R.S.C.

Entre las labores a realizar en esta nueva alianza estará:

- Publicar anualmente el listado de beneficios de los empleados, manual de funciones y competencias laborales (recorderis de visión, misión, estrategias) con una breve descripción de los mismos, que le permitan

sentirse a gusto con todos los “reconocimientos” a los que se hace acreedor por ser parte activa del Alma Máter.

- Generar espacios extracurriculares periódicos, con el fin de obtener información sobre las necesidades de entrenamiento, para luego definir un plan anual de capacitación con recursos internos/externos, fechas tentativas de realización, indicadores que le permitan medir la efectividad del programa entre otros elementos. Fomentando la integración del Talento Humano de la Universidad de Cartagena, en aras de afianzar las relaciones interpersonales, que permiten un ambiente laboral más ameno y agradable. Igualmente facilitará la comunicación y el conocimiento entre los departamentos, aprendiendo más del qué hacer de los compañeros de trabajo.
- Actualización y envío de Organigrama, siempre y cuando fuese necesario.
- Diseño de descripciones de cargos y labores conjuntas con acceso público.

### **Comunicación:**

La División de Comunicaciones deberá velar por el diseño y envío de publicaciones de interés general de los empleados, con los lineamientos del área donde se realice el hecho de interés.

Con asesoría de la División de Recursos Humanos, enviar información mensual sobre:

- Cumpleaños
- Años de Permanencia: Elaborar una Tabla con la información de todos los empleados del Alma Máter.
- Indicadores de entrenamiento u otros.
- Fechas Especiales: Festividades Nacionales, locales o de la entidad.
- Publicación de reconocimientos a la Universidad o empleados

De la mano de la División designada para la R.S.C:

- Información general sobre la labor de R.S.C en la universidad, miembros del departamento, políticas, procedimiento, entre otros.
- Campañas de motivación para actividades encaminadas a contribuir a las comunidades
- Información sobre las actividades en las que ha participado la universidad u empleados a favor del tema. Realizar un boletín especial sobre estas actividades y reconocer la gestión del personal que contribuye a la labor social.

**Instrumento:** Cartas personalizadas al empleado, publicidad al correo personal, campañas de motivación diarias y en el informativo semanal, publicación de indicadores de entrenamiento, carteleras.

**Políticas:** La División de Recursos Humanos en alianza con la División de Comunicaciones velará por brindar información veraz y actualizada sobre las políticas, procedimientos y beneficios de los empleados de la universidad. Así mismo, difundirá información diaria y semanal de los hechos más relevantes de la entidad.

### **Estrategia # 3**

Capacitar al personal administrativo de la Universidad de Cartagena sobre el significado, normas y procedimientos de la R.S.C que aplican para la entidad. Programar jornadas de capacitación sobre el significado y lineamientos del R.S.C en la universidad.

**Instrumento:** Entrenamientos, campañas publicitarias, página web, informativo especial de labores de R.S.C.

**Política:** La División de Recursos Humanos, deberá realizar una revisión anual de las necesidades de entrenamiento del personal, así como velar por el cumplimiento de la planeación de capacitaciones. **La R.S.C, sus lineamientos y objetivos deberá capacitarse anualmente o cada vez que lo requieran los empleados.**

#### **Estrategia # 4**

Elaborar un informativo semanal y un audiovisual mensual, con un recuento de la información de interés general que se remitió a los colaboradores para conocimiento de los sucesos de su entorno, con una fecha y hora de circulación definida, que permita la adaptación y lectura de éste, usando como herramienta el envío de un boletín estructurado con información de las divisiones administrativas de la universidad.

Lo anterior, permitirá que los empleados se sientan partícipes de los procesos que se desarrollan en el Alma Máter promoviendo una retroalimentación de la información y un ambiente laboral agradable.

**Instrumento:** Correo electrónico e impreso publicados en carteleras, página web y televisión.

**Política:** La División de Comunicaciones con asesoría de la División de Recursos Humanos deberá realizar un informativo semanal impreso y audiovisual mensual, con un recuento de los sucesos de interés para el talento humano que se dieron en la universidad.

## **Estrategia # 5**

Centralizar la información de interés general a través de un único ente “División de Comunicaciones”, otorgando la responsabilidad a éste de mantener actualizado a todos los empleados sobre los sucesos diarios y el recuento semanal de la universidad.

La aplicación de este ítem permitirá que los empleados conozcan todos los procesos que realiza la entidad y que están encaminados al alcance de la misión de la universidad, así se afianza la importancia de trabajar bajo un mismo objetivo y genera apropiación y alcance de una consigna común.

**Instrumento:** Correo electrónico, carteleras, página web, publicaciones impresas, volantes, entre otros.

**Política:** La División de Comunicaciones es el departamento encargado de la difusión de mensajes a los empleados con información actual y veraz, bajo los lineamientos y distintivos de la entidad.

## **Estrategia # 6**

Teniendo en cuenta que la universidad tiene tres sedes, es importante brindar a los empleados herramientas que le permitan ‘apropiarse de su espacio’ y estar aún más a gusto en su entorno de trabajo. En aras de esta eficiencia, la señalización de las áreas que compone cada sede es esencial, para lo cual se requieren elaborar guías que ubiquen geoespacialmente en la entrada de cada infraestructura –USTED ESTÁ AQUÍ-.

**Instrumento:** Mapa del sitio en la entrada de la universidad, señalizaciones por bloque, con colores o signos, campañas antes y durante la implementación.

**Políticas:** La institución brindará herramientas para la ubicación geoespacial de sus empleados, visitantes y comunidad general con el fin de promocionar un “estar en casa” para todos; para esto, diseñará y ejecutará avisos de señalización, mapa del sitio en ubicación estratégica (entrada de la universidad, entre otros).

### **Estrategia # 7**

Implementación de los 5 principios japoneses para un proceso organizado de Clasificación, Orden y/o la Limpieza en un sector/zona de trabajo específica, para lo cual se definirán las zonas en las cuales se implementará el programa y el responsable o veedor de cada zona.

En primera medida se realizará capacitación para todos los implicados en el proceso de implementación de 5'S, promoción de los objetivos y responsabilidades, así como la elaboración del “estándar de la Oficina como debe permanecer” el cual tendrá una fotografía del “ANTES” y “DESPUÉS” (controles visuales), con el fin que los detalles de las mejoras sean evidentes.

Así mismo, se realizará una evaluación mensual de los indicadores de autoevaluación a través de la revisión del Score 5S que permanecerá en cada zona.

### **¿QUÉ SIGNIFICAN LAS 5'S?**

Las 5'S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la misma dirección: Conseguir una empresa limpia, ordenada y con un agradable ambiente de trabajo.

El significado de cada una de las 5 S's se presenta a continuación:

1. **Seiri** CLASIFICACIÓN
2. **Seiton** ORDEN

3. **Seiso** LIMPIEZA
4. **Seiketsu** ESTÁNDAR
5. **Shitsuke** DISCIPLINA

**Instrumento:** Campañas informativas sobre la aplicación del programa que incentiven el interés de participación y adopción de los principios, entrenamiento al personal sobre procedimientos y labores del gestor y empleados en general, ubicación de la Tabla de Score 5s por zona para actualización mensual, revisión y actualización de indicadores vía correo electrónico y carteleras.

**Política:** La División de Responsabilidad Social Corporativa implementará el Programa de 5S en todas las sedes del Alma Mater como lo define la estrategia.

Además, realizará el proceso de Identificación y asignación de responsables por zona, así como la veeduría de los, estándares de oficina, registros e indicadores del Score 5s, que permitirá alcanzar una mejora visible y continua, a favor de un ambiente laboral saludable.

### **Estrategia # 8**

Elaboración de un manual de objetivos, programas, políticas y procedimientos para la implementación de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Cartagena, en el cual se establezcan gestores, instrumentos e indicadores que informen al empleado sobre los procesos que se realizan a favor de la comunidad en general y medio ambiente, del que se beneficia la universidad

**Instrumento:** Manual digital e impreso, link en la página web, herramientas 2.0 para la retroalimentación, entre otros que consideren necesario.

**Política:** La División de Responsabilidad Social Corporativa en conjunto a la de Comunicaciones diseñará y publicará un Manual de objetivos, programas, políticas y procedimientos que permitan la implementación y desarrollo de la R.S.C en el Alma Máter.

### **Estrategia # 9**

Diseño y publicación de campañas de motivación y participación de actividades de Responsabilidad Social Corporativa, como por ejemplo “Crea el slogan de la R.S.C” otorgando premios o menciones al ganador o “Diseña la mascota de R.S.C; Reciclaje, 5S.” así como el nombre.

**Instrumento:** Carteleras, Correo electrónico institucional, página web..

**Política:** La División de Responsabilidad Social Corporativa en conjunto a la de Comunicaciones diseñará y publicará campañas que motiven al empleado a participar y conocer las actividades de R.S.C que se gestionen en la universidad, lo cual permitirá “la elaboración y apropiación de su entorno”.

### **Estrategia # 10**

Elaboración de Matriz de Indicadores, que permita el seguimiento de participación de empleados a las actividades programadas en cuanto a R.S.C y Comunicaciones se refiere, cuyas conclusiones aportarán a construir el estado de las comunicaciones y propuestas de mejora, así como la realización de encuestas y exámenes anuales sobre políticas y procedimientos divulgados.

**Instrumento:** Encuestas/cuestionarios, publicación impresa, página web o correo electrónico de las conclusiones del análisis.

**Política:** El Departamento de Comunicaciones realizará seguimiento anual de la participación de los empleados en las actividades, así como la efectividad de las comunicaciones a través de encuestas/cuestionarios, listados de asistencia a capacitaciones/reuniones con el fin de diseñar y ejecutar anualmente herramientas que permitan el mejoramiento continuo de las comunicaciones y favorezca al talento humano de la universidad.

## 9. BIBLIOGRAFIA

1. SIERRA MONTOYA, Jorge Emilio. Principios de responsabilidad social empresarial. Bogotá: Panamericana formas e impresos S.A., 2010.
2. ALHAMA BELAMARIC, Rafael et al. Nuevas Formas Organizativas, Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba, 2004.
3. MUNERA, Alfonso. Reflexiones para una historia de la Universidad de Cartagena. RUDECOLOMBIA: 1998.
4. HABERMAS, Jürgen. Teoría de la Acción Comunicativa I. Madrid: Editorial Taurus Humanidades, impreso en Talleres Gráficos de Unigraf S.L., 1996.
5. MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. La comunicación interna. En: Marketing en el siglo XXI. 3ª edición. 26 de abril de 2010.
6. SCHEIN. Edgar H. Organizational culture and leadership. 4a. Edición. San Francisco: HB. Printing. 2010.
7. TRIANDIS, Harry C. The analysis of subjective culture. New York: Wiley – Interscience, 1972
8. GIMENEZ MONTIEL, Gilberto. Teoría y análisis de la cultura. Vol. 2. México: Conalcuta. 2005.
9. VARGAS HERNÁNDEZ, José Gpe. La culturocracia organizacional en Mexico. Edición electrónica gratuita. México: www.Eumed.net (2007).
10. SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and leadership. 3a Edición. San Francisco: HB Printing. 2004.
11. Libro Verde. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Bruselas 18 de Julio de 2001.

12. Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social. GTC 180. ICONTEC. Bogotá: 25 de Junio de 2008.
13. COLOMB CANELLAS, Antoni J. Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación. 4ª edición. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.
14. TORRICO VILLANUEVA, Erick. Abordajes y Periodos de la Teoría de la Comunicación. Bogotá: Editorial Norma, 2004.
15. ACEVEDO IBAÑEZ, Alejandro. Ét al. El proceso de la entrevista. 4ª edición. México: Limusa Editores, 30 de junio de 2006.
16. PIÑUEL RAIGADA, José Luis. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Estudios de Sociolingüística Vol. 3. Madrid: 2002.
17. GARCIA CORDOBA, Fernando. El Cuestionario. México: Limusa Editores. 2004. pp. 29 – 31.
18. BARDIN, Laurence. Análisis de Contenido. 3ª edición. Madrid: Ediciones Akal S.A., 2002.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DE APLICACIÓN TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.

26 de septiembre de 2011, Cartagena de Indias

**Objetivo:** medir el grado de apropiación que el talento humano de la Universidad de Cartagena posee en cuanto al tema de Responsabilidad Social y comunicaciones.

1. ¿A qué división de la institución pertenece?

2. ¿Sabe usted, qué es Responsabilidad Social Corporativa? Marque con una X

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Un poco \_\_\_\_

3. ¿Cómo evalúa usted la comunicación utilizada en la Universidad para divulgar la labor de Responsabilidad Social? Marque con una X

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ No Conoce del Tema\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que la comunicación e información que efectúa la Universidad está encaminada a su formación y desarrollo?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Un poco \_\_\_\_

5. Marque con una X los medios que usted considera deben ser utilizados para perfeccionar la formación y desarrollo de la Responsabilidad Social en la institución.

Página Web \_\_\_\_\_ Campañas de capacitación \_\_\_\_\_ Informativos institucionales \_\_\_\_\_ Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que la institución toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Un poco \_\_\_\_\_ No Conoce del Tema \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce las normas de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Un Poco \_\_\_\_\_

8. ¿Se siente a gusto con el ambiente laboral?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Un Poco \_\_\_\_\_