



Universidad  
del Cauca

**Estrategia Comunicativa para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional en el  
subproceso de movilidad de área de Seguridad y Movilidad de la Universidad del Cauca**

**Yamile Estefany Arana Córdoba**

**Código: 104816010751**

**Presentado para optar al título de Comunicadora Social**

**Dirigido por:**

**Álvaro Gerardo Fernández Sánchez**

**Magíster en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo**

**Universidad del Cauca**

**Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales**

**Comunicación Social**

**2024**

## **Agradecimientos**

Agradezco a los integrantes del subproceso de movilidad, que no solo me permitieron ser parte del equipo sino que también creamos vínculos más allá de la academia y el trabajo. También, me permito agradecerle al profesor Álvaro Gerardo Fernández, quien me alentó, aconsejó y me tuvo paciencia durante esta pasantía, por otro lado, agradezco a mi amiga del alma Angie Getial que durante más de una década me ayuda y alienta académicamente, por último a mi madre y abuela que me dieron la libertad de escoger esta bella profesión. Gracias a mis amigos políticos por ser incondicionales.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>0. Introducción</b>	<b>6</b>
0.1 Marco Contextual	13
<b>1. Contextualización y análisis de formatos de uso común del subproceso de movilidad de la Universidad del Cauca</b>	<b>13</b>
1.1 Breve Reseña Histórica	13
1.2 Antecedentes	18
1.3 Revisión de archivos (documentos descargados)	18
1.4 Accesibilidad	20
1.5 Cargos y personal	20
1.6 Normas	21
1.7 Explicación de procedimientos	21
1.8 Conclusión	22
<b>2. Marco Conceptual</b>	<b>23</b>
2.1 Comunicación pública	23
2.1.1 Acceso a la información	23
2.2 Comunicación Organizacional	24
2.2.1 Cultura Organizacional	24
2.2.2 Información	25
2.2.3 Clima Organizacional	26
2.3 Comunicación Estratégica	25
2.3.1 Gestión del conocimiento	26
2.3.2 Diagnóstico comunicativo	27

2.3.3 ¿Qué es una estrategia?	27
2.3.4 Público, usuarios o comunidad	28
<b>3. Metodología</b>	<b>30</b>
3.1 Generalidades	30
3.2 Diseño de la Investigación	30
3.3 Enfoque	31
3.4 Población	31
3.5 Técnicas de recolección de datos	31
3.6 Etapas	32
3.6.1 Etapa Investigativa	32
3.6.1.1 Observación e inmersión.	32
3.6.1.2 Entrevistas.	33
3.6.1.3 Encuestas.	33
3.6.2 Etapa propositiva	33
3.6.2.1. Análisis de entrevistas.	34
3.6.2.2 Análisis de las encuestas.	34
3.6.2.3 Estrategia comunicativa.	34
<b>4. Resultados</b>	<b>36</b>
4.1 Etapa Investigativa	36
4.1.1 Observación e inmersión	36
4.1.2 Cuellos de botella	37
4.1.3 Procesos administrativos	37
4.1.3.1 Externos al subproceso	38
4.1.3.2 De manejo interno	38

4.1.4 Relación con el público o usuarios (técnico)	39
4.1.5 Comunicación y clima laboral	40
4.2 Entrevistas	41
4.2.1 Análisis de las entrevistas	41
4.2.1.1 Conocimiento básico	41
4.2.1.2 Conocimiento del funcionamiento del área	43
4.2.1.3 Percepción personal	51
4.2.2 Conclusiones	58
4.3 Encuestas	58
4.3.1 Eje de comunicación informativa	60
4.3.2 Eje de rendición de cuentas	71
4.3.3 Eje de comunicación organizacional	81
4.3.4 Conclusiones generales	102
<b>5. Etapa propositiva</b>	<b>103</b>
5.1 Análisis de entrevistas	103
5.1.1 Aspectos positivos y negativos de las respuestas de las entrevistas	103
5.2 Análisis de las encuestas	105
5.3 Estrategia comunicativa	107
5.3.1 Actividades	107
Recomendaciones	113
Conclusiones	115
<b>Referencias bibliográfica</b>	<b>117</b>
<b>Anexos</b>	<b>120</b>

## 0. Introducción

Este proyecto de pasantía se sitúa en la comunicación organizacional de una dependencia de una institución pública, desde la cual se planteó un diagnóstico comunicativo para la generación de una estrategia que buscó impactar la cultura organizacional de los usuarios, en este caso se trabajó con el subproceso de movilidad del Área de Seguridad y Transporte de la Universidad del Cauca. En la búsqueda de experiencias previas se destacaron los siguientes: “Construyendo sentidos desde la comunicación - Diseño de una estrategia comunicativa para el fortalecimiento del clima organizacional y la imagen corporativa de la empresa Lotería del Cauca” de Cerón, C.; Fernández, M. y Muñoz, S. (2011), se rescata que se implementó el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa Para Entidades del Estado (MCPOI) como proceso de diagnóstico por el cual “se llegó a cinco campos de análisis diseñados para orientar, tanto el proceso de diagnóstico como la propuesta estratégica” y “Diagnóstico y diseño de un plan estratégico comunicaciones entre las diferentes áreas de la Clínica la Estancia S.A. de Popayán” realizada por Mosquera, E. y Muñoz, D. (2013), “Diseño de una estrategia para el fortalecimiento del sistema comunicativo y la imagen corporativa de la Cooperativa del Sur del Cauca (Coosurca)” realizado por Suarez, E. (2013), “Diseño de una estrategia comunicativa para la cámara de comercio del cauca y su público objetivo: los comerciantes” de Tatalcha, M. y Daza, C. (2008), “Implementación de una estrategia comunicativa para fortalecer la comunicación interna en la Federación Campesina del Cauca” por Constaín, C. y Jojoa, L. (2012) y “Diseño de una estrategia comunicativa para fortalecer la comunicación interna en el diario El liberal ‘Avanzamos para mejorar’” por García, A. (2014).

Estos proyectos investigativos permitieron conocer las diferentes estrategias comunicativas formuladas y los procesos que se implementaron en estas organizaciones, tanto públicas como privadas en la ciudad y el departamento, cuya relevancia social es de suma

importancia, al igual que la Universidad del Cauca, donde se realizó la pasantía. Dentro de las organizaciones públicas se incluyen las instituciones de educación superior como la Unicauca, que desempeña tal labor, por lo cual, también debe rendir cuentas de sus procesos internos, dentro de estos se encuentra el subproceso de movilidad que hace parte del Área de Seguridad y Movilidad, que es transversal a todas las áreas de la institución.

De esta manera, la comunicación interna de este subproceso con el resto de la comunidad universitaria es un problema de interés organizacional, porque puede afectar el funcionamiento y, por lo tanto, el alcance de la calidad en diferentes procesos académicos e investigativos. Por esta razón se formuló la pregunta problema. ¿Cómo diseñar una estrategia comunicativa que permita generar vínculos informativos entre la comunidad universitaria y el subproceso de movilidad de la Universidad del Cauca? Cuyo objetivo fue poder “Crear una estrategia comunicativa que genere impactos en la cultura organizacional en la Universidad del Cauca a partir del servicio del transporte terrestre de la institución (subproceso de movilidad)”. Dentro del cual se plantearon inicialmente 3 objetivos específicos: primero diagnosticar los procesos de comunicación actual entre la Universidad del Cauca y el subproceso de movilidad, segundo identificar los canales de comunicación pertinentes para los procesos de comunicación entre el subproceso y la Universidad como organización, y por último, generar recomendaciones para crear una estrategia comunicativa que mejore los procesos de comunicación y transporte entre la institución y movilidad.

Para esta investigación, la metodología que se aplicó fue el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa Para Entidades del Estado (MCPOI) que se concentra en la comunicación como un fin humano, que busca servir a la sociedad y poder brindar a esta lo mejor que una institución u organismo público puede dar, relacionando en su metodología a la sociedad con la institucionalidad. Para realizar su accionar plantea tres ejes: el de Comunicación Organizacional, campo de actuación que busca garantizar la organicidad y coherencia de las entidades con la articulación adecuada de principios y acciones para lograr el

propósito misional; Comunicación Informativa, campo de actuación que busca garantizar que las instituciones se expresen frente a la sociedad y le comuniquen su relato, y Rendición de cuentas, subcampo derivado de la comunicación informativa, específico de las entidades del Estado, y posible desde una práctica de la comunicación organizacional fundada en la aplicación del precepto constitucional de la publicidad, complementaria de la rendición de cuentas de los organismos de control que está reglamentada por la ley.

Dentro de estos tres ejes se plantean cada una de las etapas y actividades para poder lograr los objetivos específicos trazados en esta investigación, teniendo en cuenta que se pudo modificar o ampliar los tres ejes del MCPOI para poder aplicarlo al subproceso de movilidad.

El Área de Seguridad y Movilidad de la Universidad del Cauca es la encargada de la seguridad de las instalaciones universitarias y del transporte terrestre de la comunidad Unicaucana. En esta sección, se encuentra adscrito el Subproceso de Movilidad, donde se gestiona y organiza todo el transporte terrestre de pasajeros o de carga de la comunidad académica. Este subproceso está conformado por un parque automotor de 11 vehículos, de los cuales hay 5 camionetas, un camión y una camioneta de estacas, vehículos de carácter mixto, además de 3 buses y una Van que son conducidos por 11 trabajadores de planta y 2 contratistas. Administrativamente, el Coordinador del Área de Seguridad y Movilidad es Carlos Quintín, quien coordina los vigilantes y el monitoreo a las instalaciones de la institución junto con el transporte dentro y fuera de la institución. En el subproceso de Movilidad hay 2 administrativos, Cesar Noguera, coordinador de transporte, trabajador de planta que tiene permiso sindical, por lo cual no desempeña labores administrativas en el área y la coordinadora Diana Rodríguez, contratista.

Este servicio es muy importante para los procesos visionales, tanto administrativos, como de docencia e investigación, desde el desarrollo normal de las actividades diarias de la institución, como el mantenimiento estructural y el traslado de la comunidad académica para la

representación en eventos deportivos y académicos. Este proceso de movilidad, involucra a todas las áreas y dependencias institucionales, como los administrativos, académicos, de mantenimiento y de comunicaciones, entre otros, que se relacionan con el subproceso, ya sea, para trasladarse intermunicipal en el territorio nacional o localmente dentro de la ciudad de Popayán.

Es así como en este contexto, se presenta una alta demanda de parte de todos los procesos universitarios al transporte, el subproceso no puede cumplir con la alta demanda por la falta de vehículos automotores o de conductores, lo que impide cumplir los objetivos misionales de la institución. Este inconveniente de no poder responder a la demanda de transporte terrestre, ha provocado que los canales de comunicación y atención sean débiles con el resto de la comunidad, porque nos son constantes, ni sólidos, ni cumplen con el objetivo de explicar y permitir comprender a los usuarios la totalidad y complejidad del proceso para el uso de transporte, partiendo desde los objetivos misionales, los tiempos, la disponibilidad y la asignación presupuestal para cada viaje que requiera la organización.

Esto evidencia la necesidad de intervenir en la cultura organizacional de la Universidad del Cauca, específicamente en la Gestión de Seguridad y Movilidad, en el Subproceso de Movilidad a partir del uso del transporte terrestre para poder impactar el servicio prestado a la comunidad académica, mediante la generación de una estrategia comunicativa que resuelva los problemas de la comunicación externa y de sinergia con el resto de las áreas de la institución.

El manejo de la comunicación organizacional de la Universidad del Cauca, se rige bajo las normas nacionales de calidad de la ISO 9001 y la Constitución Política, que obliga a diseñar, aplicar y evaluar el control de los procesos internos. Dentro de estos procesos existe el manejo del mapa de procesos de la institución, que según la Resolución R - 104 de 2018 se adopta el mapa de procesos utilizado en la actualidad. Desde el 2011, según la Resolución 802, la Rectoría de la Universidad del Cauca se adoptó el Sistema Integrado de Gestión, que está

basado en el Modelo de Operación por Procesos. En el año 2014, bajo la Resolución 1015 se toma el Mapa de Procesos que se debió ajustar en el año 2015, mediante un Acuerdo Superior 051 donde se crea el Centro de Gestión de Calidad y Acreditación Institucional (SIGAI). Para el 2016, se le adjudica la responsabilidad de direccionar el sostenimiento del SIGAI a este centro, dentro del cual se modifica y crea los Procesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y Evaluación. El Subproceso de Movilidad, se encuentra adscrito al área de seguridad y movilidad que se encuentra dentro de la vicerrectoría administrativa y financiera de la Institución, por lo cual la función de este es:

“Encargarse de proveer los recursos a todos los procesos, con el fin de que cumplan con la misión institucional y con los requisitos establecidos para cada uno de estos. Estos procesos garantizan el suministro de recursos humanos, tecnológicos, financieros y logísticos, igualmente, velan por la implementación permanente del mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión para la Acreditación y están conformados por: Gestión de cultura y bienestar, y Gestión administrativa y financiera.” (Universidad del Cauca [Unicauca], 2018, Resolución R - 104)

### Gráfica 1.

*Mapa de procesos: Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo.*



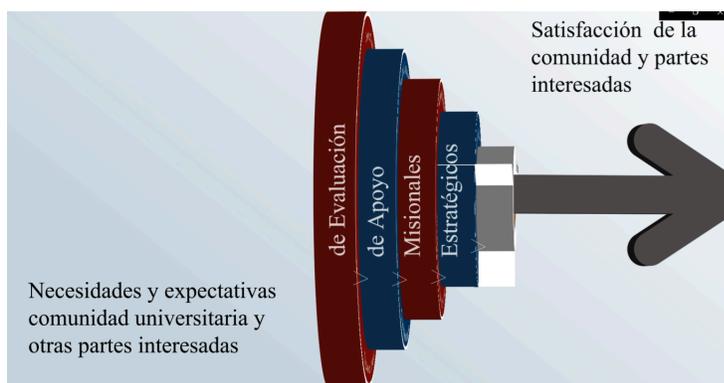
## Gráfica 2.

*Mapa de procesos: totalidad de los procesos.*



## Gráfica 3.

*Aplicación del mapa de procesos en el funcionamiento de la Universidad del Cauca.*



En la aplicación de este Mapa de Procesos, se realizó la pasantía que buscó impactar la cultura organizacional en el subproceso de movilidad dentro de los procesos de apoyo de la Universidad del Cauca, cuya tarea es seguir siendo una institución de alta calidad.

De esta manera, en el documento se encontrará en la primera parte el marco contextual donde se describe el área y sus componentes humanos, como también documentos públicos y de uso común, luego se desarrolla el marco conceptual que explica y desarrolla cada idea que fue incluida en la investigación para poder llevar a cabo cada paso, explicando el significado de

cada herramienta tomada; después se encuentra descrita la metodología implementada, donde se explica y expone todo lo aplicado y modificado del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Información para Entidades del Estado (MCPOI), donde también se expresan los inconvenientes y medidas tomadas durante el proceso investigativo. Para pasar al proceso de muestra de resultados, se enseña inicialmente lo recopilado en las entrevistas realizadas a cada integrante del subproceso con el modelo semiestructurado dividido en 3 áreas diferentes; y continua con los resultados obtenidos de las encuestas, también divididos en los tres ejes que incluye el modelo y que se aplicaron a tres tipos diferentes de usuarios y administrativos incluidos en el proceso del servicio. Finalmente, se redactó en formato de tablas la realización de actividades que conforman la estrategia comunicativa, teniendo en cuenta los resultados y lo diagnosticado. Por último, se exponen las recomendaciones generales donde también se resalta el papel de diferentes actores que intervienen y pueden mejorar la cultura organizacional del subproceso de movilidad.

## 1. Marco Contextual

### 1. Contextualización y análisis de formatos de uso común del subproceso de movilidad de la Universidad del Cauca

#### 1.1. Breve Reseña Histórica

Después del acercamiento que se hizo al Área de Movilidad y Seguridad, se definió establecer el contexto histórico, para conocimiento de las transformaciones del Subproceso de Movilidad o Transporte de la Universidad del Cauca, se presenta una breve reseña histórica a partir de tres momentos que son marcados por tres trabajadores que llegaron en diferentes épocas y vivieron cambios tecnológicos e históricos, tanto a nivel interno como externo de la institución.

- ***Conductor Dario Mauna - 1996 a la actualidad de la pasantía 2023***

Dario Erney Mauna Fernández, de 54 años, con 28 años de trabajo en el Subproceso de Movilidad, aportó los siguientes datos descriptivos sobre el funcionamiento del área en el año 1995, cuando ingresó a trabajar en la institución:

El subproceso, desde la década de los años 90 al presente estuvo ubicada en el mismo edificio que se encuentra ubicado en la parte trasera de la Facultad de Educación, a través de los años se ha ido ampliando y modernizando las instalaciones, antes eran escritorios dentro de un salón y un parqueadero con sótano muy amplio, ahora se ha convertido en el Área de Servicios con cada uno de sus subprocesos.

En aquel entonces, el subproceso de movilidad se llamaba “Área de Transportes” que estaba conformado por el coordinador, el jefe y los 12 conductores a cargo de 14 vehículos, entre los cuales se encontraban camperos, buses y busetas, que a lo largo de los años y por normas de la política de transportes fueron dándose de baja y actualizando por vehículos más modernos, los cuales debían cumplir con una demanda de 5.000 estudiantes o más. Las formas de comunicación estaban al mismo nivel que las del resto del país, la comunicación

telefónica era mediante teléfono fijo a fijo, donde los transportadores debían reportar alguna anomalía o inconveniente llamando al fijo de la universidad, además de implementarse el tablero de tiza, siendo una tarea constante. El jefe de la división era Raúl Alfredo Varona, con el jefe del Área de Movilidad José Esau Urbano y el coordinador Luis Peña. En el año 96 llegó el primer computador al área, seguido del internet en el año 98, modificando las formas de producir documentos y manejo de la información.

En tanto a temas administrativos, la mayoría de documentos y formatos que hoy maneja eran los mismos, desde el formato de préstamo de vehículo, el formato de salida, el de combustibles, hasta el de horas extras entregado en área administrativa, son los mismos con ciertas modificaciones hechas porque la Universidad debe seguir las normas ICONTEC, mientras que la forma de llenarlos se ha modificado radicalmente, pasando de la máquina de escribir manual, a la eléctrica y luego al computador, esté llegando a inicios del los años 2000 de forma plena en diferentes oficinas de la institución.

En el inicio del siglo 21, ya se vieron transformaciones y ajustes notables a las nuevas tecnologías y sus usos, sin embargo, no han ocurrido modificaciones o cambios abruptos o radicales en el organigrama o funcionamiento de la organización, más allá de empezar a implementar apoyos en las tecnologías de la información.

- ***César Noguera: Técnico-administrativo coordinador de transportes desde el 2014 a la actualidad con permiso sindical***

Desde el 2014 el área de transporte en la universidad funcionaba regularmente, por el coordinador anterior que ejercía en su cargo la responsabilidad correspondiente. Debido al crecimiento espontáneo de estudiantes, es decir, 14.000 estudiantes a los que se debía dar el servicio, se presentaba una desactualización del servicio, con la necesidad de ampliación del parque automotor y de actualizar la coordinación a los avances tecnológicos que el área necesitaba para que los procedimientos que se pudieran hacer de manera virtual se lograrán y

los que no siguieran de manera manual, sin embargo, siempre se necesitó sistematizar los procesos para mejorar el servicio.

Respecto a los formatos y su manejo, existe una dificultad que puede volverse oportunidad, con la política de la universidad de cero papel, lo que en realidad no se aplica en el área. Estos procesos requieren de más personal y por lo tanto de más recursos, cuando estos se pudieran invertir en procesos tecnológicos y sistematizaciones.

Esto se suma al problema de que la planta de trabajadores no ha crecido, siendo paralela a la de 2014, cuando en la actualidad hay 4 mil estudiantes más aproximadamente, incluso los trabajadores contratados mediante la prestación de servicios no han aumentado, trayendo dificultades porque no corresponden a las necesidades de diferentes servicios, incluyendo el de transporte.

La comunicación siempre ha tenido dificultades del subproceso con la comunidad universitaria, porque faltan procesos de formación, educación y socialización de diversos mecanismos que se adoptan en la misma institución para que todos los funcionarios de las diferentes dependencias conozcan las nuevas herramientas y no recurrir a los antiguos mecanismos, donde en reiteradas ocasiones se buscaban por medio de llamadas, y de urgencia, sin hacer el procedimiento previo; esto no correspondía y aún no corresponde al servicio que el área puede dar. Se entiende que no se puede suplir todos los servicios, pero al igual en cada facultad y dependencia, los funcionarios deben saber el procedimiento para acceder al servicio, deben consultar la disponibilidad del vehículo para poder solicitar el vehículo y formalizarlo con los trámites y dar respuesta con el orden debido, para evitar errores y problemas por falta de organización.

Habían 11 vehículos en 2014 y en la actualidad hay 12 vehículos, pero la planta de conductores tiene la misma cantidad. Respecto a las herramientas correspondientes para el resto de trabajos es engorroso, debido al déficit que presenta en la actualidad la universidad.

En términos generales la comunicación ha sido buena, pero si hay inconvenientes del subproceso con el área administrativa, no se está al 100%. Desde el área debemos darle respuestas a las necesidades de la institución, sabiendo que está inmersa en el desarrollo y resolución en las necesidades locales a nivel departamental, conociendo las necesidades de la regionalización de la universidad, de poder ampliar y suplir la necesidad de transporte de Santander de Quilichao.

- ***Carlos Quintín - 2019 a 2023***

Desde el año 2019 al momento de esta investigación, donde Carlos Quintín llegó al cargo de coordinador de seguridad y transportes, aplicó los principios de la administración como administrador de empresas: planear, organizar, dirigir y controlar, lo que permitió que se corrigiera la mayoría de los procedimientos administrativos, como la elaboración y autorización de vehículos de un día a otro. Procesos que no eran organizados ni planificados con tiempo en el subproceso de transporte.

En el manejo de los procesos para hacer viajes, se implementó la programación con mínimo 8 días de anticipación, a pesar de que los diversos formatos no se han modificado en los últimos 4 años. Por otro lado, el personal ha tenido mejores resultados por las nuevas prácticas fundadas por 5 nuevos conductores, influenciando positivamente al resto de conductores que llevaban más de 10 o 20 años en la universidad trabajando en el mismo cargo.

El parque automotor en los últimos 4 años no tuvo actualizaciones, pero, hasta el momento si se han solicitado ampliaciones y mejoras de hasta un 50% del parque automotor, que no fueron aprobadas.

La comunicación del área con el resto de la universidad ha mejorado notablemente, permitiendo que exista constantemente comunicación que facilite la planificación, razón por la cual se han adecuado y empezado a organizar la programación con anticipación de los viajes a

realizar por diferentes profesores e incluso administrativos, que han modificado su cultura de programación a última hora, por presentación de solicitudes de viajes desde meses antes de la fecha. Aun así, al ser tanta la población hay muchas personas que desconocen el manejo de tiempos y formatos para poder acceder a un viaje.

Se ha mejorado la división de carga y de horas extras de los diferentes conductores, permitiendo que todos tengan un salario más equilibrado, además de mejorar sus descansos, permitiendo una carga laboral que se convierte en beneficios salariales. Se entiende que aún existen dificultades en la comprensión del cambio de modalidad de conductores constantes en Popayán o zonas cercanas, y de viajes largos fuera de la región al resto del país, a que sean rotativos en las dos formas anteriormente nombradas.

Además, las dificultades de la secretaria por la carga laboral pesada, llevó al cambio de secretaria, para tener una mejor relación con la jefa del área de apoyo. En lo corrido del 2023, se traspasó el cargo de coordinador a una coordinadora, pero la vacante de secretaria sigue disponible. Para que regrese la armonía de trabajo de cada uno de los puestos y se mantenga la mejora de protocolos, normas y políticas de seguridad, donde incluso se contengan los descansos de los diferentes vehículos, se espera se integre la secretaria a una persona capaz y dispuesta al trabajo que traiga buenas prácticas a los trabajadores actuales.

Lo más positivo que se resalta es que los nuevos trabajadores contagian a los antiguos para que cambien, asumiendo errores y evitando las equivocaciones para mejorar en el servicio y por lo tanto del funcionamiento de la institución.

Se entiende y se busca generar conciencia sobre lo difícil de la carga de los trabajadores y sus funciones, además de que se evidencia que se necesita una reestructuración del área desde los conductores hasta el coordinador general, porque hay problemas que necesitan de atención detallada y existe aún la descoordinación, por lo cual se necesita desde la comunicación que se puedan programar y solucionar los problemas sin necesidad de estar el coordinador de forma física.

## **1.2. Antecedentes**

El pasante y estudiante de la Universidad del Cauca tuvo la oportunidad de conocer el procedimiento informalmente, sobre el uso de los vehículos de la institución, además de parte del personal y de los tiempos que lleva poder conseguir un viaje sin ningún inconveniente, por lo cual, al iniciar la investigación la percepción fue modificada, porque la experiencia de varias semanas permitió conocer muchas contradicciones en los documentos públicos que se revisaron y se reseñan en este documento. En consecuencia, se buscó tener además de una reseña, un análisis crítico para poder conocer mucho mejor el procedimiento interno y externo de la sección que se busca ayudar desde la comunicación social, para poder impactar la cultura organizacional.

## **1.3 Revisión de archivos (documentos descargados)**

Los documentos revisados se encontraron en el portal del programa LVMEN de la Universidad, donde se encuentran publicados para la comunidad universitaria los documentos de interés general y específico de ciertas secciones; dentro de estos están los correspondientes al Subproceso de Movilidad.

Los archivos revisados son del Proceso de Apoyo de la Gestión de la Seguridad y Movilidad sobre el Servicio de Transporte, estos están divididos entre formatos, procedimientos o protocolos u otros documentos, que han sido organizados en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Tabla de formatos del subproceso de movilidad.*

<b>Tipo de documento</b>	<b>Nombre del archivo</b>	<b>Formato</b>
Formato	PA-GA-5.4.4- FOR 8 Acta de Verificación Básica de Dotación de Vehículos V2	Controlado - editable
Formato	PA-GA-5.4.4-FOR-1 Solicitud de Préstamo de Vehículo v4	Controlado - editable
Formato	PA-GA-5.4.4-FOR-2 Control Horas Extras V2	Controlado - editable
Formato	PA-GA-5.4.4-FOR-3 Cumplido de comisión V2	Controlado - editable
Formato	PA-GA-5.4.4-FOR-4 Orden de viaje V2	Controlado - editable
Formato	PA-GA-5.4.4-FOR-6 Relación de Entrega de Tiquetes de Peaje V0	Controlado - editable
Formato	PA-GA-5.4.4-FOR-7 Reporte de Novedades durante el Servicio V0	Controlado - editable
Documento	PA-GA-5.4.4-OD 2 Política operacional Transporte V1	PDF
Formato	PA-GA-5.4.4-OD-1 Chequeo Diario de Inspección Sensorial - Vehicular V1	Controlado - editable
Documento	PA-GA-5.4.4-PR-2 Coordinacion y supervision de vigilancia de bienes	PDF
Documento	PA-GA-5.4.4-PT-1 Protocolo para el Control de Salida de Vehículos v1	PDF
Documento	PE-GA-5.4.4-PR-1 Procedimiento de Servicio de Transporte V4_0	PDF
Documento	PE-GA-5.4.4-PR-3 Procedimiento de Supervisión contratos de transporte V1_0	PDF
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>Archivos descargables</b>

#### **1.4. Accesibilidad**

La accesibilidad y el formato de estos archivos es muy básico, al alcance de toda la comunidad universitaria, pero, fue más sencillo descargar estos documentos en equipos que no pertenecieran a la universidad y con internet que no fuera de la misma, ya que este programa de LVMEN funciona mejor en los navegadores que no están presentes en los equipos de la institución, como FIREFOX.

Aparte del proceso sobre la descarga, hay que tener en cuenta que a menos que se busquen exactamente esos documentos (referenciados principalmente por personal de la sección) es muy difícil llegar a ellos en el portal web, a menos que se exploren cada uno de los procesos de la institución y su documentación.

#### **1.5. Cargos y personal**

En lo que respecta a los cargos y el personal que presta el servicio, el talento humano, es nombrado en los documentos de forma tal que se sabe qué cualificación y nivel educativo deben tener, pero, esto no permite conocer sus funciones claramente y mucho menos quienes están detrás de estos, porque solo nombran a los conductores y los administrativos y qué formatos deben llenar al realizar un viaje dentro de la ciudad o fuera de esta, pero no permiten conocer las personas que ocupan estos cargos, ni mucho menos cuántos conductores hay.

Para el tema de procedimientos, es muy confuso la explicación de estos en el documento de “Procedimientos del servicio de transporte”, es decir, se explica el paso a paso y en manos de quién está, pero en la realidad, por experiencia esto no sucede de esa manera o por lo menos no ha pasado de esa manera en los servicios que ha tenido el pasante.

Al final, precisamente de este mismo archivo, se deja entrever que hay un diagrama de flujo para simplificar el procedimiento y sus encargados que no está disponible y dice en construcción, lo que genera la impresión o perspectiva de la falta de elaboración y esfuerzo en

búsqueda de la calidad de la formulación de estos archivos ya que parece un documento de varios años atrás.

### **1.6. Normas**

El prestar un servicio de calidad es el objetivo de los procesos de apoyo, dentro del mapa de procesos de la institución, el faltar a la norma y mostrar además falta de dedicación y detalle en los documentos, como también contradicción en los archivos, demuestra falta de compromiso con la búsqueda de la calidad, que son un pilar para la cultura organizacional, porque se supone que el objetivo visional y el objetivo de la sección es prestar un servicio de calidad, esta inquietud lleva a involucrar a la oficina de acreditación de alta calidad.

Las normas citadas se repiten y se pueden consultar dentro de los buscadores en internet, pero esto genera más dudas en lugar de responderlas, es decir, la cultura de las personas que consultan estos documentos públicos dentro de la institución no los lleva a buscar norma por norma, mucho menos leer y comprender lo que estas dicen.

### **1.7. Explicación de procedimientos**

Dentro del documento pilar, que se logra identificar como “Política Operacional de Transporte” hay una cantidad de documentos e información que enumeran para poder explicar el procedimiento y sus diferentes pasos como posibles inconvenientes dentro de un servicio normal.

La realidad es que este documento es plano y simple, pero concreto. Aún así, en comparación con la experiencia de los procesos, es decir, lo empírico en la mayoría de estos procesos no se llevan a cabo en ese orden ni en esa misma cantidad de tiempo, además, muchos no conocemos las oficinas o dependencias encargadas de los procesos financieros y sus tiempos, lo que complica el entendimiento del servicio e impacta negativamente la cultura organizacional.

### **1.8. Conclusión**

Hay cinco dudas que deja la revisión de archivos en la plataforma LVMEN. Estas preguntas pueden ser consideradas como interrogantes que deben ser resueltas para poder solucionar inconvenientes o falta de cultura organizacional en el Subproceso de Movilidad.

Las preguntas que surgen son:

- ¿Cada cuánto tiempo se deben actualizar estos documentos?
- ¿Por qué no se permite conocer los nombres de los trabajadores de la sección para poder familiarizar y acercar el servicio?
- ¿Porque no existe un canal directo de comunicación con el área, más allá de un correo?
- ¿Se han realizado evaluaciones sobre el proceso paso a paso para poder identificar las fallas y corregirlas?
- ¿Estos archivos fueron redactados teniendo en cuenta la cultura organizacional de la Universidad del Cauca?

## **2. Marco Conceptual**

El trabajo en la dependencia implicó pensar en 3 líneas específicas: comunicación pública, comunicación organizacional y comunicación estratégica.

A continuación, se desarrollan a partir del hacer en la pasantía del Subproceso de Movilidad de la Universidad del Cauca:

### **2.1. Comunicación pública**

Se entiende a la comunicación pública a partir del MCPOI (Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado):

En este sentido, el término comunicación pública inicialmente hace referencia a ese espacio metafórico, que se encuentra al alcance de todos, y que salvaguarda al ciudadano de la opresión del Estado y de la Iglesia, al tiempo que le facilita la libre expresión de sus opiniones, intereses y reclamos” (MCPOI, antecedentes, p.4)

Esto es visto como uno de los puntos más importantes de las instituciones públicas. Partiendo específicamente desde la nueva administración pública donde H. George Frederickson, plantea el concepto de acceso a la información como una de las características del modelo de elección pública, el cual es uno de los 5 modelos de la nueva administración pública que forman a la sociedad y las instituciones públicas de cada estado (Frederickson, 1983). Teniendo en cuenta que normativamente este concepto está soportado por la Ley 1712 de 2014, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en donde se dicta la normativa de la comunicación de las entidades públicas. A su vez, esta comunicación pública, está caracterizada por el acceso a la información.

#### **2.1.1. Acceso a la información**

Por esta razón, la noción de acceso a la información está tomada a partir de los derechos del ciudadano y la normativa que los regula, al ser parte del estado como herramientas del gobierno, los cuales tienen la tarea de generar confianza en la población. Uno de los puntos fundamentales para lograr esa confianza es el acceso a la información por parte de las entidades públicas, desde las judiciales hasta las educativas. Es por esto, que el acceso interno y externo, es decir, de quienes componen, en este caso a la Universidad del Cauca y de los ciudadanos, es un punto importante para poder conocer el funcionamiento de dicha institución (Frederickson, 1983). Partiendo de los canales establecidos ya por la institución, dentro de los cuales están los PQRS, los buzones, la página web y la ley que establece los derechos de petición, lo que conforma el acceso a la información a nivel general de la institución educativa.

## **2.2. Comunicación Organizacional**

El segundo eje dentro de este proceso se denominó comunicación organizacional, y su importancia dentro de la pasantía es debido a que:

La comunicación organizacional trata, entonces, de buscar los mecanismos para poner en común, vale decir, para que sea posible comunicar, y, a través de la comunicación, interactuar en las organizaciones. En la cultura están las formas de interactuar y en la comunicación las formas de poner en común la cultura” (p.10)

Por tanto, este concepto se compone de: Cultura organizacional, información y clima organizacional.

### **2.2.1. Cultura organizacional**

Dentro de esta idea, el acceso a la información es el primer paso de la comunicación como formadora de la cultura organizacional según Martin (2007). En este eje, se centra la

metodología y los objetivos trazados en esta pasantía, porque la cultura organizacional es lo que configura los símbolos, héroes, rituales y valores de los integrantes de la organización, en este caso lo que individual y colectivamente tienen programados por su educación y crianza, esto lo expone Hofstede a principios de la década del 2000, cuando iniciaron las investigaciones acerca de este concepto por parte de la comunicación organizacional. Fue entonces a inicios del siglo XXI, que se comprendió la importancia de la cultura para formar y crear una identidad dentro de las instituciones públicas o privadas, que en el caso de esta investigación se centra en una institución pública, que educa aparte de la sociedad civil.

Por lo anterior se toma la Teoría de la Cultura Organizacional a partir de los postulados de Edgar Schein (1988) que plantea el concepto de cultura organizacional, la cual se encuentra presente en cada organización, en su relación con los individuos y su comportamiento colectivo como trabajadores. Definida como “un conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos de una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización”. Centrando este concepto a partir de los individuos más no de las organizaciones, es decir, que lo tomamos a partir de las elecciones de los ciudadanos que deben tener acceso a la información.

### **2.2.2. Información**

Encadenada a la Cultura organizacional está la idea de la información, porque como se plantea en la nueva administración pública, es uno de los temas que caracterizan al público o ciudadanos que conforman la organización; conocer, entender y poder intercambiarla es importante para el funcionamiento ideal de la organización, o por lo menos para el funcionamiento básico dentro del gobierno de turno, en este caso en el papel de las instituciones de educación superior en el estado Colombiano (Federickson, 1983). Por lo que se entiende a la información como todo documento, imagen, vídeo o audio físico y también

digital que sea emitido o pertenezca a la Universidad del Cauca en el caso de esta investigación.

### **2.2.3. Clima Organizacional**

Complementando a las dos anteriores ideas, la idea de clima organizacional, es tomada desde la nueva administración pública, lo adoptamos como el ambiente laboral democrático, es decir, un ambiente que permita que los trabajadores se sientan cómodos en la toma de decisiones, además que existan mecanismos para poder evitar conflictos o que estos puedan solucionarse de forma racional siguiendo procedimientos que permitan la igualdad de poderes (Fredrickson, 1983) mientras los trabajadores tienen acceso a la información y tienen una cultura organizacional, siendo entonces ciudadanos.

## **2.3. Comunicación estratégica**

Finalmente, la comunicación estratégica es evidencia de la importancia de la organización y planificación, lo que permite entender el funcionamiento comunicativo de la organización, es decir, se entiende como todas las acciones que se implementan para poder lograr los objetivos de la institución y que estas acciones deban ser pensadas después de un proceso científico que permita generar una estrategia dentro de la cual exista una táctica clara (Fredrickson, 1983). En este caso, la universidad necesita un plan comunicativo que esté al servicio de las necesidades de sus estamentos, como parte de una buena administración. Por lo tanto, está compuesto de Gestión del conocimiento, públicos y usuarios, de un diagnóstico comunicativo y una estrategia comunicativa.

### **2.3.1. Gestión del conocimiento**

Por lo cual, la gestión del conocimiento, se entendió como la necesidad de que los procesos deben cambiar y evolucionar según como se concibe los comportamientos y formas

de trabajo dentro de la organización, es decir, la gestión del conocimiento funciona como “la gestión de la información (...) con la generación, difusión, transferencia y socialización del activo hoy más importante en la empresa: el conocimiento” (Martín, 2007).Pág 56.

Por esto, dicha idea es tomada de la Teoría del Desarrollo Organizacional, a partir del artículo científico de Irene Martín (2007) quien plantea ver la gestión del conocimiento como la gestión de la información (datos) que se realiza constantemente para influenciar y transformar la cultura organizacional de una empresa. También, desde la nueva administración pública, se puede entender como el conocimiento da forma a las políticas de desarrollo de las organizaciones, convirtiéndolo en un factor costoso, pero necesario para poder evolucionar y cambiar la gestión de la información y de este modo convertirla en gestión del conocimiento que incluya conocimiento tácito a explícito (Fredrickson, 1983). Para poder conocer el procedimiento interno, se debe llevar a cabo un diagnóstico comunicativo como complemento a la gestión de la información.

### **2.3.2. Diagnóstico comunicativo**

Conforme a ello, el diagnóstico comunicativo, fue tomado a partir de los postulados de Weber, que plantea la evaluación constante para pasar el poder del jefe al experto (Hernández, 2011). Es decir, que quien deba estar a cargo sea la persona idónea, con el conocimiento y experiencia de más alto nivel, frente al resto de posibles encargados o directivos. En ese sentido, entendemos el diagnóstico como parte del procedimiento de evaluación permanente de los procesos en la organización, o en este caso en el Subproceso de Movilidad, o sea, se busca estar autoevaluando y diagnosticando cada paso o estrategia que se realice para mejorar la comunicación en el área, para no cometer los mismos errores y aprender de estos para mejorar el funcionamiento y el rendimiento del servicio (MCPOI). Para poder plantear a partir del diagnóstico una estrategia comunicativa debemos conocer que es una estrategia y a quienes está dirigida.

### **2.3.3. ¿Qué es una estrategia?**

Entonces el diagnóstico comunicativo nos permitió plantear la estrategia, específicamente la estrategia comunicativa, definida como el conjunto de las herramientas de los medios de comunicación utilizadas bajo el método científico, que sean escogidas por ser los más adecuados a favor del mensaje que se debe proyectar a los públicos que se busca para favorecer a la organización y que se plantea a largo plazo, están compuestas de diferentes tácticas que serán los pasos que servirán para cumplir con el objetivo inicialmente planteado en la estrategia. (Muñoz, 2006)

### **2.3.4. Público, usuarios o comunidad**

La estrategia se proyecta generando impacto en la cultura organizacional, que no se puede lograr sin entender que no existe un público heterogéneo, sino Públicos diversos, lo que según Paul Capriotti en su libro Branding Corporativo (2009) los teóricos Grunig y Hunt (1984) definen al público como: “un sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comporta como si fueran un solo organismo” página 71 capítulo 3. Por lo cual, los públicos que interactúan o son mejor llamados el entorno del Subproceso de Movilidad de la Universidad del Cauca, son los estudiantes, profesores y administrativos de la institución, que reaccionan a la acción de la organización, por lo cual ellos son uno de los factores que definieron el resultado de la investigación.

Esto tomado desde la Escuela de las Relaciones Humanas a partir de lo recogido por Paul Capriotti sobre la teoría situacional de los públicos de J. Grunig. Donde, el estudio de los públicos de las organizaciones cambió el concepto de público por el de públicos. Los públicos se establecen a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Los públicos son vistos no como receptores sino como destinatarios, es decir, tienen un papel activo y están informados, por lo cual se pueden

entender a los públicos como usuarios del servicio o como ciudadanos que deben tener acceso a la información y que esta puede ser intercambiada por ellos. Además, la teoría situacional también establece características de los públicos en el MCPOI (modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del estado) desde el cual se abordará el apartado metodológico.

### **3. Metodología**

### 3.1. Generalidades

El método elegido para esta investigación fue la aplicación del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI) cuyo propósito es “construir en la cultura organizacional de las entidades del Estado el imaginario del sentido de lo público y de la función del Estado como administrador de lo público” (2004).

### 3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación partió de la base del modelo MCPOI, de donde se tomaron los tres ejes de la comunicación que se buscaba evaluar a los integrantes de la organización: comunicación organizacional, comunicación informativa y rendición de cuentas; mediante la aplicación a una muestra poblacional de la institución que, según el modelo, depende de la cantidad de integrantes, luego de aplicar las encuestas se pasó a analizar los resultados arrojados por estas; para partir de unos postulados que anuncian errores comunes dentro de las organizaciones públicas y pasar a generar una estrategia que busque corregir estos a corto, mediano y largo plazo.

#### Figura 1

*Tabla de categorías, ejes temáticos y campos.*

CATEGORIA	EJE TEMÁTICO	CAMPO
APERTURA	Receptividad	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
	Actitud de servicio	
INTERLOCUCIÓN	Visión compartida	COMUNICACIÓN INFORMATIVA
	Trabajo colaborativo	
	Sistematización	
VISIBILIDAD	Socialización de la información	RENDICIÓN DE CUENTAS A LA SOCIEDAD
	Precepto constitucional de la publicidad	
	Concepto comunicativo del posicionamiento	

Cuadro 22 Categorías, ejes temáticos y campos

Notas: página 45 del MCPOI, el modelo lo cito todo el documento

### 3.3 Enfoque

El enfoque de esta investigación fue mixto, pues, en la primera etapa descrita más adelante, se realizó la inmersión y observación desde el análisis de documentos, además de las entrevistas a los integrantes del subproceso, junto con la aplicación de las encuestas del modelo a los usuarios del servicio de transporte.

### 3.4 Población

La población fue asignada según la siguiente tabla del modelo:

**Figura 2**

*Tabla de población.*

POBLACIÓN	MUESTRA	POBLACIÓN	MUESTRA	POBLACIÓN	MUESTRA
1001-1500	307	4001-5000	357	10001-11000	372
1501-2000	323	5001-6000	361	11001-12000	373
2001-2500	334	6001-7000	365	12001-13000	374
2051-3000	341	7001-8000	367	13001-14000	375
3001-3500	347	8001-9000	369	14001-15000	376
3501-4000	351	9001-10000	371	15001-16000	377

**Cuadro 66 Determinación del tamaño de la muestra según el número de colaboradores vinculados**

Notas: página 77 MCPOI

La muestra escogida fue la de 377, al ser la población de la Universidad del Cauca mayor a 18.000 mil personas, por lo cual se les aplicó las encuestas a esa cantidad de personas, teniendo en cuenta que en esta cifra se incluye los 14 integrantes del subproceso de movilidad.

### 3.5 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos de esta investigación fueron en un primer lugar fue la observación, para pasar al análisis de los formatos y documentos que plantean las normativas y procedimientos del subproceso, después aplicar entrevistas semiestructuradas a los integrantes del área y culminar con las encuestas a los usuarios del servicio de transporte.

## **3.6 Etapas**

### **3.6.1 Etapa Investigativa**

En esta primera etapa se buscó entender tanto el punto de vista interno como externo del servicio de transporte, partiendo de la inmersión y participación en el proceso, como pasante activo que colaboraba en la atención al cliente y en la recepción o explicación del proceso.

#### **3.6.1.1 Observación e inmersión.**

En el apartado del contexto, se realizó una aproximación frente a los formatos de uso común que están alojados en el programa LVMEN, por tanto, para la etapa de observación, se logró identificar cómo funcionaba el área día a día, por 4 semanas, fue aquí donde se identificaron los procesos de recepción de solicitudes de asignación de vehículos y recursos, trato y ambiente laboral de trabajadores con los directivos, como los canales de comunicación internos y externos, para poder entender el funcionamiento y analizar los procesos, tanto lo bueno como las fallas que en estos se podía tener.

Convirtiendo al pasante en un participante activo, que colaboraba en la atención al cliente desde la recepción de documentos, explicación del proceso de solicitud e indicación de canales de comunicación para confirmación del servicio.

Además, se tuvo 4 semanas para poder leer y analizar los documentos que conforman el servicio, es decir, los 8 formatos y 5 documentos en los que se describe el funcionamiento y lineamientos de la política de transporte; en los cuales se logró encontrar los cuellos de botella o problemas que en estos había: posibles contradicciones que están descritas en el apartado correspondiente.

#### **3.6.1.2 Entrevistas.**

Después del análisis documental, se procedió a realizar un acercamiento más personal con los integrantes del equipo, realizando una entrevista semiestructurada cuyo modelo se adjunta más adelante. El objetivo de esta entrevista fue poder entender y generar confianza con los trabajadores del subproceso (Anexo N°1) (este obedece al formulario de las entrevistas)

### **3.6.1.3 Encuestas.**

La aplicación de las encuestas se realizó después de tener el acercamiento y la confianza de los trabajadores en las entrevistas, para poder conocer la opinión y el conocimiento de los usuarios sobre el proceso, desde el conocer de su existencia, el proceso de acceso al servicio y en qué consiste el servicio. (Anexo N°2) ( este obedece al formulario)

En este punto se debe tener en cuenta que la aplicación, la muestra y la división de esta presentada en el apartado correspondiente, tuvo que modificarse y adaptarse a la realidad encontrada en campo, es decir, la pasante envió correos electrónicos y además busco en las diferentes facultades estudiantes y profesores que respondieron de forma virtual, es decir mediante el enlace de Google Forms, pero, esto no fue aceptado y correspondido por los encuestados, por lo que se tuvo que pasar del apoyo de las herramientas tecnológicas a las análogas, donde de manera presencial y con copias de 100 encuestas, se terminó de ampliar los cuestionarios, que iban acompañadas de un incentivo como un dulce que a muchos les gustaba y se sienten gratificados después de llenar los cuestionarios.

### **3.6.2 Etapa propositiva**

En esta etapa se buscó hacer el análisis y, por lo tanto, resolver mediante la estrategia comunicativa, es decir, recomendaciones en diferentes dimensiones desde la comunicación organizacional, los diferentes hallazgos que pueden ser puntos en contra del funcionamiento del Subproceso de Movilidad.

### **3.6.2.1. Análisis de entrevistas.**

Después de la aplicación de las entrevistas, procedimos a volver a escuchar las entrevista cuyo promedio de duración fue 20 minutos donde se dio respuesta a todas las preguntas, después se realizó la transcripción con ayuda de la inteligencia artificial para ahorrar tiempo y ser más eficaz en la aplicación de las encuestas. De dicho análisis sacamos cuadros comparativos donde ubicamos lo bueno según la percepción, lo percibido como una amenaza, las recomendaciones a la pasante y además de sus recomendaciones sobre cómo se puede brindar un mejor servicio de movilidad desde diversos puntos dentro del mismo proceso.

### **3.6.2.2 Análisis de las encuestas.**

En este punto después de la recolección y la tabulación manual de las últimas 100 copias, se procedió a sacar las correspondientes gráficas según las preguntas, de las cuales se rescatan las más importantes para la institución según el modelo MCPOI, que presenta también una forma de análisis de los resultados donde en una franja de color rojo a verde se puede saber qué recomendaciones se debe dar en la estrategia comunicativa para poder ayudar a solucionar en corto, mediano y largo plazo las malas prácticas o inconvenientes que impiden tener un servicio de calidad que genere confianza en la institución pública, ya sea dentro o fuera de esta.

### **3.6.2.3 Estrategia comunicativa.**

Finalmente, se redactó una serie de actividades cuyo propósito es explicado al final, asignando responsables, y están divididas en tres sectores: estrategias organizativas, estructurales, de información y pedagógicas. Las cuales están enmarcadas dentro del modelo de comunicación.

#### **4. Resultados**

**Introducción**

El proceso investigativo desarrollado en la dependencia del Subproceso de Movilidad tuvo dos etapas importantes dentro de los resultados, entre ellos se destaca una etapa propositiva y una investigativa, que se presentan a continuación.

#### **4.1 Etapa Investigativa:**

##### **Introducción**

En esta etapa se buscó de conocer la forma de trabajo y funcionamiento del Subproceso de Movilidad, empezando por el acercamiento e inmersión al área, la realización de entrevistas a sus integrantes y por último las encuestas al público, usuarios del servicio, de esta manera a continuación describimos que se encontró en cada una de las formas de diagnóstico que se aplicaron.

##### **4.1.1 Observación e inmersión**

En esta primera parte, se observó el funcionamiento y qué labores realiza cada uno de los integrantes del subproceso, acompañado de preguntas acerca de la duración de los procesos y cómo trataban cada servicio de principio a fin. Generando la interacción y conexión de los integrantes con la pasante.

Aquí, por recomendación de Arlen Yangana, coordinador durante el primer mes de la pasantía, se buscó, analizó y revisó cada uno de los documentos y formatos que componen el área y su funcionamiento, dichos archivos están disponibles en el sistema de LVMEN.

(<https://facultades.unicauca.edu.co/prlvmen/subprocesos/gesti%C3%B3n-de-la-seguridad-y-movilidad>) De este análisis de texto, y las notas tomadas en medio del proceso de observación y participación de la atención en la oficina, se lograron identificar unos cuellos de botella:

##### **4.1.2 Cuellos de botella**

Dentro del análisis inicial se planteó que en medio de la contextualización interna del subproceso, se puedan identificar estos principales inconvenientes o problemas en los diferentes procedimientos realizados durante el servicio de movilidad. Estos fueron encontrados durante la primera etapa de la pasantía, por medio de la inmersión y son enlistados a continuación:

#### **4.1.3 Procesos administrativos**

##### **4.1.3.1 Externos al subproceso.**

Solicitud del servicio de transporte, depende del usuario que desee acceder al servicio, sin embargo, se evidencia que, aunque conozca del servicio, este desconoce en su totalidad el procedimiento en el área de administración, es decir, donde debe radicar la solicitud, cuánto se demora está en ser respondida por el área de transporte, la confirmación de la solicitud o negando por no tener disponibilidad, el tiempo que se demora en poder aprobar el presupuesto necesario y de la dependencia del que este saldría, como también la forma de entrega y desembolso de este al trabajador mediante reintegro o cheque. Este procedimiento, según el subproceso, tomaría de 8 a 15 días calendario, por lo cual el mínimo de tiempo para programar o autorizar con un tiempo sensato es de un mes mínimo, en un menor tiempo el proceso puede verse afectado por razones externas al funcionamiento de la institución, como días festivos, inconvenientes de seguridad pública, o de salud pública.

La aprobación de viáticos o del presupuesto del viaje se realiza mediante dos formas, pero cualquiera de estas demora más de 8 días hábiles en ser desembolsados y compromete la posibilidad de la realización del viaje, porque en caso de no poder realizar esto a tiempo, el servicio no se realizaría o se recurre a la posibilidad de llegar a un acuerdo para reintegrar dinero al conductor después del servicio y que este ponga el dinero que se necesita como para los peajes o el combustible, lo que involucra financieramente al trabajador.

Procedimientos para pago de horas extras, este proceso como los dos anteriores implica la sección con los tiempos y funcionamiento del área administrativa de la universidad, lo cual hace que el préstamo del servicio no pueda llevarse a cabo en su totalidad por el subproceso, es decir, el servicio siempre involucra el área administrativa y su funcionamiento, lo que determina que este tema por ejemplo sea mucho más engorroso y demorado, por la ley dentro de las instituciones públicas muchos procesos deben ser sencillos y cortos, pero en este tema se puede identificar un problema de burocracia, lo que puede hacer más caro y lento un proceso, esto cobraría factura a lo largo de los años a la Universidad, impidiendo dar un óptimo servicio y a la vez que los objetivos misionales no se cumplan, arriesgando la calidad a la hora de la rendición de cuentas.

#### ***4.1.3.2 De manejo interno.***

Asignación o programación de vehículos y conductores, aunque este tema está a cargo del subproceso, el cubrimiento y correspondencia a todas las solicitudes no se logra, por las implicaciones externas, ya que, el parque automotor desde hace más de 20 años no se ha ampliado. Se ha actualizado, pero se mantienen los mismos 12 vehículos, cuando desde el año 1993, se aplicó la Ley 30 de educación superior, provocando que la población estudiantil haya crecido casi un 300%, ampliando la demanda del servicio, pero obteniendo un funcionamiento igual desde hace décadas, por lo que recarga a los trabajadores y los vehículos e impide cumplir al 100% con las solicitudes, además de que se programan con tanta anticipación que por la cantidad de solicitudes los mismos trabajadores del área recomiendan pedir con más de un mes de anticipación el vehículo. Teniendo en cuenta que este proceso aún se apoya en herramientas análogas como documentos físicos, radicados y con casi nulos canales de comunicación, solo se utilizan el correo electrónico como formalismo y el número de teléfono por medio de Whatsapp para notificar y comunicar a conductores con su público, además entre los mismos trabajadores del área.

Uso de canales de comunicación, estos son los mismos desde hace varios años, reduciéndose al voz a voz, el teléfono celular o el correo electrónico, sin permitir tener una comunicación separada entre el mundo laboral y personal, ya que no se cuenta con una aplicación interna de mensajería que permita diferenciar los dos espacios de la esfera privada y pública. Como también es claro la falta de intención de la administración de buscar, experimentar o mejorar los canales de comunicación, cosa que se puede hacer con la división de las comunicaciones y las TICs.

#### **4.1.4 Relación con el público o usuarios (técnico)**

- **Desconocimiento del proceso de solicitud de transporte**

Como uno de los temas más importantes y centrales que siempre sucede, es el nulo conocimiento del proceso técnico y, por tanto, de los formatos y tiempos del servicio de transportes. Aunque hay personas que llevan muchos años accediendo al servicio, pasan por encima del conducto regular y por ende, torpedean la calidad del servicio. Por otro lado, los nuevos usuarios normalmente no conocen ni siquiera como descargar formatos de LVMEN, lo cual quiere decir que es un problema de conocimiento de los formatos y sus usos, identificando la desconexión entre las diferentes áreas de la institución, ya que esta no implementa ni se preocupa por la conexión con el área de comunicaciones o las TICs para poder lograr exponer y explicar el proceso a los diferentes usuarios en la Universidad.

- **Desconocimiento de los diferentes formatos**

Lo anterior, provoca que tanto el sistema LVMEN como cualquier otro en la institución no sean tan buenos por sí solos, es decir, haría falta ayudas audiovisuales como vídeos cortos que explican el paso a paso de cómo se deben completar los documentos que son los soportes físicos de los servicios del área, además de ser soportes legales que justifican varios pagos y destinos de los presupuestos que son públicos. Pero esencialmente la falta de

comunicación y, por lo tanto, de entender las necesidades de las diferentes áreas, que pueden incluso llegar a ser las mismas, porque en LVMEN hay formatos que son entregados en diferentes dependencias.

- **Desconocimiento de las funciones de los trabajadores**

Si los dos puntos anteriores nos permitieron conocer a los usuarios o el público en general, teniendo acceso al proceso aunque lo conozcan previamente o no, complican y pasando por encima del procedimiento normal, es de entenderse que ignoren las funciones y, por lo tanto, los límites de los conductores, cuya función primordial es conducir y mantener el vehículo en óptimas condiciones, dentro de estas funciones no entra el, por ejemplo: alzar maletas, bajar equipos, hacer mandados o comprar comidas, entre otras tareas que les piden los usuarios. Estos desconocen que, como ellos, los trabajadores del subproceso, están en una institución pública. Por ello, en esta cada uno debe cumplir con horarios, funciones y objetivos, que permitirán un servicio de calidad y representar a la institución adecuadamente.

#### **4.1.5 Comunicación y clima laboral**

- **Pocos canales de comunicación**

Los canales de comunicación son pocos y se limitan al correo electrónico, al número de teléfono por llamada o whatsapp, y el menos usado es el formato escrito e impreso, que solo se usa en temas de formatos y documentos legales o administrativos, como las horas extras. Esto se aplica tanto para el tema de uso interno como el de relacionamiento y comunicación con el público o usuario del servicio.

- **Convivencia laboral y no laboral poca o nula**

Se identificó que la convivencia laboral se reduce a diferentes tipos de tensiones, agobio y escasez de pausas activas o interacción productiva sobre temas más allá de los laborales, es decir, el personal a menos que por iniciativa propia tenga un espacio para

compartir e interactuar en temas que permitan desestresarse o encontrar puntos de acuerdo o en común como deportes, no lo tiene, lo que es un impedimento más para un clima laboral sano.

- ***Carencia de capacitaciones o talleres***

No se programan capacitaciones semestrales o anuales, tampoco se presentan los cambios en forma de talleres de actualización y capacitación en el manejo de nuevas herramientas o socializaciones sobre los avances o cambios de la universidad como institución educativa superior y de carácter público.

## ***4.2 Entrevistas***

Ver anexo (N°2) formulario con preguntas:

El siguiente paso después de la identificación de estos cuellos de botella, fue el poder conocer la percepción de los trabajadores del área desde los administrativos hasta los conductores, por esta razón se planteó una entrevista, teniendo en cuenta el cambio en los cargos administrativos: Arlen Yangana como coordinador del subproceso terminó su contrato e ingreso Diana Rodríguez, mientras que la secretaría también fue movida a otra área administrativa de la Universidad, lo que dejó solamente a Diana Rodríguez como encargada, con quien se realizó el empalme de la pasantía y se empezó a coordinar las actividades apoyándose en su papel de coordinadora. En total se realizaron 13 entrevistas en un total de 3 meses, esto debido al complejo horario rotativo de viajes de los conductores y de la pesada carga administrativa entre Diana Rodríguez y Carlos Quintin.

### ***4.2.1 Análisis de las entrevistas***

#### ***4.2.1.1. Conocimiento básico.***

- *¿Puede nombrar su anterior trabajo o antigüedad en la universidad?*

Esta pregunta fue muy importante porque permitió identificar las distintas áreas en las que han trabajado el personal adscrito a la dependencia:

Se encontró que algunos de ellos trabajaron en empresas como la compañía energética de occidente, Coomotoristas, Cedelca y la Federación Nacional de Cafeteros. En cuanto al tiempo de vinculación a la universidad, se encontró que el periodo más corto fue 1 año y 5 meses y el periodo más largo 24 años. Los cargos de estas personas estaban entre conductores, mecánicos o administrativos. También se evidenció que se han vinculado personal que ha trabajado en otros departamentos o municipios del país.

- *¿Conoce el manual de funciones general del cargo?*

Se evidenció en las entrevistas que el conocimiento de este manual es parcial, quienes lo conocen muy bien son aquellas personas que están encargadas de la directriz institucional. Se demostró la necesidad de que el manual se haya difundido entre todos los miembros para que haya mayor claridad en el dominio de sus funciones. Otro aspecto a tener presente es que hay conductores que tienen una función específica en cuanto a transporte de altos directivos y puede ser permanente.

- *¿Cada cuánto recibe capacitaciones frente a su cargo?*

Frente a las capacitaciones se pudo corroborar la ausencia de espacios de capacitación, ya que, consideran que son importantes para actualizarse frente a normas que implique también vincularse a otras organizaciones como la policía en este caso de carreteras. Dentro de los fragmentos de entrevista se puede corroborar lo siguiente:

Las personas que llevan más años en la institución reconocen que si han tenido capacitaciones muy esporádicas y creen que son muy importantes porque “En otras entidades hacen capacitaciones cada tres meses, cada seis meses o cada año, pero aquí hace rato que ya no se ha vuelto a hacer, necesitamos capacitación en seguridad vial, en primeros auxilios,

en señales de tránsito, en toda esas áreas es que hoy en día se están actualizando, sería bueno que nos las de la universidad, puede ser a través del Sena o puede ser con policía de carreteras o puede ser con cualquier escuela de automovilismo donde están más actualizadas” además de manifestar varios de los entrevistados la necesidad de tener capacitaciones por los mismos estudiantes de diferentes programas académicos, desde los cuales puede existir el apoyo en este tema.

- *¿Comparte otros espacios diferentes al de trabajo con sus compañeros?*

Las respuestas frente a este interrogante, se limitaron solamente a la actividad de celebración de cumpleaños o espacios breves de ocio, y se evidenció la importancia de generar mayores dinámicas que mejoren la convivencia, ya que algunas personas por su cargo específico no las comparte.

#### **4.2.1.2 Conocimiento del funcionamiento del área y su relación con la Universidad**

- *¿Usted conoce el funcionamiento de la política de transportes?*

Luego en las entrevistas se evidenció que el conocimiento es parcial, es decir, reconocen los líos del proceso, también reconocen las funciones que ellos ejercen, pero no tienen claridad

“Y de todos los formatos y los procedimientos que tú me dices, conozco los de llenar para poder manejar, para salir y todas esas cosas. Y los procedimientos administrativos que hacen de horas extras, eso conozco. De la política de transporte, no tengo muy buen conocimiento. Tengo conocimiento de mi manual de funciones, de lo que me toca hacer, de llevar los estudiantes, traerlos, tanto a estudiantes como profesores, que me toca llevar documentación, documentos a diferentes lugares. Entonces, cumplir con esos tiempos está bien, nos toca propender por el buen mantenimiento de los carros. Sí todo eso en general”.

- *¿Qué opina de ella? ¿Le cambiaría algo o le agregaría algo?*

El proceso desarrollado en la política de transporte de la universidad, merece algunos cambios según los entrevistados, porque: se entiende como mucho trámite, “A mí me gustaría simplificar cosas, por ejemplo, en la entrega de horas extras, en la entrega de los formatos, pues, me gustaría, como anteriormente no teníamos tanta complejidad, hoy en día sí, porque se piden más documentos, más cosas. Entonces, el sentido es el mismo, simplemente que nos estamos demorando con más documentos”.

En otros aspectos, también se consideró que, de acuerdo al documento, el proceso es ajustado: “porque lo puedo comparar con la situación que tenía en la alcaldía, allí no necesitábamos ningún tipo de documento, simplemente sacar el vehículo, pero aquí hay documentos, un tipo de control. Tanto del vehículo, como de las personas que se van a transportar y del conductor”

También se evidenció que se considera que la política de transporte en la universidad. Es un poco obsoleta, en el sentido de que se tiene mucho papeleo para hacer el servicio. Pero muy poco eficiente: “La política que se tiene es que hay que mover al máximo las personas prestar el servicio, a los docentes, administrativos u otros de la mejor manera eficiente. Pero muchas veces no lo somos, muchas veces hacemos varios viajes a un mismo sitio. Bueno, como le digo, no es la más eficiente, ni lo más eficaz. Hay mucho por agregar, claro. Pero toca así, porque es lo que rige la empresa y uno tiene que hacer lo que dice la empresa. Toda empresa tiene sus normas”.

- *¿De los formatos y procedimientos administrativos cambiaría algo?*

Los entrevistados comentaron que cambiarán varios para actualizarlos y poder sistematizar mejor, pero en su mayoría aseguraron que “Me imagino que solo hacen los profesionales”. Afirmaron que por lo general no tenían inconvenientes más allá de los periodos largos administrativos que no dependen de ellos. Pero a pesar de que comentaron que

terminaba siendo molesto la llenada de documentos como las horas extras, que son documentos que deben llenar varias veces al mes para que su pago las incluyan: “Sí, es muy engorroso porque el profesor o el responsable del transporte tiene que hacer tres firmas voltear, con el documento y firmar , pero, o sea, me parece eso cómo, pues engorroso para el profesor, porque por general, uno siempre hace firmar el formato de cumplido, cuando llega el viaje, o sea, ya terminado, uno le dice al profesor, veamos ahora que terminemos, pues ya se sabe que se realizó ese viaje y se hizo”.

- *¿Conoce la misión o visión del área o de la universidad en general?*

En estas respuestas, se evidenció que muchos de los empleados no tienen clara la misión y visión universitaria a pesar de llevar bastante tiempo “Pues, la visión general No. Pues, los objetivos del área son prestar un buen servicio”. Confundiendo la misión o visión con el objetivo del área, conceptos diferentes “yo no sé cuál será, no lo conozco, pero para uno es dar un brindar un buen servicio al usuario”.

- *¿Qué objetivos tiene su sección de trabajo o el de la universidad?*

De forma contraria a la pregunta anterior, los entrevistados afirmaron conocer el objetivo principal del subproceso “Sí, el objetivo que tiene el área, el área de transportes. Pues, el objetivo, como tal, es cumplir con la universidad en lo que sea necesario, pues, tanto de transporte como de seguridad” pero no pudieron decirlo exacto “En mi forma de pensar, el objetivo es llegar a unas metas que nosotros mismos nos proponemos y satisfacer las necesidades de nuestra Alma Mater”. Además, comentaron a quienes implican este objetivo principal, más allá de nombrar generalmente a la universidad, “el objetivo acá, pues es de uno, pues lo que es transporte, directivas, estudiantes, profesores, y los mismos administrativos, pues, que también toca con ellos salir a algunos lados, prestar cualquier servicio que ellos necesiten”.

Lo que quiere decir que en medio de su experiencia han conocido y aprendido sobre el objetivo general, pero que al igual que la misión y la visión no lo conocen con exactitud y posiblemente se deba a la desactualización que han manifestado.

- *¿Cómo evaluaría usted la comunicación interna y externa del área de transportes con el resto de la universidad?*

Más allá de catalogarla como buena o mala muchos de los entrevistados dieron diversas razones para hablar de las necesidades que existen para mejorar a nivel interna y externa “La comunicación interna es deficiente. Pero no es tan mala tampoco. Hoy día está siendo más eficiente dado que tenemos personal nuevo que nos ha permitido mejorar en la comunicación. Pero sí, hay veces escasea la comunicación, hay veces no llega al receptor, hay veces llega tarde, hay veces se sacan disculpas para no recibirla, no solamente es cuando sale, sino cuando llega, debe llegar toda la información. Y es externamente, bueno, al nivel de toda la universidad, la comunicación es también deficiente, porque se depende mucho del correo. Y se depende mucho de la comunicación a través del teléfono celular privado de cada persona. Entonces, si la persona quiere contestar, o si no quiere contestar, no contesta. Entonces, diría que también es deficiente, aunque no es la más mala tampoco”. Como también varios expusieron que sí existían diversos canales de comunicación, pero en algunas ocasiones no eran suficientes y que, por otro lado, es muy débil con otras dependencias, porque existe desconexión con la vicerrectoría administrativa.

- *¿Para usted qué es cultura corporativa?*

Con esta pregunta, muchos de los entrevistados tuvieron dificultad para responder, debido a que aseguraron desconocer y no haber escuchado el concepto “No sé qué es” y “No lo conozco” fueron respuestas comunes, mientras que otros dieron su concepto propio “Cultura

corporativa. O sea, es el bienestar que tenemos que tener nosotros como compañeros, con la dependencia, no sé. Entonces, entiendo algo así. Ok. En cuanto al tema del clima laboral”

Tan solo uno de los entrevistados tuvo claro el concepto y puedo dar una definición clara “la cultura corporativa es aquella que permite que la empresa, el negocio, como lo queramos llamar, en este caso, nuestra institución educativa, tenga una política de acción respecto a sus servicios que prestan. Por lo tanto, la cultura no es propiamente nuestra, sino más la cultura académica, formar bien, personas de excelencia, hoy día, por ejemplo, la imagen que se quiere tener o cultural que se tiene que quiere tener es que seamos una universidad de excelencia y solidaria. En ese sentido, pues, se marca la cultura. Y dentro de eso debemos de tener nosotros esa cultura”.

- *En cuanto al clima laboral, ¿qué tan favorable lo considera para la comunicación interna?*

El clima laboral fue percibido por los trabajadores con dificultades, donde las diferencias se manifiestan en especial con los mandos medios y los superiores que se entienden como desconectados del trabajo diario del área. “Ese sí es un clima un poquito como le dijera. Pues no es como muy bueno, porque hay como mucho roce y muchas dificultades. Dificultades, sí, porque, pues, como le digo, es por el mismo desorden que hay”. Además, catalogaron como regular el clima laboral, es decir, no llega a ser bueno y esto afirman, se puede mejorar desde cargos superiores.

- *¿Qué tanto apoyo tiene la Comunicación Interna por parte de la dirección general?*

Respecto a la comunicación interna y el apoyo que reciben de la dirección general se dice que “sí se recibe apoyo para la comunicación, pero no es la más grande ni la más eficiente, pero sí se recibe. Cuando, por ejemplo, presenta algún problema aquí en el interno” identificando los espacios como democráticos aunque donde se brindan no siempre sea así,

es decir, se dice que solo es con algunos temas. Por otro lado, también algunos aclararon que estos espacios o apoyo no ha sido tan amplio y, por lo tanto, se ha notado que el enfoque ha sido netamente a cumplir con los procesos administrativos, es decir, no se percibe que se busque ir más allá como en el apoyo a mejorar la comunicación interna.

- *¿Cuándo se presentan problemas a nivel interno como se resuelven?*

La totalidad de los entrevistados aceptaron que a nivel interno “pues se trata de resolver con el mismo jefe inmediato, y si es de pronto con algún profesor, pues también se manifiesta ante el jefe inmediato y se trata de solucionar ahí”. Además de comentar que en ciertas ocasiones se realizan reuniones con los vicerrectores, jefe de personal y el área de vicerrectoría administrativa, pero siempre se enfocan en resolver el problema y poder continuar con las actividades, escuchando a todas las partes involucradas y llegando a una solución viable y beneficiosa para la universidad.

Pero existen dificultades a la hora de hacerle seguimiento a los problemas internos, esto debido a que sus soluciones, más allá de la resolución, no busca seguir el proceso hasta resolver y no cometer el mismo error, abriendo la posibilidad de incumplir en la solución ya dada o aceptada por todas las partes.

- *¿Usted conoce el organigrama de su dependencia?*

La mitad de los entrevistados aceptaron no conocer el organigrama y muy pocos aseguraron conocerlo, por otro lado, algunos afirmaron que este “digamos que, entonces, constantemente cambia según lo que conozco. Sí, porque de eso, algunos mandan un día, el otro cambia de puesto y manda el otro, que todos mandan” esto evidencia el desconocimiento y necesidad de capacitación en temas administrativos, pero muy pocos de los trabajadores sí aceptaron conocer exactamente el organigrama del subproceso, el área de apoyo y de diversas dependencias.

- *¿Cuándo se presentan cambios en la organización existen mecanismos para socializarlos?*

En este caso, la mayoría afirmó que la principal forma de conocer los cambios y que estos sean socializados es a través de una reunión, que en ausencia por viaje de alguno, eran informados mediante correo electrónico o incluso sus compañeros les comentaban “Sí. Cuando se presenta algún cambio, por ejemplo, ya sea que se da desde el nivel administrativo o acá a nivel interno del área”.

- *¿Cuentan con un catálogo de medios de comunicación interna disponibles para la dependencia?*

Dentro de los medios de comunicación interna, los entrevistados identificaron como el principal a “Hay un tablero. Y siempre ahí colocan todos los días las funciones de cada uno, lo que les toca al otro día”. Además de asegurar como último medio al teléfono, que es el mismo personal con la aplicación de Whatsapp, que aparte de este por solo formalidades se utiliza el correo electrónico institucional, pero muy pocos han asegurado usarlo regularmente.

- *¿Qué nuevos medios considera prioritarios para una mejor comunicación interna?*

Sobre estos medios se afirmó que “por vía telefónica es lo más efectivo que hay. ¿No? Lo más efectivo. Pues, cuando son programaciones. Ya cuando son problemas y reuniones, pero que se cumplan, pero que no se quede como que se habló en el aire, sino que se llevan a cabo. Porque tampoco le hacen seguimiento. No se hace, porque hay reuniones en las que no están los jefes completos”.

También se comentó la importancia de reforzar la comunicación verbal “Sí, en algunos casos es comunicación directa verbal. Se comunica a través del habla, comunicación normal que tenemos los humanos. Otras veces, cuando es más formal, se le mandan oficio, cartas,

otras veces se comunica a través de mensajes de teléfono, WhatsApp, y una que se utiliza regularmente es para informar las salidas todos los días, los servicios, es la escritura a través de un tablero que tenemos, donde se manda una fotografía del servicio que le toca cada uno al otro día. Otras veces hacemos reuniones en general y comunicamos también decisiones, problemas, etcétera, etcétera”. Además de comentar sobre el uso de grupos en aplicaciones de mensajes “No, pero, o sea, nosotros más nos sirves por correo. Por correo, o por el grupo, por el grupo que tenemos por WhatsApp”.

- *¿Cuentan con un perfil detallado de los públicos de comunicación interna con los que usted trabaja?*

La mayoría aseguro que “eso sí lo tengo detallado. Correcto, sí” por lo cual aseguran conocer muy bien a su público a excepción de ciertos casos “Casi no, o sea, pues no hay problema, no he tenido confusión con los estudiantes o profesores por falta de explicaciones, es explicado lo que hay que hacer, un ejemplo, no me puedo salir de las rutas o yo no puedo alzar maquinaria...”

Lo que deja en evidencia que han tenido dificultades con parte del público o usuarios “Sí, claro, ellos muchas veces no entienden. Por ejemplo, hay solicitudes que llaman, solicitan un camión y ellos creen que uno tiene que ir a cargar el camión, y uno está expresamente, pues, para manejar el vehículo. ¿No? Para ir a cargar, no es mi labor, claro. Esa no es mi labor”

- *¿Qué públicos representan mayor dificultad para hacerles llegar mensajes de comunicación interna y qué han hecho para tratar de resolverlo?*

Las dificultades identificadas por los entrevistados se reflejaban en su mayoría con los administrativos o estudiantes que pedían salirse de la ruta y que en la mayoría de casos comunicar desde antes o dejar claro desde la solicitud y con el conductor presente siempre ha sido una solución “Usted lo comunica por ejemplo acá. O sea, cuando pase eso siempre lo

comunica acá. No, fíjese que yo antes de ese viaje, hablé con mi jefe” aunque aseguraban que a pesar de esto los usuarios insisten en otra ruta a pesar del conocimiento de los administrativos del subproceso.

“Sí, se saltan el protocolo, no les gusta hacer solicitudes, sino que esperan que sea, si usted va a solicitar un carro, usted lo tiene que solicitar ocho días de anticipación y no ellos esperan hasta el último día para solicitar” Además de los problemas en la solicitud y los tiempos que los usuarios en general no comprenden.

- *¿Cuáles consideras que son las tres principales amenazas en el aspecto comunicativo para el área?*

Una de las amenazas más grandes en la comunicación según los entrevistados fue la falta de organización y programación de actividades a tiempo, impidiendo poder cumplir con los viajes.

Incluso los procesos se ven torpedeados por “La falta de comunicación para eso muchas veces tenemos que irnos sin viáticos porque no pasa, no hicieron la solicitud con tiempo...” lo que quiere decir que en varias ocasiones esto se repite varias veces y afecta financieramente a los trabajadores y a la universidad, reflejo también de que las órdenes eran cambiadas por diversos mandos y no permite la continuidad en el proceso y puede incentivar las diferencias y roces dentro del clima laboral

#### **4.2.1.3 Percepción personal**

- *¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?*

Aquí los involucrados manifestaron disfrutar de su trabajo gracias a los viajes y su labor “Conducir. Mira, yo estuve casi dos meses por fuera, porque nos fuimos de vacaciones y nos dieron un compensatorio de un mes. Y resulta que me dieron un viaje para el Quindío, y yo andando diciendo uno va, como a veces pensando. ¿No? Y yo decía, qué rico es esto, es lo

que me encanta a mí salir, andar, mejor dicho en la carretera, en ese viaje iba yo feliz, diciendo, qué rico. Sí, ¿sí me entiende? O sea, conducir”.

Incluso señalaron disfrutar de conocer diferentes vías y ciudades del territorio colombiano porque constantemente se sale de la rutina de siempre.

“Me gusta manejar los carros, me gusta la mecánica, me gusta interactuar con personas. Mi trabajo me gusta, y estoy satisfecho con mi trabajo”.

- *¿Qué es lo que más le disgusta de su trabajo?*

Los trabajadores manifestaron que lo que les disgusta depende de dos factores: los externos “En mi trabajo, lo que no me gustó en este año, empezando febrero y marzo, fue que el bus que yo manejo se me varó, y en parte tuve discriminación por parte de los jefes, y no me tuvieron en cuenta prácticamente sino solamente con servicios locales y para el servicio de larga distancia no me tuvieron en cuenta. No sé por qué, no entiendo qué pasaría ahí” como también inconvenientes que están ligados a las políticas de transporte y de horarios en carreteras “el tráfico que se volvió jarto, de pronto, en la cuestión de la alcaldía era que no se respetaban los horarios de conducción. Entonces, si tu jefe inmediato salía a las diez de la noche, tú te tenías que quedar hasta las diez, cosas como eso. Dentro de la inducción se me dijo que las horas extra serían remuneradas. Entonces, muchas veces necesitas el descanso, pero se compensa con una hora extra, pues se entiende que muchas veces las personas que necesitan el servicio de transporte, pues no van a salir a la hora en punto”.

Complementaban sus afirmaciones con temas de manejo interno que no depende de su labor nada más, sino de decisiones internas de la institución “Lo que más me disgusta. Es...pero no sé si la palabra es disgusta. No poder dar abasto con la satisfacción de la coordinación, del trabajo mío” evidenciando la necesidad de personal adicional.

- *¿Los usuarios lo respetan o entienden sus labores?*

En el momento de expresarse sobre sus labores y el respeto a ellas, muchos manifestaron que “No, no, siempre. Hay unos que sí, pero hay otros que no, antes le dicen a uno, es que para eso le están pagando, es que para eso no sé qué, y es que para eso no...” donde exponen que no siempre los usuarios comprenden el límite de sus funciones “Por ejemplo, hay solicitudes que llaman, solicitan un camión y ellos creen que uno tiene que ir a cargar el camión, y uno está expresamente, pues, para manejar el vehículo, no para ir a cargar, Claro” resaltando la comprensión de los profesores quienes están a cargo de la mayoría de los viajes “Hay profesores que son muy conscientes, muy respetuosos, a ver quién sabe...hasta ahora nunca he tenido problemas con profesores, me gusta colaborarles a ellos lo que más pueda, pendiente ellos en los servicios y todo, viajan temprano en los servicios y ya”.

- *¿Alguna vez ha tenido problemas o inconvenientes con sus jefes o compañeros por no seguir los procedimientos?*

Sobre los inconvenientes con compañeros que no siguen procedimientos se comentó que “sí, de pronto, sí, algunas veces, con el tema de rotación de vehículos. Entonces, muchas veces pues se va alguno de los compañeros de viaje en los vehículos y no dicen qué le pasa o con qué problema llega el carro, ni tampoco colaboran mucho para corregir el daño o el inconveniente que tenga. Entonces, muchas veces le toca a uno irse así en esas condiciones”.

Además, se comentó la dificultad entre los conductores por beneficios o exenciones a favor de algún empleado y no en busca del beneficio común de todos, lo que es reflejo de un posible favoritismo o desigualdad en ciertas medidas.

- *¿Cree que la dependencia protege a sus empleados de la discriminación?*

Sobre el tema de discriminación se pudo encontrar que “yo creo que en ese sentido no hemos tenido inconvenientes” pero también se identificó la falta de conocimiento y educación a

los trabajadores sobre temas de discriminación “No, no, nunca nos han dicho nada. Al respecto. Ya que uno conoce el tema. ¿No? Pues porque por las redes sociales, por la televisión, por muchas cosas, uno sabe que no debe discriminar a nadie”. También manifestó que aun así si hacían recomendaciones de imagen y trato a los diferentes usuarios de la universidad por sus cargos como líderes o directivos.

- *¿Tiene acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?*

En cuestiones de recursos y herramientas para poder usar en su trabajo varios manifestaron que “No, pues yo creo que en ese sentido también estamos un poco mal, porque yo aún conservo la misma herramienta de hace diecisiete años, y hemos hecho solicitudes, peticiones de una forma, de la otra y siempre termina eso en cotizaciones y cotizaciones y nunca se ha llegado a dar, nunca nos las han dado” como también se dijo que era lo entregado “Pues, dan es ahí lo básico, ahora sí. Como el rasito que se necesita. Sí. No, lo que idealmente es lo que en verdad se necesita”.

En temas de oficina y herramientas para los trabajos administrativos se aseguró que “Sí, pues, a veces toca rogar para el tema de la papelería. ¿No? Pero el resto sí, no hay inconveniente”.

- *¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibe reconocimiento de su jefe inmediato?*

Muchos respondieron que no hay una costumbre de hacerlo constantemente, que por el contrario, es muy raro recibir una felicitación por realizar una labor de forma óptima y sin inconvenientes, resaltando lo contrario de parte de sus usuarios “No, jamás, nunca, yo digo que con los jefes no, no, casi no, con los señores no. Pero los profesores y estudiantes están

muy agradecidos conmigo”. Lo que afirma la gratificación aumentada de parte de sus clientes o usuarios que de sus jefes.

- *¿Considera que la organización celebra sus logros y aprendizajes?*

En este caso ha sido mínimo el reconocimiento “Que exista para nosotros, sí, qué rico. Mire, nosotros, es cierto, a veces cuando nos vemos aquí, es rara la vez que estamos todos. ¿Sí me entiende? Cuando nos reunimos y usted se ha dado cuenta, pero cuando estamos de salida no nos vemos las caras y no pasa nada. Entonces, reunirse con ellos es rico, porque, pues, uno molesta, conversa y todo, y eso lo como que lo despeja a uno de todo, pero no, uno, hasta rabia le da, porque, pues, la demás gente bien organizada hacen sus fiestas y todo” haciendo énfasis en las celebraciones y reconocimientos que se dan y comparten en varias áreas de la universidad, pero de esto se excluye al subproceso, lo que es percibido como desconocimiento y desconsideración a la labor que ellos realizan “No, aquí no existe ese tipo de estímulos de ninguna clase, es decir, si uno hace las cosas bien, no dicen nada, no hay nada para uno”.

Aunque sí manifestó que se han otorgado reconocimientos “Sí, a mí antes de la pandemia sí me hicieron un reconocimiento. Ahí me dieron un “diplomita”, como una cosita así, pero nada más prácticamente”.

- *¿Considera que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?*

Todos coincidieron en este tema que son de gran valor los reconocimientos “Sí, puede ser, porque, pues, se motiva uno más” partiendo de la motivación y además de las ganancias que estos pueden traer “Sí, claro, sería bueno, es decir, nosotros hemos tratado de cómo de pronto de conquistar algunos puntos laborables, pero no, hasta el momento no ha sido posible, porque muchos de nosotros como yo que soy una de las personas que vive hoy inconforme con respecto a las horas extras, a nosotros no nos las tienen en cuenta, pues, para que nos

paguen realmente una cuantía algo más del pago normal, sería bueno un reconocimiento más de horas extras. Porque a nosotros le reconocen solamente el cincuenta por ciento de un salario básico en horas extras. Y hemos intentado que, por lo menos, nos reconozcan ciertas horas, pero hasta el momento nunca ha sido posible. Aunque, y yo no entiendo por qué razón, porque las otras universidades pagan esas horas de más. Entonces, nosotros aquí, si no, no tenemos ese reconocimiento” comparando su situación con la de otros trabajadores en otras universidades.

“Sería bueno, sería bueno. Es más, la única entidad que reconoció y que nos, pues, que nos sacó como en alto, como hizo en el pasado, en algún tiempo fue la previsora. Por los pocos problemas que habíamos presentado aquí en la universidad” aseguraron también el reconocimiento primero de entidades externas a la universidad, lo que ellos aclaran no motiva su trabajo si no es principalmente por la universidad que es su casa.

- *¿Considera que su jefe inmediato se preocupa por darle retroalimentación?*

Aquí se pudo percibir que se reconoce la retroalimentación por parte de los jefes pero no en todos los casos y no de parte de todos, es decir no se es imparcial en la retroalimentación lo que preocupa a los entrevistados impidiendo que se pueda hacer un trabajo constante y seguimientos en ciertos procesos “se preocupan pero no retroalimenta fácilmente”.

- *¿Siente que puede compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?*

En las respuesta se pudo identificar que los trabajadores no se sienten conformes al ciento por ciento para poder hablar y opinar libremente sobre todos los temas, lo que aseguran impide tener una buena relación entre compañeros, además aseguraron que a pesar de esto se ha logrado un avance gigante “O sea, uno yo creo que uno es libre de expresar lo que lo que siente, o sea, usted no se va a incomodar si a uno le hacen una observación, mire, en

cuanto a el manejo, vea, estamos para poder opinar, yo creo que no hay problema, porque acá tuvimos un jefe que decía ser el único que tiene derecho a opinar”.

- *¿Tiene la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesita?*

Se identificó que regularmente hay permisos y espacios para poder realizar las actividades personales o incluso festejos familiares, aceptando que se debe hacer la gestión y solicitud de forma organizada con el tiempo suficiente para que los jefes del subproceso puedan programarlos.

A pesar de esto se manifestaron también sobre el tiempo y sus complicaciones “de un tiempo para acá se nos ha complicado, porque había en anteriores administraciones uno pedía o solicitaba un permiso, aquí tenemos un problema de horas por pensar que tenemos una cantidad de tiempo por compensar. Y, pues, a la larga tampoco lo hemos podido sacar con tiempo, y tampoco se nos facilita así como para tiempo, como para uno, decir que voy a que me permiso o muchas veces que necesito tal o tal permiso para el día de mañana”.

- *¿Siente que cuenta con un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal?*

En las respuestas de los involucrados se pudo conocer que no consideran que exista un balance sano entre su trabajo y vida personal, por lo limitados que están en el tiempo que disfrutan en su hogar con sus familiares “No, casi que no la hay porque muchas veces hasta uno descanso y sea día domingo o festivo, lo llaman a uno a decir, vea, lo estamos esperando, se necesita que haga tal cosa. Entonces, si uno tiene una reunión con la familia, pues toca dejarlos tirados”.

También algunos comentaron que “Pues, pues sí, digo que sanó, sino que, pues, uno a veces no lo programan, por ejemplo, el tiempo que quiere sacar. ¿No? Es ahí donde está el inconveniente. Pero el resto, pues sí, me parece bien. Si no estamos constantemente viajando, pues estamos cerca de la de la familia, que es lo más complicado que puede tener este

trabajo, Entonces, sí, yo pienso que es sano el trabajo hasta ahora”. Aunque algunos expusieron lo difícil de sus funciones: “pues, aunque aquí es durito el trabajo diario es duro, pero sí, ya uno va en el camino va organizando las cargas, como dicen”.

#### **4.2.2 Conclusiones**

En conclusión, los resultados de la aplicación de estas entrevistas semiestructuradas, permiten conocer el descontento con la comunicación interna y externa del área, específicamente enfocada a la desorganización y al clima laboral, es decir, se cree que hay inconvenientes y no se ha mejorado por la desorganización de la programación de los viajes, además de que hay divisiones, opiniones encontradas y liderazgos diversos, que no coinciden o no están en la misma línea que los trabajadores de campo, es decir, el trabajo de los conductores y su experiencia empírica choca con los métodos de los administrativos, especialmente con quienes poseen un puesto de poder superior al resto, impidiendo la retroalimentación y mejora en los procesos, sumado al desconocimiento por ausencia de la administración general de la institución, por la falta de compartir hasta el cargo más bajo los beneficios y procedimientos que se tiene. Se rescata también el papel del sindicato, que muchas veces cumple la tarea mediadora y plantea soluciones partiendo del bienestar del trabajador, un punto muy positivo, permitiendo tener de aliado al sindicato en la búsqueda de la solución de la comunicación interna en referencia al clima laboral, y de la externa en referencia al conocimiento de los beneficios como trabajadores.

#### **4.3 Encuestas**

Una vez se logró la consolidación de las entrevistas y su análisis o conclusiones específicas, se decidió trabajar con la segunda herramienta que no solo involucra a los miembros de la dependencia, sino que ampliaba el rango de consulta con los administrativos, docentes y los estudiantes que son los usuarios que finalmente reciben los servicios de la

dependencia. En este caso como se mencionó en la parte metodológica se recurre a la encuesta que tuvo el siguiente interés:

Sectores encuestados	Eje aplicado	¿Por qué?
Docentes y estudiantes	Comunicación informativa	Por ser los usuarios principales del servicio, ya que son el 80% de la población de la institución y son la razón principal del objetivo de movilidad
Conductores y administrativos del subproceso	Comunicación organizacional	Por ser los implicados y ser responsables directos de la calidad del servicio, además de ser los encargados de su autoevaluación como dependencia
Trabajadores de diversas áreas y dependencias	Rendición de cuentas	Por ser quienes interlocutor y deben estar informados sobre los procesos de rendición de cuentas de la universidad, porque sus oficinas también están incluidas en este proceso de comunicación pública

Estos ejes se convirtieron en centrales porque ayudaron a complementar las dos etapas de observación y entrevistas con los miembros más importantes de la dependencia, como con los principales usuarios externos a los quehaceres diarios del subproceso e implicó a los que tienen constante comunicación, pero que incluso desconocen ciertos aspectos comunicativos.

Además, los rangos de puntaje que se permitió elegir durante las encuestas se interpretarán en las siguientes gráficas:

Puntaje	Interpretación	Valor cromático
1	Inconforme	Rojo
2	Medianamente inconforme	Naranja

3	Ni conforme y tampoco inconforme	Gris
4	Medianamente conforme	Amarillo
5	Conforme	Verde

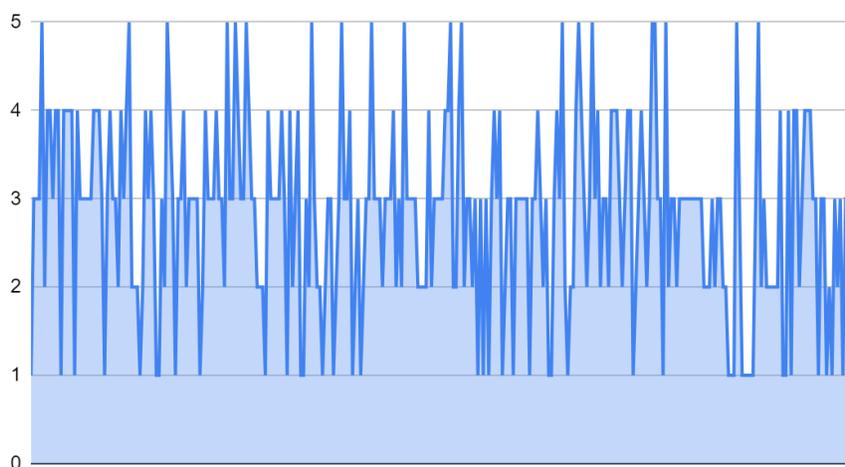
Además, los ejes de las gráficas de cada una de las preguntas de las tres áreas de la comunicación: informativa, rendición de cuentas y comunicación organizacional, se interpretan tomando al eje X (horizontal) como la cantidad de personas que respondieron la encuesta (muestra) y el eje Y (vertical) como el puntaje que escogía cada encuestado en cada pregunta es decir, del 1 a 5 como se explicó anteriormente.

#### 4.3.1 Eje de comunicación informativa

- **Pregunta número 1:** Se tiene definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas la áreas

#### Figura 4

Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 1.



*Nota: En esta y las siguientes gráficas, se representa, con el eje X, al número de personas encuestadas; mientras tanto, con el eje Y, se valoran los puntajes otorgados por cada persona a la pregunta. Gráfico de elaboración propia.*

En esta tabla podemos identificar que el promedio es ni conforme o inconforme, es decir, la respuesta es neutral, por lo tanto, no conocen sistemas de registro o conocimiento dentro de la institución de las diferentes actividades, lo que quiere decir que hay insuficiencia en la creación o en los sistemas de información de la institución, esto va mucho más allá del correo institucional, redes sociales o página web, por ejemplo, los sistemas de información como LVMEN a veces son confusos porque no se conoce el proceso, los formatos no se ajustan y algunas búsquedas dentro del proceso no son manejadas por todos los integrantes de la comunidad, esto se liga con los cuellos de botella que se tuvieron presentes al inicio de este proceso investigativo.

- **Pregunta número 2:** Existen mecanismos para la sistematización de la información que debe ser comunicada a la ciudadanía en el proceso de rendición de cuentas a la sociedad

### Figura 5

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 2.*

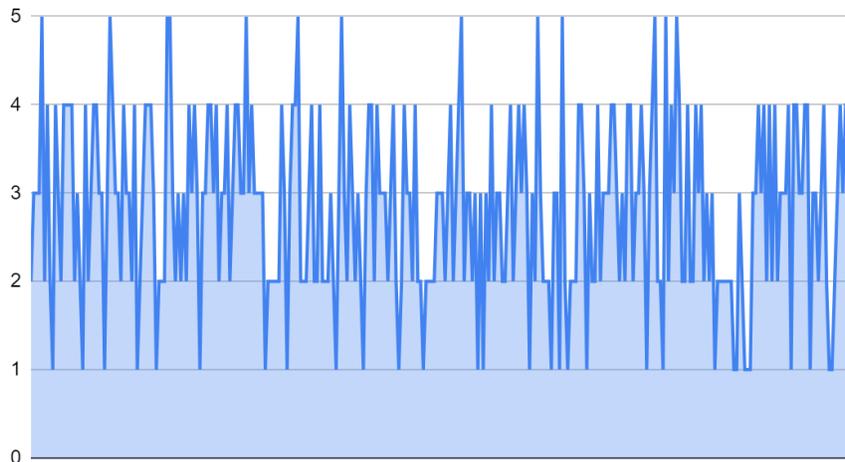


En esta pregunta se evidencia que la mayoría de los encuestados conocen de la recolección de la información por diferentes mecanismos para la rendición de cuentas institucional, porque el promedio está en 3, entendiendo que esta información al ser pública y compartida por diferentes medios le llega a la mayoría de la comunidad universitaria conociendo el informe completo de la rendición aunque los individuos muchas veces no lo lean.

- **Pregunta número 3:** Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos

### Figura 6

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 3.*

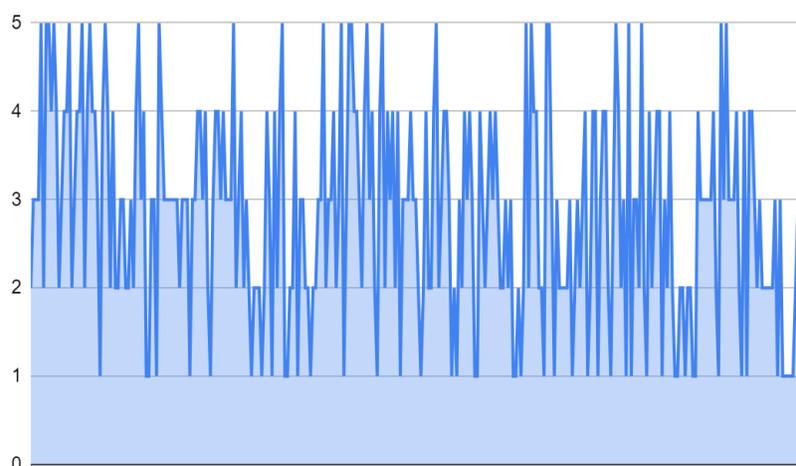


En este gráfico el promedio está entre 2 y 3, lo que nos quiere decir que la mayoría de los encuestados coincide en que los directivos no realizan sus tareas de liderazgo como lo deberían hacerlo, puede ser esto causado por varias cosas, pero, es alarmante para esta institución de educación superior, ya que educa. Por lo tanto, las capacitaciones o directrices son muy importantes a la hora de cumplir el objetivo de la universidad.

- **Pregunta número 4:** La información para la rendición de cuentas a la sociedad se da a conocer a los servidores públicos de la entidad, a estudiantes y docentes

### Figura 7

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 4.*

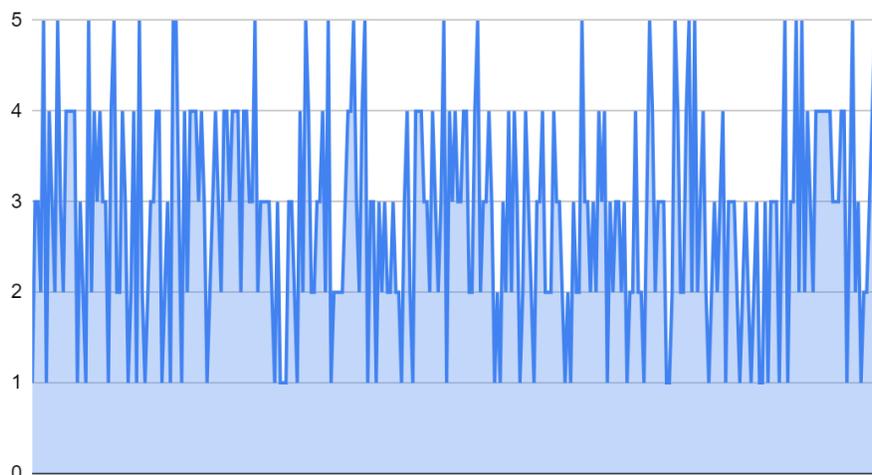


Observando el gráfico, podemos darnos cuenta que el promedio sigue siendo 3, es decir que aunque se conoce que existe una rendición de cuentas y esta es compartida por medios digitales y se hace un evento público, la mayoría no conoce el proceso de rendición con la profundidad que debería serlo, entendiendo que este eje de preguntas se realizó a estudiantes, docente y trabajadores, porque dentro de la muestra netamente de trabajadores se podría interpretar de manera diferente.

- **Pregunta número 5:** Existen mecanismos eficaces para difundir en toda la institución la información que se produce en distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo diario

### Figura 8

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 5.*

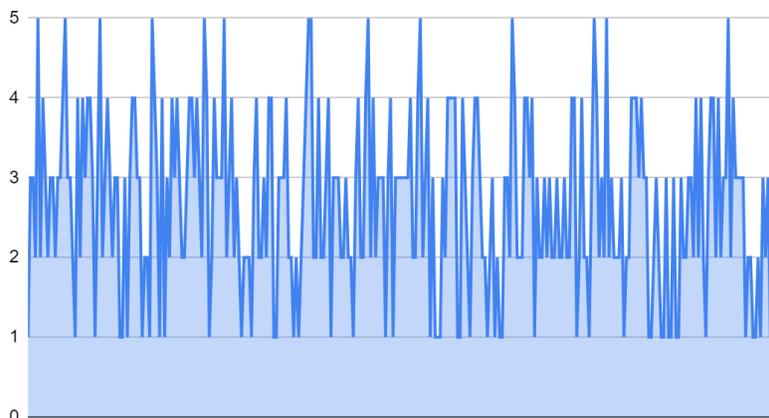


Claramente al mantenerse la tendencia de 3 por los encuestados, que dicen no conocen, quiere decir que los medios de comunicación establecidos e implementados son poco eficaces y que además no permiten mostrar a los integrantes de la institución lo que día a día sucede, puede que se utilicen a diario y de forma constante, pero carecen de alcance o pueden ser demasiado contenido que no permite profundizar, no generan interés y, por lo tanto, no se conoce las actividades diarias de la universidad, como los alcances académicos o los avances investigativos entre otras.

- **Pregunta número 6:** Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la institución, a estudiantes y docentes la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que ven a afectar a todos, planes estratégicos, etc)

### Figura 9

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 6.*

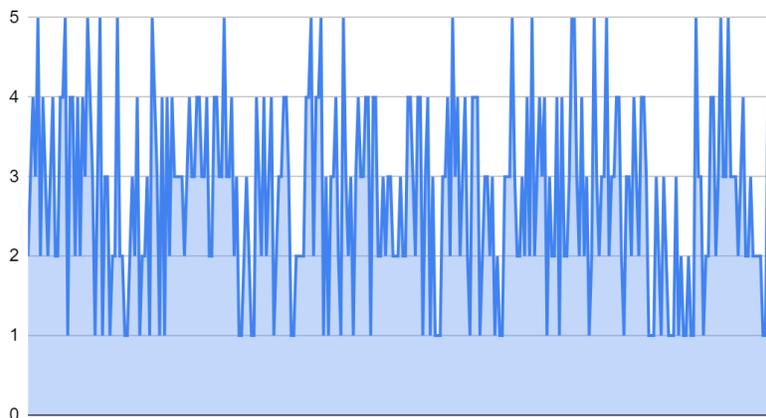


El promedio de respuesta se mantiene entre 2 y 3 los que nos dice que en realidad la gente está medianamente inconforme con las acciones para comunicar decisiones tan importantes como son las financieras o cambios administrativos, esto reiterando la situación e institución pública de educación superior, lo que debe generar poca confianza en sus propios integrantes en el manejo de recursos o la administración general de la institución.

- **Pregunta número 7:** La información proveniente de los directivos llega a todos los integrantes finales, es decir, a toda la comunidad académica

### Figura 10

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 7.*

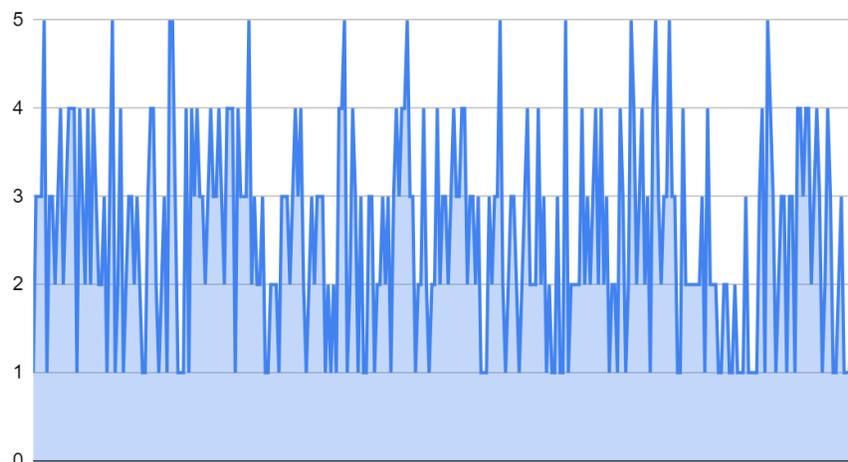


El promedio en 3, es decir neutral, es preocupante porque comprueba el desconocimiento de los altos mandos o directivos con los integrantes de cargos medios y por último de más bajo rango o los estudiantes que son transitorios, es decir, hay temas que los mismos profesores, vicerrectores o administrativos de cada facultad de la universidad pueden compartir a las personas de esa misma área, pero terminan o no haciéndolo, o incluso peor, compartiendo la información, pero esta no llega a las personas que son su objetivo, impidiendo que procesos básicos sean hechos de la forma correcta, ejemplo de esto puede ser el pedir un servicio de transporte de la forma adecuada y que directivos sepan cómo mientras profesores no.

- **Pregunta número 8:** La información proveniente de los directivos llega a todos los integrantes finales, es decir, a toda la comunidad académica.

### Figura 11

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 8.*

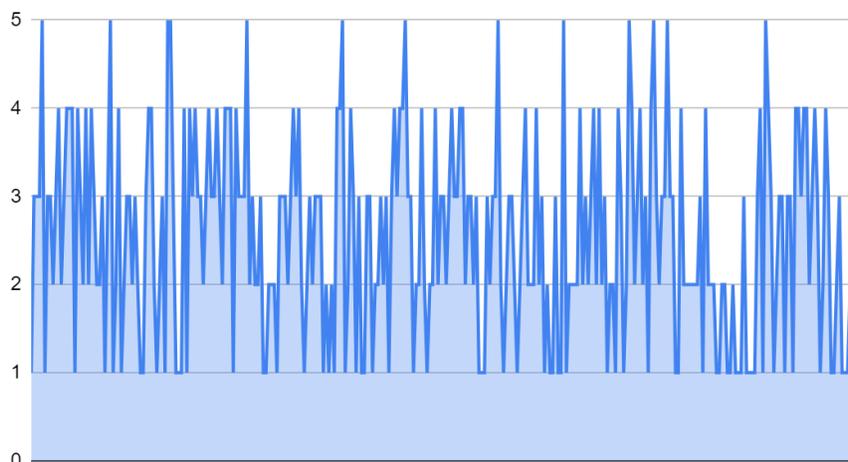


El promedio de los 377 entrevistados sigue estando entre 2 y 3, lo que indica que aunque se comunican temas académicos o administrativos, los estudiantes y profesores en su mayoría no se enteran de estos, lo que impide que los procesos administrativos se lleven a cabo de forma eficaz o que se desconozca de beneficios como servicios para poder realizar las actividades correspondientes.

- **Pregunta número 9:** La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud.

### Figura 12

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 9.*



La tendencia de las respuestas entre el 2 y 3 genera una alarma, porque quiere decir que hay una desconexión y, por lo tanto, desconocimiento de lo que sucede en las aulas y pasillos, impidiendo que la cultura organizacional y la información institucional sea fluida y continua, por esta razón se puede identificar que muchas personas desconocen del servicio de transporte desde profesores con varios años en la institución hasta estudiantes activos que proponen diversas actividades.

- **Pregunta número 10:** Entre las distintas dependencias existe intercambio de información para apoyarse en la gestión institucional

### **Figura 13**

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 10.*



La tendencia se mantiene, lo que incrementa la desconexión entre los estudiantes y profesores de diferentes programas y facultades, que deberían poder entender la colaboración y trabajo en conjunto que pueden hacer, incluyendo su colaboración en investigaciones o trabajos de grado que permitan mejorar procesos en la universidad, utilizando las mismas herramientas que esta tiene para poder mejorar y generar avances, ejemplo de esto puede ser el apoyo que movilidad puede necesitar de pasantes de diversos programas.

- **Pregunta número 11:** Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos, a estudiantes y docentes de la institución.

#### **Figura 14**

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 11.*



La tendencia cambia en esta última pregunta, donde la media es 3, confirmando el análisis de las otras gráficas, es decir, las personas conocen los medios de comunicación, correo electrónico, redes sociales y página web, pero el uso apropiado y eficaz de estas es lo que está interrumpiendo la conexión y el manejo entre varios.

### Conclusión

Puntaje	Interpretación	Valor cromático
2	Medianamente inconforme	Naranja
3	Ni conforme y tampoco inconforme	Gris

Esto quiere decir que el color que arroja los resultados según el modelo MCPOI es naranja o gris, lo que quiere decir que existen debilidades que deben ser atendidas en el plan comunicativo sobre la información del subproceso a sus usuarios.

Teniendo en cuenta la tabla cromática, ajustada para esta investigación, color anaranjado y gris, se mantiene como la media arrojada por puntaje en este eje de comunicación informativa, manifestando una necesidad en mejorar este proceso continuó con los usuarios principales del servicio de movilidad, facilitando más los datos para los profesores

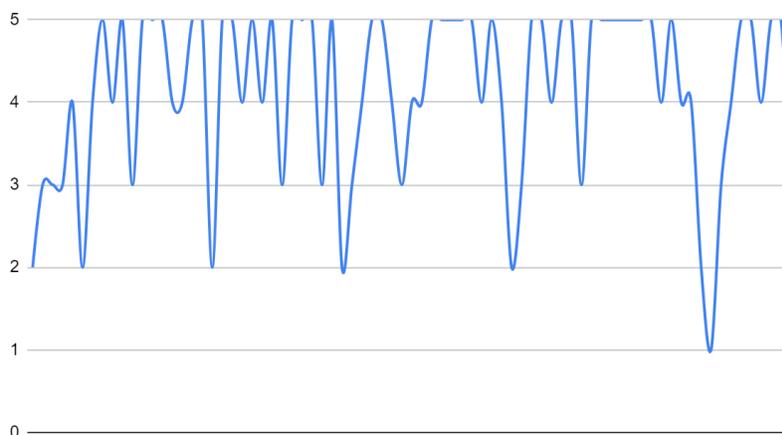
encargados de los viajes y para los estudiantes quienes son los mayormente beneficiados del transporte para poder cumplir con actividades académicas y deportivas.

#### 4.3.2 Eje de rendición de cuentas

- **Pregunta número 1:** ¿Todos los servidores públicos tienen claro que la universidad debe rendir cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de la gestión institucional?

#### Figura 15

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 1.*

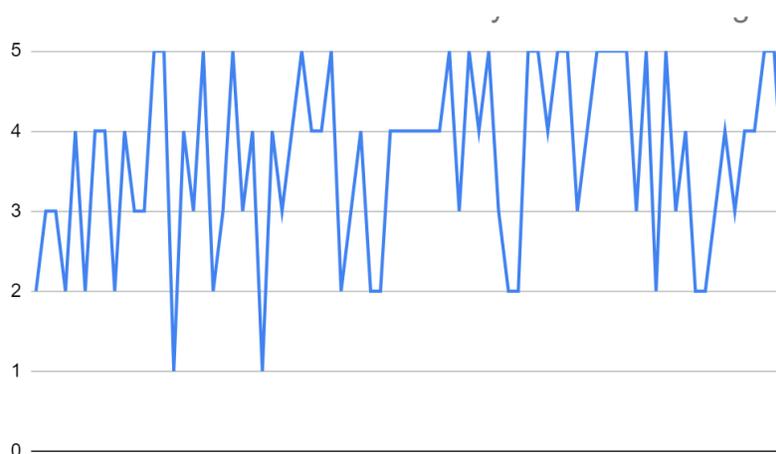


A partir de este eje podemos situar la realidad de los integrantes de movilidad, más específicamente con los administrativos de otras áreas, donde se conoce que la mayoría de los empleados conocen la tarea de rendición de cuentas de la institución, ya que el promedio en esta pregunta fue 4.

- **Pregunta número 2:** ¿Constantemente se brinda información a las comunidades y ciudadanos en general sobre el progreso en el cumplimiento de la misión institucional?

#### Figura 16

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 2.*

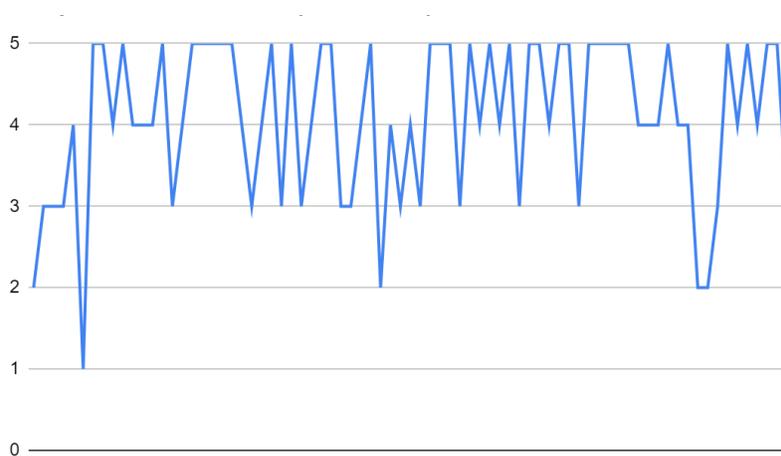


En este caso el promedio está entre 3 y 4, es decir, se realiza el ejercicio a la ciudadanía, pero este no se lleva a cabo todo el tiempo o no con toda la información que ayuda a cumplir la misión institucional.

- **Pregunta número 3:** ¿Se tiene previstos eventos y/o actividades específicas para la rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal?

**Figura 17**

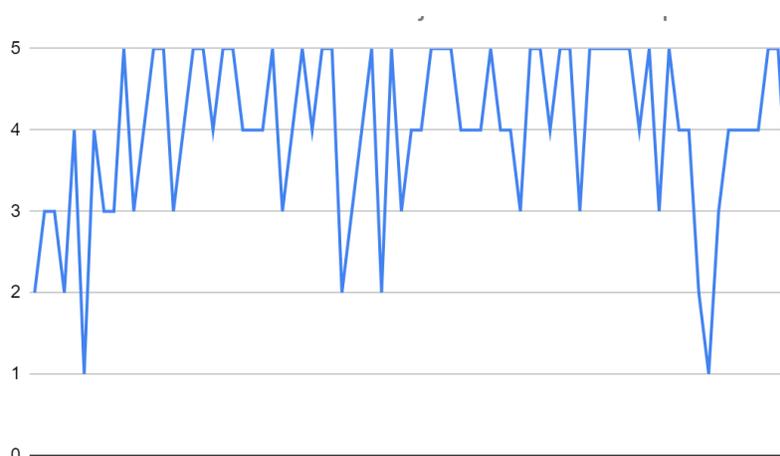
*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 3.*





### Figura 19

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 5.*

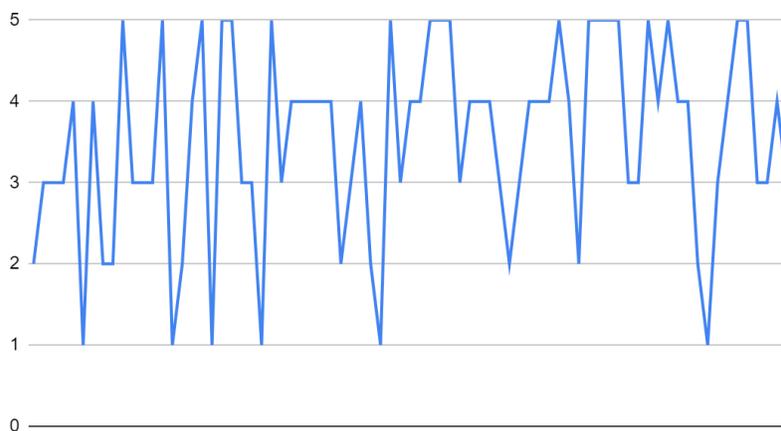


La confianza de los trabajadores se mantiene de 4 a 5, es decir, si se ha identificado mejoras y no repetición en errores sobre el proceso de rendición de cuentas, evidenciando el trabajo de mejora, incluso se podría incluir también el proceso de recolección y exposición de las cuentas, permitiendo la inclusión más amplia de lo producido o formulado por los mismos integrantes de la universidad.

- **Pregunta número 6:** ¿Todos los procesos de contratación con terceros son transparentes porque se difunden ampliamente las condiciones de participación y la sustentación de las decisiones adoptadas?

### Figura 20

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 6.*

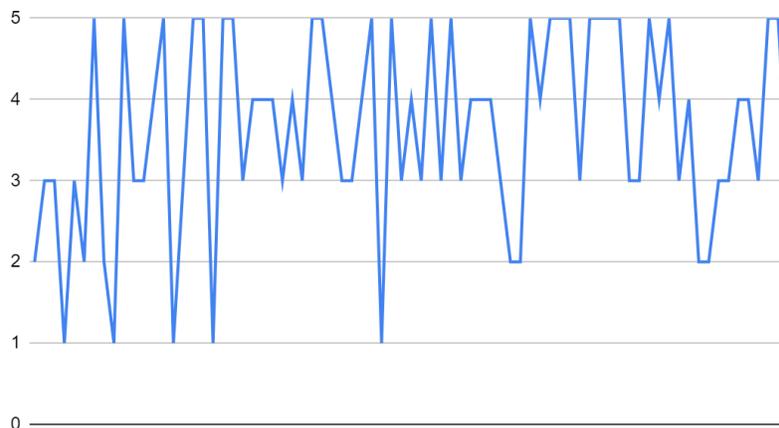


En este caso la media se mantiene en 3, lo que nos dice que puede que se haga o no, pero aun así a muchos no les genera atención o no les importa tanto las contrataciones de terceros, como otros temas que sí pueden generar más interés en el área administrativa o laboral dentro de la universidad.

- **Pregunta número 7:** ¿Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional?

### Figura 21

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 7.*

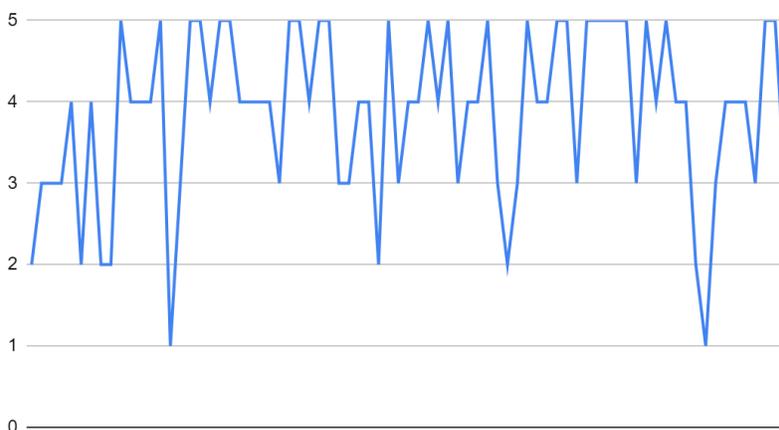


Con una media de 4, se evidencia que si se realiza la publicación con transparencia de contratos y servicios que generan grandes gastos en la universidad, especialmente en la página, que puede ser reflejo de la mejora en el informe final de la rendición de cuentas donde se incluye el tema de contratación y transparencia.

- **Pregunta número 8:** ¿La transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad ha mejorado la imagen de la institución y generado confianza en la ciudadanía?

## Figura 22

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 8.*

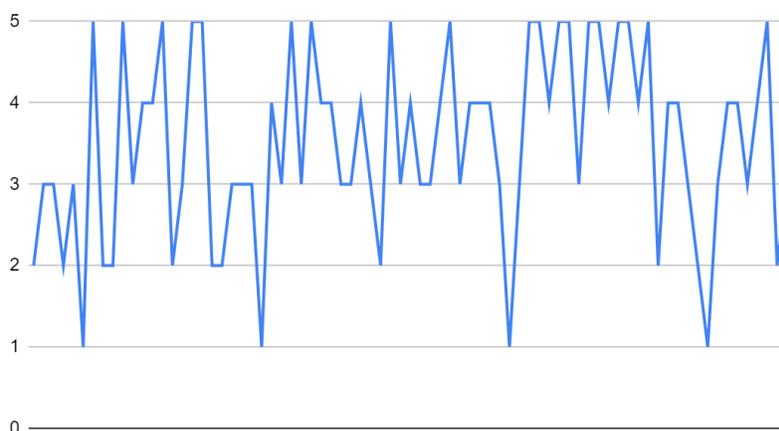




- **Pregunta número 10:** ¿La dependencia y el subproceso de movilidad tiene canales adecuados y pertinentes para informar de sus procesos y procedimientos?

**Figura 24**

*Gráfico de Áreas ilustrando la diferencia en las respuestas de la pregunta 10.*



Aquí se debe entender que la mayoría de los encuestados manifestaron la neutralidad frente a la existencia de canales, o sea la media fue entre 3 y 4, porque muchos manifestaron no conocer, y que por lo tanto no les importaba en gran manera los canales para informar desde este subproceso, porque muchos no encontraban conexión de esto con su área o desarrollo de actividades académicas o administrativas.

### Conclusión

Puntaje	Interpretación	Valor cromático
3	Ni conforme y tampoco inconforme	Gris
4	Medianamente conforme	Amarillo

Esto quiere decir que el color que arroja los resultados según el modelo MCPOI es amarillo, lo que dice que existen aún vacíos y debilidades en el desarrollo de actividades, que para fortalecer y consolidar los logros y desarrollos que se vienen presentando se debe incluir recomendaciones en el plan comunicativo, en los aspectos que representan a la comunicación pública, es decir, en la rendición de cuentas no está implicado o expuesto explícitamente el subproceso, como debería de ser o incluso la gestión de movilidad y seguridad no es abordada de forma suficiente, porque se podría decir que los empleados encuestados ya conocen por experiencia empírica los aspectos administrativos y comunicativos del servicio.

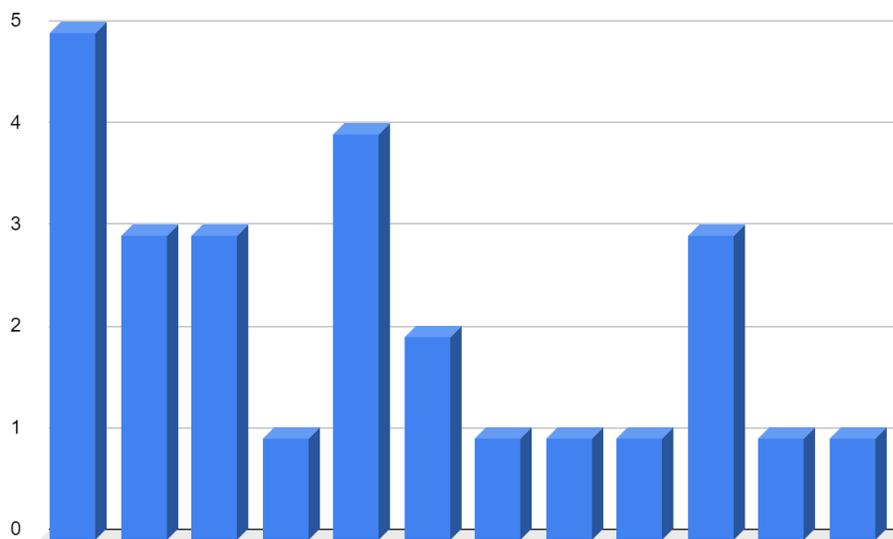
#### **4.3.3 Eje de Comunicación organizacional**

Para la interpretación de las siguientes gráficas se tomó al eje X (horizontal) como la cantidad de personas que respondieron la encuesta (muestra) que son específicamente los 12 trabajadores del subproceso de movilidad y el eje Y (vertical) como el puntaje que escogía cada encuestado en cada pregunta es decir, del 1 a 5 como se explicó con la tabla al inicio del apartado.

- **Pregunta número 1:** Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la comunidad universitaria sobre el servicio que presta el subproceso de movilidad.

#### **Figura 25**

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos.*

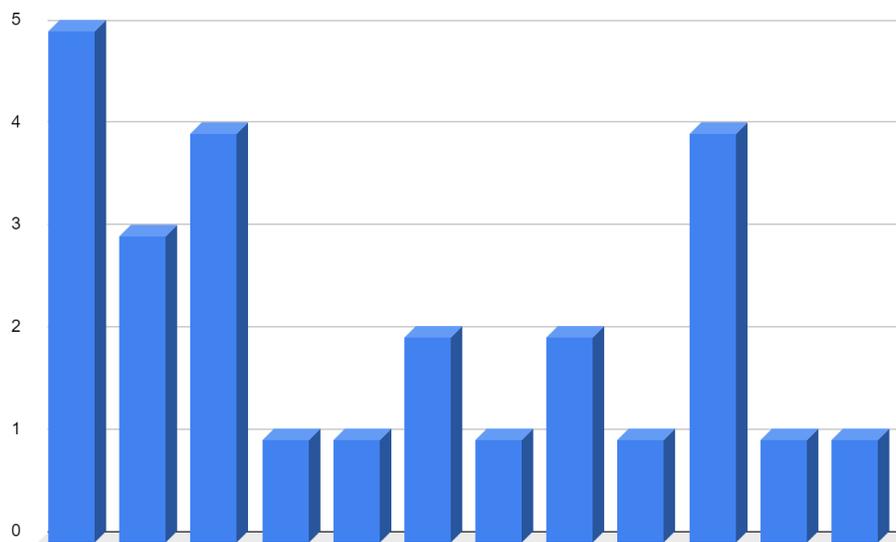


En esta gráfica de barra podemos identificar el promedio en 3, lo que nos dice que de todos los integrantes del subproceso, la mitad coinciden que no existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos. Es decir, los mismos integrantes reconocen que no hay formas para recoger lo que puede ser un insumo en el proceso de mejora del servicio.

- **Pregunta número 2:** Las quejas y reclamos de los usuarios son sistematizadas y dadas a conocer al personal de la institución.

## Figura 26

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

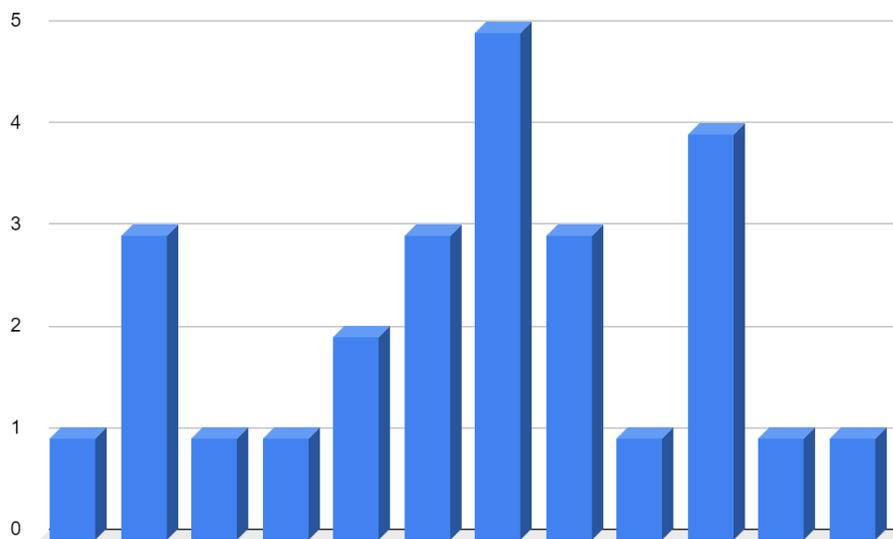


Es claro que en el diagrama de barras la media se mantiene por debajo de 3, es decir, más de la mitad coinciden en que las quejas no se dan a conocer a los integrantes del subproceso, lo que es alarmante, porque debería ser un insumo para poder plantear estrategias de mejora y permitir no repetir errores que le han costado económicamente y temporalmente al personal a la universidad.

- **Pregunta número 3:** Las opciones, quejas y reclamos que se reciben de los usuarios son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño

### Figura 27

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

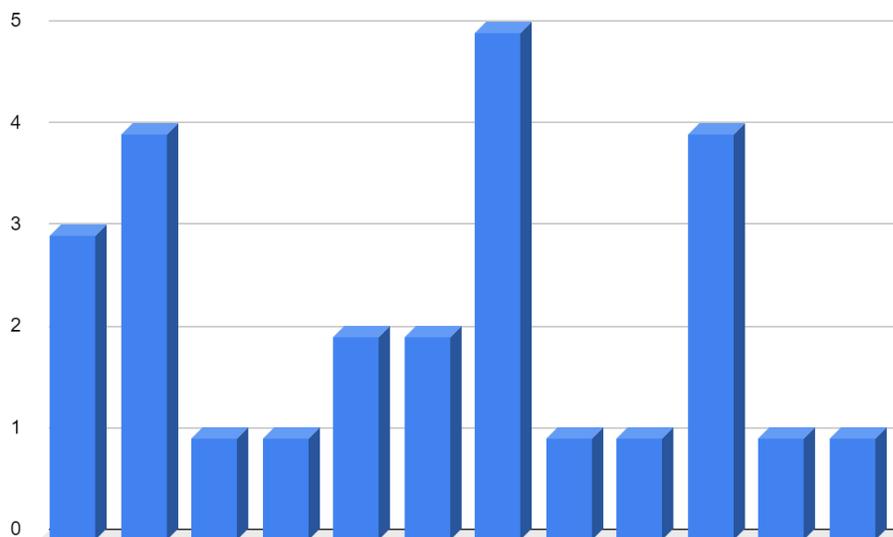


La tendencia donde más de la mitad de los trabajadores coinciden que no se atienden ni escuchan a los usuarios es bastante grave, porque ellos mismos están reconociendo que se falla desde el nivel más bajo hasta el superior administrativo, ya que la mejora del desempeño debería ser algo planteado por los administrativos a cargo.

- **Pregunta número 4:** Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben por los usuarios son tenidos en cuenta en los procesos de planeación.

### Figura 28

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

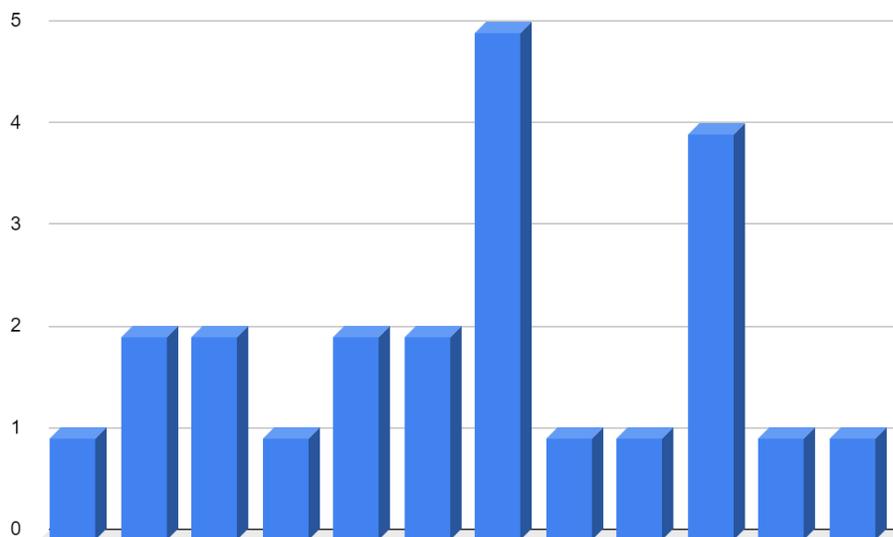


En esta tabla aumenta la cantidad de empleados que coinciden que en la planeación que se realiza en el subproceso las quejas de los usuarios no son tenidas en cuenta, colocando al 2 como promedio de respuesta, dando a conocer que a pesar de la planeación año a año, aún existe la descoordinación y mala programación es reflejo de no escuchar, atender y mucho menos mejorar procesos para no cometer los mismos errores que en otros casos.

- **Pregunta número 5:** Se han creado mecanismos para manejar la crítica que viene de los usuarios externos a la institución

### Figura 29

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

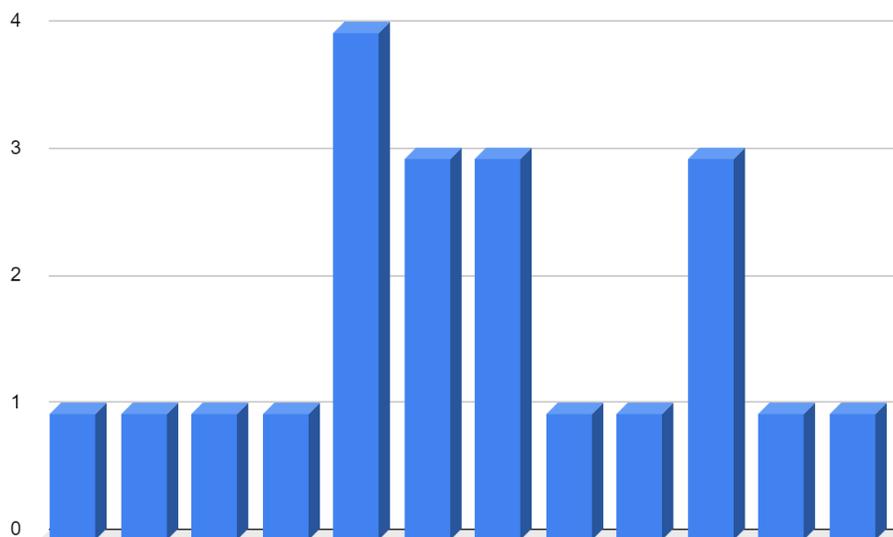


Con un promedio de 2, se coincide que no se hace el debido seguimiento para atender las críticas o comentarios externos, partiendo de que si no se atienden los internos que pueden estar en un espacio controlado, se deduce que el externo que está por fuera de la jurisdicción de la universidad, es más complicado de ser atendido.

- **Pregunta número 6:** Se han establecido vínculos directos con grupos de investigación, departamentos de programas o administrativos para oír sus puntos de vista sobre el subproceso.

### Figura 30

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

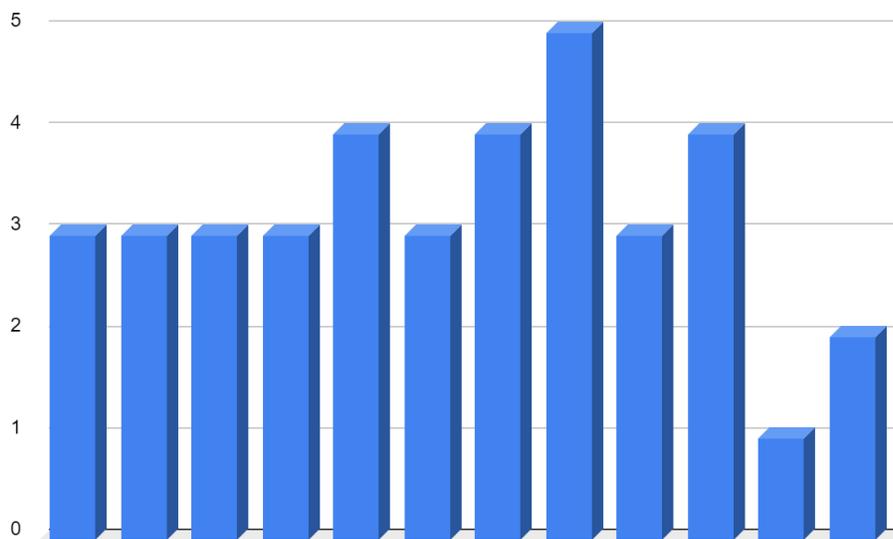


Reforzando la tendencia de desconexión y desconocimiento del entorno interno y externo en otras preguntas, en esta con un promedio de 1, se evidencia que no se apoya en otras áreas de la misma institución para poder escuchar y tener insumos en los planes de mejoramiento, sin tener en cuenta que desde la teoría de las relaciones humanas los mismos integrantes de la universidad pueden tener un papel importante al ser activos en la construcción de mejores prácticas laborales y de servicio.

- **Pregunta número 7:** La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios del subproceso está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de la colaboración.

### Figura 31

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

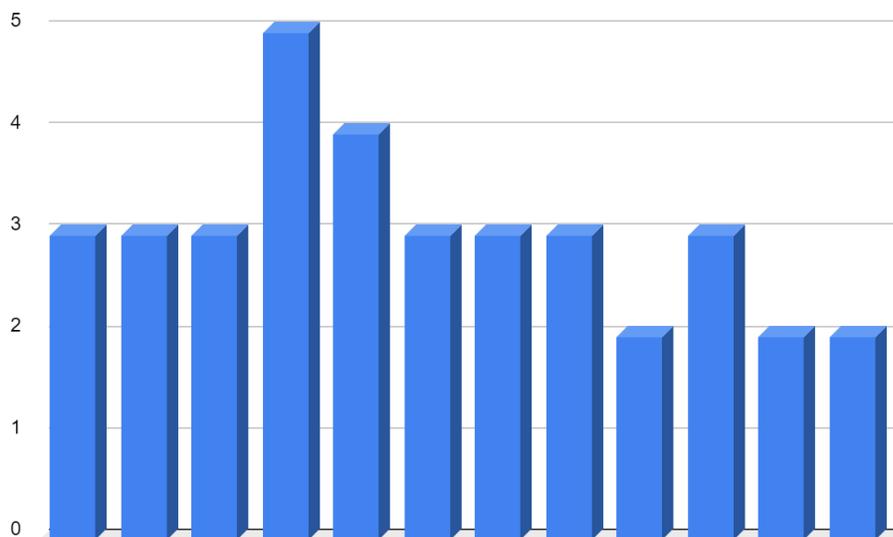


En este punto se identifica que los trabajadores reconocen la calidad del servicio que ellos mismos dan, que coincide con una media de 3, aclarando que aunque brindan un servicio con amabilidad, calidez y colaboración, el servicio no es perfecto y puede abrirse la puerta a ser mejores en servicios al cliente o en este caso a sus usuarios.

- **Pregunta número 8:** Los servidores públicos orientan adecuadamente a los usuarios, dirigiéndose a la persona o al área indicada cuando la consulta no es de su competencia.

### Figura 32

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

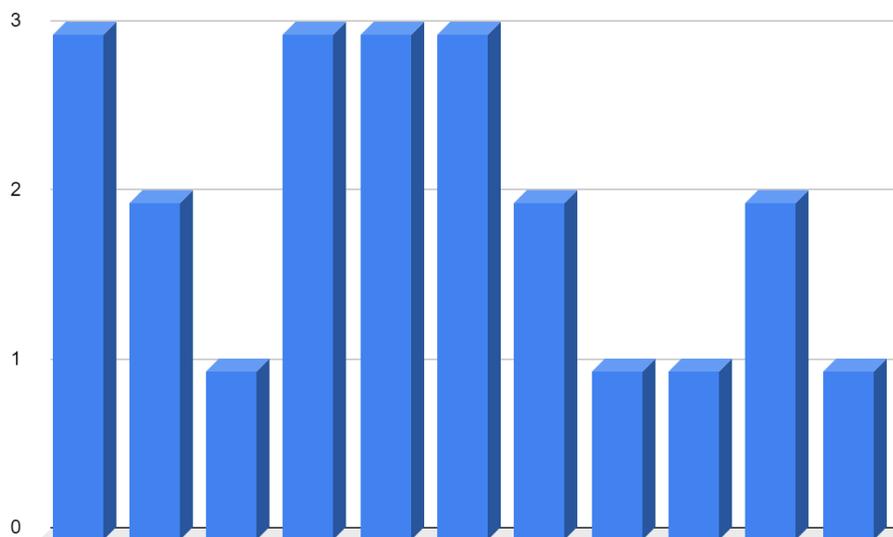


Aquí se evidencia que esta tarea se cumple a medias al ser un promedio de 3, es decir, posiblemente incluso los trabajadores del área no conocen exactamente en qué dependencia o quienes están a cargo en ciertas áreas de la universidad por los cambios de puestos y la no continuidad que hay, reafirmando lo de varias preguntas antes donde se evidencia la desconexión del subproceso con otras dependencias de la institución.

- **Pregunta número 9:** Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos que deban atender al público en el ejercicio de sus funciones.

### Figura 33

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

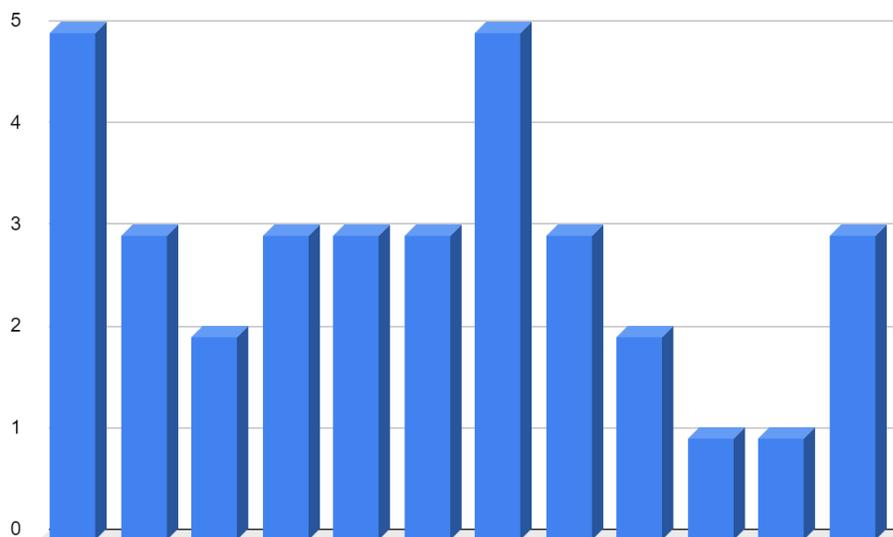


La media en esta tabla está por debajo de 3 sin alcanzar una sola respuesta el 5, lo que nos dice que lo poco que conocen o saben en el subproceso sobre la atención al público en el ejercicio de sus funciones, lo aprendieron en anteriores empleos o lo han aprendido de forma empírica, lo que no está mal, pero demuestra la falta de capacitación en este y otros temas que deberían tener los empleados de la institución para poder ejercer correctamente sus funciones sin comprometer los recursos humanos y financieros de la universidad.

- **Pregunta número 10:** En sus expresiones y actitudes, la coordinadora y el jefe del subproceso de movilidad ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público.

### Figura 34

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

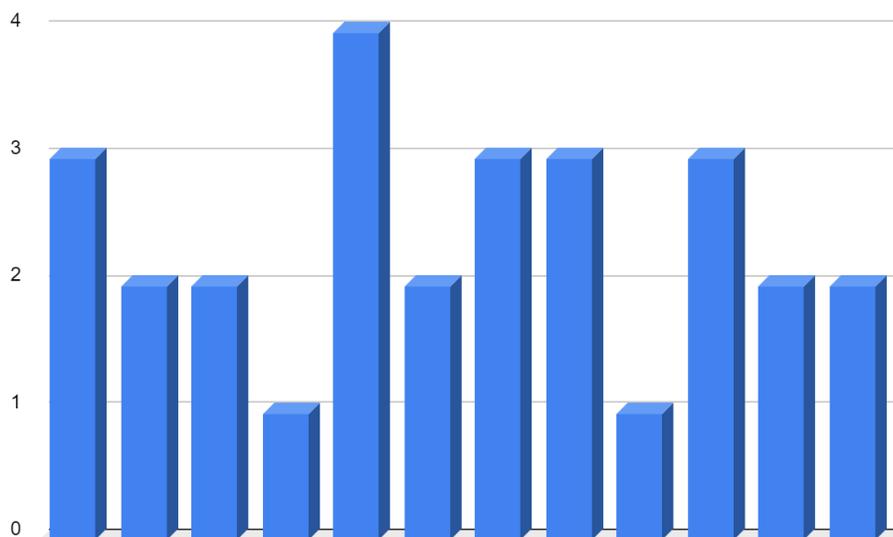


La media aquí está en 3 lo que quiere decir que medianamente se realiza la gestión institucional con enfoque de servicio al cliente, es decir, deben realizarlo en algunos casos que requieren, pero no en su totalidad, un ejemplo de esto es la gestión de herramientas de trabajo y que posiblemente desconocen el manejo de cada una de las herramientas, tanto de oficina como para los vehículos.

- **Pregunta número 11:** Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales del subproceso y de la institución educativa.

### Figura 35

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

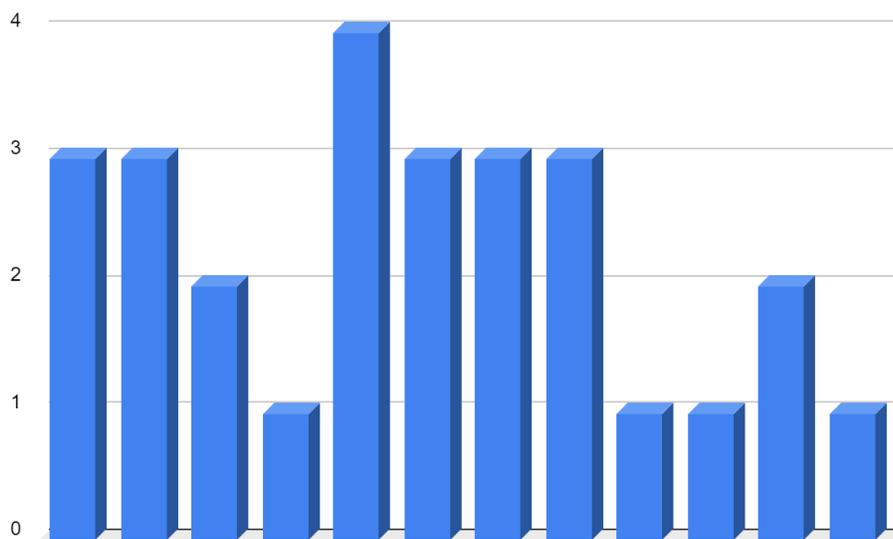


La media está entre 2 y 3 lo que quiere decir que muy pocos servidores públicos conocen los objetivos misionales del subproceso, reafirmando aquí la necesidad de que los mismos integrantes de la institución deben conocer y, por lo tanto, darles a conocer y actualizarlos sobre los objetivos de la universidad, para que estos los tengan claro y en su día a día busquen trabajar para aportar a cumplir estos objetivos, más allá de solo trabajar por qué exista un contrato y una necesidad, es decir, comprometerse con el objetivo misional.

- **Pregunta número 12:** Existe un plan de desarrollo del área o subproceso que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos.

### Figura 36

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

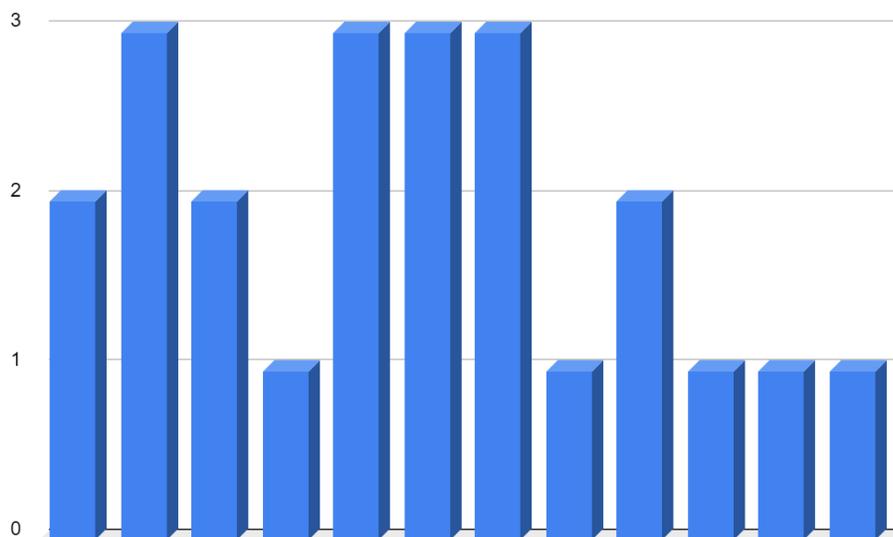


La media está entre 2 y 3, es decir, que el documento puede existir, pero no se conoce por los servidores públicos, lo que impide que se pueda alcanzar los objetivos dentro de este plan de desarrollo, también se puede pensar que no existe y, por lo tanto, no se conoce y no se aplica. Lo que se conoce es del plan de mejoramiento que se hace cada dos años, pero al parecer los mismos conductores del área no lo comprenden.

- **Pregunta número 13:** Se aplican procesos de inducción y reinducción a todos los empleados.

### Figura 37

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

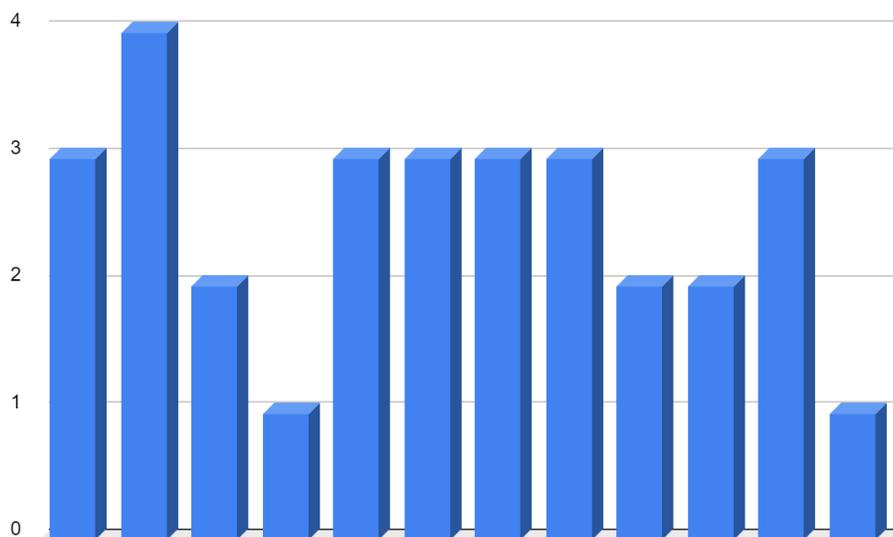


Las respuestas aquí están por debajo de 3 lo que quiere decir que no existe una correcta inducción o no hay reinducción de los empleados, impidiendo que se actualicen y que entiendan las lógicas de funcionamiento de la universidad, específicamente, las del subproceso con las otras áreas que se necesitan mutuamente todo el tiempo.

- **Pregunta número 14:** La administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su Plan de Desarrollo Institucional.

### Figura 38

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

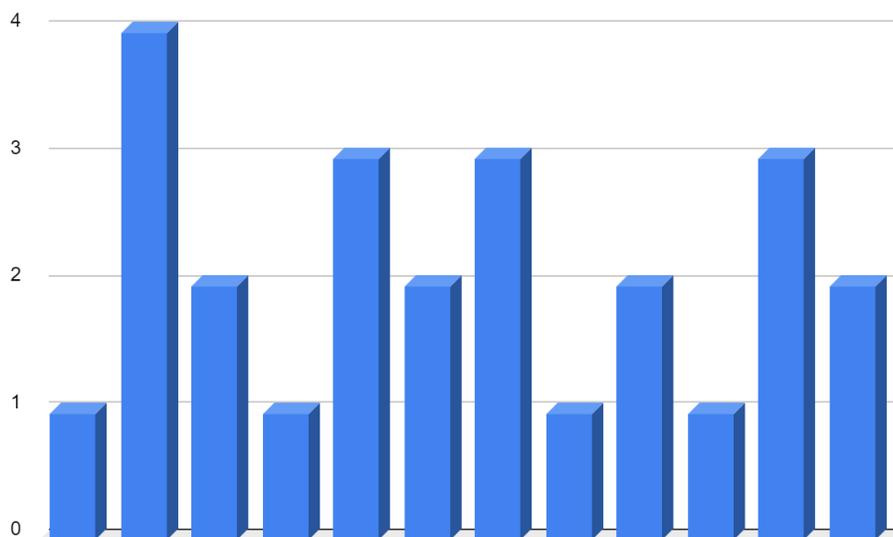


Aquí la media es 3, ya que se conoce que el plan de desarrollo es a nivel general de la institución, por lo cual podría decirse que en otras dependencias se pueden llevar a cabo la explicación y socialización del informe del plan de desarrollo, pero posiblemente en el subproceso de movilidad esto no se hace de forma detallada, lo que influye en que los mismos trabajadores no creen que están incluidos en este importante proceso que sirve para cumplir los objetivos misionales de la universidad.

- **Pregunta número 15:** Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección general.

### Figura 39

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

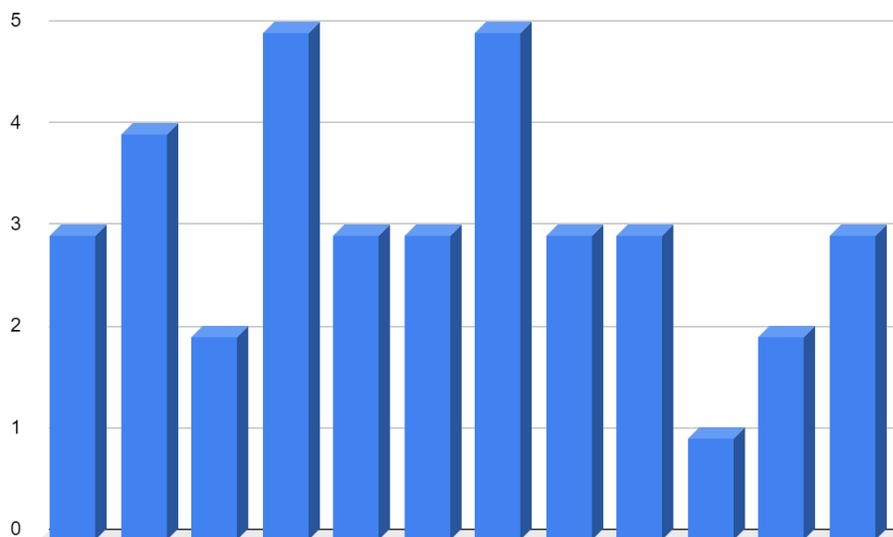


La media es 2, lo que nos asegura que por lo menos a los colaboradores del subproceso de movilidad no se les ha dado un espacio pertinente para poder conocer las políticas de la dirección general, lo que enciende las alarmas, porque se conoce que son empresas y marcas de reconocimiento nacional y mundial, como el caso de la empresa de gasolina.

- **Pregunta número 16:** Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el servicio de transporte.

#### Figura 40

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

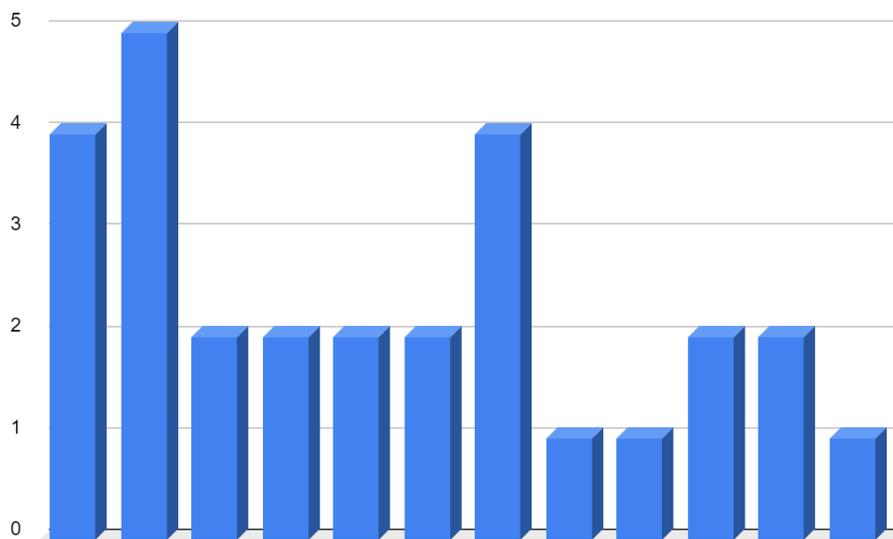


Aquí la media es 3, porque se interpreta que el trabajo se lleva a cabo parcialmente, porque no en todos los viajes se hace el acuerdo y en la mayoría de casos los detalles de cada viaje se organizan con los encargados de cada viaje, vía telefónicamente, proceso que desde el inicio se dio a conocer en la investigación como algo bueno, pero con puntos negativos, es decir, no con todos los usuarios se respeta los límites del conductor y el vehículo.

- **Pregunta número 17:** La oficina de comunicaciones tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la institución, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la institución y sus directivos.

**Figura 41**

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

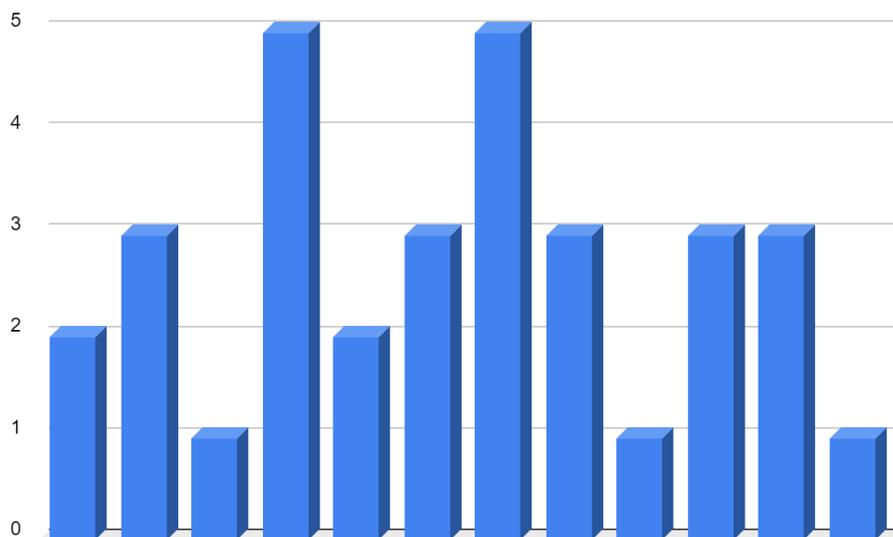


Aquí en la gráfica de barras cuyo promedio es 2, se identifica que el trabajo de la oficina de comunicaciones es medianamente inconforme, es decir, la gente reconoce el trabajo de esta, pero no se ha podido superar el tema de que las comunicaciones en las instituciones públicas solo son las encargadas de los medios análogos y digitales, más no de las relaciones internas y externas que afectan la imagen y, por lo tanto, esto afecta a la cultura organizacional, porque las comunicaciones de una institución son mucho más que solo manejo de medios.

- **Pregunta número 18:** Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas.

#### **Figura 42**

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

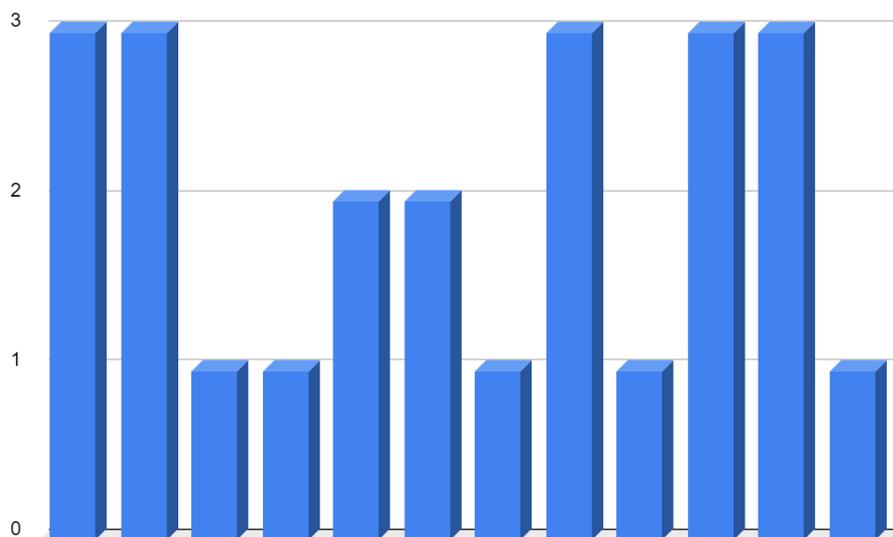


Aquí la media es 3, lo que nos puede decir que con algunas dependencias se tiene relación constante y se puede llevar un buen relacionamiento, pero, puede que con otras no, generando estos inconvenientes que impiden la colaboración, lo que puede relacionarse con la expulsión o separación del subproceso con ciertos programas que pueden ayudar a mejorar los procedimientos del servicio de movilidad.

- **Pregunta número 19:** Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo.

#### **Figura 43**

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

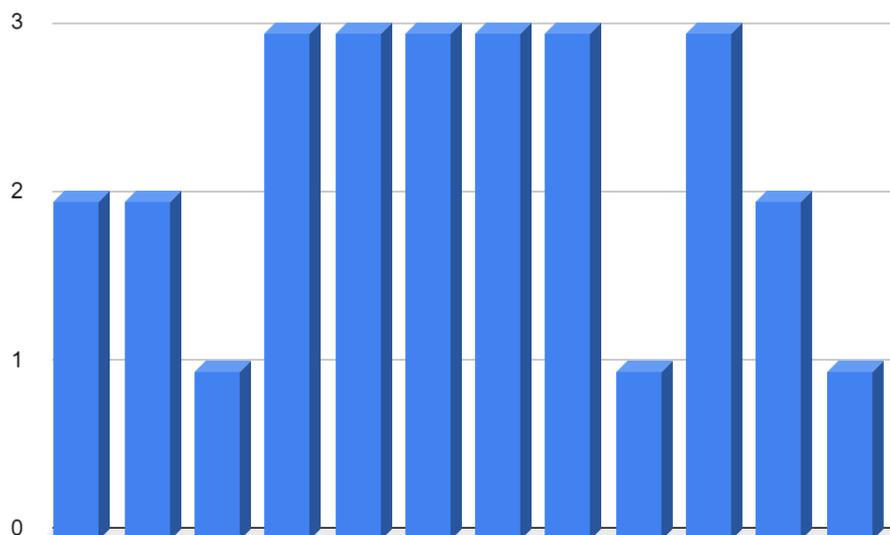


Aquí la media es 2, es decir, pueden existir estos espacios donde las diferentes dependencias puedan promover el trabajo en equipo, pero estos no son plenos generando dificultades en el funcionamiento pleno y en búsqueda de la calidad, que es lo que se debe alcanzar en una institución pública.

- **Pregunta número 20:** Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo.

#### Figura 44

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*

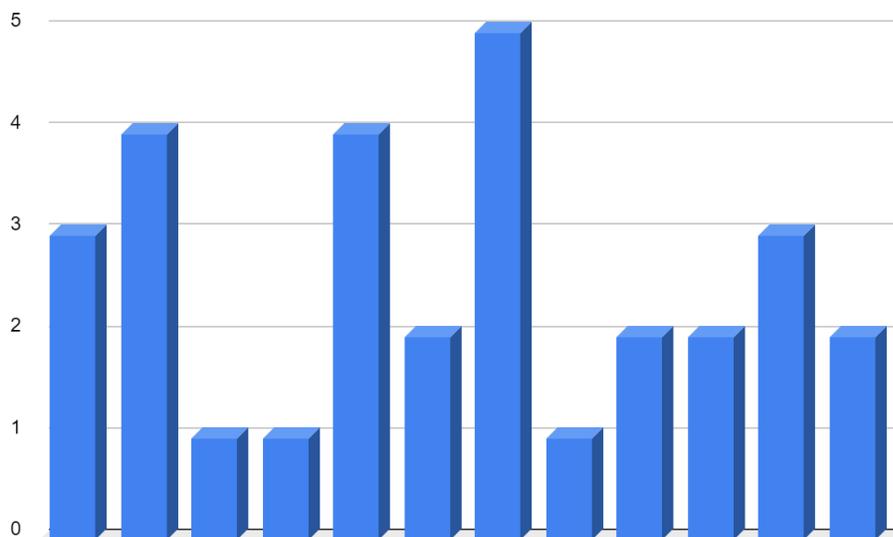


En el gráfico se puede identificar que la media es 2, es decir, puede que estas propuestas no pasen de ser simplemente escuchadas a tenidas en cuenta para aplicar y poder solucionar errores o facilitar gestiones del servicio.

- **Pregunta número 21:** El estado de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal.

#### **Figura 45**

*Gráfico de barras que ilustra las diferentes percepciones de los administrativos*



Aquí la media es 2, es decir, puede que alguno de los directivos promuevan la motivación y colaboración, pero, si no son todos puede que no sirva de nada, ya que no habrá continuidad en la motivación y colaboración, limitando y, por lo tanto, a largo tiempo, disminuyendo esa motivación y colaboración.

### Conclusión

Puntaje	Interpretación	Valor cromático
3	Ni conforme y tampoco inconforme	Gris

El promedio de este eje de comunicación organizacional arroja un 3, lo que dice que el color es gris, alertarnos sobre la necesidad de incluir en el plan de comunicación, soluciones a las debilidades que deben ser fortalecidas lo más pronto posible, en especial desde la comunicación interna y su clima laboral que se está viendo afectado.

#### **4.3.4 Conclusiones generales**

De las encuestas realizadas se puede concluir en primer lugar que existe el desconocimiento del subproceso y, por lo tanto, del servicio, además de que los pocos que conocen, no tienen un concepto tan bueno, creando una imagen no positiva del servicio y sus trabajadores, impidiendo poder mostrar los logros y esfuerzos de estos, que no se han conocido por la falta de socialización de las metas de diferentes dependencias.

Por otro lado, se afirma lo que se evidenció en la etapa de inmersión, entrevistas y con las encuestas realizadas, el clima laboral del subproceso está en grave riesgo, porque no existe confianza y sus líderes no ejercen un liderazgo que permita mejorar las relaciones. Por lo tanto, el trabajo en equipo, es decir, urge un trabajo a corto, mediano y largo plazo para poder tratar las relaciones interpersonales que afectan el servicio brindado.

Por último, se reitera que la universidad como institución pública tiene una falta en el trabajo de su imagen e identidad, en la construcción de cultura organizacional que se ve reflejado en la falta de escucha, de motivación y de inclusión en los diversos planes de mejora o el de desarrollo general, impidiendo que las propuestas, ideas y proyectos que los mismos trabajadores puedan desarrollarse en la institución y nunca se lleven a cabo. Lo que se puede juntar con la necesidad de estudiantes y proyectos de investigación en diferentes áreas de la universidad para ayudar, facilitar y reducir presupuestos en busca de la calidad institucional, evidenciando la necesidad de pasantes, investigaciones y proyectos, dentro de las diversas dependencias de la institución pública y en los mismos programas universitarios con el apoyo de toda la comunidad.

## **5. Etapa propositiva**

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y graficado, en este apartado se plasma la etapa propositiva de la investigación, es decir, la estrategia comunicativa.

### **5.1 Análisis de entrevistas**

#### **5.1.1 Aspectos positivos y negativos de las respuestas de las entrevistas.**

En las entrevistas, hay aspectos positivos y negativos a resaltar, por esta razón enumeramos los positivos y luego los negativos en contraste a continuación:

##### ***Aspectos positivos***

- Los trabajadores manifestaron su voluntad de ser parte del equipo de mejoras y tienen la voluntad individual de poder ayudar a generar cambios positivos desde el clima laboral hasta adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas.
- Los mandos medios o administrativos del subproceso están preocupados y aceptan sus errores, lo que va en vías también de su voluntad de querer mejorar y trabajar junto con los conductores, apoyándolos y gestionando espacios con la dirección del área de apoyo.

##### ***Aspectos negativos***

- El clima laboral que manifiestan los trabajadores es de poca confianza, lo que impide el avance y la mejora en la comunicación interna, imagen de lo que el subproceso puede emanar a nivel externo.
- Los trabajadores manifiestan la preocupación por no ser escuchados ni por cargos medios ni por los encargados del área como de la administración en general, lo que quiere decir que se ven alejados y no coinciden en sus decisiones para la resolución de diversos problemas que surgen en medio del servicio.

### **5.2 Análisis de las encuestas**

*Sobre la existencia de medios de comunicación internos entre docentes, estudiantes y administrativos:*

En este caso, tanto en el conocimiento de los medios de comunicación internos de los estudiantes y docentes según la pregunta 5 del eje de comunicación informativa, frente al de los administrativos en la pregunta 2 del eje de rendición de cuentas, hubo una similitud sobre la media de respuesta, siendo 3 el promedio, lo que quiere decir que son imparciales sobre la existencia de estos medios de comunicación, es decir, no hay interés en si estos existen o no, porque posiblemente no saben de su existencia o no les genera el interés que deberían para mantener informados a la comunidad universitaria.

*Sobre la información entre las áreas y dependencias de la universidad y los trabajadores del subproceso y administrativos:*

Según la pregunta 17 y 18 del eje de comunicación organizacional, donde el promedio de respuesta es 3, frente al eje de rendición de cuentas en la pregunta 10, donde la media es 4, se puede identificar que el resto de áreas y dependencias consideran que desde el subproceso de movilidad hacia el resto de la comunidad académica si hay comunicación que transmite información, pero desde el subproceso mantienen una postura neutral sobre la información que les puede llegar desde otras dependencias universitarias.

*Sobre la capacitación en comunicación a los trabajadores universitarios.*

Según la pregunta 9 del eje de comunicación organizacional y la pregunta 10 del eje de rendición de cuentas, nos alerta sobre lo que percibe las demás dependencias, contrario a lo manifestado por los integrantes del subproceso de movilidad, porque ellos con la media de respuesta en 1, inconformes con sus capacitaciones en comunicación, pero con media de respuesta por el resto de trabajadores entre 3 y 4 quiere decir que a pesar de estos no estar

formados en esos temas, el resto de dependencias si están al tanto y viven informadas de las actividades del subproceso.

### 5.3 Estrategia comunicativa

La estrategia comunicativa que se propone consta de 10 actividades, estas obedecen a los resultados de la observación e inmersión, las entrevistas y las encuestas que evidencian los aspectos a tener en cuenta para mejorar o para modificar en la organización. Estas actividades parten de evidentes falencias manifestadas por trabajadores, docentes y estudiantes, no son definitivas, pero sí son iniciativas que al planificarse activamente con los implicados en estas, pueden mejorarse o llevarse a realizar de tal manera que permitan mejorar el puntaje dentro del modelo aplicado, y, por lo tanto, impactan la cultura organizacional, generando una mejora en la comunicación interna y externa del servicio. En la siguiente tabla se separa por eje, actividad, objetivo y estado cada actividad de la propuesta como plan comunicativo:

**Tabla 2**

*Listado de actividades dentro de la estrategia.*

Actividades				
Eje	#	Nombre de actividad	Objetivo	Estado
Comunicación organizacional	1	Capacitación de servicio al cliente	Establecer los lineamientos estratégicos del área de transporte	Por ejecutar
	2	Taller de escucha y trabajo en equipo	Elaborar una actividad de encuentro con los trabajadores y administrativos para generar conciencia de trabajo en equipo	Por ejecutar

	3	Capacitaciones con autoridades de transporte	Realizar capacitaciones con la policía de carreteras, bomberos e Invias, para actualizarlos en los procedimientos y recomendaciones durante sus viajes.	Por ejecutar
	4	Elección de canales de comunicación	Generar en conjunto un protocolo de comunicación, donde se estipule los canales	Por ejecutar
	5	Plan de trabajo comunicativo interno	Producir un plan de comunicación para llevar a cabo durante un año	Por ejecutar
<b>Rendición de cuentas</b>	6	Reunión con el área de comunicaciones para mejorar relaciones	Elaborar una reunión con seguimiento con el área de comunicaciones para generar lazos y soluciones a diferentes inconvenientes manifestados varias veces	Por ejecutar
<b>Comunicación informativa</b>	7	Búsqueda de estudiantes para trabajos de grado	Gestionar en diferentes programas la convocatoria para realizar su tesis de grado en el subproceso de movilidad	Gestionada mientras se hizo la pasantía
	8	Listado de herramientas tecnológicas	Elaborar un listado y proceso de qué herramientas y cómo pueden empezar a implementarlas para poder lograr un mejor servicio	Gestionado mientras se hizo la pasantía
	9	Elaboración de piezas comunicativas	Generar un clip audiovisual, una infografía y un clip radial que presente el servicio y ayude a los usuarios a poder solicitar de forma exitosa el servicio	Por ejecutar

### 5.3.1 Actividades

- Eje de comunicación organizacional

#### Actividad Número 1

**Tabla 3**

*Actividad de capacitación de servicio al cliente.*

Capacitación de servicio al cliente	
Responsable	Coordinadora de movilidad
Tiempo	Es permanentemente
Periodicidad	Cada dos años como actualización
Descripción	La actividad debe ser dada por un experto o un estudiante del programa de administración de empresas, que con los avances en el tema, le brinde toda la información de forma dinámica a los diferentes trabajadores del subproceso. Se debe certificar la asistencia.
Metodología	Lo primero a realizar es la programación de dicha sesiones, es decir, deben ser dos sesiones rotativas, porque los conductores deben de poder asistir la mitad mientras la otra mitad viaja, la jornada no debe de durar más de medio día y se debe hacer teórico/práctica.

#### Actividad Número 2

**Tabla 4**

*Actividad de escucha y trabajo en equipo*

Taller de escucha y trabajo en equipo	
Responsable	Secretaria del subproceso
Tiempo	Es permanentemente
Periodicidad	Cada año
Descripción	Se busca realizar actividades con expertos para que los trabajadores entiendan la importancia del trabajo en equipo y empiecen aplicar actividades saludables y que mejoren las relaciones interpersonales, guiando el espacio a una mejora en el clima laboral. Se debe certificar la asistencia.

---

<b>Metodología</b>	Lo primero a realizar es la programación de dichas sesiones, es decir, deben ser dos sesiones rotativas, porque los conductores deben de poder asistir la mitad mientras la otra mitad viaja, la jornada no debe de durar más de medio día y se debe hacer teórico/práctica.
--------------------	--

---

### Actividad Número 3

**Tabla 5**

*Actividad de capacitación con autoridades de transporte*

---

<b>Capacitaciones con autoridades de transporte</b>	
<b>Responsable</b>	Coordinadora de movilidad
<b>Tiempo</b>	Es permanentemente
<b>Periodicidad</b>	Cada año o cuando existan actualizaciones o nuevas normativas
<b>Descripción</b>	La actividad se debe hacer en instalaciones de la universidad con las herramientas necesarias, donde los trabajadores puedan aprender y actualizar sus conocimientos y saberes a la par que los jefes también conocen las nuevas normativas. Se necesita también generar un incentivo o premio, es decir, certificar a los trabajadores para que esto se vea reflejado en su formación como conductor.
<b>Metodología</b>	Lo primero a realizar es la programación de dichas sesiones, es decir, deben ser dos sesiones rotativas, porque los conductores deben de poder asistir la mitad mientras la otra mitad viaja, la jornada no debe de durar más de medio día y se debe hacer teórico/práctica.

---

### Actividad Número 4

**Tabla 6**

*Actividad de canales de comunicación.*

---

<b>Elección de canales de comunicación</b>	
<b>Responsable</b>	Coordinador de movilidad y seguridad
<b>Tiempo</b>	Una sola vez hasta que existan nuevas herramientas implementadas en la institución

---

<b>Periodicidad</b>	Ninguna, hasta que sea necesario por nuevas herramientas tecnológicas
<b>Descripción</b>	La actividad debe ser una reunión en la que se acuerde que canales de comunicación con límites entre lo laboral y privado se deben utilizar, para poder implementar con los usuarios y se mejore la comunicación externa, respetando los horarios laborales y no invadiendo la vida privada por fuera de la universidad
<b>Metodología</b>	Primero se debe realizar una reunión presencial para mirar a detalle las fallas, si los integrantes no están todos al mismo tiempo se debe proponer en dos sesiones. Posteriormente, se debe aplicar un manual de procedimiento, es decir, actualizar el proceso actual de petición del servicio.

## Actividad Número 5

### Tabla 7

*Actividad de comunicación interna anual.*

<b>Plan de trabajo comunicativo interno anual</b>	
<b>Responsable</b>	Coordinador de movilidad y seguridad
<b>Tiempo</b>	Un mes
<b>Periodicidad</b>	Se realizará una vez al año
<b>Descripción</b>	La actividad debe de hacerse a principios de cada año, debe ser una propuesta consensuada con la coordinadora de movilidad y los conductores para que esta tenga todos sus aportes y apreciaciones, para finalmente ser ejecutada y llevada a cabo por cada empleado durante todo el año.
<b>Metodología</b>	Primero se debe proyectar una propuesta que debe ser expuesta y explicada a cada trabajador para que durante un mes tengan la posibilidad de hacer sus aportes, una vez recogidos estos se proyecta el documento final para ser socializado e implementado.

- **Rendición de Cuentas**

## Actividad Número 6

**Tabla 8**

*Actividad de mejora de relaciones.*

<b>Reunión con el área de comunicaciones para mejorar relaciones</b>	
<b>Responsable</b>	Coordinadora de Movilidad
<b>Tiempo</b>	Es permanentemente
<b>Periodicidad</b>	Se realizará una vez al año
<b>Descripción</b>	La actividad debe hacerse con los delegados del subproceso que previamente hayan acordado llevar los temas a ser discutidos y acordado soluciones en busca de la colaboración y que se brinden puentes para poder generar relaciones con otras áreas de la universidad como vicerrectorías y dependencias.
<b>Metodología</b>	Primero se debe acordar internamente qué inquietudes o temas llevar a la reunión desde el subproceso de movilidad, para después tocar con ellos y generar una alianza por acuerdos donde se realice seguimiento para poder mejorar diferentes aspectos comunicativos de movilidad y su comunicación con la comunidad universitaria.

- **Comunicación informativa**

## Actividad Número 7

**Tabla 9**

*Búsqueda de estudiantes.*

<b>Búsqueda de estudiantes para trabajos de grado</b>	
<b>Responsable</b>	Coordinadora de movilidad
<b>Tiempo</b>	Permanentemente
<b>Periodicidad</b>	Cada semestre

<b>Descripción</b>	La actividad debe hacerse en contacto con vicerrectoría académica y, por lo tanto, con cada programa académico que se necesite, donde se ofrezca la posibilidad de realizar la tesis o trabajo de grado en modalidad de pasantía o monografía, pero que este pueda aportar de forma teórica y práctica a mejorar el servicio y el acceso a movilidad.
<b>Metodología</b>	Primero se haría la petición a vicerrectoría académica para poder contactar los jefes y coordinadores de los programas que se necesite por medio de una carta, para poder reunirse con ellos y mostrar la necesidad que puede ser solucionada por estudiantes de dichos programas, para poder gestionar con los profesores directores de trabajos de grado para que estos puedan exponer la oportunidad a los estudiantes que estén interesados, para que ellos puedan también visitar y hablar con los administrativos del subproceso de movilidad.

## Actividad Número 8

### Tabla 10

*Listado de herramientas tecnológicas.*

<b>Listado de herramientas tecnológicas</b>	
<b>Responsable</b>	Coordinador de seguridad y movilidad, coordinadora de movilidad y secretaria
<b>Tiempo</b>	Permanente
<b>Periodicidad</b>	Una vez al año
<b>Descripción</b>	Esta actividad debe servir para poder acceder a herramientas que puedan entrar dentro del presupuesto anual que realiza la universidad, por lo cual se debe realizar por los directivos que recogen las necesidades evidenciadas durante un año y poder proponer una solución dentro de las capacidades financieras de la universidad y también pensando en sus alianzas con entidades del estado como el ministerio de las TICs.

---

<b>Metodología</b>	Se propone realizar, en el segundo semestre de cada año, una autoevaluación que permita generar un listado de necesidades de herramientas tecnológicas que sean en función a mejorar el servicio y, por lo tanto, facilitar las actividades diarias a los administrativos y conductores.
--------------------	--

---

## Actividad Número 9

**Tabla 11**

*Elaboración de piezas comunicativas.*

---

<b>Elaboración de piezas comunicativas</b>	
<b>Responsable</b>	Secretaría de movilidad
<b>Tiempo</b>	Permanentemente
<b>Periodicidad</b>	Dos veces al año
<b>Descripción</b>	La secretaría de movilidad deberá gestionar con el área de comunicaciones la elaboración de las piezas publicitarias para poder garantizar que la comunicación y, por lo tanto, el procedimiento de acceso al servicio tenga apoyo audiovisual variado, para que el trámite administrativo y logístico sea más rápido y sencillo.
<b>Metodología</b>	Primero se debe listar las piezas o productos que se necesitan para que el área de comunicaciones realice los productos comunicativos y estos puedan ser revisados por los trabajadores de movilidad y sean publicados con las correcciones debidas.

---

## Recomendaciones

El proceso de pasantía, permitió reconocer las necesidades específicas a través de los instrumentos aplicados que evidencian la necesidad de crear un espacio para otros estudiantes que puedan realizar actividades prácticas en en el área de la Comunicación Social o con un profesional de una área similar para darle continuidad a este proceso de investigación, porque este diagnóstico permitió establecer las siguientes recomendaciones:

Identificación de la importancia del tiempo, ya que procesos como este son de largo alcance y los diagnósticos permiten tener una visión de tiempo y unos interlocutores internos específicos que puede articular a otras disciplinas.

Se conoce que en este momento ya se adelantan actividades desde el programa de Ingeniería en Sistemas, que dan paso a buscar posibles soluciones al problema de herramientas tecnológicas. También, se debe buscar la colaboración de estudiantes de Administración de Empresas, que pueden ayudar a diagnosticar el subproceso desde la administración y buscar soluciones a problemas en los tiempos y procedimientos que se comparten con la vicerrectoría administrativa.

Incluso se debe considerar el conformar un comité de mejoramiento donde los estudiantes pasantes hagan parte, supervisados por la coordinadora del proceso y el jefe del Área de Movilidad y Seguridad, accediendo a las herramientas disponibles y acompañados desde los distintos programas por sus directores de trabajo de grado o profesores investigadores para poder plantear objetivos y alcanzarlos.

Por otro lado, se debe poder mejorar esta estrategia, adaptándola mucho más detalladamente a las necesidades de los trabajadores y directivos, es decir, detallar el contenido de cada actividad y plantearlas dentro de un cronograma con fechas y seguimiento de las actividades, para arrojar resultados de la aplicación de la estrategia, al igual que luego se deberá investigar su impacto en el subproceso y hacerle seguimiento, integrando

activamente a los miembros del subproceso, para informarlos e incentivarlos a mejorar diversas prácticas.

Sobre la aplicación de las encuestas, es pertinente verificar si son en línea o presenciales porque los usuarios en el contexto académico fueron muy reacios a participar, por lo tanto se desarrollaron estrategias como: visitas a las facultades, un incentivo retomando la teoría de los usos y las gratificaciones, ya que, el encuestado no comprendía los beneficios que trae un estudio como el realizado.

Al realizar las pasantías, se adquiere mayor importancia de reconocer las estructuras organizativas, y por tanto es fundamental identificar los cuellos de botella que salieron de la observación y el diario de campo, herramientas útiles en este tipo de contextos.

La metodología es importante porque se debe revisar el contexto, la cultura organizativa y el interés para reconocer los ritos organizacionales porque eso influye mucho en la realización de entrevistas y dinámicas generando vínculos de cercanía entre sujetos.

Después de la realización de esta investigación en modalidad de pasantía se recomienda que se realicen y se lleven a cabo las diferentes actividades propuestas dentro del plan comunicativo o estrategia de forma periódica y realizando el seguimiento debido, para poder mejorar el servicio de movilidad dentro de la Universidad del Cauca, lo que permitiría impactar la cultura organizacional, porque es un proceso largo y continuo para poder lograr resultados evidentes.

## Conclusiones

Esta pasantía buscó analizar y evaluar el estado de la comunicación organizacional a nivel interno y externo, es decir, los resultados obtenidos no son definitivos y tampoco solucionarán todos los problemas del subproceso, pero evidencian necesidades que van más allá de la comunicación social, lo que anuncia la importancia de contar con las diferentes áreas del conocimiento para mejorar este y otros procesos administrativos dentro de la institución, es decir, el proceso de pasantías, trabajos de grado, tesis o investigaciones de diversos programas debe ser una constante que permita impactar la cultura organizacional y mejorar el proceso de diferentes aristas.

Dentro de los diversos procesos de los cuales se debe apoyar y tener como aliados, el Centro de Gestión de Calidad y Acreditación Institucional (SIGAI) debe ser fundamental en el proceso porque está directamente encargado de todo lo relacionado con la calidad y los objetivos misionales de la institución, se debe contactar y trabajar con el subproceso y el centro de gestión en todos los aspectos.

Se resalta el trabajo y el servicio del sindicato de trabajadores Sintraunicol Seccional Unicauca, que manifestó su servicio y colaboración durante la pasantía por los trabajadores y administrativos del área y de la universidad, por lo cual, se recomienda ver a este como un aliado fundamental en la mejora de condiciones y de clima laboral, ya que puede ser mediador y participante en actividades que fortalezcan comunicativamente el servicio y alivie las diferencias entre trabajadores.

También, se invita a tener en cuenta el Área de Talento Humano y de Seguridad y Salud en el Trabajo, como aliados permanentes de movilidad, porque permiten y pueden ayudar en la realización de diferentes actividades expuestas anteriormente o también pueden proponer al subproceso diferentes acciones que igualmente ayudan a mejorar el servicio de transportes, pensando en sus trabajadores tanto conductores y administrativos, como también en el fortalecimiento de la cultura organizacional o identidad institucional.

Para resumir, la dependencia es vista como un clima laboral pequeño que hace parte de la universidad, o sea, puede que lo que se identificó durante el diagnóstico dentro del Subproceso de Movilidad, es algo que se replique en diferentes áreas de la institución, por lo cual este trabajo de grado puede ser insumo para la institución que busca diagnosticar e implementar mejoras en diferentes dependencias. Además, se invita a pensar como institución que las metas que se propongan también deben ir de la mano de las metas individuales de sus trabajadores, el apoyo constante a estas y la estabilidad laboral con un ambiente ameno puede aumentar las posibilidades de conseguir las metas u objetivos trazados, porque se formaría un equipo de trabajo fuerte y consciente de sus capacidades.

Finalmente, se recomienda tener en cuenta que se identificaron necesidades que van más allá de la comunicación social, como el uso de herramientas tecnológicas y la compra de estas, la actualización y ampliación del parque automotor, como la necesidad de crear nuevas plazas de trabajo en el mismo subproceso que alivianan la carga laboral a los administrativos y conductores, temas que trascienden de la decisiones de los directivos del subproceso o Área de Seguridad y Movilidad, que escalan a las decisiones administrativas de la Vicerrectoría Administrativa y la Rectoría, por lo cual estas necesidades deben ser escuchadas, creando un vínculo y canal de comunicación que permita mejorar las relaciones del subproceso con los directivos universitarios, mejorando el funcionamiento no solo de la oficina sino también de toda la institución.

El aprendizaje más grande que deja esta investigación es que se deben ver estos problemas como posibilidades de mejorar la calidad institucional, son oportunidades que la Universidad del Cauca tiene para impactar a la imagen institucional y que puede mejorar la percepción del público.

### **Referencias bibliográficas**

Cerón Calvo, C.V., Fernández Sánchez, M.L., y Muñoz, S.T. (2011) Construyendo sentidos desde la comunicación: Diseño de una estrategia comunicativa para el fortalecimiento del clima organizacional y la imagen corporativa de la empresa Lotería del Cauca. [Tesis de pregrado, Universidad del Cauca].

Constaín Rodríguez, C. y Jojoa Tobar, L. M. (2012) Implementación de una estrategia comunicativa para fortalecer la comunicación interna en la Federación Campesina del Cauca. [Tesis de pregrado, Universidad del Cauca].

Capriotti Peri, P. (2009). Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Capítulo 3.

Entrevistas personales sobre el subproceso de movilidad (2023)

García Folleco, L. A. (2014) Diseño de una estrategia comunicativa para fortalecer la comunicación interna en el diario El liberal “Avanzamos para mejorar”. [Tesis de pregrado, Universidad del Cauca]

Hernández P. P. G., (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativa, científica, funcional, burocrática y de las relaciones humanas. Escenarios Vol. 9, (1). 38 - 51.

Hofstede, G. (2007). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. [Archivo PDF].

LVMEN, gestión de movilidad y seguridad.  
<https://facultades.unicauca.edu.co/prlvmen/subprocesos/gesti%C3%B3n-de-la-seguridad-y-movilidad>

Martín, I. (2007) Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento. Revista Signo y Pensamiento (51). 52- 67.

MCPOI.MODELO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA ORGANIZACIONAL E INFORMATIVA PARA ENTIDADES DEL ESTADO. (2004). USAID – CASALS & ASSOCIATES Inc. – COMUNICACIÓN PÚBLICA ESTRATEGIAS

Mosquera González, S.E. y Muñoz Muñoz, D. M. (2013) Diagnóstico y diseño de un plan estratégico comunicaciones entre las diferentes áreas de la clínica la estancia s.a. de Popayán. [Tesis de pregrado, Universidad del Cauca].

Muñoz V., K. (2006). Comunicación Estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones. Fisec-estrategias. Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ-Año 2, No. 3, 47-59.

Nueva Administración pública. H. George Frederickson (1983) Primera edición. Noema editores México.

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), 17 - 25.

Salguero Rojas, A. y Lagos Enríquez, J. (2016) Contraloría del Departamento del Valle del Cauca, Plan de Comunicación Estratégico 2016 – 2019. [Archivo PDF].

Suarez Garces, E. (2013) Diseño de una estrategia para el fortalecimiento del sistema comunicativo y la imagen corporativa de la cooperativa del sur del Cauca (Coosurca). [Tesis de pregrado, Universidad del Cauca].

Totalcha T., M. J. y Daza Muñoz, C. (2008) Diseño de una estrategia comunicativa para la cámara de comercio del Cauca y su público objetivo: los comerciantes. [Tesis de pregrado, Universidad del Cauca].

Universidad del Cauca. (2018). Vídeo explicación del mapa de procesos de la Universidad del Cauca. [Archivo de vídeo].  
[http://facultades.unicauca.edu.co/prlvmen/sites/default/files/documentos/mapas/Mapa\\_p rocesos%20V4.mp4](http://facultades.unicauca.edu.co/prlvmen/sites/default/files/documentos/mapas/Mapa_p rocesos%20V4.mp4)

Universidad del Cauca. (2018). Resolución R - 104 de 2018 (Por la cual se adopta el mapa de procesos de la Universidad del Cauca y se deroga la resolución 1365 del 6 de diciembre del 2017). [Archivo PDF].  
<https://www.unicauca.edu.co/versionP/documentos/resoluciones/resoluci%C3%B3n-r-104-de-2018-por-la-cual-se-adopta-el-mapa-de-procesos-de-la-universidad-de-la-cauca>

## **Anexos**

### **Anexo 1**

Modelo de entrevista semiestructurada de los 13 integrantes del subproceso de movilidad:

#### **Primera etapa inmersión y contextualización del subproceso por la pasante**

##### **Entrevista semiestructurada a los integrantes del área de movilidad**

**Objetivo: Evaluar el conocimiento de los trabajadores sobre la política de transportes de la Universidad del Cauca**

#### **Preguntas**

##### **Primera parte: Conocimiento básico**

-¿Qué funciones realiza?

-¿Puede nombrar su anterior trabajo o antigüedad en la universidad?

-¿Conoce el manual de funciones general del cargo?

-¿Cuánto recibe capacitaciones frente a su cargo?

-¿Comparte otros espacios diferentes al de trabajo con sus compañeros?

***Segunda parte: Conocimiento del funcionamiento del área y su relación con la Universidad***

-¿Usted conoce el funcionamiento de la política de transportes?

-¿Qué opina de ella?

-¿Le cambiaría algo o le agregaría algo?

-¿De los formatos y procedimientos administrativos cambiaría algo?

-¿Conoce la misión o visión del área o de la universidad en general?

-¿Qué objetivos tiene su sección de trabajo o el de la universidad?

-¿Cómo evaluaría usted la comunicación interna y externa del área de transportes con el resto de la universidad?

-¿Para usted qué es cultura corporativa?

-En cuanto al clima laboral, ¿qué tan favorable lo considera para la comunicación interna?

-¿Qué tanto apoyo tiene la Comunicación Interna por parte de la dirección general?

-¿Cuándo se presentan problemas a nivel interno como se resuelven?

-¿Usted conoce el organigrama de su dependencia?

-¿Cuándo se presentan cambios en la organización existen mecanismos para socializarlos?

-¿Cuentan con un catálogo de medios de comunicación interna disponibles para la dependencia?

-¿Qué nuevos medios considera prioritarios para una mejor comunicación interna?

-¿Cuentan con un perfil detallado de los públicos de comunicación interna con los que usted trabaja?

-¿Qué públicos representan mayor dificultad para hacerles llegar mensajes de comunicación interna y qué han hecho para tratar de resolverlo?

-¿Cuáles consideras que son las tres principales amenazas en el aspecto comunicativo para el área?

### ***Tercera parte: Percepción personal***

-¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

-¿Qué es lo que más le disgusta de su trabajo?

-¿Los usuarios lo respetan o entienden sus labores?

-¿Alguna vez ha tenido problemas o inconvenientes con sus jefes o compañeros por no seguir los procedimientos?

-¿En sus labores que experiencia o anécdota recuerda más?

- ¿Cree que la dependencia protege a sus empleados de la discriminación?
- ¿Tiene acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?
- ¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibe reconocimiento de su jefe inmediato?
- ¿Considera que la organización celebra sus logros y aprendizajes?
- ¿Considera que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?
- ¿Considera que su jefe inmediato se preocupa por darle retroalimentación?
- ¿Siente que puede compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?
- ¿Tiene la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesita?
- ¿Siente que cuenta con un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal?

## **Anexo 2**

Formulario de aplicación de encuestas:

### **Datos generales**

Descripción y división de integrantes de la Universidad del Cauca

<b>Personas</b>	<b>Descripción</b>
-----------------	--------------------

16.557	estudiantes
1.377	docentes
572	empleados públicos
470	ops
18.976	Total

Operación matemática según el MCPOI

1. Representación de cada sector por porcentaje

- Estudiantes
- Docentes
- Empleados públicos
- Ops

2. Total porcentaje sobre la población muestra según MCPOI

$377/4=94$

- Estudiantes  $95/10=9$  por facultad y 5 más en la facultad más poblada
- Docentes  $94/10=9$  por facultad y 4 más en la facultad más poblada

- Trabajadores 188= 14 subproceso de movilidad y 174 en el resto de las facultades. 17 por facultad contando a Santander de Quilichao como una facultad y 21 en la facultad de derecho.

## Cuestionarios

Aplicación de cuestionario las tres categorías de evaluación de la entidad pública

## Convenciones

1 inconforme

2 medianamente inconforme

3 neutral

4 medianamente conforme

5 conforme

Trabajadores subproceso de movilidad 14

	<b>Universidad del Cauca</b>	1	2	3	4	5
	<b>Subproceso de movilidad</b>					
	<b>Para la formulación de una estrategia comunicativa</b>					
	<b>Comunicación Organizacional</b>					
1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la comunidad universitaria sobre el servicio que presta el subproceso de movilidad					

2	Las quejas y reclamos de los usuarios son sistematizadas y dadas a conocer al personal de la institución					
3	Las opciones, quejas y reclamos que se reciben de los usuarios son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño					
4	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben por los usuarios son tenidos en cuenta en los procesos de planeación					
5	Se han creado mecanismos para manejar la crítica que viene de los usuarios externos a la institución					
6	Se han establecido vínculos directos con grupos de investigación, departamentos de programas o administrativos para oír sus puntos de vistas sobre el subproceso					
7	La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios del subproceso está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de la colaboración					
8	Los servidores públicos orientan adecuadamente a los usuarios, dirigiendolos a la persona o al área indicada cuando la consulta no es de su competencia					
9	Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos que deban atender al público en el ejercicio de sus funciones					

10	En sus expresiones y actitudes la coordinadora y el jefe del subproceso de movilidad ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público					
11	Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales del subproceso y de la institución educativa					
12	Existe un plan de desarrollo del área o subproceso que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos					
13	Se aplican procesos de inducción y reinducción a todos los empleados					
14	La administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su Plan de Desarrollo Institucional					
15	Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección general					
16	Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el servicio de transporte					
17	La oficina de comunicaciones tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la institución, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la institución y sus directivos					

18	Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias de modo que trabajen apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas					
19	Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo					
20	Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo					
21	El estado de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal					

	<b>Universidad del Cauca</b>	1	2	3	4	5
	<b>Subproceso de movilidad</b>					
	<b>Para la formulación de una estrategia comunicativa</b>					
	<b>Comunicación Informativa</b>					
1	Se tiene definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas la áreas					
2	Existen mecanismos para la sistematización de la información que debe ser comunicada a la ciudadanía en el proceso de rendición de cuentas a la sociedad					

3	Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos					
4	La información para la rendición de cuentas a la sociedad se da a conocer a los servidores públicos de la entidad, a estudiantes y docentes					
5	Existen mecanismos eficaces par difundir en toda la institución la información que se produce en distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo diario					
6	Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la institución, a estudiantes y docentes la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que ven a afectar a todos, planes estratégicos, etc)					
7	La información proveniente de los directivos llega a todos los integrantes finales, es decir, a toda la comunidad académica					
8	La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud					
9	Entre las distintas dependencias existe intercambio de información para apoyarse en la gestión institucional					

10	Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos, a estudiantes y docentes de la institución					
11	Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional					

	<b>Universidad del Cauca</b>	1	2	3	4	5
	<b>Subproceso de movilidad</b>					
	<b>Para la formulación de una estrategia comunicativa</b>					
	<b>Rendición de cuentas a la sociedad</b>					
1	Todos los servidores públicos tiene claro que la universidad debe rendir cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de la gestión institucional					
2	Constantemente se brinda información a las comunidades y ciudadana en general sobre el progreso en el cumplimiento de la misión institucional					
3	Se tiene previstos eventos y/o actividades específicas para la rendición de cuentas a la sociedad en cada periodo fiscal					
4	La información que se ha transmitido en la rendición de cuentas a la sociedad ha sido veraz, oportuna, clara y precisa					

5	El proceso de rendición de cuentas a la sociedad ha ido mejorando debido a que se ha ido aprendiendo de lo realizado en el pasado					
6	Todos los procesos de contratación con terceros son transparentes porque se difunden ampliamente las condiciones de participación y la sustentación de las decisiones adoptadas					
7	Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional					
8	La transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad ha mejorado la imagen de la institución y generado confianza en la ciudadanía					
9	Se percibe que la ciudadanía reconoce que la gestión institucional está orientada a la prestación de un servicio de excelente calidad y al mejoramiento del bienestar de la población					
10	La dependencia y el subproceso de movilidad tiene canales adecuados y pertinente para informar de sus procesos y procedimientos					

### **Anexo 3**

Resultados de encuesta:

Para consultar los resultados de las encuestas aplicadas, adjuntamos el link del drive:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1li8xW3-ZK7WvHCzckh52GWla8LFGhNEd6ASiXeVN2tE/edit?usp=sharing>

