UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

(UTN)

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (FECYT)

CARRERA: COMUNICACIÓN

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

"DINÁMICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL EN CONTEXTOS ACADÉMICOS UNIVERSITARIOS. ESTUDIO DE CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, 2025"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de LICENCIADO/A EN COMUNICACIÓN

Línea de investigación: Desarrollo Social y del comportamiento humano

Autor (a): Kaily Anahí Hermosa Coba

Director (a): Claudia Alicia Ruiz Chagna

Ibarra – Ecuador 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

- **IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Hermosa Coba Kaily Anahí

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Dinámicas de la comunicación intergeneracional en contextos académicos universitarios. Estudio de caso Universidad Técnica del Norte, 2025"
AUTOR (ES):	Hermosa Coba Kaily Anahí
FECHA: DD/MM/AAAA	30/06/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	☒ **PREGRADO** ☐ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Comunicación
DIRECTOR /ASESOR:	PhD. Claudia Ruiz / Msc. Carolina Guzmán

- **CONSTANCIAS**

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 2 días del mes de Julio del 2026

EL AUTOR:

Firma: Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
KAILY ANAHI HERMOSA COBA

Nombre: Kaily Anahí Hermosa Coba

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 02 de Julio de 2026

PhD. Claudia Ruiz
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de integración curricular: **"Dinámicas de la comunicación intergeneracional en contextos académicos universitarios. Estudio de caso Universidad Técnica del Norte, 2025"** del Srta. Kaily Anahí Hermosa Coba el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
CLAUDIA ALICIA RUIZ CHAGNA

PhD. Claudia Ruiz
C.C.: 1002243275

DEDICATORIA

Este proyecto quiero dedicarlo en primer lugar a Dios; por ser mi principio, y mi guía constante en todo este camino. Por darme la sabiduría en los momentos de incertidumbre y las fuerzas necesarias para no decaer; su presencia lo ha sido todo para mí.

A mis padres; por apoyarme y sostenerme de todas las maneras posibles durante mi etapa universitaria. Su confianza inquebrantable en mí y su amor han sido mi mayor motor; este logro es solo un pequeño reflejo de todo lo que me han entregado.

A mi abuelita; por ser siempre mi ejemplo y el pilar más dulce de mi existencia. Quien ha sido, es y será la profesora más grande de mi vida, la que me ha enseñado con el corazón, y por eso este título es por y para ella.

A mi familia: mis hermanos y tíos; por ser mi círculo de amor, mi refugio seguro y por celebrar cada paso de este trayecto a mi lado.

Y, finalmente, a la Kaily de chiquita; gracias por no rendirte nunca, por atreverte a soñar en grande, por no abandonar tus sueños y por dar siempre ese 101% en cada reto. Hoy cerramos con orgullo esta gran etapa y nos demostramos que, siempre, ¡lo logramos!

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a mi novio, Washo; por haber estado conmigo en cada paso de este trayecto. Gracias por ser quien siempre festeja mis pequeños y grandes logros, por alentarme a continuar y por confiar ciegamente en mí desde el principio. Tu amor, y paciencia incondicional han sido mi refugio absoluto en todo este proceso.

También quiero agradecer a Brisa, mi amiga desde el primer día en la U; por alentarme a continuar siempre y no soltarme la mano a pesar de los caminos diferentes. Su amistad ha sido, sin duda, como un abrazo constante para mi corazón.

A mis compañeras y amigas de la universidad; quienes con sus risas hicieron de cada día en esta etapa un lugar feliz. En especial a Eve, por recordarme siempre que debo confiar en mí, y por demostrarme que las mejores metas se alcanzan compartiendo el camino.

A mis profesores de la carrera de Comunicación; a cada uno de ellos, por las valiosas oportunidades que me brindaron a lo largo de este camino y por exigirme siempre para sacar más de mi potencial. Gracias por su guía incondicional en cada clase impartida que me ha transformado en la profesional que soy hoy en día.

Finalmente, a la Universidad Técnica del Norte, mi querida alma mater; por abrirme las puertas desde el primer día, cobijar mis metas y ser el espacio fundamental donde me formé no solo como profesional, sino como humana.

Resumen

La presente investigación analiza las dinámicas de la comunicación intergeneracional dentro del ámbito organizativo interno de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología (FECYT) de la Universidad Técnica del Norte (UTN) durante el año 2025-2026; el estudio considera a la universidad como una institución prestadora de servicios educativos, por lo que se trabaja únicamente con su público interno (docentes, personal administrativo y autoridades), donde coexisten múltiples generaciones.

El objetivo principal fue analizar las dinámicas comunicacionales alrededor de estas brechas generacionales y estudiar su impacto en la gestión operativa, rutinas diarias y el sentido de pertenencia. La investigación utilizó un enfoque mixto de alcance descriptivo: análisis cuantitativo bivariable mediante una encuesta estructurada aplicada a 106 colaboradores, y un componente cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas.

La Generación X y los Millennials, lideran la fuerza laboral activa atrapada en la transición de los sistemas institucionales. Los resultados evidencian que las diferencias de edad no fracturan las relaciones interpersonales afectivas dentro de las áreas de trabajo; sin embargo, en el plano operativo se genera un nudo crítico evidente debido a la disparidad en la preferencia de canales, expectativas de formalidad, preferencias en las formas de retroalimentación y percepción tanto en dificultades como en procesos administrativos.

El aporte de este estudio radica en demostrar el papel estratégico de la comunicación interna no solo como un soporte técnico, sino como el pilar fundamental para optimizar la fluidez de las actividades administrativas, fortalecer el sentido de pertenencia laboral y asegurar la calidad de la institución como organización prestadora de servicios educativos.

Palabras clave: Comunicación interpersonal, Brecha generacional, Cultura del trabajo, Universidad.

Abstract

This research analyzes the dynamics of intergenerational communication within the internal organizational environment of the Faculty of Education, Science, and Technology (FECYT) at the Technical University of the North (UTN) during the 2025-2026 academic year. The study considers the university as an institution providing educational services; therefore, it works exclusively with its internal audience (faculty, administrative staff, and authorities), where multiple generations coexist.

The main objective was to analyze the communication dynamics surrounding these generational gaps and to study their impact on operational management, daily routines, and the sense of belonging.

The research utilized a mixed-methods approach with a descriptive scope: a bivariable quantitative analysis through a structured survey applied to 106 employees, and a qualitative component based on semi-structured interviews.

Generation X and Millennials lead the active workforce, caught in the transition of institutional systems. The results show that age differences do not fracture affective interpersonal relationships within work areas; however, at the operational level, a clear critical bottleneck arises due to disparities in channel preferences, expectations of formality, feedback method preferences, and perceptions of both difficulties and administrative processes.

The contribution of this study lies in demonstrating the strategic role of internal communication not only as technical support but as the fundamental pillar to optimize the flow of administrative activities, strengthen the sense of workplace belonging, and ensure the quality of the institution as an organization that provides educational services.

Keywords: Interpersonal communication, Generation gap, Culture of work, Universities.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN..... 12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO..... 15
1. Comunicación..... 15
1.1. Historia de la Teoría de la Comunicación..... 15
1.2. Concepto de la comunicación..... 17
1.3. Elementos del proceso comunicativo..... 19
2. Comunicación Organizacional..... 20
2.1. Conceptualización de la Comunicación Organizacional..... 20
2.2. Funciones de la comunicación organizacional..... 21
2.3. Públicos..... 22
2.4. Tipos de Comunicación..... 26
2.5 Comunicación Interna como eje de estudio..... 27
2.6 Cultura Organizacional..... 38
3. La Universidad..... 40
3.1. La universidad como organización..... 40
3.2. Cultura comunicacional en instituciones públicas de educación superior..... 41
3.3. Universidad Ecuatoriana..... 41
3.4 Comunicación interna en universidades..... 42
3.5. Universidad Técnica del Norte..... 44
4. La universidad como estructura organizacional: Enfoque demográfico y comunicacional..... 47
4.1 Generaciones..... 48
4.2 Tipos de generaciones en contextos universitarios..... 50
4.4 Comunicación intergeneracional..... 54
4.5 Barreras intergeneracionales..... 55
4.6. Efectos positivos de abordar adecuadamente las diferencias generacionales..... 56
4.7. Efectos negativos de no abordar la diferencia generacional..... 58
4.8. Buenas prácticas de comunicación intergeneracional en instituciones públicas... 59
CAPÍTULO II: CASO REFERENCIAL..... 63
1. Caso Referencial: Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)..... 63
a. Perfil Demográfico del Público Interno..... 63
b. Metodología y Dimensiones Evaluadas..... 63
c. Resultados y Conclusiones del Caso..... 64
2. Referente de éxito: El Programa de Mentoría e Innovación en la Universidad Complutense de Madrid (UCM)..... 65
a. Origen y Evolución del Programa..... 65
b. Fundamentos teóricos del modelo de integración..... 65
c. ¿Cómo facilitar la integración de profesores?..... 66
d. Actividades realizadas..... 66
e. Impacto y resultados en la gestión del público interno..... 67
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA..... 68

1. Tipo de Investigación.....68
2. Técnicas e instrumentos de investigación.....69
3. Objetivos de Estudio.....70
4. Preguntas de investigación y/o hipótesis.....70
5. Matriz de operacionalización de variables o matriz diagnóstica.....71
6. Población y Muestra.....72
7. Ficha Técnica de la Encuesta.....73
8. Procedimiento y Plan de Análisis de Datos.....74
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....75
1. Análisis de resultados.....75
1.1. Análisis Descriptivo Univariable - Cuantitativo.....75
1.2. Análisis Descriptivo Individual - Cualitativo.....86
1.3. Análisis Bivariable y Discusión de Resultados.....90
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....108
CAPÍTULO VI: PROPUESTA COMUNICACIONAL.....114
Datos Informativos.....114
Justificación.....114
Propósito de la Propuesta.....115
Plan de Estrategias.....115
ESTRATEGIA 1.....115
ESTRATEGIA 2.....117
Factibilidad de la Propuesta.....119
Consideraciones Finales de la Propuesta.....120
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....1**21**
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES.....123
BIBLIOGRAFÍA.....126
ANEXOS.....1**31**
1. Modelo de cuestionario para la encuesta.....131
2. Modelo de cuestionario semi-estructurado para la entrevista.....134
3. Transcripción de entrevistas.....136
Entrevista 1: Docente.....136
Entrevista 2: Docente.....140
Entrevista 3: Docente.....145
Entrevista 4: Personal Administrativo.....151
Entrevista 5: Coordinador de carrera.....155
Entrevista 6: Personal Administrativo.....164

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. *Proceso de la Comunicación* 19
Ilustración 2. *Flujos de comunicación* 32
Ilustración 3. *Pirámide Maslow - Jerarquía de las Necesidades Humanas* 37
Ilustración 4. *Estadísticas de las Universidades y Escuelas Politécnicas en el Ecuador* 42
Ilustración 5. *Estructura Organizacional Universitaria - UTN* 45
Ilustración 6. *Estadísticas en el Personal Docente y Administrativo - UTN* 46
Ilustración 7. *Estadísticas en la Comunidad Universitaria - UTN* 47
Ilustración 8. *Información general sobre el instrumento cuantitativo: encuestas* 73
Ilustración 9. *Análisis pregunta 1* 75
Ilustración 10. *Análisis pregunta 2* 76
Ilustración 11. *Análisis pregunta 3* 76
Ilustración 12. *Análisis pregunta 4* 77
Ilustración 13. *Análisis pregunta 5* 77
Ilustración 14. *Análisis pregunta 6* 78
Ilustración 15. *Análisis pregunta 7* 79
Ilustración 16. *Análisis pregunta 8* 80
Ilustración 17. *Análisis pregunta 9* 81
Ilustración 18. *Análisis pregunta 10* 81
Ilustración 19. *Análisis pregunta 11* 83
Ilustración 20. *Análisis pregunta 12* 83
Ilustración 21. *Análisis pregunta 13* 85
Ilustración 22. *Análisis pregunta 14* 86
Ilustración 23.*Cruce de variables 1: Generación x Rol* 92
Ilustración 24. *Cruce de variables 2: Generación x Canal* 94
Ilustración 25. *Cruce de variables 3: Generación x Dificultades por Intergeneracionalidad* 96
Ilustración 26. *Cruce de variables 4: Generación x Sentido de Pertenencia* 98
Ilustración 27. *Cruce de variables 5: Generación x Me siento escuchado* 99
Ilustración 28. *Cruce de variables 6: Generación x Procesos* 101
Ilustración 29. *Cruce de variables 7: Generación x Situaciones* 104
Ilustración 30. *Cruce de variables 8: Generación x Apertura a nuevas propuestas* 106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Tipos de Canales en Comunicación Interna* 33
Tabla 2. *Tipos de Tonos en Comunicación Interna* 35
Tabla 3. *Matriz de operacionalización de variables (o matriz diagnóstica)* 71
Tabla 4. *Cruce de variables 1: Generación x Rol* *92*
Tabla 5. *Cruce de variables 2: Generación x Canal* *93*
Tabla 6. *Cruce de variables 3: Generación x Dificultades por Intergeneracionalidad* *96*
Tabla 7. *Cruce de variables 4: Generación x Sentido de Pertenencia* *98*
Tabla 8. *Cruce de variables 5: Generación x Me siento escuchado* *99*
Tabla 9. *Cruce de variables 6: Generación x Procesos* *101*
Tabla 10. *Cruce de variables 7: Generación x Situaciones* *101*
Tabla 11. *Cruce de variables 8: Generación x Apertura a nuevas propuestas* *106*
Tabla 12. *Cumplimiento de Hipótesis* *108*
Tabla 13. *Datos Informativos de la Propuesta Comunicacional* *114*

INTRODUCCIÓN

La comunicación emerge como eje central de toda relación social desde los orígenes del ser humano y constituye una herramienta con la que las personas logran construir significados, vínculos y relaciones con la sociedad en general. “La comunicación es un proceso vital que está presente en cualquier relación social, se define como un intercambio de información entre las personas, donde la retroalimentación es fundamental para una mejor comprensión de los mismos” (Manrique, 2015, como se citó en D’Armas, et al., 2020, p. 858)

La comunicación no es considerada únicamente como un elemento que transmite información, su significado trasciende a ser la base de la convivencia y el medio por el que las personas interactúan y construyen relaciones en diversos ámbitos, entre los que destaca el campo organizacional. En este contexto, la comunicación toma mayor relevancia al ser la herramienta que gestiona roles, jerarquías, dinámicas internas, proyecciones externas e incluso es el mecanismo por el que se toman decisiones dentro de una organización en la que confluyen personas de diferentes edades, preferencias, generaciones y demás.

“La comunicación intergeneracional tiene raíces profundas en la historia de la humanidad. (…) A lo largo de los siglos, la evolución de la comunicación intergeneracional ha estado influenciada por avances tecnológicos, cambios sociopolíticos y transformaciones culturales.” (Sánchez, 2024). La comunicación intergeneracional no surge como un fenómeno reciente, por el contrario, constituye un movimiento que ha acompañado a la humanidad desde siempre.

Sin embargo, a pesar de tener una vida larga, la comunicación intergeneracional, ha experimentado una serie de revoluciones que hacen de este un fenómeno en constante cambio; esto lo argumenta Sánchez (2024) “Las brechas generacionales se han ampliado, y

las diferencias en el uso de la tecnología y la interpretación de la información han generado desafíos significativos."

En este contexto, en necesario recalcar que dichas diferencias constituyen un gran reto en el mundo organizacional, es así como en su artículo, Díaz-Sarmiento (2017) expresa que:

> El problema se complejiza pues cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, diferencias en su fecha de nacimiento, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente.

En un contexto organizacional, la comunicación interna es un elemento clave de análisis; la coexistencia de autoridades y docentes pertenecientes a distintas generaciones abre paso al surgimiento de dinámicas comunicacionales diversas; por lo cual, se vuelve indispensable estudiar a dichas figuras, como colaboradores internos de una organización.

La Universidad Técnica del Norte como institución pública de educación superior representa una muestra de los muchos casos a nivel regional y local; de allí parte la relevancia de comprender cómo estos cambios sociales y culturales de cada una de las generaciones afectan a otras instituciones en el país, y a la vez, esta falta de conexión en una comunicación interna afecta a la eficiencia y productividad de los colaboradores, la relación jerárquica, la toma de decisiones e incluso en el sentido de pertenencia que los docentes adquieren con respecto a la institución, sin dejar de lado que un mal manejo de esto, influye directamente en la calidad de servicio que los docentes brindan a los estudiantes.

A pesar de que diversas investigaciones abordan esta temática en ámbitos como el social, laboral y familiar, el enfoque exclusivo en la academia es limitado. Por lo que este proyecto se presenta como un estudio novedoso y necesario para el campo comunicacional organizacional en contextos educativos. Es decir, a nivel institucional, beneficiará de manera directa a docentes, personal administrativo y autoridades de la UTN, generando insumos valiosos para

el desarrollo de políticas y herramientas comunicacionales internas, mientras ofrece la oportunidad de que la UTN se posicione como una institución que se adapta a los cambios de su entorno y promueve una gestión flexible y efectiva, adecuándose y preocupándose por su público interno.

Es importante recalcar que el aporte de la presente tesis trasciende lo institucional ya que pretende abrir las puertas para construir bases sólidas que contribuyan a nuevas líneas de investigación sobre la comunidad universitaria, su entorno, clima laboral, sentido de pertenencia, y más aspectos relacionados con la segmentación etaria en entornos organizacionales.

Adicional, este estudio busca analizar las dinámicas de la comunicación intergeneracional, profundizando en aspectos de comunicación interna como son los canales, estilos de comunicación, tono de los mensajes, retroalimentación y cómo se maneja el flujo de información dentro de la Universidad Técnica del Norte, como estudio de caso específico.

El presente trabajo abarca siete capítulos, en el primero de ellos se abarcan los fundamentos teóricos: conceptos, dimensiones, teorías de la comunicación, universidades como espacios organizacionales, comunicación intergeneracional en las universidades. En el segundo capítulo se habla de los casos referenciales y de éxito, para pasar a analizar la metodología que nos llevará a los resultados y posteriormente a la discusión de los mismos, en donde se realizará el cruce de variables pertinentes para lograr un estudio correcto. Luego se verán las conclusiones y recomendaciones generadas; y finalmente se concluye con la propuesta.

Así, el diagnóstico del fenómeno comunicacional institucional busca ofrecer una solución real y adaptable al entorno universitario con el objetivo de vincular de manera eficiente a los actores principales en estas dinámicas comunicacionales y fortalecer la comunicación interna, permitiendo la integración real de los colaboradores quienes se vuelven entes claves de una institución flexible, moderna y consciente.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Comunicación

1.1. Historia de la Teoría de la Comunicación

La comunicación, en sus inicios es asociada únicamente al "hablar" "escribir" "pasar información"; sin embargo, a partir del siglo XX, empieza su campo de estudio como una ciencia. Es así, que sus antecedentes teóricos se remontan al siglo XX, época marcada por profundos cambios sociales, políticos y tecnológicos, con la revolución que deja la Segunda Guerra Mundial y la masificación de medios de comunicación como la radio y la televisión, llegan preguntas como: ¿Cómo funciona la comunicación? ¿Cómo se transmiten los mensajes? ¿Cómo influye un mensaje en un comportamiento? ¿Qué efecto tiene este intercambio de información en la sociedad?

Para dar respuesta a estas interrogantes llega la Teoría de la Información, o la Teoría Matemática de la Comunicación por Shannon y Weaver en 1949, debido a que su profesión era la ingeniería, ellos se refirieron como comunicación a un proceso en el que se envían señales de un punto A a un punto B, alguien emite y otro recibe. En este modelo se identifican los elementos básicos del proceso comunicativo: Emisor - Transmisor - Canal - Receptor; sin embargo, no se da importancia al mensaje ni su interpretación; lo que resulta útil para la técnica, pero no para la interpretación social.

Con el paso del tiempo, este modelo fue cuestionado por su visión reduccionista, por lo que comenzaron a surgir enfoques que contemplan el panorama social, cultural y simbólico, ampliando de esta manera la perspectiva del fenómeno comunicacional. En este contexto destaca Harold Lasswell, uno de los pioneros en el estudio de la comunicación con su paradigma de: ¿quién dice?, ¿qué?, ¿por qué canal?, ¿a quién? y ¿con qué efecto?, claramente sigue siendo un fenómeno técnico y unidireccional pero se introduce de a poco la importancia del efecto que se causa en el receptor. Su teoría se basa "en la comprensión de

cómo los mensajes mediáticos tienen impactos significativos en la opinión pública y la formación de actitudes.” (Lacasa, A., 2024)

Aquí también aparecen autores como Jakobson, quien aportó a la lingüística al identificar las funciones del lenguaje, y se convierte en el actor clave al descubrir la relevancia de un contexto para entender la comunicación, y un código que descifre el contenido de manera adecuada; con ellos la comunicación deja de ser netamente un “envío” y pasa a ser una interacción.

> El modelo de Jakobson sobre las funciones del lenguaje distingue seis elementos, o factores de comunicación, que son necesarios para que la comunicación ocurra: (1) contexto, (2) emisor, (3) destinatario (receptor), (4) contacto, (5) código común y (6) mensaje. Cada factor es el punto focal de una relación, o función, que opera entre el mensaje y el factor. (Hébert, 2011)

Posteriormente, con el avance de los medios de comunicación, el auge de la televisión y demás revoluciones sociales que estaban ocurriendo en la década de los 60 surge un elemento clave en la comunicación: el medio. Marshall McLuhan aparece en 1964 con la publicación de su libro: "Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano" y propone que: *“el medio es el mensaje”; con esta afirmación* McLuhan plantea que no se debe poner atención únicamente al contenido, sino también al medio por el que viaja la información ya que este es el responsable de la interpretación del mensaje y del cambio estructural que el medio provoca en la sociedad.

Uno de las más grandes metáforas para entender el espíritu de McLuhan es el “Espejo Retrovisor”, que según Roncallo-Dow (2014) hace referencia a que:

> (…) la idea de viajar hacia el futuro con los ojos fijos en el espejo retrovisor evidenciaba la preocupación central del canadiense: la incomprensión de la técnica en su carácter estructurante de lo humano mismo y, a la vez, la tendencia misma de lo

> humano a invisibilizar el medio en el que se está inmerso, esa tendencia a hacerlo, diríamos con McLuhan, imperceptible. (p. 582)

Así, los avances tecnológicos van abriéndose paso de manera continua no solo en el mundo social y científico, sino que también adquieren relevancia en el mundo de la comunicación llevándola a ser percibida en contextos complejos y multidimensionales. De esta manera, la comunicación pasó de ser estudiada como una ciencia o como un proceso de interacción social a ser concebida como uno de los principales ejes de la sociedad ya que su estudio se amplía a campos como la comunicación intercultural, organizacional e incluso la comunicación transmedia, para lograr analizar las dinámicas comunicativas en los diversos contextos sociales e institucionales; un panorama que exige delimitar conceptualmente qué entendemos hoy en día por comunicación y cuáles son los principios fundamentales que la sustentan.

1.2. Concepto de la comunicación

La comunicación es entendida como un proceso necesario para la interacción humana, y es el referente de los intercambios de información en todo ámbito: laboral, social, familiar, económico, académico y más. Es además la herramienta que permite el intercambio de significados, la construcción de lazos y/o relaciones y la coordinación de actividades dentro de los diversos grupos sociales. Por lo cual, desde el inicio, varios autores han logrado conceptualizar a la comunicación desde diferentes perspectivas.

> Según el Diccionario de la Real Academia Española la palabra comunicación proviene del latín "comunis" que significa "común". Lo que nos hace interpretar que es un proceso que permite transmitir códigos, mensajes, pensamientos con el fin de lanzar “en común” los grupos que desean mantener esta comunicación. (Rodríguez Castillo, 2017, p. 8)

Así también desde un enfoque funcional, Robbins y Judge (2017, como se citó en Tarazona Romero, 2022) mencionan que la transferencia y comprensión de un significado se le llama a la comunicación. En este marco contextual la comunicación emerge como un faro para la cotidianeidad, representando así un proceso de intercambio de información en el cual no solo importa el contenido del mensaje, sino que es también relevante conocer la fuente emisora, el ente receptor, por medio de qué canal se envía el mensaje y a su vez el contexto situacional de dicha comunicación para entender de manera clara la información transmitida.

Al igual que lo manifiesta Lacasa A.(2024) “La comunicación, esa herramienta fundamental para los humanos, capaz de establecer relaciones entre nosotros, es vital para la humanidad.”

Y por otra parte, si se considera el ámbito organizacional, para Costa (2010, como se citó en Rodriguez, 2017) “La comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y está en su entorno. La comunicación es el mensajero y el mensaje.”

Con esto se identifica a la comunicación como la transformación más importante para el desarrollo del ser humano tanto a nivel individual como colectivo, ya sea directamente o con el poder de los protagonistas de este escenario: los medios de comunicación y la comunicación en masas que proyectan.

> Sin duda alguna, la comunicación debe ser motivada y transparente para una correcta interpretación, es decir, una transmisión clara y concisa; es necesario que el mensaje a dirigir sea directo, y de esta manera lograr que la comunicación sobrevenga y se realice eficientemente entre los seres humanos, ya que el significado de este es lo que el receptor extrae de él; es decir lo que entendió. (Rodríguez Castillo, 2017, p. 9)

Esta efectividad e interpretación en el acto comunicativo no ocurren de forma aislada, sino que dependen de la interacción armónica de una serie de componentes estructurales que dan forma a cualquier mensaje.

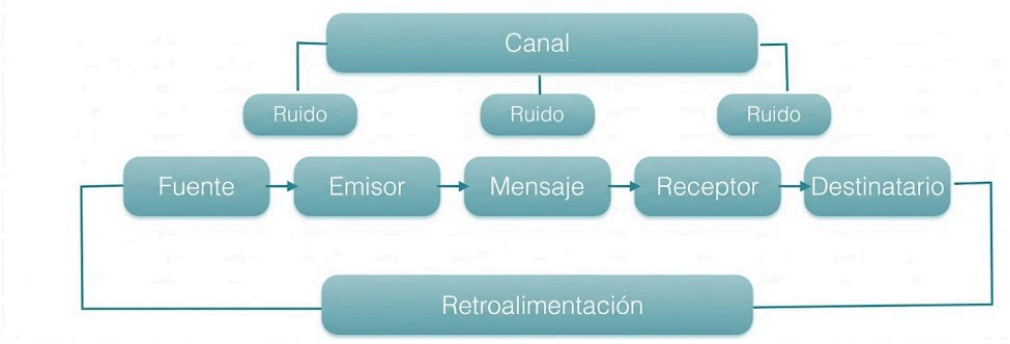
1.3. Elementos del proceso comunicativo

La evolución de la comunicación conlleva a la reestructuración de todos los elementos inmersos en dicho proceso comunicativo, sin los cuales la comunicación no existiría; es este el motivo por el cual en la actualidad este sistema integra elementos que hacen posible esto.

Entre dichos elementos se contemplan dos actores principales: el emisor (quien es el encargado de enviar el mensaje) y el receptor (quien recibe la información), el mensaje que se refiere al contenido por transmitir, el canal que es el medio por el cual un mensaje es transmitido; el código que es " un conjunto de signos que permiten al receptor descifrar y entender el mensaje enviado, el código del mensaje debe ser conocido por el emisor y el receptor para facilitar el proceso de comunicación." (UDIMA, s.f.)

También es importante tomar en cuenta el contexto que no son más que las circunstancias en las que se produce el proceso comunicativo, el ruido que corresponde a las interferencias encontradas y por último la retroalimentación o feedback por parte del receptor en respuesta al mensaje recibido.

Ilustración 1. *Proceso de la Comunicación*



Nota. Tomado de Cabrera & Pelayo (2002)

Entender estos elementos tradicionales de la comunicación no es un mero ejercicio teórico; para esta investigación, cada componente representa una variable crítica dentro del entorno institucional. Cuando el emisor (como ejemplo: la autoridad) emite una disposición a través de un canal específico (como el correo electrónico), el éxito del proceso depende de que el

receptor (un docente o administrativo) decodifique el mensaje según sus propios códigos. Cuando estos códigos varían debido a factores como la edad, cultura, contextos o la experiencia, el canal puede fallar y la retroalimentación puede verse afectada, perjudicando directamente a la comunicación organizacional de una empresa

2. Comunicación Organizacional

2.1. Conceptualización de la Comunicación Organizacional

Como se ha mencionado, la comunicación es un proceso vital que forma parte de cualquier relación social entre individuos, ya que es la responsable del intercambio de información entre las personas, donde la retroalimentación es fundamental (Manrique, 2015, como se citó en D'Armas, et al., 2020, p. 858). Es decir, es un proceso de construcción que sustenta las relaciones interpersonales en diversos ámbitos: laboral, académico, social, y entre ellos destaca el organizacional (Cambas et al, 2015, como se citó en D'Armas, et al., 2020, p. 858).

> En los entornos laborales siempre interconectados de hoy, la comunicación efectiva nunca ha sido más crucial. La comunicación organizacional — cómo las personas dentro y fuera de una organización comparten información, alinean objetivos y colaboran — moldea todo, desde la cultura de la empresa hasta los resultados empresariales. Ya sea gestionando flujos de trabajo internos o elaborando mensajes para audiencias externas, entender el flujo y la función de la comunicación dentro de las organizaciones es fundamental. (Park University, 2025)

Es decir, la comunicación organizacional es el pilar fundamental para el funcionamiento eficiente de las instituciones establecido como un proceso dinámico que articula relaciones humanas, sistemas de información y procesos organizacionales. Es la que permite la coordinación adecuada de actividades que garanticen el buen tratamiento de la información entre distintos niveles jerárquicos para lograr establecer buenas relaciones laborales dentro de las empresas. La ausencia de esta implicaría fallas en procesos internos, duplicidad de

funciones, mala gestión del talento humano, una pérdida del sentido de pertinencia entre los colaboradores, falta de claridad en las responsabilidades y derechos de cada uno, entre otros; lo que se vería reflejado en la productividad y percepción el público externo.

"La comunicación en las organizaciones es un tema de creciente importancia tanto práctica como académica, que incluye todo tipo de organizaciones, públicas, privadas y sociales, entre otras" (Soria y Pérez, 2010, como se citó en D'Armas, et al., 2020, p. 859).

Es importante destacar que la comunicación organizacional no está relacionada únicamente con el tratamiento interno, sino que también cumple varias funciones dentro del ámbito comunicacional externo, vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupal e institucional; además de la comunicación directa o mediatizada (Puertas-Hidalgo et al, 2013).

2.2. Funciones de la comunicación organizacional

Para desglosar más a detalle la importancia de la comunicación organizacional en la gestión institucional se estudian sus funciones: la informativa ya que es la encargada de la difusión de información necesaria para el desarrollo integral de actividades y la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa; la función reguladora que establece normas y orienta el comportamiento organizacional; la función integradora, que fortalece las relaciones entre los miembros; y la función motivadora, que incentiva la participación, el compromiso institucional y sobre todo el sentido de pertinencia entre el público interno.

La ejecución exitosa de cualquiera de estas funciones no ocurre en el vacío, sino que cobra sentido real cuando se dirige y adapta a las necesidades de los distintos públicos que se involucran de una u otra manera con la función de la organización

2.3. Públicos

El estudio de los públicos en la comunicación ha dejado atrás la vieja idea de ver a las personas como una sola masa gigante y uniforme, por lo tanto también creían que enviando un solo mensaje, a través de un mismo canal y tono todos lo iban a recibir, entender e interpretar de la misma manera; además en sus inicios la comunicación estaba obsesionada casi al 100% con el público externo: el consumidor. Al trabajador de la propia empresa se le veía como una pieza de maquinaria a la que solo se le daban órdenes, no como un público con el que había que comunicarse.

Hoy en día, autores como James Grunig y Capriotti (1999) prefieren hablar de públicos, en plural, ya que se dieron cuenta que las organizaciones no se relacionan con "un" público, sino con múltiples grupos que tienen realidades, intereses y necesidades completamente diferentes; se entiende que cada grupo de públicos afecta a la organización de formas distintas, por lo que también se reconoce la existencia del público interno: los empleados y colaboradores.

De este modo, se dio el paso definitivo hacia el concepto de públicos (en plural) o stakeholders (grupos de interés), que se refiere a cualquier persona o colectivo que afecta a la organización con sus decisiones o que se ve afectado por ella. Lo valioso de este enfoque es reconocer que una organización convive con una diversidad de colectivos (internos y externos) que tienen realidades, intereses y expectativas distintas. Así, las personas dejaron de ser vistas como simples "receptores" que solo escuchan información, para convertirse en "destinatarios específicos" con los cuales la institución debe construir un vínculo o relación mutua basada en sus roles particulares.

Para entender cómo nacen estas relaciones, Capriotti (1999) explica que las personas ocupamos una determinada posición frente a la organización, la cual viene acompañada de un rol; es decir, de una serie de tareas, obligaciones y expectativas compartidas; y de un status

que hace referencia a la posición específica que una persona ocupa frente a la organización. Así Capriotti destaca en su texto de “Planificación estratégica de la imagen corporativa” que cuando una institución identifica a sus públicos, no está separando "bolsas" de personas por sus rasgos físicos o edades, sino reconociendo los diferentes roles de relación que tienen con ella; y así explica por qué personas con perfiles y edades totalmente distintas se agrupan bajo un mismo público: porque comparten las mismas necesidades y roles frente a la institución.

Esta manera de entender a los stakeholders es la que justifica las decisiones de esta investigación. Aunque las autoridades, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes comparten los mismos pasillos y espacios físicos, su rol en el día a día es completamente diferente. Siguiendo la lógica de Capriotti, el personal laboral (autoridades, docentes y administrativos) tiene la tarea directa de hacer funcionar la universidad y mantenerla operativa. Los estudiantes, en cambio, tienen un rol finalista: ellos asisten para aprender, recibir el servicio educativo y, al mismo tiempo, participar activamente en la creación del conocimiento. Por eso, para diagnosticar con precisión cómo funciona la comunicación interna en su engranaje diario, este estudio se enfoca exclusivamente en quienes le dan vida operativa a la institución.

Es necesario e importante comprender estos públicos para el óptimo funcionamiento de las instituciones ya que permite reconocer las necesidades comunicacionales de cada uno de los grupos, establecer estrategias que favorezcan la interacción efectiva y establecer mecanismos de comunicación eficientes, ya que cada grupo requiere canales, mensajes y formas de interacción específicas que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones organizacionales.

A partir de esto, y para enfatizar el presente estudio de manera adecuada Botero (2006) sacado de Rodríguez (2017) propone la clasificación de estos en público externo e interno, teniendo al personal directamente vinculado con lo laboral en la primera estancia y al

alumnado en la segunda, ya que este se considera como receptor del servicio que presta la organización, para fines de estudio el servicio educativo.

2.3.1. Público Interno

El público interno se refiere a todas las personas que tienen relación directa con la organización, se encuentran dentro de ella y hacen parte del organigrama de la misma; es decir son los accionistas, trabajadores, empleados, etc. Como lo menciona Rodriguez (2017) "el público interno está conformado por las personas que dependen laboral y financieramente de la institución y además son de quienes la entidad depende para su funcionamiento"

Llegar al público interno es fundamental ya que permite informar a los colaboradores sobre los objetivos institucionales, fortalecer su sentido de pertenencia y mejorar la coordinación de actividades, lo que contribuye al cumplimiento de metas organizacionales. Asimismo, resulta esencial seleccionar los medios de comunicación más adecuados para transmitir los mensajes de forma efectiva para que la información llegue de manera clara y oportuna a los trabajadores. De esta manera, el público interno no solo participa en el cumplimiento de las funciones organizacionales, sino que también influye en la proyección de la imagen institucional, debido a que son quienes transmiten hacia el exterior percepciones y opiniones sobre la organización.

Queda claro la importancia de una comunicación efectiva y adecuada con este público organizacional, para complementarlo Vértice (2008, citado en Rodriguez, 2017) menciona también dentro de la importancia a:

- Elevar el rendimiento de los trabajadores al coordinar sus acciones a tiempo.
- Disminución de los costos de la organización, debido a que se evitan gastos por acciones ineficientes de los miembros.

- Estimular la creatividad de los empleados que tienen a cargo un departamento, para que progresivamente ellos promulguen las innovaciones hacia su área.
- Generar un ambiente laboral amigable para de esta manera fortalecer un sentido de pertinencia que impulse a mejorar el compromiso de cada colaborador.

2.3.2. Público Externo

El público externo en cambio, está conformado por las personas que intervienen de manera indirecta, es decir tienen impacto e interactúan con ella pero no tienen una relación directa; por ejemplo: medios de comunicación, autoridades gubernamentales o económicas, medios educativos, proveedores y clientes.

Este público resulta importante porque es el que mantiene relaciones con el entorno, idealmente son los actores por los cuales se da a conocer y quienes son beneficiarios de los servicios, valores y actividades; de resultar positivo este relacionamiento se genera credibilidad y reconocimiento entre la comunidad, fortaleciendo así su imagen y reputación

Al igual que con el público interno, es importante la elección estratégica de los medios y canales con los que la organización se dirige a dichos públicos.

De la misma manera, Vértice (2008) hace más extensa la importancia de una comunicación oportuna y eficaz en el público externo al incluir:

- Mejorar la imagen de la institución y la percepción tanto de clientes como de potenciales consumidores.
- Enlazar la comunicación externa con un buen marketing y publicidad para posicionar la empresa, comunicar productos servicios y/o beneficios y aportar a una percepción positiva entre la comunidad.
- Fortalecer y crear redes de neuromarketing institucional.

Lograr esta efectividad con cada grupo de interés requiere, por lo tanto, estructurar y comprender los distintos tipos de comunicación que se desarrollan en el entorno corporativo según su formalidad, dirección y naturaleza.

2.4. Tipos de Comunicación

Históricamente, el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos.

> De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo cual produce una optimización del trabajo y un abaratamiento de los costos. (Publicaciones Vértice, 2008, citado en Guzmán, 2012)

Es así, que actualmente la clasificación de la comunicación tiene diversas variables ya que se manifiesta de formas distintas según el tipo de actor que se considera, el flujo de comunicación y el propósito comunicativo; esto permite comprender cómo circula la información dentro de la institución y cómo se establecen las relaciones entre sus miembros y el entorno. Para el caso, se tendrá en cuenta la comunicación interna y externa.

Cabe recalcar lo esencia de no concebir a estos dos ejes como comunicaciones aisladas, sino que, por el contrario es importante que siempre se mantenga un hilo conductor entre ellas, ya que a pesar de que tanto la comunicación interna como la externa tengan sus propias funciones, ambas van dirigidas a una misma organización y están enfocadas a contribuir al cumplimiento de las metas institucionales y aportar a la imagen que la organización desea proyectar, en coherencia con su cultura organizacional.

2.4.1. Comunicación Interna

Se puede referir a la comunicación interna como el conjunto de actividades organizadas por la misma empresa para mantener informados y motivados a los trabajadores y a su vez crear y mantener buenas relaciones entre el público interno, con el propósito de lograr alta efectividad de su trabajo, según menciona Andrade (2005, citado en Rodriguez, 2017, p.10)

Además (Arizcuren et al., 2008, citado en Rodriguez, 2017, p.13) la definen como "un fenómeno que se encuentra presente en toda empresa de forma natural o intencionada" y es este el que determina las relaciones sociales, mismas que podrán seguir o no reglas establecidas e idealmente, tienden a buscar la óptima coordinación de todos los miembros.

2.4.2. Comunicación Externa

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), enfocados a mantener o mejorar sus vínculos, lo que permite comunicar los servicios mientras se proyecta una imagen favorable.

Es necesario tener en cuenta que los programas y actividades de comunicación externa, sin importar el público al que están dirigidos, sus objetivos o los medios que se utilicen, deben seguir una misma línea estratégica, para mantener una única imagen a nivel externo.

2.5 Comunicación Interna como eje de estudio

Si bien tanto la dimensión interna como la externa son vitales para cualquier institución, esta investigación fija su mirada en la comunicación interna, entendiendo que el correcto funcionamiento de los flujos ascendentes, descendentes y horizontales entre los trabajadores es la base indispensable para construir una organización sólida y coordinada

> La comunicación interna es uno de los pilares más importantes para las organizaciones y su productividad. Muchas de las organizaciones la dejan de lado, ignorando que para lograr un buen rendimiento es necesario tomar en cuenta las necesidades, expectativas y requerimientos del público interno, así mismo fortalecer la comunicación dentro de la institución por medio de diferentes procesos organizativos, que permita evaluar las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos institucionales; lo que se constituye, precisamente, como la base de la cultura organizacional. (Guerrero Alvarado et al., 2022)

Es decir, la comunicación interna representa un abanico que cobija a los departamentos de la organización, y a su vez aporta a su adecuado funcionamiento ya que, según Guzmán (2012) "el objetivo de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes." Formando parte principal de los enunciados o áreas departamentales de la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas.

Además, los estudios demuestran que la Comunicación Interna es una práctica tan antigua como lo son las organizaciones. Esto es debido, según Watzlawick, Beavin y Jackson (1991), "donde dos o más personas se interrelacionan es imposible no comunicar"

El origen antiguo de esta práctica se sustenta también en los postulados de Carretón Ballester (2007):

> Las relaciones entre personas y organizaciones tienen su origen en el siglo IX con la aparición de los gremios. Por tanto, las relaciones entre trabajador y organización conllevan que la Comunicación Interna sea la más antigua de las actividades comunicacionales que una organización pueda desarrollar con sus diferentes públicos y siguiendo unos objetivos concretos (p. 9).

Aunque los primeros aportes teóricos sobre Comunicación Interna no aparecen hasta principios de la década de los 90, la práctica de la misma comienza a instalarse en las empresas a finales de los años 70 y principios de los 80. Se trataba de acciones relacionadas con el departamento de Recursos Humanos (Morales Serrano, 2001).

A pesar del recorrido ya realizado y de las necesidades evidentes por catalogar a la comunicación interna como uno de los principales ejes a tratar en una organización, la atención real que las empresas prestan a esta es todavía escasa, debido a debilidad en los presupuestos, ausencia de recursos humanos calificados y falta de interés por parte de las direcciones de las organizaciones.

2.5.1. Naturaleza de la Comunicación

Comprender la esencia de la comunicación dentro de una institución implica reconocer que los mensajes no viajan únicamente por las vías oficiales que dictan las autoridades. En el día a día laboral, la interacción humana produce dos redes de comunicación paralelas y complementarias que conviven constantemente: la formal e informal. Para una investigación con enfoque intergeneracional, analizar esta dualidad es fundamental, así se podrá analizar posteriormente la inclinación de generaciones en cada dimensión.

- ***Comunicación Formal***

Se refiere a toda la comunicación que se efectúa a través de canales específicos y oficiales en la empresa, es decir utilizando canales públicos y aprobados por todos los miembros de la institución.

- ***Comunicación Informal***

Se refiere a toda comunicación transmitida por canales y medios diferentes a los formales, generalmente alberga nuevos rumores o noticias, y esta suele expandirse rápidamente en todos

los niveles de la organización. Es importante prestar mucha atención a este tipo de comunicación, ya que varias investigaciones sobre el comportamiento humano muestran que los rumores son el resultado de una combinación de diferentes factores y no desencadenan en consecuencias positivas para la organización ni el clima laboral.

2.5.2. Flujos Comunicacionales

La estructura jerárquica de las instituciones públicas de educación superior determina en gran medida las rutas y direcciones que toman los flujos de información. Evaluar estos flujos (descendentes, ascendentes y horizontales) es una tarea crítica para este diagnóstico, puesto que las barreras en la comunicación suelen aparecer cuando las líneas de autoridad no coinciden con las expectativas de participación de los trabajadores. El éxito del engranaje diario depende de que las órdenes bajen con claridad, las sugerencias del personal administrativo suban sin trabas y la coordinación entre compañeros del mismo nivel sea fluida. Para examinar cómo se distribuye el conocimiento en la organización, se detallan sus direcciones fundamentales:

- ***Comunicación vertical***

Aquí aparecen dos flujos de comunicación ascendente y descendente que se agrupan dentro de la dirección de comunicación vertical, la misma que, en redundancia, maneja los flujos de comunicación verticalmente de arriba hacia abajo, o de abajo hacia arriba, en este se hacen visibles los niveles y jerarquías dentro del público interno de la organización.

Flujo descendente

Según De Castro (2014, citado en Dominguez, 2019, p.67) indica que este flujo de comunicación se da “desde la dirección hacia el personal de la organización” para garantizar el proceso de transmitir órdenes y directrices desde niveles superiores a inferiores.

Su propósito principal es transmitir políticas, normativas, instrucciones de trabajo y retroalimentación sobre el desempeño. Sin embargo, el análisis crítico de este flujo revela que su mayor riesgo es el sesgo y la pérdida de información a medida que atraviesa los diferentes niveles de la estructura. Para que la comunicación descendente sea verdaderamente eficaz, no debe limitarse a la emisión de órdenes impositivas, sino que debe transformarse en una herramienta de orientación que dote de sentido a las funciones diarias de los trabajadores, haciéndolos sentir parte de los objetivos macros de la institución.

Flujo ascendente

Robbins y Judge (2009, citado en Dominguez, 2019, p.67) conciben a la comunicación ascendente "como la que circula hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para proporcionar retroalimentación a los superiores sobre el progreso en la consecución de las metas y problemas presentes."

> Aramendi (2006) también la define en un sentido académico como información que se origina desde los docentes hacia la dirección, y que es utilizada por los directores para enriquecer los procesos de las tareas y para potenciar las interacciones y la coordinación entre las diferentes unidades de la organización educativa.

Funciona como el principal termómetro del clima organizacional. Este flujo permite a las autoridades conocer las necesidades cotidianas del personal, recibir propuestas de mejora, captar quejas y evaluar si los mensajes institucionales se están comprendiendo correctamente. A pesar de su enorme valor estratégico, la comunicación ascendente suele ser el flujo más débil y descuidado en las instituciones públicas, ya que el temor a las represalias o la existencia de estructuras demasiado rígidas tienden a censurar las opiniones de los trabajadores, privando a la dirección de un diagnóstico real sobre el estado de la organización.

- ***Comunicación horizontal***

La comunicación lateral tiene lugar entre miembros de equipos de trabajo del mismo nivel o entre los trabajadores horizontalmente equivalentes. Según De Castro (2014, citado en Dominguez, 2019, p.67) “este tipo de comunicación es adecuada para establecer la buena coordinación y unión de las unidades de la empresa y de las funciones que se desarrollan al interior del sistema empresarial”.

Su naturaleza es netamente colaborativa y su función primordial es coordinar tareas, resolver problemas interdepartamentales y fomentar el apoyo mutuo sin necesidad de recurrir a las líneas de mando superiores. La fluidez de este flujo es vital para erradicar el efecto 'isla' —donde cada área trabaja de forma aislada— y su correcto funcionamiento impacta de manera directa en la cohesión interna y en la velocidad de respuesta de la institución.

- ***Comunicación diagonal***

Este tipo de comunicación se origina como la combinación de la comunicación horizontal y vertical, ya que representa al intercambio de información entre un empleado y un alto mando de la organización de diferentes departamentos o áreas.

Ilustración 2. *Flujos de comunicación*



Nota. Tomado de Robbins (2004)

Finalmente, la comunicación diagonal rompe con los esquemas jerárquicos tradicionales al conectar a personas de diferentes niveles y de distintas áreas que no tienen una relación de mando directa (por ejemplo, cuando un analista de un departamento coordina directamente un requerimiento técnico con el director de otra área). Este flujo ha cobrado una relevancia sin precedentes en las organizaciones modernas debido a la digitalización y el trabajo por proyectos. Su gran ventaja es que optimiza el tiempo y acorta distancias burocráticas; no obstante, requiere de un alto nivel de madurez y cultura organizacional para evitar que se interprete como una falta de respeto a las líneas de autoridad establecidas

2.5.3. Canales Comunicativos

Una vez que se definen las rutas y direcciones que toma la información dentro de la institución, es indispensable examinar los vehículos físicos, analógicos y digitales que se emplean para transportar dichos mensajes.

Los canales por los que se va a enviar el mensaje del emisor al receptor son de gran importancia, en especial en el ámbito organizacional, debido a que depende de su buen uso y elección para que la información llegue a tiempo, de manera oportuna, se interprete adecuadamente y facilite la retroalimentación; estos a su vez influyen directamente en la rapidez, claridad y eficacia de la comunicación interna en la institución.

Tabla 1. *Tipos de Canales en Comunicación Interna*

Criterio	Canales Formales	Canales Informales
Definición	Son establecidos oficialmente por la institución, siguiendo procedimientos y estructuras jerárquica definidas	Surgen de manera espontánea entre miembros de la institución y no siguen necesariamente normas o procesos establecidos

Importancia	Garantizan que la información sea transmitida de manera clara, ordenada y verificable.	Favorecen la interacción social, fortalecen relaciones interpersonales y permiten la circulación rápida de información
Características	Usan lenguaje formal Siguen estructuras jerárquicas Permiten el registro documentado de información	Son flexibles, espontáneos y rápidos No requieren lenguaje formal Se adaptan a las necesidades inmediatas de comunicación
Nivel de Formalidad	Alto nivel de formalidad y estructura comunicativa.	Baja formalidad y alta espontaneidad.
Ejemplos	• Memorandos oficiales • Informes institucionales • Circulares internas • Correo electrónico institucional • Plataforma de intranet • Tableros informativos • Oficios • Comunicados oficiales • Manuales institucionales • Boletines institucionales ya sean digitales o impresos	• Conversaciones o reuniones • WhatsApp • Chats o grupos informales en redes sociales • Rumores en pasillos o áreas comunes • Llamadas telefónicas no institucionales

Nota. Elaboración propia

En organizaciones donde conviven distintas generaciones, sin importar del tipo que sean, la elección de dichos canales varía de acuerdo con las preferencias de quienes los establezca, por eso es importante al momento de determinar los canales a utilizar, ya que los canales comunicativos representan el soporte material de la interacción interna y su elección no es neutral: cada medio posee características de inmediatez, formalidad y alcance que transforman la experiencia del receptor.

Para un diagnóstico institucional, auditar estos canales permite identificar si las herramientas tecnológicas actuales realmente responden a las demandas operativas y a las distintas preferencias de uso del personal laboral

2.5.3. Tono Comunicacional

El éxito de la comunicación interna no depende exclusivamente de la eficiencia técnica de los canales elegidos, sino de la carga relacional y expresiva que viaja dentro del propio mensaje. Es en esta dimensión el tono comunicacional es crucial al definir la manera en la que el receptor percibe el mensaje; un tono adecuado facilita la interpretación correcta y reduce la posibilidad de conflictos derivados de malentendidos comunicacionales. Además, puede fortalecer o debilitar las relaciones interpersonales dentro de la organización, ya que determina el nivel de confianza, respeto y apertura que se genera entre los miembros.

Es importante resaltar que cuando se habla de tono comunicacional, no se refiere únicamente a las matices de expresión oral, sino que también este tono se manifiesta a través del uso del lenguaje, la selección de palabras, el nivel de formalidad y la estructura de mensajes escritos ya sean físicos o digitales.

Tabla 2. *Tipos de Tonos en Comunicación Interna*

	Tono Formal	Tono Informal
Características	Lenguaje técnico y respetuoso Se evidencian niveles jerárquicos	Lenguaje flexible, espontáneo y cercano
Dónde se aplican mayormente	Comunicados oficiales Ruedas de prensa Informes y Correos institucionales	Rumores o conversaciones informales Mensajes no institucionales

Nota. Elaboración propia

En contextos organizacionales, el tono comunicacional tiene mayor relevancia ya que por él se distinguen jerarquías, cercanía y percepciones de autoridad entre los grupos. De este modo, el tono comunicacional se convierte en una llave que abre o cierra canales: un tono impositivo o excesivamente rígido puede intimidar al personal y silenciar sus opiniones, mientras que un tono asertivo y cercano estimula la participación. Es precisamente esta respuesta o disposición a responder lo que da origen a la retroalimentación, el componente que cierra el circuito y nos permite medir si la comunicación en la institución es verdaderamente un diálogo o simplemente un monólogo directivo.

2.5.4. Retroalimentación

Hasta el momento se ha hablado del proceso de comunicación, sin embargo no se puede hablar de este tema sin mencionar el feedback o retroalimentación que se encuentra al final de la cadena de esta transmisión de información, y es el responsable de comunicar que tan comprendido o no ha sido el contenido, además es el indicador de las actividades que se realizan, es decir logra comprender "qué tan bien lo vienen realizando y de qué manera puede que mejoren su desempeño" hablando de actividades por colaboradores y público interno en general para lograr establecer objetivos determinados y reforzar la conducta esperada, lo que estimula la motivación y la comunicación efectiva en la organización. (Tarazona, 2022)

"Sin duda, la retroalimentación como proceso es uno de los medios de influencia más críticos para moldear el comportamiento de los empleados y mejorar el rendimiento organizacional en la comunicación organizacional" (Giamos et al., 2023). Es relevante considerar la importancia del feedback para lograr obtener buenos resultados en torno a las estrategias planteadas y a la comunicación existente, debido a que como ya se mencionó, es la herramienta que ayuda a evaluar los indicadores de que tan efectivos son los procesos que se están llevando dentro de la institución.

- ***Importancia del Feedback***

El feedback es importante porque permite que los empleados se sientan valorados y respetados; es decir, cuando una persona recibe retroalimentación positiva, siente que su trabajo es reconocido, lo que fortalece su autoestima y aumenta su motivación para seguir esforzándose en sus labores diarias. Esto ayuda a cubrir las necesidades de estima, que están consideradas dentro de la pirámide de Maslow, misma que dice que estas son fundamentales para que una persona se sienta satisfecha en su puesto laboral y consecuentemente aumente su productividad, calidad y nivel de trabajo.

“Según la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la retroalimentación puede ayudar a satisfacer necesidades de estima relacionadas con el reconocimiento y el respeto.” (Nejjari, 2025) La pirámide de Maslow contiene varios niveles, comenzando por el nivel más bajo, que es el fisiológico, y terminando con el nivel más alto de autorrealización.

Ilustración 3. *Pirámide Maslow - Jerarquía de las Necesidades Humanas*



Nota. Elaboración propia con soporte de Inteligencia Artificial

De hecho, el feedback no solo es útil cuando es positivo. La retroalimentación negativa, tratada de manera adecuada y constructiva, ayuda a las personas a mejorar y aprender de sus

errores y en las empresas logra fortalecer la comunicación, evaluar los resultados de planes aplicados para, según sea necesario reubicar recursos y reorganizar estrategias con el fin de lograr un desarrollo positivo en las metas organizacionales.

En este contexto, se cita a Ugoani (2020, referenciado en Nejjari, 2025) quien investigó la relevancia de la retroalimentación positiva sobre el rendimiento y la satisfacción laboral entre los trabajadores y determinó que los empleados que reciben retroalimentación positiva indicaron un aumento en el compromiso, la satisfacción laboral y la productividad.

Este impacto directo en la actitud del personal demuestra que la retroalimentación no es un hecho aislado, sino una práctica constante que moldea los hábitos y las costumbres de los trabajadores. En última instancia, la forma en que los miembros de una institución se comunican, se escuchan y responden ante las autoridades va tejiendo el ADN social de la empresa. Es este conjunto de valores compartidos, rituales diarios y formas de convivencia lo que da origen a la cultura organizacional, un elemento invisible pero poderoso que determina el comportamiento de todo el equipo laboral.

2.6 Cultura Organizacional

2.6.1 Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional no es un elemento estático, sino una construcción diaria que se nutre directamente de la identidad institucional. En este sentido, Joan Costa (2001) sostiene que la identidad es el ADN de toda organización, pero advierte que esta no se consolida si no se comunica eficazmente de adentro hacia afuera. Para Costa, la comunicación interna es la herramienta estratégica clave que transforma la identidad en "sentido de pertenencia"; es decir, logra que el público interno (en este caso, docentes y administrativos) comparta los mismos valores, entienda su rol y se sienta parte activa de la institución. Por lo tanto, cuando

existen fallas o barreras en la comunicación, esa identidad se debilita, afectando directamente el clima laboral y la cohesión de los equipos.

Se define también a este concepto como “un conjunto de valores compartidos y creencias que influyen en la interacción entre las personas, las estructuras de la organización y los sistemas de control dentro de una empresa.” (Bernal Ortiz, 2024)

Esta cultura no es algo meramente teórico; sino que se construye y se vive en el día a día. Como señalan Guerrero Alvarado et al. (2022), la comunicación interna es la herramienta clave para dar forma y transmitir esta cultura. A través de los mensajes, los boletines, las reuniones y los canales formales, los valores que proponen las autoridades se convierten en acciones reales y cotidianas para el personal administrativo y docente. De este modo, la forma en que fluye la información determina si los empleados se sienten motivados y alineados con las metas de la institución o si se crea un distanciamiento.

De este tejido cultural nacen dos conceptos vitales para cualquier diagnóstico laboral: la identidad corporativa y el sentido de pertenencia. Jiménez Peñarreta et al. (2021) explican que la comunicación interna influye directamente en la identidad, especialmente dentro de las universidades. La identidad es, básicamente, la personalidad de la institución: su historia, sus metas sociales y aquello que la hace única; cuando la comunicación interna funciona bien, el personal comprende con claridad esta personalidad y entiende el valor de su propio trabajo dentro de la universidad.

Esto da paso inmediato al sentido de pertenencia, que es el lazo emocional y el orgullo que siente el trabajador por su institución; es decir, el acto de "ponerse la camiseta". Un empleado con un fuerte sentido de pertenencia no cumple sus tareas por simple obligación o por recibir un sueldo, sino porque se siente valorado, escuchado y parte activa de los logros de la organización.

En el estudio realizado en la universidad ecuatoriana Universidad Politécnica Salesiana por Jiménez Peñarreta et al. (2021), se evidenció con 538 encuestas a docentes, que el 83% de ellos se sienten significativamente identificados con la visión, misión y valores de su institución gracias a que la comunicación interna se encarga de difundir activamente estos principios. En esa misma línea, la investigación nacional postpandemia de Loor Chancay et al. (2024) en las universidades del país reveló que una comunicación interna clara y satisfactoria influye de forma directa en el orgullo organizacional. Sus datos de campo mostraron que el 79% de los colaboradores se siente orgulloso y satisfecho de pertenecer a su institución cuando existen canales y flujos de información eficientes. Estas cifras confirman que cuando el personal está bien informado, desarrolla un lazo de lealtad mucho más fuerte con la organización.

En un estudio enfocado en las diferencias de edad, evaluar cómo se viven la identidad y la pertenencia es una tarea obligatoria. Las expectativas de reconocimiento, la lealtad a la institución y las formas de comunicarse varían mucho entre los servidores de mayor antigüedad y los profesionales más jóvenes. Por esta razón, comprender estas diferencias nos obliga a dejar de lado las teorías generales y pasar a analizar directamente el entorno universitario.

3. La Universidad

3.1. La universidad como organización

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son consideradas como espacios dedicados a formar profesionales en diferentes áreas del saber que contribuyan al desarrollo de la región y el país, además de ser las responsables de desarrollar la investigación y fomentar la vinculación con la sociedad (Segredo Pérez, 2016, citado en D'Armas, 2020)

“El término universidad tiene su origen en la expresión latina universitas magistrorum et scholarium, que significa universal y uno” (Ruiz, 1997, citado por Duque-Rengel, Abendaño y Cusot 2021). “Por tanto, contempla una comunidad de académicos y estudiantes, en donde se genera el saber y la transformación del ser humano, por ello es llamada Alma Mater.” (Duque-Rengel et al., 2021)

3.2. Cultura comunicacional en instituciones públicas de educación superior

Según una investigación realizada por Guerrero, Sotelo y Cabezuelo (2022) citado por Duque-Rengel et al. (2021), la comunicación interna es una herramienta importante para vincular la motivación, el compromiso y el talento de los profesionales dentro de una organización, para lograr que estos se sientan identificados con los objetivos y metas institucionales y aporten positivamente al desarrollo integral.

3.3. Universidad Ecuatoriana

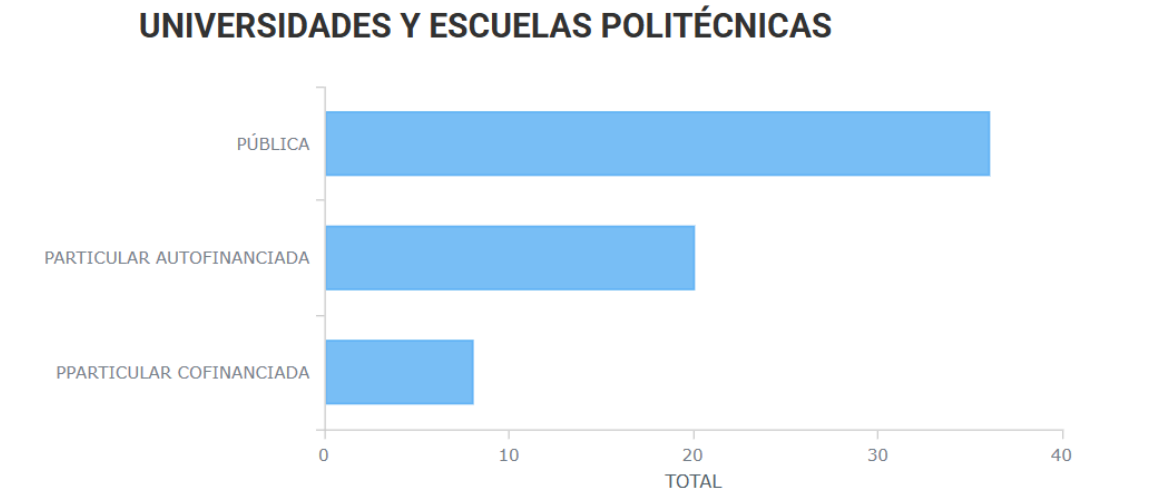
Esta necesidad de mantener al talento humano motivado, comprometido y alineado con los objetivos institucionales cobra una relevancia única cuando se analiza el contexto de la educación superior en nuestro país. En el Ecuador, la educación corresponde a un derecho para la sociedad y un deber ineludible para el Estado Ecuatoriano; de acuerdo con el Art. 26 de la Constitución de la República del Ecuador “constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal (...) las personas, las familias y la sociedad tienen derecho a la responsabilidad de participar en el proceso educativo” (Gobierno del Ecuador, 2008)

En la actualidad, en Ecuador existen 64 universidades y escuelas politécnicas a nivel nacional, de ellas 36 públicas y 28 privada, acreditadas por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), según estadísticas del Consejo de

Educación Superior (CES) (s.f.), organismo encargado de planificar, regular y coordinar el Sistema de Educación Superior del Ecuador.

El actual panorama de la universidad ecuatoriana es vigente desde la declaración en 2008 en La Constitución de la República que reestructuró el sistema. En el artículo 356 se manifiesta que la educación universitaria pública es gratuita hasta el tercer nivel. Y en consecuencia, dos años más tarde, en 2010, se promulgó la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) como el órgano regulador; desde entonces, la LOES es la que rige la organización, planificación y evaluación de las instituciones de educación superior.

Ilustración 4. *Estadísticas de las Universidades y Escuelas Politécnicas en el Ecuador*



PÚBLICAS	36
PARTICULAR AUTOFINANCIADA	20
PARTICULAR COFINANCIADA	8
TOTAL GENERAL	64

Notas. Tomadas del Consejo de Educación Superior

3.4 Comunicación interna en universidades

Los procesos de comunicación en las universidades constituyen una parte importante, como referencia al "sistema central" de las instituciones. Rodríguez (2017) citado por Duque-Rengel et al. (2021), en su tesis de investigación titulada Gestión de la Comunicación

Interna en las Universidades del Ecuador, concluye que el 100% de las universidades de este país, realizan acciones de comunicación interna que facilitan a sus públicos la información sobre procesos y acciones planificadas a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, el mismo estudio demuestra que hacer acciones no es lo mismo que tener una estrategia. La mayoría lo hace de forma reactiva, improvisada y puramente burocrática, dejando de lado las necesidades reales de los trabajadores.

El hecho de que las universidades apliquen estrategias internas de comunicación, no quiere decir que lo hagan de manera acertada; en un estudio en Abendaño et al. (2018) citado en Duque-Rengel et al. (2021) “las universidades del Ecuador no están usando estratégicamente sus medios sociales de acuerdo a las preferencias de consumo de Millennials, derivando una falta de congruencia en la aplicación de acciones comunicacionales que permita un fluido constante entre las partes” (p. 6).

Y con este escenario, resulta necesario mencionar que las instituciones educativas deben poner todos sus recursos y su data a disposición adecuada para establecer correctamente los medios, canales, tonos, mensajes, etc para manejar con su público interno, claramente luego de usar las mismas herramientas para lograr conocer las necesidades y perspectivas de sus colaboradores.

De esta misma manera, el considerado “gurú de la comunicación” Joan Costa (citado por Valdiviezo y Duque, 2018, p.146) afirma que las empresas, “a lo largo de la historia, han centrado sus esfuerzos en la comunicación institucional y mercadológica, que están dirigidas hacia los públicos externos, y específicamente al stakeholder cliente, dejando de lado la comunicación interna (...) que permite conectar con los colaboradores y tomar decisiones que cubran las necesidades laborales”.

3.5. Universidad Técnica del Norte

Esta contradicción donde se ejecutan canales internos por simple inercia, pero sin una verdadera planificación estratégica que escuche al colaborador, es el escenario que motiva el análisis de la Universidad Técnica del Norte. Como institución pública de educación superior de gran impacto en la región norte del Ecuador, la UTN no es ajena a estas dinámicas. Si bien la institución cuenta con flujos informativos y herramientas oficiales para interactuar con su personal, se vuelve indispensable di |agnosticar si su comunicación interna responde a una estrategia real de integración o si sufre de los vacíos identificados por Costa y Duque-Rengel.

3.5.1 Misión Institucional

La Universidad Técnica del Norte es una Institución de Educación Superior, pública y acreditada, forma profesionales de excelencia, éticos, críticos, humanistas, líderes y emprendedores con responsabilidad social: genera, fomenta y ejecuta procesos de investigación, de transferencia de saberes, de conocimientos científicos, tecnológicos y de innovación; se vincula con la comunidad, con criterios de sustentabilidad para contribuir al desarrollo social, económico, cultural y ecológico de la Región y del País. (Universidad Técnica del Norte, 2024)

3.5.2 Visión Institucional

La Universidad Técnica del Norte, será una Universidad, internacional, sustentable, intercultural y humanista, líder en la formación integral e inclusiva con impacto social en el desarrollo de la investigación, innovación, emprendimiento y vinculación; será la respuesta académica a la demanda social y productiva que aporta a la transformación y sustentabilidad. (UTN, 2024)

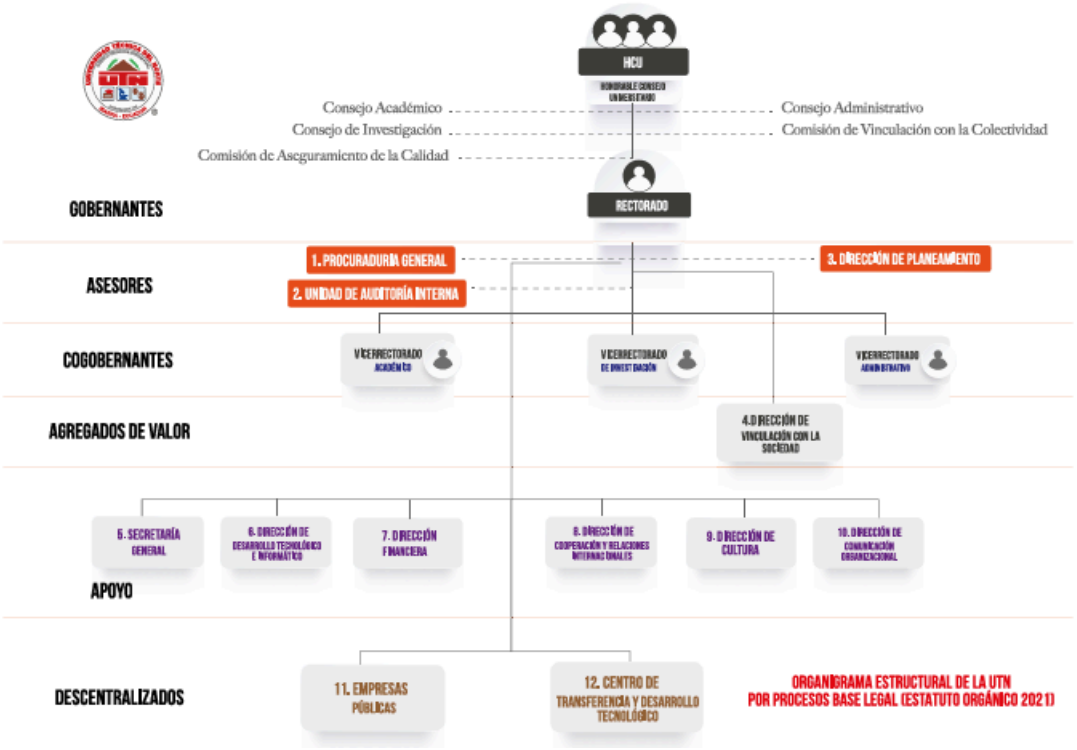
3.5.3 Contexto actual

La Universidad Técnica del Norte, presenta una amplia oferta académica de grado y posgrado, en modalidades de estudio presencial, semipresencial y en línea. Esta oferta se basa en los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento de saberes, pensamiento universal y producción científica, como establece la Constitución de la República (UTN, 2024)

3.5.4 Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional de la Universidad Técnica del Norte, orienta al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales de: docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa financiera

Ilustración 5.*Estructura Organizacional Universitaria - UTN*



Notas. Tomada del Sistema Informático Integrado Universitario (2025)

3.5.5 Comunidad Universitaria

La comunidad universitaria de la Universidad Técnica del Norte actualmente está integrada por autoridades, personal docente, administrativo, de servicios, estudiantes y graduados, entre otros. Así, la contribución de su público interno es necesaria para el desarrollo integral institucional, a través de acciones específicas que aportan a la calidad de la formación profesional.

Ilustración 6. *Estadísticas en el Personal Docente y Administrativo - UTN*

Detalle	Total docentes	Docentes y técnicos docentes con tercer nivel		Docentes con maestría		Docentes con doctorado PhD	
		Nº docentes	Porcentaje	Nº docentes	Porcentaje	Nº docentes	Porcentaje
Mujeres	267	12	2,2	220	39,6	35	6,3
Hombres	288	4	0,7	241	43,4	43	7,7
Total:	**555**	**16**	**2,9**	**461**	**83,1**	**78**	**14,1**
					100,0		

Años	Relación laboral		Formación Académica							Género		Total
	Nombramiento	Contrato	Ciclo básico	Primaria	Bachiller	Grado	Posgrado	PhD	No registra	Femenino	Masculino	
2021	258	50	1	3	20	214	70	0	0	190	118	308
2022	286	33	1	5	25	204	84	0	4	194	125	319
2023	294	12	1	4	20	187	93	1	7	186	120	306

Nota. Sistema Informático Integrado Universitario (2025)

Ilustración 7. *Estadísticas en la Comunidad Universitaria - UTN*

Detalle	Género			
	Femenino	Masculino	Total	Porcentaje
Estudiantes Matriculados en Grado	6542	4665	**11207**	**86,3**
Estudiantes Matriculados en Posgrado	657	550	**1207**	**9,3**
Estudiantes Matriculados Colegio Universitario UTN	252	288	**540**	**4,2**
Estudiantes Matriculados Centro Infantil	16	21	**37**	**0,3**
Subtotal estudiantes matriculados:	**7467**	**5524**	**12991**	**100,0**
Docentes Universitarios	268	287	**555**	**95,2**
Docentes LOEI	15	13	**28**	**4,8**
Subtotal personal docente:	**283**	**300**	**583**	**100,0**
Personal Administrativo LOSEP	167	101	**268**	**72,6**
Personal de Servicio Código de Trabajo	16	85	**101**	**27,4**
Subtotal personal administrativo y código de trabajo:	**183**	**186**	**369**	**100,0**
Graduados en Grado	1478	1012	**2490**	**83,7**
Graduados en Posgrado	287	214	**501**	**16,3**
Subtotal graduados:	**1765**	**1226**	**2991**	**100,0**
Total:	**9698**	**7236**	**16934**	**100,0**

Nota. Sistema Informático Integrado Universitario (2025)

En este contexto, el docente universitario desempeña un papel fundamental como facilitador del aprendizaje, orientador del pensamiento crítico y mediador en la construcción de competencias, habilidades, valores y actitudes que requiere el futuro profesional

4. La universidad como estructura organizacional: Enfoque demográfico y comunicacional

Para entender esta investigación, es necesario ver a la universidad más allá de las aulas; hay que analizarla como una organización que gestiona y ofrece un servicio clave, que es la educación superior. Desde este enfoque, se entiende mejor la división previa de los públicos: los estudiantes son el público externo que recibe ese servicio, mientras que los docentes y administrativos son el público interno que hace que todo el servicio funcione día a día.

Al comportarse como una organización, las exigencias actuales hacen que la universidad se

apegue más a escuchar al colaborador y cuidar temas humanos como la cultura, la identidad y ese orgullo o sentido de pertenencia institucional.

En este escenario, entender cómo está compuesta la gente de la universidad es fundamental, ya que constituye el principal reto de las organizaciones de hoy en día: lograr que convivan en un mismo espacio personas de múltiples generaciones; se habla de profesionales que comparten la misma oficina o facultad, pero que tienen visiones del mundo, hábitos tecnológicos y formas de comunicarse completamente diferentes.

Por eso, antes de revisar cómo interactúan en el día a día, es indispensable definir qué es exactamente una generación y conocer las características de estos grupos que hoy coinciden en el entorno laboral.

4.1 Generaciones

"El mundo laboral ha experimentado una transformación única en las últimas décadas, ya que cada vez más generaciones trabajan juntas en el mismo entorno". (Estarás, M., 2023). Actualmente en varias organizaciones laborales, incluidas las instituciones académicas se evidencia la variedad de generaciones dentro de su talento humano, generaciones marcadas por diferentes contextos, estilos de vida, preferencias, expectativas y demás.

De acuerdo con la definición de la Real Academia Española - RAE (2014) extraída de Sarmiento C, López, M. Roncallo, L. (2017) se entiende por generación al "conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación".

Dentro de la data recolectada por El Instituto de Innovación Social ESADE (2021, como se citó en Gómez de Rojas, 2023) se revela que:

> De hecho, se estima que para el año 2050 la población de adultos por encima de los 60 años llegará al 22%, doblando los datos actuales. Este creciente envejecimiento de la población puede implicar un retraso en las edades de jubilación acompañado de la incorporación de las nuevas generaciones al mundo laboral como la generación Z, a la par que se consolida la presencia de los millennials, que representarán un total del 75% del empleo mundial en 2025 (p.14)

Dicha prolongación de la vida laboral en generaciones más antiguas y la entrada de nuevas generaciones en el mercado laboral representa un desafío para las empresas que ahora deben adaptar su gestión a la diversidad generacional existente.

> Las diferencias en las personas de distinta edad, el envejecimiento de la población y la entrada de nuevas generaciones en el mercado laboral, han puesto el foco en la diversidad generacional, que se ha convertido en un tema cada vez más relevante en el ámbito de la gestión del capital humano. (Gómez de Rojas, 2023, p. 8)

4.1.1 Conceptos y Teorías Generacionales

En ese sentido la teoría de las generaciones de Ortega y Gasset planteada en 1923 citados por Martín,H.et al. (2009, citado en Bernal Ortiz, 2024) aclara que “las generaciones son una sucesión de individuos signados por un conjunto de intereses comunes en el tiempo, es primario para discurrir los procesos históricos, pues no hay historia posible si no hay generaciones que la sostengan con su vivencia.” (p.2).

4.2 Tipos de generaciones en contextos universitarios

El entender estas características generacionales es un tema de creciente debate debido a todos los prejuicios y estereotipos que se forman en concordancia con simplificar la heterogeneidad, es importante por eso no solo reconocer la diversidad, sino también el gestionar efectivamente y totalmente la inclusión en el lugar de trabajo.

No reconocer la diversidad interna de cada grupo no solo invisibiliza las identidades individuales, sino que fractura los procesos de gestión estratégica y la inclusión en el entorno laboral. Por lo tanto, el estudio intergeneracional debe ser abordado desde una perspectiva integradora, reconociendo las tendencias globales de comportamiento pero valorando la riqueza de las experiencias individuales en la organización.

Para citar como ejemplo: Moreno, M. y Toscano, J. (2022), en su estudio sobre la Gestión Estratégica de Equipos Intergeneracionales, mencionan que las generaciones más jóvenes, como la Generación Z, suelen inclinarse por formas de trabajo más dinámicas y apoyadas en herramientas digitales, mientras que las generaciones mayores tienden a preferir métodos más estructurados y tradicionales, lo que influye directamente en la comunidad universitaria, lo cual influye directamente en la comunicación interna y en el clima laboral de la institución.

Con el propósito de diagnosticar la realidad institucional de la Universidad Técnica del Norte, se vuelve indispensable identificar los distintos rangos de edades y generaciones que conviven diariamente en la institución y a la vez sus características, contextos y preferencias. En los pasillos y oficinas de la UTN esto se nota claramente, ya que conviven tres grupos muy bien definidos: los Baby Boomers, que aportan toda su experiencia y trayectoria; la Generación X, que equilibra el método tradicional con los cambios actuales; los Millennials y la Generación Z, que son los más jóvenes y los que más empujan el uso de herramientas digitales. Como

cada grupo creció en una época distinta, su manera de comunicarse y de entender el trabajo en equipo también es diferente, un factor clave importante de analizar.

Los Baby Boomers (1946 - 1964)

Esta generación comprende a todas las personas nacidas entre los años 1946 y 1964, destacan por su lealtad hacia la empresa, su compromiso intenso, el interés por una estabilidad laboral y la importancia que le otorgan a la experiencia y la jerarquía dentro del sistema laboral. Es la generación que opta por una comunicación formal y por buscar reconocimiento y seguridad en su empleo; están muy enfocados en la participación buscando siempre la pasión en su trabajo y el humanizar del ambiente laboral, promoviendo la igualdad para todos. (Gómez de Rojas, 2023)

> Esta generación aparece al finalizar la Segunda Guerra Mundial en una época de estabilidad política y económica, por lo que fueron criados en un ambiente de relativa paz y prosperidad. El término "baby boom" se refiere a la expansión demográfica ocurrida durante aquellos años, y es que estos años fueron caracterizados por un aumento significativo en la tasa de natalidad comparado con años previos y posteriores. (Gómez de Rojas, 2023, p.11)

El Instituto de Innovación Social de Esade (2021) caracteriza a los Baby Boomers como "personas más conservadoras (...) Una generación que busca la seguridad y la estabilidad en sus vidas y que normalmente prefieren desarrollar la mayor parte de su vida profesional en la misma empresa."

La generación X

Comprende a todas las personas nacidas entre los años 1965 y 1980. Esta generación se caracteriza por buscar el equilibrio entre la vida profesional y personal, son adaptables y

valoran la flexibilidad así como el crecimiento profesional, son pragmáticos y valoran la eficiencia y resultados concretos, claro que también aprecian el reconocimiento y la retroalimentación de sus superiores. Son personas que destacan por optar centrarse en sus propias motivaciones y objetivos laborales, son consumistas y siempre buscan la autonomía.

Se dice que se caracterizan por ser más individualista y más abierta a la movilidad laboral influenciado esto por el aumento de la precariedad laboral. Se trata de una generación que ha tenido que adaptarse al entorno digital, sin embargo, son más críticos con la tecnología y están menos dispuestos a adoptar nuevas herramientas digitales. Según Esade (2021) esta generación "constituye mayoría en el mercado laboral ocupando posiciones de liderazgo y prefieren avanzar profesionalmente en la misma compañía"

Esta generación ha sido la primera en tener acceso a una educación superior de forma masiva en España, lo que les ha permitido un acceso más amplio a puestos de trabajo cualificados y una mayor movilidad social. (Gómez de Rojas, 2023)

> Desean pasar más tiempo con sus hijos y trabajar menos horas, influenciados por la experiencia de sus padres, quienes sacrificaron tiempo familiar por sus empleos. Esta generación es escéptica e individualista, enfrentando desafíos al trabajar en equipo debido a la influencia de sus padres y su percepción de la autoridad basada en el mérito. (Guzmán, I. 2010. p.82)

La Generación Y o Millenials

Esta generación se refiere a todos aquellos nacidos entre los años 1981 y 1996, debido al contexto digital, globalizado y conectado en el que nacieron se caracterizan por integrar la tecnología en su vida cotidiana; son los que han vivido la expansión de las redes sociales, de internet y de la tecnología móvil, por ello son considerados como nativos digitales.

Debido a que tienen acceso instantáneo a la información han alcanzado una tasa de educación superior sin precedentes; sin embargo, también se han enfrentado a mayores dificultades que las generaciones anteriores para acceder a puestos de trabajo estables y bien remunerados. A su vez, según el Pew Research Center (2014) "es la generación con menos afiliación política o religiosa de la historia".

Se trata de una generación que muestra poca lealtad hacia sus empleadores, por lo que buscan frecuentemente dejar la empresa en busca de nuevas y mejores oportunidades y siempre ponen sus intereses personales como prioridad, por encima de los de la organización; valoran el trabajo flexible, y por consecuencia se les distingue como perfiles de fácil adaptación a nuevos desafíos y entornos, haciendo que sean perfiles creativos e innovadores. Además según Esade (2021) se trata de una generación "preocupada por cuestiones sociales que busca trabajar en empresas con valores compartidos y están más comprometidos con la sostenibilidad y el medio ambiente."

La generación Z o Centennials

Esta generación abarca a los nacidos entre el año 1997 y el 2012 y comprende a las personas que crecieron en un entorno completamente digital, con acceso a Internet, redes sociales y dispositivos móviles desde una edad temprana, por lo que son considerados como nativos digitales y a su vez defensores de la diversidad cultural y racial. El uso de la tecnología para ellos es muy natural, por lo tanto, se expresan de manera abierta tanto a públicos generales como a audiencias digitales en blogs y redes sociales; y por ello, la tecnología juega un papel fundamental en su día a día.

Además, valoran trabajos que les permitan desarrollar su creatividad y sus pasiones, a la vez que valoran la libertad para trabajar desde cualquier lugar del mundo y la flexibilidad dentro de las políticas y reglamentos internos en sus empleos, un claro ejemplo es la tendencia del

uso de zapatillas blancas como parte de su vestimenta laboral, lo que generaciones anteriores como los Baby Boomers no aceptarían como habitual.

Al haber nacido en una época de cambios constantes, son conscientes de la importancia de la formación continua para que a través del aprendizaje constante se puedan adaptar a los desafíos y cambios del mundo laboral. “Los Centennials suelen valorar la diversidad, la inclusión, y muestran un fuerte sentido de responsabilidad social y ambiental. Además, tienden a ser emprendedores, adaptables y orientados hacia el cambio.” (Bernal Ortiz, 2024)

4.4 Comunicación intergeneracional

Todas las características y preferencias mencionadas en cada generación son el comportamiento generacional, elemento crucial para estudiar una empresa, ya que estos impactan directamente en la motivación, el compromiso de los colaboradores y la gestión del talento humano; estudiarlas resulta efectivo para que la organización logre adaptar sus prácticas institucionales y “lograr fomentar un ambiente inclusivo, productivo y armonioso que permita capitalizar las fortalezas de cada grupo generacional.” (Bernal Ortiz, 2024)

Asimismo, la ausencia de estrategias adecuadas para gestionar las diferencias generacionales puede afectar de manera negativa el ambiente laboral y la permanencia del talento humano en las organizaciones; porque cuando no existen espacios ni políticas inclusivas que reconozcan las fortalezas, experiencias y destrezas de cada grupo generacional, pueden surgir conflictos internos y hasta un incremento en la rotación del personal.

Estudiar esta temática permite reconocer prácticas y estrategias que favorezcan la integración entre generaciones, contribuyendo a la formación de equipos de trabajo más eficientes y a la creación de entornos laborales armoniosos y productivos. Además, facilita una mejor gestión del cambio y de los procesos de innovación dentro de las organizaciones, al promover la

participación de los colaboradores sin distinción de edad y resaltar la importancia del talento humano como un factor determinante en el éxito o fracaso institucional.

Sin embargo, pasar de la teoría a la práctica no siempre es sencillo dentro de una organización. Aunque promover la participación de todos los colaboradores trae grandes ventajas para la innovación, la realidad es que la falta de un análisis profundo sobre estas diferencias suele convertirse en el principal detonante de problemas internos. Cuando las distintas formas de interactuar no se estudian ni se comprenden a fondo, el día a día laboral empieza a llenarse de tensiones, dando paso a las llamadas barreras intergeneracionales, donde los choques culturales y las costumbres de cada época dificultan el entendimiento mutuo.

4.5 Barreras intergeneracionales

La mayoría de los problemas asociados al comportamiento generacional es la poca comprensión que se tiene de ellas, es por esto que las diferencias en las formas de trabajar, de interactuar y de comunicarse pueden llevar a malentendidos, prejuicios y falta de colaboración. “Por ejemplo, los Baby boomers, que valoran la lealtad a la empresa y la jerarquía organizacional, pueden tener dificultades para adaptarse a la flexibilidad y al trabajo en equipo característicos de los Millennials y la Generación Z.” (Bernal Ortiz, 2024)

Una de las características con más influencia en el ámbito laboral es la resistencia o flexibilidad al cambio: los empleados de generaciones más antiguas se sienten amenazados por la gran adaptabilidad, por las nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo introducidas por las generaciones más jóvenes, como lo explica Ramírez, L.(2022) cuando menciona el ejemplo de los millennials que en “términos psicológicos parecen tener una urgente sensación de inmediatez y son impacientes por tener éxito lo que dificulta la implementación de innovaciones y la adopción de nuevas prácticas organizacionales.”(Pág.16).

Otro de los factores influyentes es la rotación de personal en una empresa. Según Guandique, A. (2024), este enfoque examina las tendencias de rotación laboral en función de las diferentes generaciones y etapas de vida:

> Los estudios indican que las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, tienen una mayor tendencia a cambiar de empleo con más frecuencia que las generaciones mayores, como los Baby Boomers y la Generación X. Por ejemplo, una encuesta de Gallup de 2016 mostró que el 21% de los Millennials informaron haber cambiado de trabajo en el año previo, una cifra más de tres veces superior a la de las personas de esta generación.

Frente a este escenario, donde la falta de adaptación y la alta rotación pueden desestabilizar a la organización, surge la necesidad urgente de transformar estos desafíos en oportunidades estratégicas. Comprender que cada grupo tiene expectativas distintas no debe verse como un problema sin solución, sino como el punto de partida para diseñar una gestión interna inteligente. Cuando una institución decide dejar atrás los malentendidos y empieza a gestionar activamente su diversidad, el panorama cambia por completo, abriendo paso a una serie de efectos positivos que transforman la cultura laboral y potencian el rendimiento de todos sus colaboradores.

4.6. Efectos positivos de abordar adecuadamente las diferencias generacionales

Es verdad que en la actualidad las empresas se preocupan cada vez más por incluir políticas de diversidad en sus procesos internos, sin embargo, aún hay un largo camino por recorrer en lo que respecta a la inclusión de la edad; de hecho, según el estudio “Harnessing the Power of Age Diversity” solo el 8% de las organización es la incluyen (Harvard Business Review, 2022). Esto puede deberse en parte a que la diversidad generacional no se percibe como una dimensión de diversidad tan relevante como otras.

Esto es un error, ya que como se ha expuesto hasta ahora, la diversidad generacional puede tener un impacto significativo no solo en la dinámica del público interno, sino también en la productividad de la empresa. Algunos efectos positivos al abordar adecuadamente estas diferencias generacionales pueden ser:

a) Mayor innovación y creatividad: el hecho de incluir diversas generaciones a la organización resulta positivo ya que de esta manera se aporta un enriquecedor intercambio de ideas, habilidades, conocimientos, enfoques y en general nuevas formas de experiencias que combinadas dan como resultado soluciones innovadoras.

b) Reducción de conflictos: cada generación tiene contextos culturales e históricos diferentes, por lo que su manera de trabajar, las expectativas y experiencias pueden ser contradictorias; es por ello que un correcto manejo de la diversidad generacional puede hacer que se cree más sinergia dentro de la organización, es decir, se logra formar un equipo en el cual lejos de que un colaborador esté sobre otro, estos serían complementos el uno del otro, se lograría descubrir sus fortalezas y debilidades para lograr un equilibrio para fomentar el éxito grupal.

c) Mejora del compromiso organizacional: una correcta gestión logra que todos el público interno se sienta valorado y reconocido. “Además, promueve el aprendizaje bilateral y la comprensión entre los miembros del equipo, por lo que un ambiente más colaborativo puede hacer que el compromiso organizacional aumente” (Jungmann, F., Wegge, J., Liebermann,S., Ries, B., Schmidt, K., 2020).

d) Colaboración más productiva: la diversidad generacional fomenta el diálogo y la colaboración, así se pueden conseguir nuevas formas de trabajo “más efectivas a través de equipos diversificados para la resolución de problemas más complejos, aprovechando las fortalezas y habilidades de cada generación.” (Gerhardt et al., 2022)

e) Cultura de aprendizaje continuo: los trabajadores observan diferentes comportamientos, conocimientos y habilidades de los que aprender y reinventarse.

Sin embargo, la otra cara de la moneda muestra un panorama completamente distinto. Cuando una institución no asume un rol activo frente a su realidad intergeneracional, da paso a una serie de dinámicas destructivas dentro del entorno laboral.

4.7. Efectos negativos de no abordar la diferencia generacional

Si la diversidad generacional no se aborda adecuadamente o simplemente no se la aborda los trabajadores no son conscientes de sus propios sesgos ni son capaces de superar las diferencias con sus compañeros de otras edades, por lo que pueden surgir aspectos negativos que afecten al desempeño del equipo, como los enlista Gómez de Rojas (2023)

a) Limitación de la colaboración: la falta de entendimiento entre generaciones dificulta la integración de nuevas ideas, disminuyendo la productividad organizacional y así limitando la creatividad.

b) Aparición de conflictos emocionales: estos conflictos pueden surgir por la frustración, ansiedad o resentimiento que pueden experimentar los trabajadores al chocar con las maneras de trabajar de generaciones diferentes a las suyas, generando un ambiente negativo.

c) Mayor rotación de empleados: cuando las personas no se sienten valoradas en la organización, es más probable que se sientan insatisfechos con su trabajo y busquen oportunidades en otra parte. De igual manera, como se mencionó hay generaciones que inicialmente ya tienen esta tendencia de rotación laboral, con ellos es necesario abordar sus necesidades y motivaciones para lograr evitarlo y al contrario, fortalecer un sentido de pertenencia en ellos.

d) Peor desempeño del equipo:la mala comunicación desencadena en errores y pérdida de oportunidades de mejora, disminuyendo la moral y la motivación de los empleados, lo cual afecta negativamente al desempeño general del equipo, lo que consecuentemente disminuye la capacidad para alcanzar los objetivos.

Reconocer este catálogo de riesgos es indispensable, pero el verdadero valor de la comunicación interna radica en su capacidad para transformarlos; por lo que se vuelve obligatorio diseñar un camino claro basado en la acción. La solución no consiste únicamente en identificar qué separa a las generaciones, sino en construir puentes prácticos que faciliten su entendimiento diario. Por esta razón, resulta fundamental establecer e implementar un conjunto de buenas prácticas de comunicación intergeneracional que permitan sanar estas brechas

4.8. Buenas prácticas de comunicación intergeneracional en instituciones públicas

En el ámbito de la administración pública, la gestión de la diversidad generacional adquiere una relevancia aún mayor, ya que la estabilidad laboral y los procesos institucionales dependen directamente de la continuidad del conocimiento y el trabajo en equipo. En este contexto, las buenas prácticas de comunicación intergeneracional dejen de ser simples recomendaciones opcionales y se convierten en herramientas estratégicas indispensables para optimizar el rendimiento y garantizar un clima laboral saludable. Implementar estas acciones permite romper los esquemas rígidos o burocráticos, facilitando que la experiencia de los funcionarios más antiguos se fusione con la innovación tecnológica de los más jóvenes. A continuación, se detallan las principales estrategias y programas diseñados para gestionar con éxito esta transición dentro de las organizaciones.

Programas de mentoría intergeneracional

Los programas de mentoría intergeneracional consisten en crear espacios donde el público interno de distintas generaciones intercambie conocimientos, experiencias y habilidades. En estos espacios se pueden formar parejas mentor–aprendiz, sin que ninguno de los actores cumpla un único rol específico, ya que cualquiera puede enseñar o aprender.

Por ejemplo, un trabajador con mayor experiencia puede compartir el manejo de procesos y situaciones laborales, mientras que un colaborador más joven puede aportar habilidades actuales y nuevas prácticas digitales. De esta manera se genera un aprendizaje en ambas partes, logrando un ganar-ganar; es importante tomar en cuenta que también se pueden establecer incentivos para que el asistir a dichas mentorías no se vuelva una carga extra, sino más bien una actividad que motive a los colaboradores a involucrarse.

Sesiones de capacitación de Estereotipos

Consisten en talleres que buscan sensibilizar a los colaboradores sobre los estereotipos y sesgos inconscientes; por ejemplo, ideas como que los jóvenes no tienen experiencia o que los mayores no saben de tecnología pueden influir en la forma en que se relacionan los trabajadores. Por ello, estas sesiones ayudan a que los colaboradores no se invaliden unos con otros y eviten generar conflictos, acoso o discriminación dentro del entorno laboral.

Esta práctica además de abordar prejuicios relacionados con la edad, también se enfoca en tocar prejuicios en torno a creencias como que el jefe es el único que manda y que los colaboradores solo deben obedecer sin aportar ideas. Sino que, por el contrario estas sesiones buscan promover la idea de que el aporte de todos los colaboradores, sin importar su rol fortalecen desde su experiencia; relacionándolo con el concepto de educación bancaria propuesto por el pedagogo Paulo Freire, donde el conocimiento se transmite de manera

unilateral sin permitir la participación activa de los demás; es decir se apega a la "educación dialógica" propuesta como solución por Freire en la que todos los involucrados participan en un diálogo activo, es decir el conocimiento se construye entre todos.

a. Desarrollo Profesional

Esta estrategia se centra en el crecimiento del personal, claro está, sin que su edad sea un limitante. Es decir aquí se habla de implementar capacitaciones o programas que abran paso al desarrollo de habilidades y conocimientos de los colaboradores; de esta manera, se logra que los trabajadores visualicen su crecimiento a largo plazo dentro de la empresa, beneficiando a quienes buscan estabilidad laboral y a las generaciones que tienden a rotar de empleos.

b. Procesos de retroalimentación en la evaluación del desempeño

Se trata de establecer procesos donde se valore el trabajo de los colaboradores y se generen espacios de diálogo sobre su progreso y desempeño. La retroalimentación permite que los colaboradores conozcan en qué áreas destacan y en cuáles pueden mejorar, favoreciendo su crecimiento dentro de la institución; esto a su vez facilita la asignación de tareas más adecuadas y apoya la toma de decisiones relacionadas al talento humano, fortaleciendo el compromiso y la motivación laboral.

c. Políticas de Trabajo Flexible

Las políticas de trabajo flexible consisten en establecer alternativas laborales que permitan a los colaboradores adaptar sus horarios y responsabilidades según sus necesidades personales y familiares. Estas políticas pueden incluir opciones como el trabajo desde casa, la reducción de la jornada laboral, la flexibilidad en los horarios o la posibilidad de desempeñar funciones desde distintos lugares.

Al brindar estas alternativas, la institución permite que los colaboradores logren un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal, favoreciendo su bienestar y salud mental.

d. Programas de capacitación para autoridades y líderes.

Los programas de capacitación para gerentes y líderes consisten en preparar a quienes dirigen equipos para que comprendan las diferencias que existen entre las distintas generaciones y sepan cómo gestionarlas de manera adecuada. A través de estos programas, los líderes pueden identificar las distintas formas de pensar, trabajar y comunicarse que tiene cada generación, evitando que estas diferencias se conviertan en conflictos o malentendidos dentro del equipo y por el contrario motivan y guían adecuadamente a su equipo, favoreciendo así un ambiente laboral más organizado y respetuoso entre todos los miembros de la institución.

CAPÍTULO II: CASO REFERENCIAL

Mientras que el caso de la UNEMI permite identificar que en las universidades ecuatorianas existe una brecha generacional que afecta la satisfacción del personal, el caso de la Universidad Complutense de Madrid se presenta como un referente de éxito, demostrando que, mediante estrategias de comunicación interna es posible integrar a los distintos grupos de edad para mejorar la gestión institucional.

1. Caso Referencial: Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)

El estudio realizado en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) analiza cómo funciona la comunicación entre sus empleados administrativos, y sirve de sustento de que la comunicación en una universidad no funciona igual para todos los empleados

a. Perfil Demográfico del Público Interno

La muestra del estudio estuvo conformada por 127 servidores públicos:

- Edad promedio: El personal administrativo presenta una media de 34.9 años.
- Distribución por edad: El 50% de los empleados tiene una edad menor o igual a 34 años, lo que indica una presencia significativa de profesionales jóvenes en la gestión institucional, sin dejar de lado el otro porcentaje correspondiente a personas con una edad de más de 34 años.
- Equidad de género: Un 49.6% de mujeres y un 50.4% de hombres.
- Experiencia: La antigüedad promedio en el cargo es de 6 años, reflejando una mezcla entre experiencia institucional y nuevas incorporaciones.

b. Metodología y Dimensiones Evaluadas

Se aplicó un instrumento de 34 ítems que midió la comunicación a través de 5 ámbitos:

1. Comunicación Vertical Descendente: Flujo de información de autoridades a subordinados.
2. Comunicación Vertical Ascendente: Mecanismos para que el empleado se comunique con su jefe.
3. Comunicación Horizontal-Diagonal: Intercambio entre compañeros y distintas áreas administrativas.
4. Barreras para la comunicación: Factores que obstaculizan o distorsionan los mensajes.
5. Retroalimentación: Verificación de la comprensión y claridad de la información.

Además es importante destacar que estas encuestas tienen como sustento "la confiabilidad de la escala se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,984 para el caso estudiado lo cual indica una consistencia interna de las respuestas" (D'Armas, et al., 2020)

c. Resultados y Conclusiones del Caso

El nivel de calidad general de la comunicación fue calificado como "bueno" (3.64/5), evidenciando que los procesos son directos y efectivos, sin embargo, no libres de áreas de mejora.

- Éxito en la Coordinación: La variable mejor puntuada fue la comunicación horizontal-diagonal, con un 87.4% de efectividad entre las tareas de los colaboradores con igual o similar rango.
- Efectividad del Liderazgo: Hay un 86.4% de éxito en el cumplimiento de órdenes, lo que indica una retroalimentación eficiente entre el personal.
- La Brecha Generacional: Un resultado crítico es que los empleados más jóvenes perciben un clima de trabajo más favorable que los empleados con más años de

antigüedad en su servicio, lo que refleja la necesidad de implementar estrategias en el primer grupo mencionado, para mejorar su sentido de satisfacción.

- Barreras identificadas: La sobrecarga de información y la distancia física afectan la fluidez comunicativa.

2. Referente de éxito: El Programa de Mentoría e Innovación en la Universidad Complutense de Madrid (UCM)

a. Origen y Evolución del Programa

El programa de mentoría de la UCM nació originalmente con un enfoque externo, diseñado para que estudiantes de cursos superiores (mentores) orientaran a los alumnos de nuevo ingreso (telémacos) en su proceso de adaptación universitaria.

Así como menciona la UCM (2024) sobre su programa " La mentoría entre iguales es una técnica de desarrollo que pretende facilitar la adaptación de los estudiantes de nuevo ingreso en la universidad y el fortalecimiento de competencias transversales en los estudiantes que asumen el rol de mentores"

No obstante, al observar el éxito del intercambio de experiencias, la institución extendió este modelo hacia su público interno: los docentes y administrativos; de esta manera surge la creación de redes de intercambio profesional, conocida como la red MENREDO, donde la mentoría dejó de ser sólo académica para convertirse en una herramienta de gestión del talento humano y comunicación interna entre docentes y personal administrativo.

b. Fundamentos teóricos del modelo de integración

El éxito del proyecto MENREDO se basa en la aplicación de modelos de comunicación que rompen con las jerarquías tradicionales de las instituciones educativas:

- **Mentoría Inversa (Reverse Mentoring):** Este es el pilar central que permite romper el orden jerárquico basado en la edad y generación. Es en términos generales la base del proyecto creado para estudiantes.
- **Mentoría entre Pares:** Es una estrategia diseñada para conectar a colaboradores de niveles similares, y facilitar la resolución de problemas comunes y la integración operativa.

c. ¿Cómo facilitar la integración de profesores?

La integración de nuevos profesores se logrará con dos procesos de formación y desarrollo según García (2024):

- Un programa de acogida en los primeros 90 días del profesor en la universidad
- Un programa de mentoría entre iguales, que pretende incrementar el aprendizaje en las labores de gestión, investigación, y especialmente en la actividad docente.
- Las acciones de formación oportunas que incrementan el aprendizaje en los procesos de acompañamiento, ya sea en su fase de implantación o de seguimiento.

d. Actividades realizadas

- Recogida de información sobre las necesidades de los profesores de nuevo ingreso
- Diseño de un plan de acogida de profesores nuevos
- Elaboración de guías que facilitan la labor de los nuevos profesores.
- Profesores que asuman el rol de facilitadores o mentores de nuevo profesorado.
- Formación de coordinadores de programas de acogida y de programas de mentoría.
- Implantación del programa de acogida y de mentoría en la facultad de Psicología.
- Elaboración de los instrumentos de recogida de información con encuestas y entrevistas individuales o grupales que faciliten los procesos de acogida y mentoría.

- Implementar acciones que permitan incrementar los niveles de permanencia de profesores nóveles, así como su sentido de pertenencia hacia la UCM.
- Puesta en marcha de acciones que permitan compartir experiencias docentes.

e. Impacto y resultados en la gestión del público interno

La implementación de estas dinámicas en la UCM ha generado beneficios directos en la operatividad y el ambiente de trabajo:

- **Reducción del Ruido Comunicacional:** Los canales de aprendizaje mutuo permiten que los mensajes institucionales sean más claros y disminuye la saturación informativa
- **Fortalecimiento del Clima Laboral:** Al involucrar al personal de mayor edad en procesos de actualización bidireccional, se logra revertir la tendencia a la insatisfacción detectada en diagnósticos previos, donde el clima laboral suele percibirse como menos favorable a medida que aumenta la antigüedad.
- **Cultura Organizacional Cohesionada:** Se logra una visión unificada de los objetivos de la institución, rompiendo el aislamiento informativo que suele existir entre el personal administrativo de distintas generaciones
- **Optimización del Servicio al Usuario:** Al mejorar la coordinación interna del público interno, la organización ofrece respuestas más ágiles y coherentes al cliente, quien es el beneficiario final del sistema de servicios.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

1. Tipo de Investigación

En esta investigación nos centramos en la Universidad Técnica del Norte (UTN) como organización prestadora de servicios educativos, analizando específicamente su personal interno, conformado por autoridades, docentes y trabajadores administrativos. El estudio, levantamiento de campo y recolección de datos se llevó a cabo durante el año 2025-2026; estos grupos se seleccionaron con el propósito de evaluar la comunicación interna enfocada en la intergeneracionalidad, los flujos de información y las relaciones laborales desde adentro, sin incluir a los estudiantes, a quienes se considera usuarios del servicio educativo, por lo tanto, público externo para este estudio.

La investigación adoptó un enfoque mixto que combina metodologías cualitativas y cuantitativas; lo que permitió abordar el análisis desde diversas perspectivas y a diferentes actores importantes para el estudio, facilitando así la obtención de respuestas claras a las preguntas planteadas; asimismo, sirvió de base para dar fuerza a la justificación de la propuesta de mejora. La efectividad de este método radica en cruzar los datos obtenidos mediante la triangulación y la contrastación con teorías ya planteadas en el marco teórico; este procedimiento permite integrar y dar validez a la información recopilada a través de las distintas herramientas de análisis (Ochoa et al., 2020).

Desde el enfoque cuantitativo en la primera parte del diagnóstico. Según Pastora et al. (2020), la investigación cuantitativa se centra en datos numéricos con el propósito de alcanzar resultados con rigor científico, fundamentados con gráficos y estadísticas que corroboran el análisis. Esto nos permite dejar de lado la subjetividad y mantener el enfoque libre de opiniones, sesgos o expresiones personales.

En cambio, la parte cualitativa permite la descripción e interpretación de las variables de estudio; es decir, brinda un enfoque de percepción desde los actores involucrados en la dinámica, para así, conocer, observar y definir situaciones concretas que permitan el análisis de la comunicación interna, en términos de intergeneracionalidad. Este tipo de investigación se dedica a describir o explicar diversas cuestiones humanas y sociales sin alterar el entorno (Conejero, 2020).

2. Técnicas e instrumentos de investigación

En la presente investigación se emplearon dos técnicas y dos instrumentos de investigación alineados con la metodología seleccionada. Las técnicas utilizadas para la parte cuantitativa fue la encuesta y para lo cualitativo la entrevista.

Para la metodología cuantitativa, se utilizó la encuesta con el fin de evaluar la frecuencia con la que ocurren los problemas comunicativos y medir el uso de las herramientas institucionales. Dicha encuesta está acompañada de un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert, bloques temáticos y preguntas situacionales; engloba 14 preguntas y fue realizada a 106 personas entre el personal interno (autoridades, docentes y personal administrativo) de una de las facultades de la Universidad Técnica del Norte, la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología. De este modo, se realizó un mapeo general sobre el flujo de los procesos informativos cotidianos y el nivel de pertenencia de los colaboradores.

Y por el lado, en el ámbito cualitativo se usó como instrumento la entrevista semiestructurada, junto con su respectiva guía de preguntas; la misma que fue realizada a 6 personas del mismo nicho: personal laboral de la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología de la UTN. El objetivo de estas herramientas fue tener un panorama claro sobre cómo se maneja la comunicación interna e intergeneracional, hablando así de canales, flujos, dinámicas,

feedback, cultura organizacional y demás; lo que ayudó a visibilizar profundamente de qué manera influyen las diferencias de edad en las rutinas de trabajo del personal de la institución.

La entrevista fue de carácter anónimo y voluntario, de esta manera los entrevistados tienen la libertad de hablar. Y a su vez, se realizó entrevista semiestructurada, con una guía de preguntas para que el entrevistador tenga la flexibilidad de modificar el orden de las preguntas en función de las respuestas que van surgiendo.

3. Objetivos de Estudio

Objetivo General:

Analizar las dinámicas de la comunicación intergeneracional en contextos académicos universitarios, con el estudio de caso Universidad Técnica del Norte, 2025.

Objetivos Específicos:

- Identificar las generaciones que conviven dentro de la Universidad Técnica del Norte entre docentes, autoridades y personal administrativo.
- Analizar las diferencias, hábitos de consumo digital y percepciones de las distintas generaciones que coexisten dentro de la comunicación interna
- Determinar la influencia de las brechas intergeneracionales en los procesos comunicativos internos y su impacto en la identidad y sentido de pertenencia institucional.
- Diseñar una propuesta que permita abordar de mejor manera las brechas intergeneracionales y optimizar la gestión de la comunicación interna en la institución.

4. Preguntas de investigación y/o hipótesis

- Las diferencias de edad entre los colaboradores generan distintas formas de trabajo lo que causa retrasos en los procesos internos.

- Una comunicación interna mal gestionada impacta negativamente en el sentido de pertenencia.
- La baja eficiencia en los procesos administrativos es producto de la resistencia institucional ante la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales.

5. Matriz de operacionalización de variables o matriz diagnóstica

Para el diseño de la matriz diagnóstica se seleccionaron los ejes principales que definen el entorno interno de la institución; esto permitió desglosar las variables fundamentales en indicadores prácticos y medibles. En esta estructura se tomaron en cuenta aspectos clave como el uso y alcance de los canales de información institucionales, el flujo de la comunicación, el impacto de la brecha de costumbres entre distintas edades, los niveles de motivación laboral ligados al reconocimiento del personal, la postura de los colaboradores frente a la digitalización de procesos y, finalmente, el rol específico que desempeña cada participante dentro de la jerarquía universitaria.

Tabla 3. *Matriz de operacionalización de variables (o matriz diagnóstica)*

Variable Principal	Dimensiones / Bloques	Indicadores Específicos
Comunicación Interna	Canales y flujos informativos	● Tipo de medio utilizado (Digital / Tradicional) ● Frecuencia de recepción de mensajes ● Claridad de las instrucciones oficiales
	Motivación laboral y pertinencia (Basado en Maslow)	● Nivel de valoración del esfuerzo (feedback) ● Sentido de identidad institucional
Brecha intergeneracional	Integración y dinámicas de edad	● Nivel de adaptabilidad en equipos ● Respeto mutuo entre trabajadores jóvenes y antiguos ● Apertura hacia ideas innovadoras

	Nudos críticos y problemas reales	● Pérdida de tiempo o desacuerdos por horarios, canales, o expectativas del flujo de información ● Preferencia frente a la digitalización

Nota. Elaboración propia

6. Población y Muestra

La población de esta investigación está conformada por todo el personal interno que trabaja en la Universidad Técnica del Norte; esto incluye a las autoridades, el cuerpo docente y el personal administrativo de las distintas dependencias de la institución. Sin embargo; para efectos de este estudio, la muestra se delimitó de manera específica a los colaboradores pertenecientes a la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología (FECYT); teniendo en cuenta que dentro de ella coexisten 155 docentes, 11 personas administrativas y 2 autoridades. La elección de este grupo responde, en primer lugar, a un criterio de representatividad por volumen dentro del campus; al ser la facultad más numerosa y con mayor cantidad de personal en toda la universidad, concentra el ecosistema laboral más grande y diverso.

En segundo lugar, esta delimitación se fundamenta en la Teoría de los Sistemas Organizacionales de Katz y Kahn; estos autores explican que las grandes instituciones no funcionan como un bloque único, sino a través de subsistemas o microambientes autónomos. En el día a día de la universidad, el personal no se relaciona de forma constante con compañeros de otras facultades; al contrario, la convivencia, los flujos informativos y las rutinas se consolidan diariamente de manera interna en cada facultad; si se hubiera tomado una muestra pequeña y aislada de cada facultad, los resultados habrían quedado

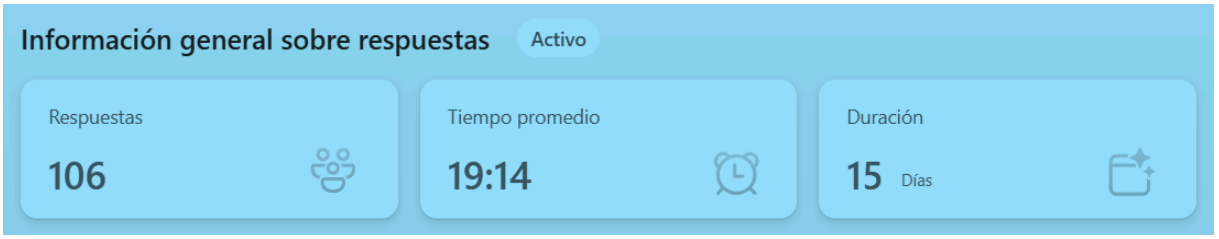
fragmentados; por lo tanto, habría sido imposible medir un verdadero clima laboral o entender los baches de la comunicación intergeneracional.

Debido a la ausencia de un registro demográfico institucional centralizado que desglose las edades de la población total en la institución, la investigación recurrió a un criterio de caracterización proporcional a partir de la muestra recolectada de 106 colaboradores; para ello, se planificó metodológicamente un análisis bivariable inicial que vincula el rango de edad con el rol institucional. Esta aproximación permite estructurar de manera objetiva una línea base porcentual representativa; de este modo, la distribución obtenida actúa como el marco de referencia referencial y el sustento estadístico necesario para validar la consistencia interna de los hallazgos y las inferencias analíticas subsecuentes del diagnóstico.

7. Ficha Técnica de la Encuesta

Para llevar a cabo este diagnóstico, la encuesta se mantuvo abierta durante 15 días para la recolección de datos, permitiendo que el personal participara de manera voluntaria y pausada. El proceso contó con la participación de 106 integrantes de la facultad, quienes dedicaron un tiempo promedio de 19 minutos y 14 segundos para completar el cuestionario; este tiempo de respuesta, superior a lo habitual en encuestas rápidas, otorga mayor calidad y seriedad a la información obtenida para esta tesis.

Ilustración 8. *Información general sobre el instrumento cuantitativo: encuestas*



Nota. Contenido generado por Microsoft Forms.

8. Procedimiento y Plan de Análisis de Datos

El procesamiento y análisis de los instrumentos se realizará respetando la naturaleza mixta de la investigación. Para los datos de la encuesta, el trabajo se dividirá en dos etapas; primero, se elaborará un análisis descriptivo univariable para examinar el comportamiento individual de cada pregunta mediante gráficos y análisis independientes, posteriormente, se ejecutará un análisis bivariable en Excel para cruzar variables y lograr tener datos que deduzcan las expectativas y problemas de cada grupo ya sea etáreo o dividido por departamentos.

Por otro lado, la información cualitativa obtenida de las entrevistas se procesará de manera analítica, interpretativa e independiente; esto permitirá extraer testimonios clave y experiencias vividas que sirvan para contrastar, profundizar y dar sentido humano a los porcentajes obtenidos en la fase cuantitativa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

1. Análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la fase cuantitativa de la investigación a través de las encuestas aplicadas. Para facilitar su comprensión, el análisis se divide en tres etapas; en la primera, se examina el instrumento cuantitativo, cada pregunta de manera individual junto con su respectivo gráfico e interpretación de datos. En la segunda etapa, se desarrolla un análisis descriptivo del instrumento cualitativo,.

En la etapa final, se realiza un análisis bivariable mediante el cruce de variables estratégicas de las encuestas, contrastándolo con los datos de la entrevista (parte cualitativa) y el marco teórico; lo cual permitirá identificar con mayor profundidad los nudos críticos y las diferencias en las dinámicas de comunicación según las distintas generaciones de la institución, además sustentarlo con fundamentos teóricos.

1.1. Análisis Descriptivo Univariable - Cuantitativo

Pregunta 1

Ilustración 9. *Análisis pregunta 1*



Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

El estudio refleja una fuerza laboral predominantemente Millennial, quienes representan el 54.4% de la muestra total (56 personas); en segundo lugar, la Generación X conforma el 35.0% (36 personas); por su parte, la Generación Z aporta el 8.7% (9 personas) y los Baby Boomers representan el 1.9% (2 personas).

Pregunta 2

Ilustración 10. *Análisis pregunta 2*

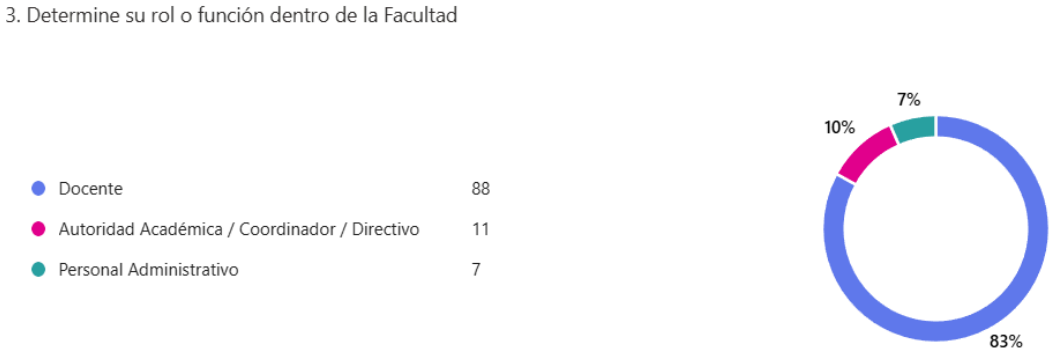


Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

La encuesta alcanzó a 106 miembros del personal de la facultad. De este total, 60 personas se identificaron como mujeres, lo que equivale al 56.6% de la muestra, mientras que 46 personas se identificaron como hombres, representando el 43.4%. Esta distribución muestra una participación equilibrada entre géneros, sin un sesgo marcado hacia una parte u otra.

Pregunta 3

Ilustración 11. *Análisis pregunta 3*

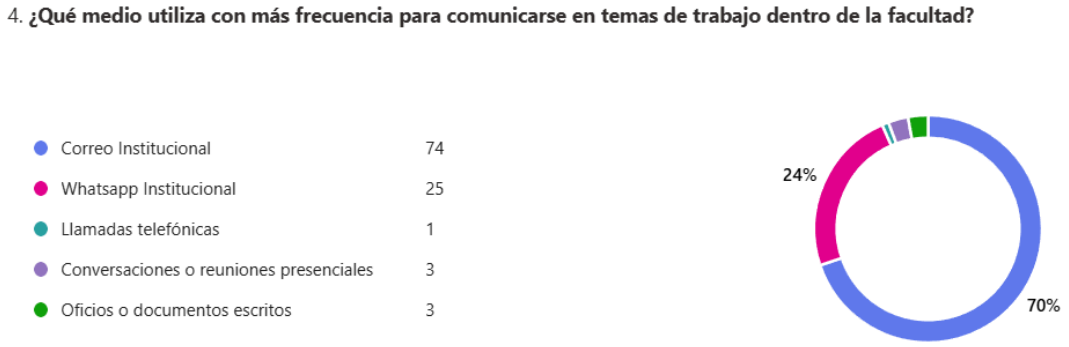


Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

La mayoría de quienes respondieron son docentes, quienes representan el 83.0% del total. El grupo restante está compuesto por autoridades académicas, coordinadores y directivos, que suman un 10.4%, y por personal administrativo, que alcanza el 6.6%.

Pregunta 4

Ilustración 12. *Análisis pregunta 4*



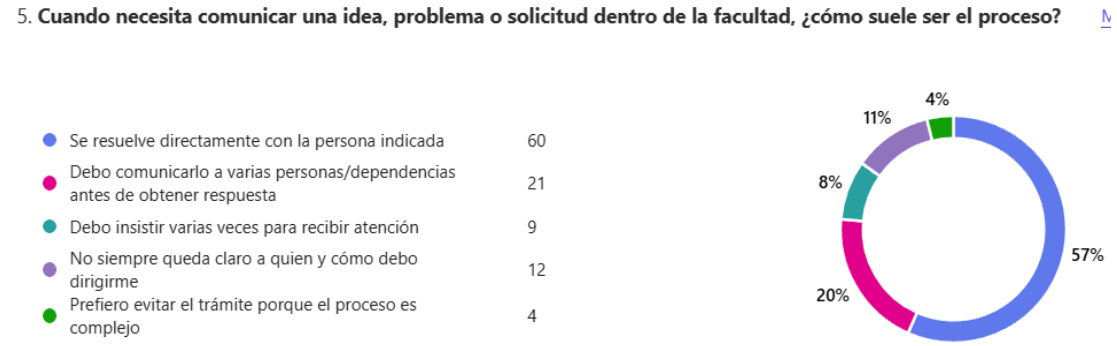
Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Los resultados muestran una clara preferencia por el uso de correo institucional, con el 69.8% de acogida como la principal herramienta formal para la gestión de las actividades laborales dentro de la facultad; seguido por el WhatsApp institucional con un 23.6%.

Por el contrario, los canales tradicionales e interpersonales registran una presencia mínima dentro de la rutina diaria; tanto los oficios o documentos escritos como las conversaciones presenciales alcanzan apenas un 2.8% cada uno, mientras que las llamadas telefónicas se ubican en el último lugar con el 1%. Estos datos reflejan una fuerte digitalización en los canales prioritarios.

Pregunta 5

Ilustración 13. *Análisis pregunta 5*



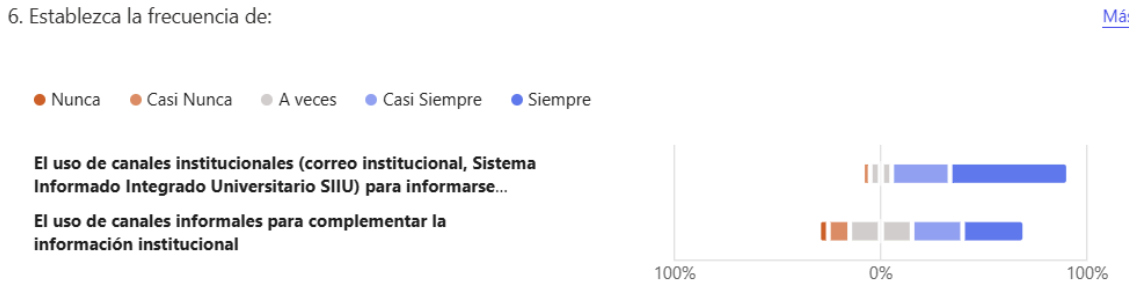
Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Los datos revelan que la mayor parte del público interno percibe una dinámica de comunicación ágil y directa para canalizar sus requerimientos institucionales. El 56.6% de los encuestados afirma que las situaciones se resuelven directamente con la persona indicada, consolidándose como la tendencia principal dentro de la facultad.

No obstante, existe un porcentaje considerable del 19.8% que encuentra como problema el comunicar su requerimiento a varias personas antes de obtener respuesta; mientras que un 11.3% indica que no siempre queda claro a quién y cómo debe dirigirse. Finalmente, las opciones asociadas a la necesidad de insistir varias veces y a la preferencia por evitar el trámite debido a su complejidad acumulan el 8.5% y el 3.8% respectivamente. Esto demuestra que, aunque la operatividad tiende a ser en su mayoría positiva, persisten barreras burocráticas y vacíos informativos para un sector de los colaboradores.

Pregunta 6

Ilustración 14. *Análisis pregunta 6*



Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Canal 1: Canales Institucionales (Correo/SIIU)

- Siempre: 60 respuestas
- Casi Siempre: 27 respuestas
- A veces: 15 respuestas
- Casi Nunca: 4 respuestas
- Nunca: 0 respuestas

El análisis refleja que el personal usa con mayor frecuencia a los canales institucionales para información laboral: el 56.6% los utiliza siempre y el 25.5% casi siempre, acumulando un 82.1% de uso preferente.

Canal 2: Canales Informales

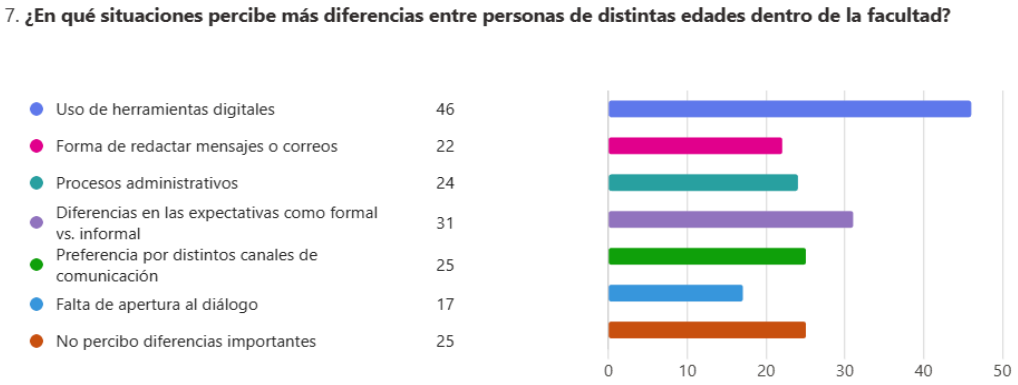
- Siempre: 29 respuestas
- Casi Siempre: 29 respuestas
- A veces: 34 respuestas
- Casi Nunca: 9 respuestas
- Nunca: 5 respuestas

En contraste, la interacción mediante canales informales muestra una distribución mucho más dispersa; la opción más seleccionada es a veces con un 32.1%, mientras que las categorías siempre y casi siempre registran un 27.4% cada una.

Estos datos demuestran que, si bien los canales formales son el eje principal de la comunicación, más de la mitad de los colaboradores necesita apoyarse de manera constante en flujos informales para asegurar la plena comprensión de sus actividades.

Pregunta 7

Ilustración 15. *Análisis pregunta 7*



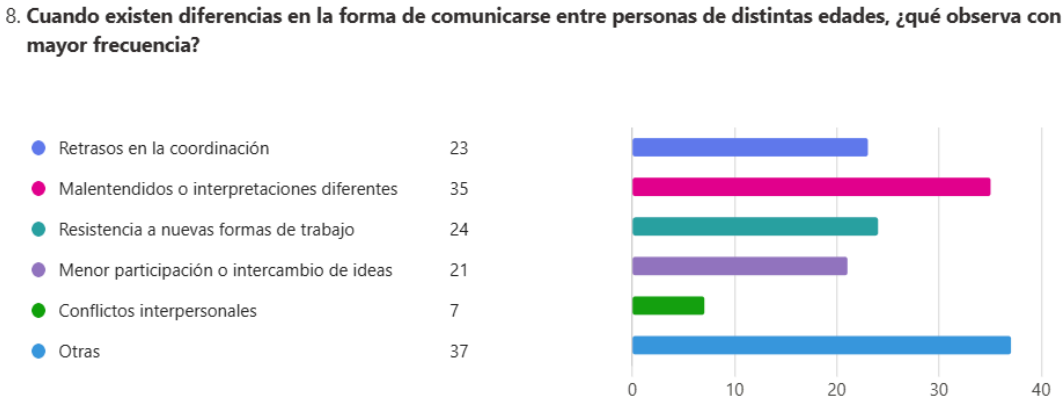
Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Los resultados reflejan que la intergeneracionalidad dentro de la facultad impacta principalmente en el uso de tecnología (47.2%) y en los criterios de formalidad (32.1%)

Por otra parte, la preferencia por distintos canales de comunicación y la postura de no percibir diferencias importantes registran un 24.5% cada una. En porcentajes cercanos se ubican los retos en el desarrollo de procesos administrativos con el 22.6% y la forma de redactar mensajes o correos con el 20.8% . Finalmente, la falta de apertura al diálogo se posiciona en último lugar con el 16.0% , lo que confirma que las distancias generacionales responden a dinámicas operativas, de estilo y de adaptación técnica, más que a tensiones de convivencia o de relaciones interpersonales.

Pregunta 8

Ilustración 16. *Análisis pregunta 8*



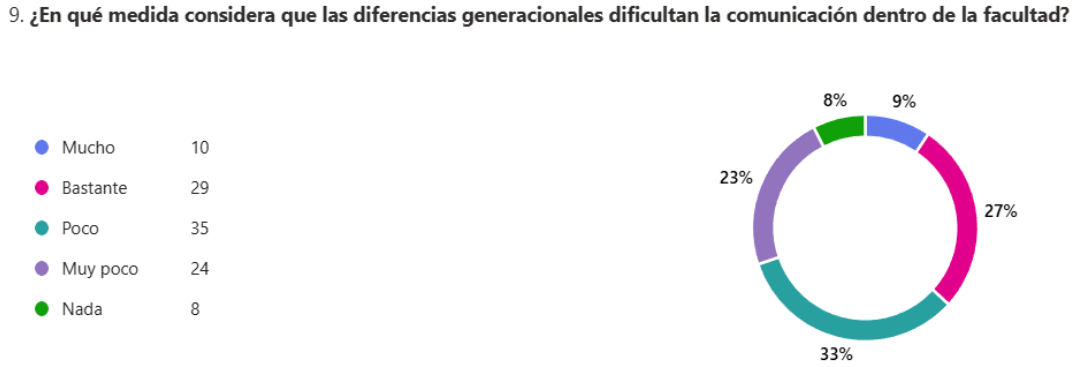
Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

El 33.0% de los participantes identifica que las interpretaciones diferentes constituyen el efecto más común; seguido de un 22.6% que percibe resistencia a nuevas formas de trabajo, mientras que un 21.7% señala retrasos en la coordinación general de las actividades.

Por otra parte, con menor porcentaje un 19.8% observa una menor participación o intercambio de ideas, reduciendo la fluidez colaborativa interna; mientras que los conflictos interpersonales registran un impacto mínimo de apenas el 6.6% , lo que sitúa la problemática en el plano de la eficiencia institucional y los procesos técnicos escritos, descartando problemas graves de roces afectivos entre compañeros.

Pregunta 9

Ilustración 17. *Análisis pregunta 9*



Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Los resultados muestran una percepción dividida, inclinándose hacia la postura de que las brechas de edad generan dificultades moderadas en el entorno laboral. Un 33.0% de los participantes considera que estas diferencias afectan poco a los flujos comunicativos, mientras que un 22.6% afirma que impactan muy poco y un 7.5% señala que no influyen en nada. Por el contrario, el sector que identifica que la intergeneracionalidad afecta bastante suma el 36.8% de la muestra, distribuido entre un 27.4% que manifiesta que la situación dificulta la dinámica interna bastante y un 9.4% que sostiene que lo hace mucho; esto demuestra que, aunque la convivencia intergeneracional no se percibe como una barrera crítica, sí representa un reto para más de una tercera parte del personal de la facultad.

Pregunta 10

Ilustración 18. *Análisis pregunta 10*



Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Variable 1: Frecuencia de recepción de comentarios (feedback) por superiores

El análisis de la retroalimentación laboral revela una irregularidad en los flujos de comunicación descendente dentro de la facultad. La categoría con mayor peso es “a veces” con un 31.1%, seguida por un 23.6% que manifiesta recibir comentarios “casi nunca” y un 6.6% que no los recibe “nunca”; en comparación con quienes reciben feedback “siempre” con un 19.8% y casi siempre con un 18.9%, lo que evidencia un nudo crítico institucional en el desarrollo de feedback a nivel del desempeño laboral.

Variable 2: Percepción de ser escuchado al expresar inquietudes o propuestas

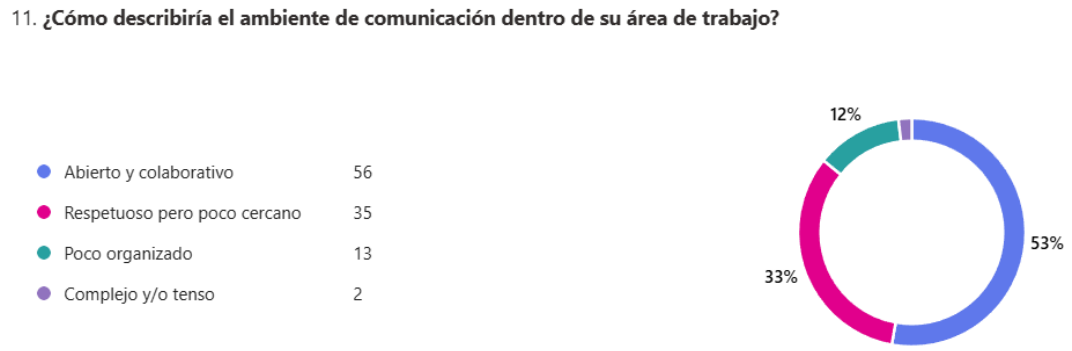
A diferencia del indicador anterior, la tendencia respecto a la escucha activa muestra un escenario notablemente favorable y participativo. El bloque de percepción positiva acumula el 61.3% de las respuestas, sustentado por un 35.8% de colaboradores que afirman sentirse escuchados siempre y un 25.5% que lo experimenta casi siempre; asimismo, un 29.2% se ubica en una postura intermedia, mientras que el 7.5 % para casi nunca y un 1.9% para nunca; estos datos reflejan que la organización propicia espacios donde el personal se siente con la libertad y el respaldo para manifestar sus ideas.

Variable 3: Sentido de pertenencia e inclusión en las dinámicas del equipo

La mayoría se sienten integrados como parte del equipo y no como un miembro aislado, distribuyéndose entre un 38.7% que lo percibe siempre, un 26.4% que lo hace casi siempre; en contraste a porcentajes menores como el 26.4% que seleccionó la opción a veces y un mínimo 8.5% que se sitúa en los extremos desfavorables de casi nunca y nunca.

Pregunta 11

Ilustración 19. *Análisis pregunta 11*



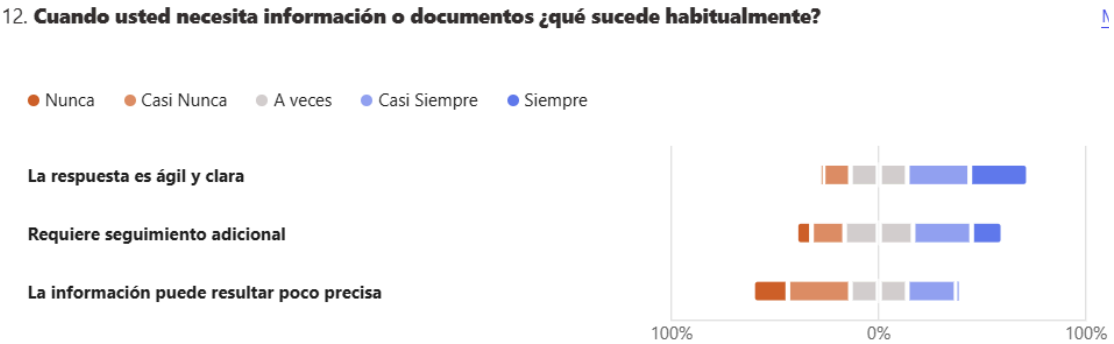
Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Los resultados reflejan un escenario favorable respecto al clima de la facultad. La tendencia principal califica al entorno como abierto y colaborativo con el 52.8% de la muestra, lo que demuestra que más de la mitad del personal experimenta flujos horizontales y participativos en sus labores diarias, además de un 33.0% que describe el ambiente como respetuoso pero poco cercano, lo que denota un cumplimiento óptimo de las normas de convivencia, aunque con un margen de mejora en lo que respecta a la cohesión interpersonal.

En claro contraste, las valoraciones desfavorables son mínimas; la opción poco organizado registra el 12.3% y un clima complejo y/o tenso alcanza apenas el 1.9%.

Pregunta 12

Ilustración 20. *Análisis pregunta 12*



Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Variable 1: Percepción de que la respuesta obtenida es ágil y clara

Los datos muestran una tendencia favorable hacia la eficiencia: el 30.2% afirma que la respuesta es rápida y comprensible casi siempre, sumado a un 28.3% que manifiesta que lo es siempre; por otra parte, un 27.4% se sitúa en la categoría intermedia a veces, mientras que un 13.2% en casi nunca y un mínimo 0.9% en nunca. Esto demuestra que la facultad posee canales de respuesta que funcionan de forma oportuna para la mayor parte de sus colaboradores.

Variable 2: Necesidad de realizar un seguimiento adicional a las solicitudes

La opción con mayor peso es a veces con el 33.0%, seguida de cerca por un 28.3% que indica que casi siempre se requiere un monitoreo extra, y un 15.1% que asegura necesitarlo siempre; esto significa que un considerable 43.4% del personal asume el seguimiento constante como parte de su rutina de solicitud.

Variable 3: Incidencia de recibir información poco precisa o errónea

La tendencia predominante se inclina hacia la fiabilidad institucional, donde el 30.2% señala que la información es imprecisa casi nunca y el 17.0% afirma que no lo es nunca. No obstante, el 27.4% percibe falta de precisión a veces, un 23.6% casi siempre y un 1.9% siempre. Estos resultados advierten que, más de la mitad de la muestra ha experimentado retos de ambigüedad que pueden ralentizar la coordinación de las tareas.

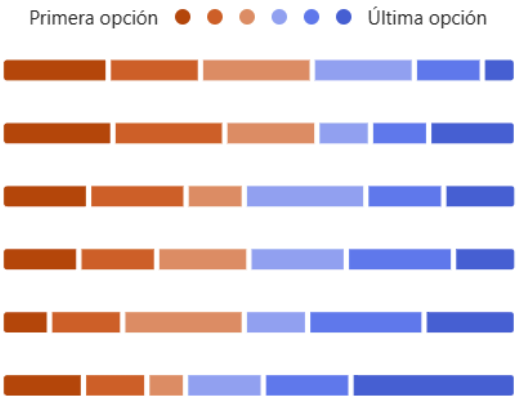
Pregunta 13

Ilustración 21. *Análisis pregunta 13*

13. Ordene las siguientes situaciones según el nivel de dificultad o retraso que le generan en su trabajo diario. (1 = Menor dificultad | 6 = Mayor dificultad)

106 Respuestas

Clasificación	Opciones
1	Información poco clara o interpretada de diferentes maneras
2	Procesos administrativos largos para trámites sencillos
3	Cambios o disposiciones comunicadas a última hora
4	Saturación de mensajes o información
5	Dificultades de coordinación entre áreas o departamentos
6	Escasos espacios de retroalimentación



Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

El análisis de la encuesta revela que el mayor problema está en los procesos administrativos largos para trámites sencillos; esta variable lidera la primera posición con un total de 23 elecciones; así mismo, la información poco clara o interpretada de diferentes maneras aparece como el segundo obstáculo principal con 22 votos. Esto demuestra que la gestión interna sufre un severo impacto debido a la burocracia y a las deficiencias en la claridad de los mensajes; estas trabas cotidianas absorben el tiempo y reducen la eficiencia de las actividades.

Por el contrario, la falta de espacios de retroalimentación se consolida como la situación de menor impacto en la jornada diaria con 34 votos como la sexta posición.

Pregunta 14

Ilustración 22. *Análisis pregunta 14*



Nota. Contenido generado por Microsoft Forms

Los resultados muestran una respuesta altamente positiva. Del total de participantes, el 78.3% dice estar Totalmente Dispuesto, lo que demuestra un entusiasmo mayoritario por mejorar la convivencia y el flujo de información; seguido del 13.2% que marca 4, manteniendo una tendencia favorable hacia el cambio. Por el contrario, los niveles de desinterés son mínimos: apenas un 5.7% se sitúa en la opción 3 y solo un 2.8% (3 personas) marca la opción 2.

Por lo que la gran apertura del personal hacia la innovación comunicativa valida que una propuesta enfocada a mejorar la comunicación interna en torno a la intergeneracionalidad contará con una base de colaboradores muy receptiva y dispuesta a participar.

1.2. Análisis Descriptivo Individual - Cualitativo

Entrevistado 1

La entrevista permitió identificar que la comunicación institucional dentro de la universidad se desarrolla principalmente a través de canales oficiales como el correo institucional, la plataforma SIU y UTNMóvil. El entrevistado destacó que estas herramientas permiten mantener una comunicación formal y organizada entre docentes, autoridades y personal administrativo. En particular, señaló que UTNMóvil ha representado una mejora significativa

debido a su accesibilidad desde dispositivos móviles, su facilidad de uso y su rápida adaptación por parte de los usuarios.

Respecto a las diferencias generacionales, manifestó que estas se reflejan en las formas de pensar, aprender y adaptarse a los cambios tecnológicos. Consideró que la pandemia impulsó de manera obligatoria la adopción de herramientas digitales, facilitando la transición tecnológica incluso para generaciones que inicialmente presentaban mayor resistencia. Asimismo, señaló que existen diferencias en los métodos de aprendizaje, pues generaciones anteriores privilegian recursos tradicionales como los libros, mientras que las generaciones más jóvenes recurren a plataformas digitales como TikTok para obtener información de manera rápida e inmediata.

En cuanto a la comunicación informal, destacó que WhatsApp es una herramienta ampliamente utilizada debido a su inmediatez y facilidad de acceso. Sin embargo, advirtió que su uso puede generar problemas relacionados con la invasión de los espacios personales y laborales, especialmente cuando se envían mensajes fuera del horario de trabajo. Además, mencionó que la gran cantidad de mensajes irrelevantes, como conversaciones ajenas al ámbito institucional, puede generar saturación informativa y afectar la atención de los usuarios. Finalmente, indicó que existe apertura para expresar opiniones y sugerencias dentro de la institución, aunque consideró necesario fortalecer el respeto por el tiempo personal y los horarios laborales.

Entrevistado 2

El entrevistado describió que la comunicación institucional se desarrolla principalmente mediante canales oficiales como el correo institucional y las plataformas digitales de la universidad. No obstante, señaló que WhatsApp se ha convertido en una herramienta complementaria para agilizar la recepción de información y alertar sobre comunicados

importantes. A pesar de sus beneficios, consideró que esta práctica ha contribuido a normalizar el envío de mensajes fuera del horario laboral, difuminando los límites entre la vida personal y las responsabilidades profesionales.

En relación con las diferencias generacionales, indicó que estas se manifiestan principalmente cuando existe resistencia al cambio por parte de algunos miembros de generaciones mayores. Señaló que aspectos relacionados con la formalidad, la apariencia personal y la vestimenta continúan siendo temas donde predominan visiones tradicionales, especialmente en eventos institucionales formales. Asimismo, mencionó que la flexibilidad y la aceptación mutua son elementos fundamentales para reducir las tensiones derivadas de estas diferencias.

Respecto a la comunicación con el personal administrativo, observó que existen diferencias en la forma de gestionar solicitudes y trámites. Mientras algunas personas se adaptan con facilidad a canales más ágiles de comunicación, otras priorizan los procedimientos formales y la existencia de evidencias documentales. Sobre WhatsApp, indicó que anteriormente los grupos institucionales se veían afectados por el envío de memes, stickers y mensajes poco relevantes, situación que ha disminuido gracias a restricciones implementadas por los administradores de los grupos.

Además, identificó la burocracia institucional como una de las principales dificultades comunicacionales, debido a la cantidad de instancias necesarias para resolver ciertos procesos. Consideró que esta situación puede ralentizar la toma de decisiones y afectar actividades académicas que requieren respuestas oportunas. También manifestó que la retroalimentación suele enfocarse más en señalar errores que en reconocer logros, lo que puede afectar la motivación y el sentido de pertenencia. Sin embargo, expresó sentirse plenamente identificado con la universidad. Finalmente, valoró positivamente la propuesta de mentoría inversa,

señalando que podría fortalecer el intercambio de conocimientos entre generaciones y fomentar una mayor flexibilidad y colaboración institucional.

Entrevistado 3

La docente explicó que la comunicación institucional se estructura principalmente a través de canales formales como el correo electrónico y los grupos institucionales de WhatsApp. aunque considera que la información oficial llega de manera adecuada, señaló que la gran cantidad de comunicados y su gran extensión puede generar saturación informativa, provocando que algunos mensajes importantes pasen desapercibidos. De hecho ella recalca que muchos de los correos no los logra leer por completo, y por esta razón, destacó que muchas veces la comprensión de dicha información se fortalece mediante conversaciones informales entre compañeros.

En relación con las diferencias generacionales, consideró que estas no representan un conflicto significativo entre docentes, autoridades y administrativos, debido a que comparten una formación académica similar. Sin embargo, reconoció que algunos docentes de mayor edad pueden presentar mayores dificultades en el uso de determinadas herramientas tecnológicas. Destacó que el apoyo que reciben estos docentes por parte de compañeros con mayores competencias digitales surge de manera espontánea y no responde a una estrategia institucional formal.

Asimismo, señaló que existen normas estrictas relacionadas con la vestimenta y la imagen profesional, las cuales suelen estar más alineadas con concepciones tradicionales de formalidad, uno de los ejemplos proporcionados es la recomendación recibida de no usar mochilas. También manifestó que la universidad no cuenta con espacios formales destinados a promover el aprendizaje mutuo entre generaciones, aunque considera que iniciativas de este

tipo serían altamente beneficiosas para compartir conocimientos tecnológicos y experiencias profesionales.

Respecto a la estructura organizacional, coincidió en que los procesos burocráticos pueden dificultar la gestión eficiente de ciertos trámites y generar confusión sobre los procedimientos a seguir. A nivel personal, destacó la existencia de un ambiente laboral positivo dentro de su carrera, caracterizado por la colaboración y el apoyo mutuo entre compañeros. También indicó que existe disposición para aprender independientemente de la edad, especialmente frente a desafíos actuales como la inteligencia artificial.

Por otro lado, señaló que el reconocimiento institucional se presenta con mayor frecuencia a nivel de carrera que a nivel general de facultad, de hecho recalca que el reconocimiento (a nivel de facultad) es muchas veces preferencial, escogido. Consideró que la apertura para proponer nuevas ideas es limitada debido a determinadas políticas institucionales. Finalmente, manifestó que la formalidad predominante a nivel de facultad en las dinámicas comunicacionales puede provocar que algunos docentes se perciban más como trabajadores que como miembros activos de una comunidad institucional, por lo que sugirió implementar talleres de comunicación asertiva e inteligencia emocional para fortalecer las relaciones interpersonales.

Entrevistado 4

La entrevistada describió la comunicación dentro de la facultad como abierta, cercana y bidireccional. Destacó que existe la posibilidad de dialogar directamente con coordinadores y autoridades para expresar opiniones, plantear inquietudes o proponer mejoras en los procesos académicos y administrativos. Según su percepción, las sugerencias realizadas por el personal suelen ser escuchadas y consideradas por los directivos.

En cuanto a los canales de comunicación, indicó que el correo electrónico constituye el medio oficial principal, mientras que WhatsApp se utiliza como un canal complementario para atender situaciones urgentes o coordinar actividades específicas. Respecto a las diferencias generacionales, reconoció que algunos colaboradores de mayor edad pueden presentar mayores dificultades para adaptarse a nuevas tecnologías; sin embargo, afirmó que estas situaciones no generan conflictos debido a que existe una cultura de apoyo mutuo entre compañeros. Señaló que las personas más jóvenes suelen brindar ayuda en aspectos tecnológicos, mientras que los trabajadores con más experiencia comparten conocimientos relacionados con procedimientos y procesos institucionales.

La entrevistada destacó que este intercambio de conocimientos ocurre de manera espontánea y no responde a una estrategia institucional formal. Asimismo, describió el ambiente laboral como positivo y colaborativo, resaltando el apoyo constante entre compañeros, coordinadores y autoridades. Consideró que existe una comunicación fluida y que las puertas de coordinación y decanato permanecen abiertas para atender inquietudes y propuestas.

También indicó que recibe retroalimentación de forma constante y que el personal administrativo participa activamente en las actividades y dinámicas institucionales, lo que fortalece el sentido de pertenencia. De hecho, manifestó sentirse parte de una familia más que de un simple espacio laboral. Además, señaló que existen mecanismos de reconocimiento impulsados por las autoridades, especialmente cuando se alcanzan logros importantes o se superan procesos complejos.

Finalmente, expresó una preferencia por el uso del correo electrónico frente a WhatsApp, argumentando que el correo facilita la organización, el seguimiento de trámites y la conservación de evidencias documentales. Consideró que muchas solicitudes realizadas

mediante WhatsApp pueden perderse o dificultar la trazabilidad de la información, por lo que recomendó fortalecer el uso de los canales oficiales para mejorar la gestión comunicacional.

1.3. Análisis Bivariable y Discusión de Resultados

Antes de revisar los problemas de comunicación en el día a día, es necesario conocer de cerca a las personas que participaron en este estudio; por esta razón, el primer cruce de datos junta las edades de los 106 colaboradores con el cargo o rol que desempeñan en la institución. Como no se dispone de una base de datos oficial que detone las edades exactas de todo el personal de la universidad, este grupo de encuestados se convierte en nuestro reflejo real para el análisis; de este modo, identificar cómo se distribuyen por generaciones y puestos nos da un punto de partida transparente, el cual sirve para asegurar que los porcentajes obtenidos sean lógicos y que las conclusiones finales tengan un sustento verdadero sobre lo que vive el público interno.

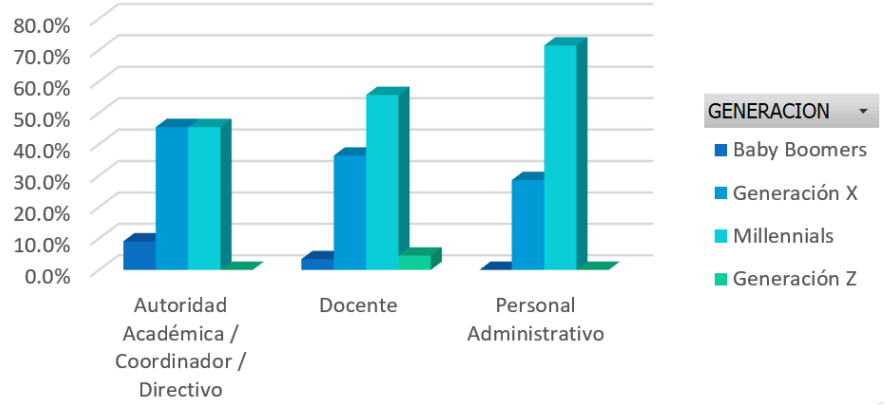
Cruce 1: Generación x Rol en la Facultad

Tabla 4. *Cruce de variables 1: Generación x Rol*

Generación x Rol	Etiquetas de co				
Etiquetas de fila	Baby Boomers	Generación X	Millennials	Generación Z	Total general
Autoridad Académica / Coordinador / Directivo	9.1%	45.5%	45.5%	0.0%	100.0%
Docente	3.4%	36.4%	55.7%	4.5%	100.0%
Personal Administrativo	0.0%	28.6%	71.4%	0.0%	100.0%
Total general	**3.8%**	**36.8%**	**55.7%**	**3.8%**	**100.0%**

Nota. Elaboración propia

Ilustración 23.*Cruce de variables 1: Generación x Rol*



Nota. Elaboración propia

Al cruzar los datos de las generaciones con los cargos que ocupa cada persona, se descubre que la facultad no está movida solo por las autoridades "de siempre"; en realidad, el motor diario está en manos de grupos muy distintos.

En los puestos de mando (autoridades, directivos y coordinadores), hay un equilibrio muy interesante: la carga se reparte casi por igual entre la Generación X y los Millennials; esto nos dice que el liderazgo se está renovando y que los perfiles más jóvenes ya están tomando decisiones clave, con una presencia mínima de Baby Boomers.

Pero donde la historia cambia totalmente es en el día a día operativo. Cuando hablamos del personal administrativo, los encargados de gestionar los documentos, los trámites y la burocracia, se resalta con el 71.4% a los Millennials.

Es decir que, se tiene un equipo administrativo mayoritariamente joven, acostumbrado a la inmediatez y a la tecnología, según el Pew Research Center (2014) “es la generación con menos afiliación política o religiosa de la historia”. Además se los distingue como perfiles creativos e innovadores, una generación que se preocupa más por lo humano, que pone sus ojos en la interacción laboral, está más comprometido con los valores compartidos, la sostenibilidad y el medio ambiente.

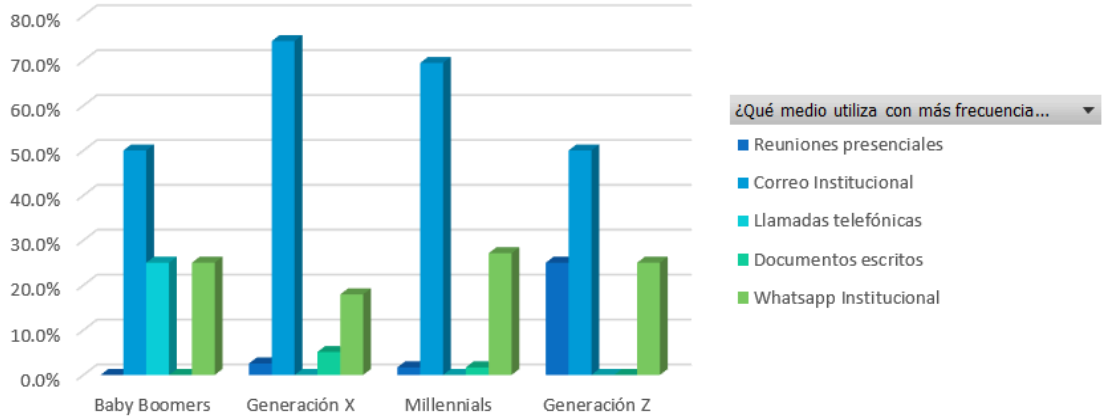
Cruce 2: Generación x Canal oficial de preferencia

Tabla 5. *Cruce de variables 2: Generación x Canal*

Generación x Canal	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	**Reuniones presenciales**	**Correo Institucional**	**Llamadas telefónicas**	**Documentos escritos**	**Whatsapp Institucional**	**Total general**
Baby Boomers	0.0%	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	100.0%
Generación X	2.6%	74.4%	0.0%	5.1%	17.9%	100.0%
Millennials	1.7%	69.5%	0.0%	1.7%	27.1%	100.0%
Generación Z	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%	25.0%	100.0%
Total general	**2.8%**	**69.8%**	**0.9%**	**2.8%**	**23.6%**	**100.0%**

Nota. Elaboración propia

Ilustración 24. *Cruce de variables 2: Generación x Canal*



Nota. Elaboración propia

La primera bivariable muestra una tendencia común entre todas las generaciones: el correo electrónico institucional se mantiene como el principal canal de comunicación dentro de la facultad; al menos la mitad de cada grupo lo afirman. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Manuel Castells en su libro, quien sostiene que las tecnologías de la información han transformado las formas de interacción social, favoreciendo la comunicación a través de redes digitales.

Es importante también, tomar en cuenta el impacto de uno de los recientes fenómenos por los que atravesaron todas las generaciones: la pandemia por el COVID-19. Durante este período, gran parte de las actividades laborales y académicas migraron hacia entornos virtuales, lo que impulsó el uso de herramientas digitales para mantener la interacción y la comunicación cotidiana. Esto podría explicar por qué, independientemente de la generación a la que pertenecen los participantes, existe una preferencia compartida por canales digitales.

Tal y como se sustenta en el estudio de "Comunicación Interna en Educación Superior: Un análisis post-pandemia", estudio que muestra que durante la pandemia las instituciones de educación superior tuvieron que incorporar de manera acelerada herramientas tecnológicas para mantener la continuidad de los procesos académicos y administrativos. Los autores

concluyen que la tecnología pasó de ser un recurso complementario a convertirse en una herramienta imprescindible para el funcionamiento de la educación superior.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta otras estadísticas como los porcentajes para el Whatsapp, que no deberían pasar desapercibido ya que en todas las generaciones casi la cuarta parte de cada generación respondió que el Whatsapp Institucional es el principal medio, tomando en cuenta que esta pregunta es de opción única y que también en las encuestas se observó que este medio cumple un rol fundamental como un canal complementario dentro de la organización; esto permite observar que la comunicación cotidiana no depende exclusivamente de medios formales, sino que también incorpora herramientas más inmediatas que facilitan el intercambio de información entre los miembros de la facultad, y sirven como canal de información más inmediato.

Este fenómeno también se sustenta con las declaraciones de los entrevistados, ya que todos ellos consideran al correo electrónico como el principal medio de comunicación dentro de la facultad pero también validan el rol del Whatsapp, como lo menciona uno de los entrevistados: *"Los aspectos importantes suelen comentarse entre colegas, reforzando la comunicación mediante canales informales para comprender mejor lo que está ocurriendo".*

Adicional a esto, las entrevistas permiten profundizar en la comprensión de estas diferencias desde una experiencia más focalizada, por ejemplo uno de los encuestados menciona que la comunicación por correo es la más usada, sin embargo llega a ser tediosa ya que algunos prefieren mensajes más detallados y estructurados; y eso es diferente a la realidad actual ya que los correos institucionales se perciben por estos grupos como extensos y saturados de información, lo que dificulta y, según el encuestado, hace que estos no lo lean completo, haciéndolos migrar a otro canal como el Whatsapp o el recurrir a sus compañeros para informarse por completo de la disposición.

Sin embargo, dentro de las mismas entrevistas hay también quienes sustentan la importancia del correo electrónico como medio principal: *"A veces algunos mensajes enviados por WhatsApp pueden pasar desapercibidos... Mediante el correo institucional existe una secuencia de todo el trámite. Es más sencillo buscar la información, reenviarla y evidenciar cuándo fue enviada y respondida y así demostrar que el trabajo sí fue realizado".*

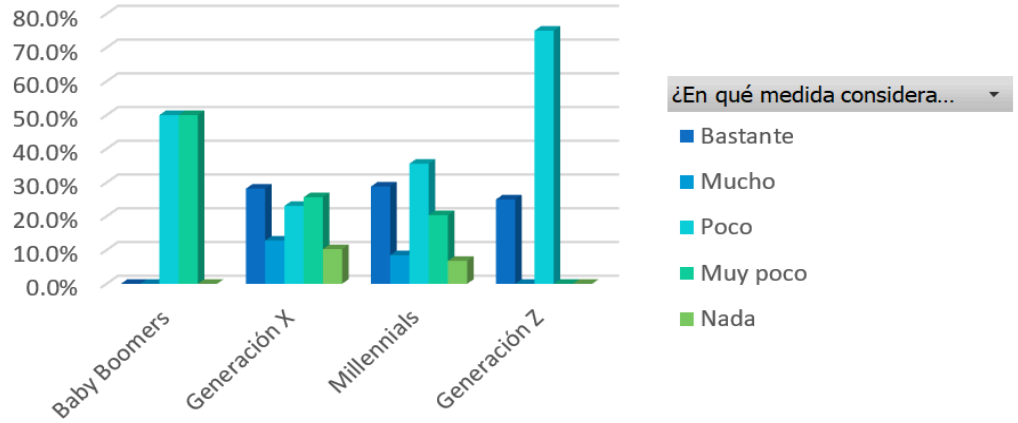
Cruce 3: Generación x ¿En qué medida considera que las diferencias generacionales dificultan la comunicación dentro de la facultad?

Tabla 6. *Cruce de variables 3: Generación x Dificultades por Intergeneracionalidad*

Generación x Dificultades por Intergeneracionalidad Etiqueta						
Etiquetas de fila	**Bastante**	**Mucho**	**Poco**	**Muy poco**	**Nada**	**Total general**
Baby Boomers	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Generación X	28.2%	12.8%	23.1%	25.6%	10.3%	100.0%
Millennials	28.8%	8.5%	35.6%	20.3%	6.8%	100.0%
Generación Z	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total general	**27.4%**	**9.4%**	**33.0%**	**22.6%**	**7.5%**	**100.0%**

Nota. Elaboración propia

Ilustración 25. *Cruce de variables 3: Generación x Dificultades por Intergeneracionalidad*



Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que, si bien los participantes reconocen la existencia de diferencias generacionales dentro de la facultad, estas no son percibidas mayoritariamente como un obstáculo significativo para la comunicación; la mayor parte de los encuestados considera que dichas diferencias dificultan la comunicación poco, muy poco o nada (sumando las tres categorías se tiene el 63.1% de los encuestados).

Estos hallazgos tienen relación con lo planteado por ESADE (2021), que señala que la coexistencia de distintas generaciones dentro de una organización no debe entenderse únicamente desde una perspectiva de conflicto, sino también como una oportunidad para la colaboración y el aprendizaje mutuo.

La misma percepción se evidencia en las entrevistas realizadas, donde se reconocen ciertas dificultades en procesos relacionados con la tecnología; no obstante, estas diferencias no son percibidas como una fuente de conflicto; por el contrario, se destaca la existencia de dinámicas de apoyo espontáneo entre compañeros.

Sin embargo, el 36,8% que opta por las opciones bastante y mucho no debe ser descartado, ya que se estaría hablando de un tercio de la población; una cifra significativa que evidencia roces operativos en las rutinas diarias. Al analizarlo por generaciones, descubrimos que el problema no afecta a todos por igual; curiosamente, los extremos demográficos sienten menos esta barrera: los Baby Boomers registraron un 0% y la Generación Z se mantuvo en un 25% sólo en la categoría bastante. El verdadero nudo crítico se concentra en las generaciones intermedias: en la Generación X con el 41.0% y en los Millennials con el 37.3%.

Esta diferencia ocurre porque ambos grupos representan la fuerza laboral activa que debe lidiar diariamente con la transición de los sistemas institucionales. Gracias a las entrevistas realizadas, podemos entender mejor estos datos: estas dificultades no se deben a una mala relación personal, sino a los ritmos de adaptación a la tecnología.

Como señala una de las docentes entrevistadas, cuando algún colega presenta dificultades con herramientas tecnológicas, quienes poseen mayor familiaridad con estos recursos suelen brindar ayuda para facilitar su uso y *"...no se ve como un problema de mala fe o desinterés, sino simplemente como ritmos diferentes de aprendizaje que resolvemos apoyándonos entre colegas"*. De manera similar, una miembro del personal administrativo entrevistado menciona

que las personas más jóvenes suelen apoyar a sus compañeras en aspectos tecnológicos, mientras que estas aportan su experiencia en los procesos institucionales, generándose así un intercambio de conocimientos y ayuda mutua: *"No hemos tenido roces de ese tipo... las diferencias de edad no se traducen en discusiones personales, sino en baches de cómo adaptarnos juntos al ritmo de la digitalización de la universidad"*.

En este sentido, se concluye que, si bien las diferencias generacionales existentes dentro de la facultad, no migran a relaciones humanas, pero sí generan baches técnicos en la Generación X y Millennials, que en muchos casos, dan lugar a prácticas colaborativas.

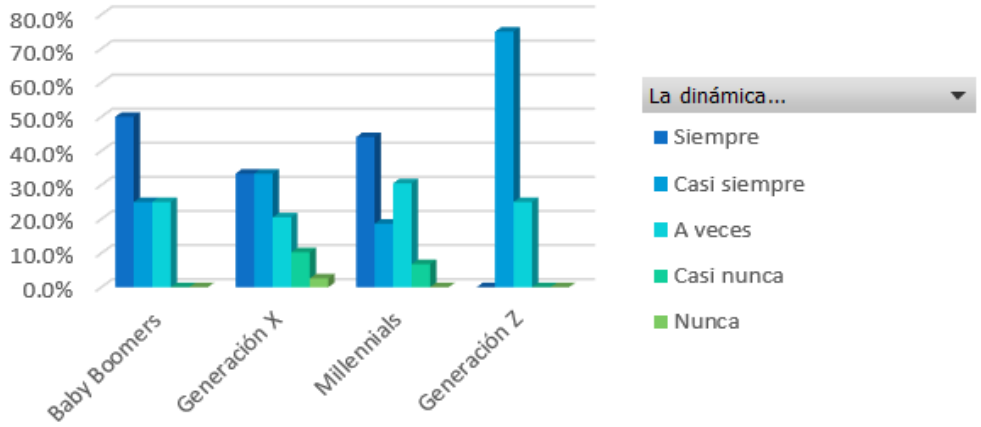
Cruce 4 y 5: Generación x Sentido de Pertinencia x Me siento escuchado

Tabla 7. *Cruce de variables 4: Generación x Sentido de Pertenencia*

Generación x Sentido de Pertenencia	Etiquetas d					
Etiquetas de fila	**Siempre**	**Casi siempre**	**A veces**	**Casi nunca**	**Nunca**	**Total general**
Baby Boomers	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Generación X	33.3%	33.3%	20.5%	10.3%	2.6%	100.0%
Millennials	44.1%	18.6%	30.5%	6.8%	0.0%	100.0%
Generación Z	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total general	**38.7%**	**26.4%**	**26.4%**	**7.5%**	**0.9%**	**100.0%**

Nota. Elaboración propia

Ilustración 26. *Cruce de variables 4: Generación x Sentido de Pertenencia*



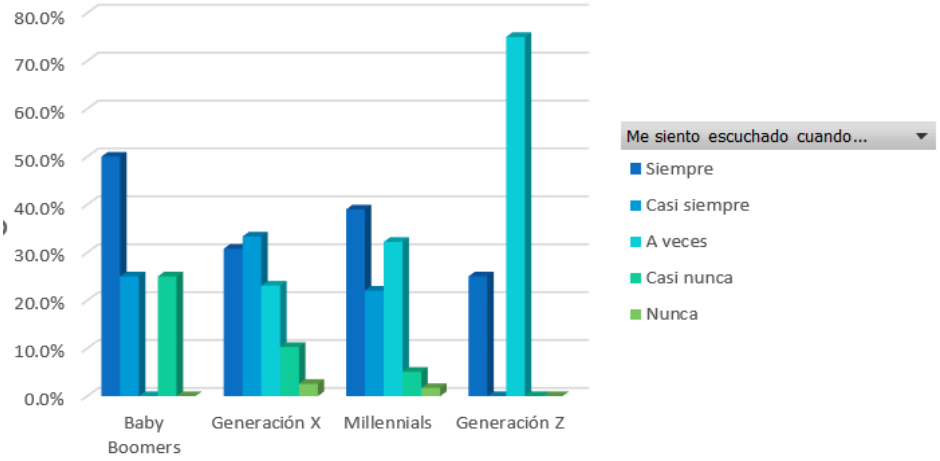
Nota. Elaboración propia

Tabla 8. *Cruce de variables 5: Generación x Me siento escuchado*

Generación x Me siento escuchado	Etiquetas d					
Etiquetas de fila	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total general
Baby Boomers	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
Generación X	30.8%	33.3%	23.1%	10.3%	2.6%	100.0%
Millennials	39.0%	22.0%	32.2%	5.1%	1.7%	100.0%
Generación Z	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total general	**35.8%**	**25.5%**	**29.2%**	**7.5%**	**1.9%**	**100.0%**

Nota. Elaboración propia

Ilustración 27. *Cruce de variables 5: Generación x Me siento escuchado*



Nota. Elaboración propia

Aunque la mayoría de los participantes presenta valoraciones positivas tanto en la percepción de escucha como en el sentido de pertenencia, se observan algunas diferencias entre generaciones. Mientras los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials concentran la mayor parte de sus respuestas en las categorías “Siempre” y “Casi siempre”, la Generación Z muestra una percepción más moderada, ubicando la mayoría de sus respuestas en la categoría “A veces”.

De igual manera, las entrevistas permiten identificar algunos matices detrás de esta percepción general. Si bien los entrevistados manifiestan sentirse escuchados y valorados, esto se refleja dentro de sus respectivos equipos de trabajo, particularmente en el ámbito de la carrera: *"A nivel de la carrera... hay una comunicación bastante fluida, bastante horizontal; hay mucha confianza con la coordinación... Pero ya a nivel de facultad es un poco más complejo por la misma estructura que tiene, es una estructura mucho más grande, un poco*

más formal, entonces no hay esa misma cercanía". De forma similar, algunos participantes mencionan que el acceso a determinados niveles jerárquicos resulta más complejo, lo que puede influir en la percepción de participación dentro de la organización.

Esta situación puede relacionarse con lo planteado por Papic Domínguez (2019), quien señala que la comunicación organizacional se desarrolla a través de distintos flujos comunicacionales; es así que, en espacios más cercanos, como las carreras o equipos de trabajo, predominan relaciones caracterizadas por una comunicación más directa, frecuente y colaborativa, como un flujo horizontal y/o diagonal; mientras que en niveles institucionales más amplios la comunicación tiende a desarrollarse mediante mecanismos más formales, generalmente como un flujo descendente. Esta diferencia implica la necesidad de generar espacios que permitan una participación más activa entre las diferentes carreras y departamentos de la facultad.

Al contrastar estos hallazgos con el análisis univariable de la Pregunta 10, nace la justificación de realizar un desglose por edades. En la descripción global de la muestra, los resultados proyectan un panorama muy optimista, donde más del 61% de los colaboradores afirma sentirse escuchado y valorado. Sin embargo, al cruzar las variables, se descubre que las dos fuerzas operativas prioritarias muestran importantes señales de desconexión institucional.

Al agrupar las categorías de respuesta menos favorables: a veces, casi nunca y nunca, se observa que en la variable de sentido de pertenencia afecta al 33.4% de la Generación X y al 37.3% de los Millennials; y de igual manera en la percepción de ser escuchado, donde el 36% de la Generación X y el 39% de los Millennials reflejan el problema ya que estos porcentajes, representan a más de un tercio de cada grupo generacional.

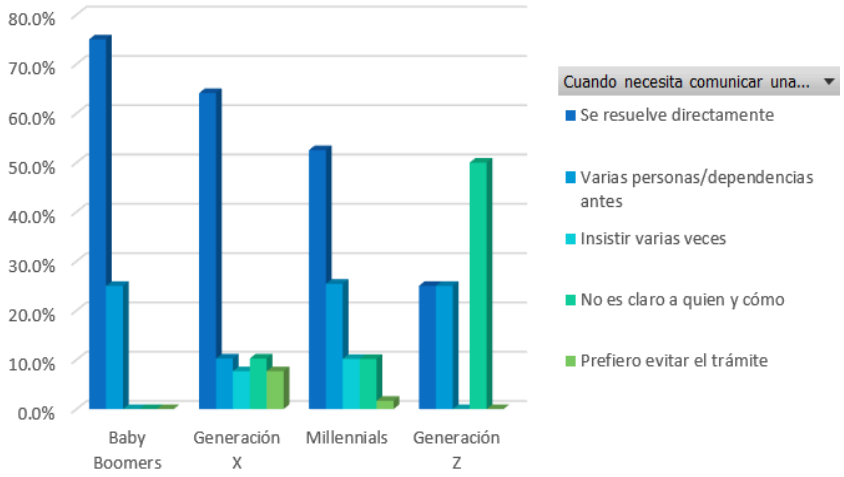
Cruce 6: Generación x Cuando necesita comunicar una idea, problema o solicitud dentro de la facultad, ¿cómo suele ser el proceso?

Tabla 9. *Cruce de variables 6: Generación x Procesos*

Generación x Procesos	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	Se resuelve directamente	Varias personas/dependencias antes	Insistir varias veces	No es claro a quien y cómo	Prefiero evitar el trámite	Total general
Baby Boomers	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Generación X	64.1%	10.3%	7.7%	10.3%	7.7%	100.0%
Millennials	52.5%	25.4%	10.2%	10.2%	1.7%	100.0%
Generación Z	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Total general	**56.6%**	**19.8%**	**8.5%**	**11.3%**	**3.8%**	**100.0%**

Nota. Elaboración propia

Ilustración 28. *Cruce de variables 6: Generación x Procesos*



Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que la comunicación dentro de la facultad no se vive de una sola manera. Al analizar la relación entre el factor generacional y el proceso operativo al momento de comunicar una idea o resolver un problema dentro de la facultad, se evidencia una clara tendencia: las generaciones de mayor edad (Baby Boomers y Generación X) logran resolver sus requerimientos de manera directa en su gran mayoría, demostrando que para ellos el sistema administrativo fluye con naturalidad.

En contraste con las generaciones más jóvenes, a medida que la edad disminuye, los obstáculos aumentan. Casi la mitad de los Millennials y la mayoría de la Generación Z manifiestan que deben pasar por varias dependencias, insistir en reiteradas ocasiones o que, directamente, no tienen claridad sobre a quién o cómo dirigirse al realizar solicitudes.

A partir de estos resultados, se puede inferir que la agilidad para resolver trámites no obedece a un sistema estandarizado, sino que podría estar estrechamente relacionada con la trayectoria y el tiempo de permanencia en la institución. Es decir, los colaboradores más antiguos logran una gestión directa porque, con los años, han desarrollado un conocimiento empírico de la estructura; ventajas operativas de las que el personal más joven aún carece.

Esto se complementa con el análisis cualitativo de las entrevistas, las cuales revelan que el estancamiento de los procesos nace de la falta de canales unificados. Desde áreas operativas, se señala textualmente la dificultad de gestionar requerimientos por vías informales: *"Personalmente, me resulta complicado atender solicitudes por WhatsApp. Por eso, me gustaría que toda la información se enviara por correo electrónico... A veces algunos mensajes enviados por WhatsApp pueden pasar desapercibidos"*, asimismo: *"mediante el correo institucional existe una secuencia de todo el trámite. Es más sencillo buscar la información... Por WhatsApp, en cambio, se debe redactar nuevamente, tomar fotografías o buscar formas de demostrar que el trabajo sí fue realizado"*. Esto, en contraste con la preferencia de otras generaciones por el Whatsapp crea estancamientos o los conocidos "cuellos de botella", interferencias que rompen el flujo de canales de información y explican por qué algunas generaciones sienten que sus trámites se pierden o requieren insistencia.

Es por esto que los entrevistados mencionan que *"a veces uno no sabe bien a quién dirigirse"*, "toca insistir para que den respuesta" y que *"depende mucho del tema, porque hay cosas que se resuelven rápido y otras que toman más tiempo o pasan por varias personas"*.

Desde el marco teórico, esto se puede entender a partir de lo que señalan autores sobre la comunicación organizacional, donde se explica que el funcionamiento de la comunicación depende en gran medida de la claridad de los canales internos y de cómo se estructuran los

flujos dentro de la organización (D'Armas Regnault et al., 2020; Guerrero Alvarado et al., 2022).

Es decir que, cuando una institución carece de guías, protocolos o manuales de funciones claros, la gestión diaria deja de ser un proceso institucional y pasa a depender del conocimiento individual de cada empleado. La teoría establece que el éxito de los flujos comunicacionales depende de canales oficiales que garanticen la secuencia del mensaje.

En el caso de las universidades, además, se menciona que en Ecuador, en instituciones de educación superior no se usa adecuadamente los medios sociales de acuerdo a las preferencias de consumo de millennials, derivando una falta de congruencia en la aplicación de acciones comunicacionales que permita un fluido constante entre las partes (Abendaño et al. (2018) citado en Duque-Rengel et al., 2021).

Es importante señalar también que, contrastar esta realidad con el resultado univariable de la Pregunta 5 es vital para no caer en conclusiones engañosas. Si se observa únicamente el gráfico general, más de la mitad de la facultad (56.6%) afirma que resuelve sus problemas directamente. Desde esa perspectiva superficial, no se toma en cuenta los retos que enfrenta cada generación desde su rol respectivo.

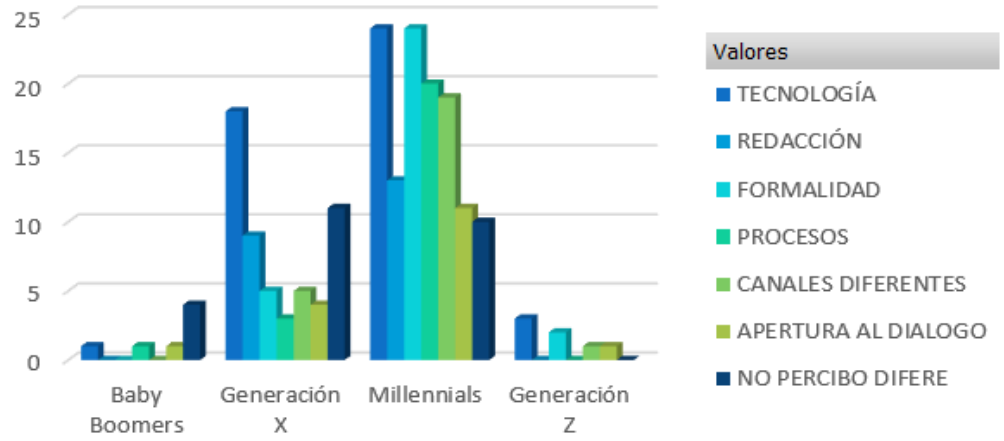
Cruce 7: Generaciones x ¿En qué situaciones percibe más diferencias entre personas de distintas edades dentro de la facultad?

Tabla 10. *Cruce de variables 7: Generación x Situaciones*

GENERACION	TECNOLOGÍA	REDACCIÓN	FORMALIDAD	PROCESOS	CANALES DIFERENTES	APERTURA AL DIALOGO	NO PERCIBO DIFERE
Baby Boomers	1	0	0	1	0	1	4
Generación X	18	9	5	3	5	4	11
Millennials	24	13	24	20	19	11	10
Generación Z	3	0	2	0	1	1	0
Total general	**46**	**22**	**31**	**24**	**25**	**17**	**25**

Nota. Elaboración propia

Ilustración 29. *Cruce de variables 7: Generación x Situaciones*



Nota. Elaboración propia

Aquí ya se puede ver una diferencia de percepción en las distintas generaciones, tomando en cuenta que esta pregunta tuvo respuesta de selección múltiple. Si bien la Generación X tiene tendencia al uso de tecnología como principal situación de diferencia generacional, en los millennials no es igual, ya que su percepción de diferencias es dispersa, lo que sugiere que este grupo presenta una participación más alta y distribuida en la mayoría de dimensiones analizadas, como tecnología, procesos administrativos, formalidad, canales de comunicación y redacción de mensajes; es decir, interactúan con más áreas, procesos y canales al mismo tiempo, lo que les permite identificar distintas situaciones en las que la comunicación puede resultar más compleja o exigente.

Desde la perspectiva de Karl Mannheim, las generaciones no se entienden como grupos que piensan de manera diferente por su naturaleza o por características propias de la edad, sino como colectivos que han sido formados dentro de contextos históricos y sociales específicos. En este sentido, las diferencias observadas en cuanto a que las generaciones más jóvenes perciban mayor impacto y mayores diferencias dentro de la comunicación pueden explicarse a partir de los distintos entornos comunicacionales en los que cada generación se ha desarrollado.

Las generaciones de mayor edad han estado expuestas a modelos organizacionales más jerárquicos y estructurados, donde la comunicación se basaba principalmente en el cumplimiento de instrucciones y en flujos verticales de información; donde la prioridad es cumplir las tareas y las instrucciones; por esta razón, el único choque que registran es el operativo. En cambio, las generaciones más recientes crecieron en entornos enfocados en el clima laboral, la empatía y la interacción. Al tener estas expectativas, los Millennials son mucho más sensibles a notar fallas en la comunicación horizontal, en el trato diario o en el acceso a las autoridades; se han formado en contextos donde la comunicación es más rápida, se perciben estas expectativas y diferencias en mayor proporción, lo que implica una mayor interacción con múltiples canales y formas de interpretación de la información.

Por ello, las diferencias no responden a una cuestión de "forma de pensar" individual, sino a procesos de socialización distintos dentro de sistemas organizacionales que han cambiado con el tiempo, lo que influye directamente en cómo cada generación interpreta, procesa y responde a la comunicación institucional.

Además, estudios publicados en la Open Educational Resources (OER) señalan que las organizaciones han evolucionado desde modelos tradicionales caracterizados por estructuras jerárquicas y verticales, en los que la información fluía principalmente de manera unidireccional desde las autoridades hacia los demás niveles, hacia modelos más contemporáneos donde la comunicación es más horizontal, bidireccional y participativa; esto explica las diferencias ya que las generaciones de mayor edad tienden a haber sido socializadas en entornos organizacionales más estructurados y orientados al cumplimiento de tareas y jerarquías claras, mientras que las generaciones más recientes se han formado en contextos laborales donde se valora más la participación, la comunicación y factores similares, lo que los hace más propensos a "notar" estas diferencias . En este sentido, las diferencias observadas no responden únicamente a la edad, sino a los cambios en el entorno

organizacional que influyen en la manera en que cada generación interpreta, vive y responde a los procesos de comunicación dentro de la institución.

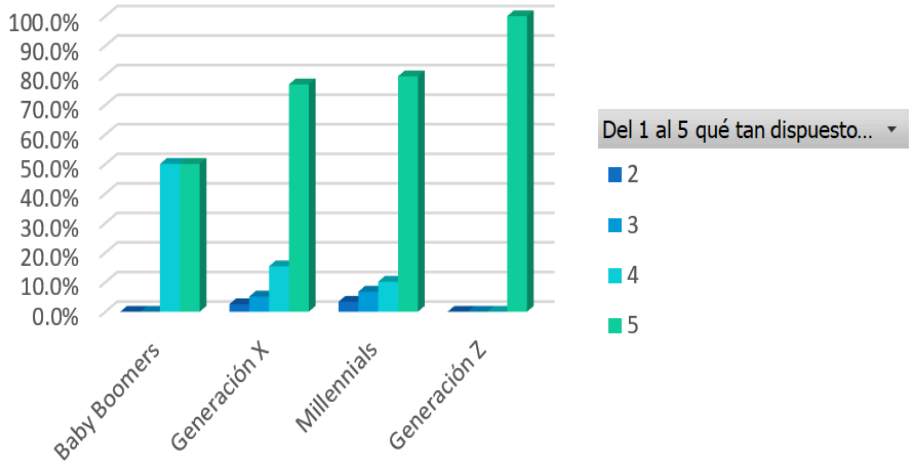
Cruce 8: Generación x Apertura al cambio

Tabla 11. *Cruce de variables 8: Generación x Apertura a nuevas propuestas*

Generación x Apertura a nuevas propuestas	Etiqueta				
Etiquetas de fila	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total general**
Baby Boomers	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
Generación X	2.6%	5.1%	15.4%	76.9%	100.0%
Millennials	3.4%	6.8%	10.2%	79.7%	100.0%
Generación Z	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
Total general	**2.8%**	**5.7%**	**13.2%**	**78.3%**	**100.0%**

Nota. Elaboración propia

Ilustración 30. *Cruce de variables 8: Generación x Apertura a nuevas propuestas*



Nota. Elaboración propia

Esta pregunta resulta clave para la propuesta final del presente proyecto de titulación, así como para la superación de los retos generacionales detectados. Y en su mayoría, las respuestas son positivas, no existe resistencia al aprendizaje o a la adopción de nuevas propuestas de comunicación; incluso las generaciones que normalmente suelen asociarse con una menor afinidad hacia los cambios tecnológicos muestran niveles altos de disposición. Esto a su vez, rompe parcialmente con algunos estereotipos generacionales que suelen asumir que las personas de mayor edad son más resistentes a nuevas formas de comunicación.

Además, las entrevistas realizadas respaldan estos resultados ya que al preguntar a uno de los encuestados sobre la existencia de espacios disponibles para el intercambio de conocimientos que nutran mutuamente a todas las generaciones, supo manifestar que: *"No existen espacios formales destinados a ello. Sin embargo, considero que sería muy positivo contar con escenarios donde los docentes jóvenes puedan compartir conocimientos relacionados con nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, los docentes con más experiencia puedan transmitir sus aprendizajes profesionales y personales. Ese intercambio sería muy enriquecedor."*

Además, otro de los encuestados menciona que: *"Vivimos en un contexto donde debemos estar abiertos al aprendizaje permanente. Por ejemplo, la inteligencia artificial ha representado un reto importante para algunos compañeros, pero considero que todos estamos dispuestos a aprender, independientemente de la edad. El hecho de ser docentes implica mantenernos en constante actualización."* Y al conversar con otro de los entrevistados sobre los programas de mentoría inversa, nos supo decir que: *"De hecho, sería eficiente. Las generaciones más antiguas deben reconocer que los jóvenes también tienen mucho que enseñar. Del mismo modo, los jóvenes deben comprender que la experiencia acumulada aporta herramientas valiosas."*

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En esta sección se discuten los resultados obtenidos a partir del análisis cuantitativo y cualitativo, mediante la contrastación de las hipótesis planteadas.

Tabla 12. *Cumplimiento de Hipótesis*

Hipótesis	Cumplimiento
Las diferencias de edad entre los colaboradores generan distintas formas de trabajo lo que causa retrasos en los procesos internos.	**Aprobada**
Una comunicación interna mal gestionada impacta negativamente en el sentido de pertenencia.	**Aprobada**
La baja eficiencia en los procesos administrativos es producto de la resistencia institucional ante la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales.	**Rechazada**

Nota. Elaboración propia

H1. Las diferencias de edad entre los colaboradores generan distintas formas de trabajo, lo que causa retrasos en los procesos internos.

La presente investigación permite confirmar que la brecha generacional en la Universidad Técnica del Norte actúa como un determinante directo en la eficiencia operativa, al existir un choque entre los estilos de trabajo de cada una de ellas, como se evidenció en los resultados tanto cualitativos como cuantitativos. Los datos obtenidos reflejan que, si bien el correo institucional y WhatsApp son las plataformas predominantes, la cultura de uso varía significativamente según la generación. Mientras que el personal de mayor trayectoria (Baby

Boomers y Generación X) prioriza el correo electrónico por la formalidad y confiabilidad de respaldo que este garantiza, el personal más joven (Millennials y Generación Z) percibe este mismo canal como un formato tedioso, mostrando una preferencia hacia la inmediatez del chat en Whatsapp, sin embargo, en este punto también aparecen molestias por la saturación de mensajes innecesarios, la informalidad que ciertas generaciones le dan al enviar stickers o similares y lo que más se da a notar es el mal uso del horario para esta plataforma.

Esta fricción no es un fenómeno aislado, sino que se alinea con lo expuesto por Díaz-Sarmiento et al. (2017), quienes sostienen que cada generación posee características distintivas que condicionan su comportamiento organizacional. La falta de consenso sobre el canal adecuado para cada tipo de trámite genera un cuello de botella; cuando el colaborador joven espera una respuesta rápida por WhatsApp y esta no llega, o cuando el personal administrativo exige un respaldo formal en correo que el otro grupo percibe como burocracia excesiva, el proceso se estanca.

Además, como señalan Guerrero Alvarado et al. (2022), la comunicación interna debe funcionar como una herramienta estratégica constructora de cultura; sin embargo, en este caso, la desalineación de hábitos ha fragmentado el flujo de información; como se analizó en el cruce de variables 5 (Figura 27) donde se concluye que cada generación tiene una percepción de flujo diferente al hablar de sus grupos de trabajo como carrera y como facultad.

Además, otra de las diferencias es la percepción de “problema” o “brecha”, y no únicamente por la referencia de edad, sino más bien por el contexto de cada generación; como se observó en el cruce 7 (Figura 29)

Esta situación ratifica lo planteado por D’Armas Regnault et al. (2020) respecto a que la comunicación en universidades ecuatorianas sigue enfrentando desafíos estructurales que, lejos de ser puramente tecnológicos, son esencialmente relacionales. En consecuencia, la

hipótesis se valida al demostrar que, en ausencia de protocolos unificados, las diferencias generacionales en las percepciones, expectativas y estilo de trabajo se convierten en un factor crítico que ralentiza la gestión administrativa de la institución.

H2. Una comunicación interna mal gestionada impacta negativamente en el sentido de pertenencia.

Para la aprobación de esta hipótesis es necesario tomar a consideración las Figuras: 26 y 27, es decir los Cruces de variables 4 y 5 respectivamente. Esto evidencia que, aunque la percepción varía entre los distintos grupos generacionales, la mayoría de los encuestados manifiesta niveles favorables de pertenencia hacia la institución. En términos generales, la mayoría de los participantes acumuló un 65,1 % de respuestas positivas para el sentido de pertenencia. No obstante, también se observa el lado negativo en un 34,9 %, lo que sugiere que existen aspectos de la comunicación interna que aún no logran generar el mismo nivel de identificación institucional en todos los colaboradores, especialmente entre ciertos grupos generacionales.

Esta tendencia se complementa con los resultados de la variable "Me siento escuchado", donde únicamente el 35,8 % respondió siempre y el 25,5 % casi siempre, mientras que un 29,2 % indicó que solo a veces se siente escuchado. Además, el 9,4 % manifestó que casi nunca o nunca percibe que su opinión es tomada en cuenta. Estos datos reflejan que aún existen oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interna y retroalimentación institucional. La percepción de ser escuchado constituye un elemento fundamental para fortalecer la identificación con la organización, ya que favorece la participación, el compromiso y la construcción de vínculos entre los colaboradores y la institución.

Además, los hallazgos cualitativos evidenciaron que el reconocimiento y la cercanía en la comunicación influyen en el sentido de pertenencia de los colaboradores. Una de las

entrevistadas señaló que, dentro de su carrera, existen prácticas de reconocimiento que fortalecen la integración y el trabajo en equipo; sin embargo, indicó que a nivel de facultad estas dinámicas no siempre son constantes ni alcanzan a todos los docentes. Esto provoca que, en determinados contextos, algunos colaboradores se perciban más como trabajadores que como miembros activos de una comunidad universitaria. Estos testimonios coinciden con los resultados obtenidos en la encuesta y refuerzan la importancia de una comunicación interna que promueva el reconocimiento, la participación y la identificación institucional.

Los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por Jiménez Peñarreta, Sánchez y Rodríguez (2021), quienes concluyen que la comunicación interna influye directamente en la identidad institucional y en el sentido de pertenencia de los colaboradores. Asimismo, Guerrero, Sotelo y Cabezuelo (2022) sostienen que la comunicación interna actúa como una herramienta estratégica para transmitir la cultura organizacional y fortalecer el compromiso institucional; en consecuencia, cuando la comunicación presenta limitaciones, los colaboradores pueden experimentar menores niveles de identificación, participación y vinculación con la organización.

Aunque la presente investigación no incorporó indicadores específicos para medir la calidad del servicio educativo, debido a que la misma fue enfocada estrictamente al público interno de la institución (comprendido por: docentes, autoridades, coordinadores y personal administrativo de la facultad de estudio), la literatura señala que un mayor sentido de pertenencia favorece el compromiso laboral, la implicación en las tareas y el desempeño organizacional, factores que repercuten positivamente en la prestación de los servicios. Por ello, los resultados permiten aceptar la hipótesis planteada, evidenciando que una comunicación interna deficientemente gestionada puede afectar negativamente el sentido de pertenencia de los colaboradores y, de manera indirecta, influir en la calidad del servicio

educativo ofrecido por la institución a los clientes, que en este caso por ser una organización prestadora de servicios educativos, los consumidores finales son los estudiantes.

H3: La baja eficiencia en los procesos administrativos es producto de la resistencia institucional ante la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales.

Los resultados obtenidos no permiten aceptar la hipótesis planteada. En primer lugar, los datos de la encuesta evidencian que, si bien existen diferencias generacionales relacionadas con el uso de herramientas digitales, estas no necesariamente se traducen en una resistencia institucional a la adopción tecnológica. De hecho, el uso de herramientas digitales fue el aspecto donde más se percibieron diferencias entre generaciones, con 46 menciones. Sin embargo, los participantes también reportaron el uso frecuente de canales institucionales digitales como el correo institucional y el Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU), lo que demuestra que estas herramientas forman parte de las dinámicas habituales de comunicación y gestión dentro de la universidad.

Los hallazgos cualitativos refuerzan esta interpretación. Los entrevistados coincidieron en que la Universidad Técnica del Norte ha incorporado nuevas herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y los procesos institucionales, destacando la implementación de plataformas como UTN Móvil. Asimismo, señalaron que las principales dificultades no provienen de una negativa institucional al cambio, sino de las diferencias en las competencias digitales entre colaboradores de distintas generaciones. Incluso, algunos participantes mencionaron que el apoyo a quienes presentan mayores dificultades tecnológicas suele surgir de manera espontánea entre compañeros, ya que no existen mecanismos formales de acompañamiento o capacitación específicos para todos los grupos etarios. Esto sugiere que el desafío se encuentra más en la inclusión y adaptación tecnológica que en una resistencia

institucional a la innovación, en no dar por sentado que lo que es “intuitivo” para una generación, lo es para las demás

Desde una perspectiva teórica, estos resultados coinciden con lo planteado por Bernal Ortiz (2024), quien sostiene que las diferencias generacionales pueden influir en la forma en que las personas adoptan nuevas tecnologías, pero no constituyen necesariamente una barrera para la innovación cuando existe apertura organizacional. En este sentido, la evidencia obtenida permite rechazar la hipótesis; de hecho, los resultados sugieren que las oportunidades de mejora se relacionan con el fortalecimiento de estrategias de capacitación y acompañamiento que faciliten una integración tecnológica más inclusiva para todos los colaboradores.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA COMUNICACIONAL

Datos Informativos

Tabla 13. *Datos Informativos de la Propuesta Comunicacional*

Título del Proyecto	**Propuesta Comunicacional**
Institución	Universidad Técnica del Norte - Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología (FECYT)
Público Beneficiario Principal	Autoridades, cuerpo docente y personal administrativo de la facultad.
Beneficiarios Indirectos	Comunidad estudiantil
Área de Aplicación	Comunicación Organizacional / Gestión del Talento Humano

Justificación

La presente propuesta nace como una respuesta directa y práctica a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico de esta investigación. El trabajo de campo demostró que la Universidad Técnica del Norte cuenta con herramientas tecnológicas valiosas y un equipo humano diverso; sin embargo, la falta de reglas claras y las diferencias en los hábitos digitales de las distintas generaciones, que no son atendidas, provocan que la información se fragmente, que los trámites se vuelvan lentos y que el personal no sienta totalmente un sentido de pertenencia y/o realización en el ámbito laboral, por el contrario perciben una lejanía hacia la facultad debido a la falta de espacios de reconocimiento y a una comunicación que sienten distante.

Por lo tanto, esta propuesta surge de la necesidad metodológica de optimizar y humanizar la gestión interna. A través de lineamientos sencillos, recursos visuales y un enfoque centrado en los retos generacionales, se busca transformar la comunicación en un puente que una al público interno, fortalezca el sentido de pertenencia y cree un ambiente laboral satisfactorio, lo que se traducirá directamente en un servicio educativo de mayor calidad.

Propósito de la Propuesta

Optimizar la gestión de la comunicación interna en la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, mediante lineamientos prácticos de convivencia y estrategias de reconocimiento que disminuyan las brechas generacionales y eleven el sentido de pertenencia del personal.

Plan de Estrategias

ESTRATEGIA 1

Plan 1: El mapa de canales

El objetivo es que nadie se confunda, no se pierda la información importante y no se duplique el trabajo diario. Aquí la información de la facultad deja de ser un desorden, cada canal tiene su uso y lineamientos específicos; así no hay confusiones, no hay retrasos en la información y se disminuye la "insistencia" para una solicitud, ya que todos tendrán claro los canales oportunos.

- **El correo institucional como canal formal:** Es la única vía oficial para solicitudes, trámites, oficios, convocatorias o temas legales.
- **El Canal de Apoyo - WhatsApp Institucional:** Sirve exclusivamente para alertas rápidas, emergencias y logística del momento; o en su caso será la herramienta que dirija al correo, siempre y cuando la información sea urgente.

¿Cómo evitar la saturación en WhatsApp?

- Uso exclusivo en horario laboral: El chat se usa dentro de la jornada. Si se tiene una información importante por la noche y no quiere olvidarse de darla, deberá programar el mensaje para que se envíe automáticamente al día siguiente a primera hora.

- Prohibidos los mensajes de relleno: En los grupos oficiales de la facultad queda prohibido responder con un "ya leí", "entendido", "gracias" o un "sí". De ser necesario recibir la confirmación de que la información fue recibida, los docentes deberán reaccionar al mensaje. Así evitamos que el teléfono de los profesores suene 40 veces por el mismo aviso.

Así aportamos al equilibrio que las generaciones actuales buscan entre su trabajo y su vida personal, y respetamos los límites laborales, para que el personal tenga ese momento de desconexión y tengan más motivación y energía en sus labores.

Plan 2: El Fenómeno de las Zapatillas Blancas

Esta acción introduce una cultura más moderna y humana en la universidad. El fenómeno de las zapatillas blancas es una analogía que se usa en las organizaciones actuales para explicar cómo la formalidad rígida de antes ha evolucionado hacia la comodidad, la practicidad y el bienestar de las personas, sin dejar de lado el profesionalismo o la rigurosidad de los eventos y espacios que lo requieren; al contrario, humanizando la gestión y hace que el equipo trabaje con un sentido de pertenencia mucho más alto.

- **Aceptación de nuevos hábitos:** Se normaliza y respalda la evolución en las herramientas y la cotidianidad del docente como la libertad de usar mochila en lugar de un portafolio. Se busca entender que la comodidad y la practicidad del personal en su día a día no disminuyen su autoridad ni su respeto frente a los alumnos; al contrario, reflejan una facultad adaptada.

Plan 3: La Cultura del Café (Adopción al cambio sin estrés)

Esta acción aplica la "Cultura del Café", que demuestra que hoy en día el aprendizaje ya no funciona encerrando a la gente en aburridas capacitaciones obligatorias de tres horas, sino con interacciones rápidas, dinámicas y de confianza, como cuando arreglas un problema

conversando cinco minutos con un café en la mano. Sirve para que los profesores aprendan los nuevos sistemas (como la app UTN Móvil) a su propio ritmo y sin alterar sus horarios.

- **Píldoras de 1 minuto:** En lugar de armar talleres presenciales que chocan con las clases de los docentes, se generan video-tutoriales cortos, manuales, infografías que explican el uso de nuevas tecnologías; sin dar por hecho ni asumir que cualquier nuevo cambio es "intuitivo" o "fácil" para todas las personas.

Si bien, una parte del personal interno de la facultad se apoya mutuamente, no pasa con todos los departamentos y/o carreras, por lo que es importante ofrecer a TODOS las herramientas necesarias para las adaptaciones al cambio.

ESTRATEGIA 2

Esta estrategia se enfoca al 100% en el factor humano de la facultad. Su objetivo es romper esa distancia fría que a veces se percibe con las autoridades, lograr que los docentes y administrativos se sientan escuchados, valorar su esfuerzo diario y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la universidad, lo que mejora el ambiente laboral, la cultura institucional e incluso la productividad en servicios.

Acción 1: El Mural del Aplauso (Sistema de reconocimientos humanos y profesionales)

Esta acción ataca directamente la lejanía institucional y busca visibilizar y celebrar a las personas detrás del cargo.

¿Cómo funciona?

Se implementa una cartelera física, fija y en un lugar visible, la que se actualizará al inicio de cada mes. Este espacio es exclusivo para felicitar públicamente al personal por sus cumpleaños, por sus años de servicio, sus logros, por la publicación de un artículo científico, por la obtención de un posgrado o por haber liderado un proyecto exitoso con los estudiantes.

Al recibir este aplauso público, el docente siente que la facultad lo valora como un ser humano clave y no solo como un número en el distributivo.

Acción 2: Cafés de Ideas (Feedback y escucha activa horizontal)

Esta acción sirve para abrir canales donde el flujo de la comunicación no baje únicamente como órdenes de arriba hacia abajo, sino que los docentes puedan proponer, opinar y dar retroalimentación en un ambiente cómodo, seguro y sin el miedo a ser juzgados por la rigidez jerárquica.

¿Cómo funciona?

Se establecen encuentros breves e informales (por ejemplo, una mañana de café al inicio y al cierre de cada semestre) entre las autoridades, coordinadores y el cuerpo docente. No son juntas eternas para leer memorandos, sino espacios de diálogo abierto para escuchar las necesidades cotidianas del aula, recibir ideas de mejora y dar retroalimentación mutua sobre cómo está el ambiente de trabajo. Cuando un colaborador ve que su opinión es tomada en cuenta para las decisiones de la facultad, se rompe la lejanía y su compromiso institucional se dispara.

Acción 3: Red de Mentoría Cruzada

Esta acción busca romper las barreras de edad en la facultad y unir a los profesores jóvenes con los de mayor trayectoria a través de la empatía, logrando que colaboren como un solo equipo en lugar de distanciarse por culpa de la tecnología.

¿Cómo funciona?

En lugar de imponer talleres fríos, se crea un programa donde se forman parejas de trabajo intergeneracionales para un apoyo mutuo:

- El docente más joven apoya al de mayor trayectoria con paciencia en temas digitales (como trucos rápidos para la app, uso de herramientas interactivas para las clases o cómo agilitar la subida de archivos).
- El docente de mayor trayectoria guía al más joven compartiendo su experiencia sobre el manejo de procesos internos, metodologías de enseñanza y la memoria histórica de la facultad.

Factibilidad de la Propuesta

Para demostrar que este modelo es completamente ejecutable, realista y adaptable a la dinámica actual de la Universidad Técnica del Norte, se analiza su viabilidad bajo tres criterios fundamentales:

Factibilidad Técnica:

El proyecto es 100% viable porque la institución ya cuenta con toda la infraestructura tecnológica necesaria. No se requiere la compra de nuevos softwares ni licencias complejas; la propuesta optimiza el uso de plataformas que el personal ya maneja

Factibilidad Económica:

La inversión económica para la facultad es nula ($0). El diseño de los recursos visuales (guías en PDF) y la grabación de los videos cortos de un minuto pueden ser desarrollados de manera orgánica por el equipo de comunicación interno, como parte de un proyecto estudiantil, o mediante el uso de herramientas de diseño gratuitas y de libre acceso.

Factibilidad Humana e Institucional:

Existe una disposición positiva al cambio por parte de los colaboradores.

Consideraciones Finales de la Propuesta

El "Modelo Zapatillas Blancas" y la "Cultura del Café" no pretenden alterar los reglamentos académicos, no cambiar el código de vestimenta ni disminuir el rigor institucional que caracteriza a la UTN. Al contrario, nacen para demostrar que la comunicación interna es el motor que hace que esos reglamentos funcionen en armonía.

Al separar con claridad los flujos de información, proteger los espacios de descanso, facilitar el aprendizaje tecnológico y activar sistemas de reconocimiento humano, la facultad no solo resuelve los problemas operativos encontrados en el cruce de variables de esta investigación. Lo que realmente se logra es humanizar la gestión pública universitaria, transformando el entorno laboral en un espacio de confianza, horizontalidad y colaboración intergeneracional. Al final del día, un equipo docente y administrativo que se siente escuchado, respetado y valorado como una familia, se traduce directamente en un servicio educativo de mayor calidad y calidez para los estudiantes.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

- Dentro de la Universidad Técnica del Norte coexiste un ecosistema humano diverso integrado por cuatro generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z, distribuidas entre docentes, autoridades y administrativos.
- Las diferencias entre las generaciones dentro de la universidad van mucho más allá de qué tecnología prefiere usar cada uno. Gracias a los cruces de datos, se descubrió que las brechas reales se dan en el día a día en situaciones como: la percepción de formalidad, la extensión o manejo de correos; la forma en que cada grupo prefiere comunicar una idea de trabajo; en cómo perciben los procesos de la institución; en su sentido de pertenencia, ya que lo que para una generación es una gran dificultad, para otra pasa desapercibido.
- Los retos que enfrenta la comunicación interna debilitan el sentido de pertenencia dentro de la institución, mostrando matices muy importantes. Se descubrió que el personal, especialmente los docentes, sienten un orgullo profundo por su profesión y su carrera, pero experimentan una fuerte lejanía y desconexión hacia la facultad en sí, debido a la falta de espacios de reconocimiento y a una comunicación que perciben distante.
- A pesar de que las generaciones pueden tener preferencias distintas sobre cómo comunicarse, comparten una predisposición favorable hacia el aprendizaje y la adaptación. Esto sugiere que la brecha generacional no está relacionada con una falta de apertura, sino con formas diferentes de entender y utilizar la comunicación dentro de la organización; y esto abre una puerta grande para la creación de una propuesta que aborde el tema generacional en la comunicación interna.

- En cuestión de razones por las que estas brechas se ven reflejadas no se puede limitar únicamente a un rango de edad, ya que este reto generacional va más allá. Las diferencias de contextos y realidades que forman a cada generación es un factor clave para su agrupación y para entender de mejor manera sus perspectivas, formas de trabajo y maneras de comunicación.
- El talento humano opera bajo un modelo de comunicación híbrido donde los canales oficiales como el correo institucional, se cruzan constantemente con herramientas de mensajería instantánea informal como es el WhatsApp, este en su mayoría usado para reforzar la información o a su vez el sentido de urgencia, generando una dispersión en el flujo de la información diaria.

CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES

- Ante las exigencias de las actuales generaciones es imprescindible dar un vistazo a los nuevos fenómenos que surgen como: “el fenómeno de las zapatillas blancas” el cual demuestra que la formalidad en las organizaciones ha evolucionado hacia un modelo mucho más humano, flexible y auténtico. Hoy en día, para mantener al personal administrativo y docente activo, motivado y con un alto sentido de pertenencia, la institución debe fijarse en lo que realmente les importa a las nuevas generaciones: la responsabilidad social, el bienestar emocional, los espacios menos rígidos y el reconocimiento; entendiendo que flexibilizar la comunicación y hacer el ambiente más familiar no resta profesionalismo, sino que humaniza la gestión y asegura un equipo más comprometido con la universidad.
- Es importante diseñar estrategias internas que acerquen a las autoridades y la facultad con el cuerpo docente y administrativo. No basta con comunicar directrices; se deben abrir espacios reales de escucha activa, integración y, sobre todo, reconocimiento al logro personal y profesional. Al valorar formalmente el esfuerzo de los profesores, se acortará esa distancia percibida y se fortalecerá su sentido de pertenencia, logrando que se sientan parte de una "familia" institucional y no solo de su carrera.
- Para mitigar las brechas y las diferencias en el uso de la tecnología, se recomienda desarrollar talleres prácticos de capacitación que no sean impositivos, sino colaborativos. Una gran alternativa es aplicar la "mentoría cruzada", donde los colaboradores más jóvenes (Millennials y Gen Z) apoyen a los de mayor trayectoria (Baby Boomers y Gen X) en la optimización de herramientas digitales, mientras que los más experimentados compartan su conocimiento sobre los procesos y la estructura de la universidad. Esto unificará los criterios de trabajo y mejorará el clima laboral.

- Es importante no dejar por sentado las funciones en cuanto a canales de comunicación, sino más bien establecer el uso respectivo tanto para el correo electrónico como para el Whatsapp; así no es tema de la “intuición o percepción” de cada generación sino que ya tiene un uso establecido y de la misma forma, la información no se pierde, nadie se confunde y se respeta el trabajo de todos.
- Se recomienda establecer pautas claras para el uso de los canales digitales de la facultad, promoviendo el respeto a los horarios de descanso. Al ser WhatsApp una herramienta inmediata que puede borrar las fronteras del tiempo de oficina, es vital fijar acuerdos comunes para el envío de mensajes de trabajo, permitiendo que el personal disfrute de ese equilibrio entre la vida laboral y personal que las generaciones actuales valoran tanto. De la mano con esto, para facilitar la adopción de los nuevos protocolos, se recomienda que la transición digital no sea impositiva; se debe garantizar un proceso de acompañamiento paciente y empático con los colaboradores de mayor trayectoria, asegurando que el aprendizaje de nuevas herramientas sea un espacio seguro, dinámico y libre de frustraciones.
- Construir un verdadero sentido de pertenencia es vital porque, ante cualquier crisis o problema, un equipo que se siente respaldado y en "familia" se “pone la camiseta” por la universidad, convirtiéndolo en un aliado importante; además, esto mejora de forma automática el clima laboral y eleva la calidad del servicio educativo, siendo el estudiante el último beneficiario, pero no el único, sino que se suman componentes como la reputación y la imagen institucional que se proyecta al público externo.
- Se reconoce positivamente que la universidad está abierta a la tecnología y que implementa herramientas innovadoras como la *UTN Móvil*. Sin embargo, se

recomienda no dar por hecho que estas plataformas son intuitivas para todo el personal. Como a veces es muy difícil coordinar capacitaciones presenciales por la falta de tiempo o los cruces de horarios de los docentes, la mejor alternativa es crear materiales de apoyo visuales y directos como: videotutoriales cortos, imágenes explicativas, guías rápidas o un manual amigable paso a paso sobre cómo manejar estas nuevas tecnologías. Así, cada colaborador, sin importar su generación o su nivel digital, podrá aprender a su propio ritmo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso García, M. A. (2024). MENREDO: Red Docente de Mentores. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid. https://www.ucm.es/menredo/
- Bernal Ortiz, J. P. (2024). *Incidencia de la brecha intergeneracional en el comportamiento organizacional* [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades.
- Conejero, J. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. Neumología Pediátrica, 15(1), 242-244. https://acortar.link/b2fbWL
- Consejo de Educación Superior. (s. f.). Consejo de Educación Superior. https://www.ces.gob.ec/?page_id=5248
- D'Armas Regnault, M., Zamora Chusan, M., Castillo Salvatierra, L., & Arévalo Cordovilla, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, Vol. *5*, 856–872. Recuperado a partir de https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043
- Díaz Abella, S. (2021, julio 26). Los públicos y la comunicación organizacional. Universidad de Holguín. https://www.uho.edu.cu/2021/07/26/los-publicos-y-la-comunicacion-organizacional/
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, *11*(22). https://doi.org/10.21676/23897848.2440
- Duque-Rengel, V. K., Abendaño, M., & Cusot, G. (2021). *Gestión de comunicación interna en universidades de Ecuador: La mirada de los colaboradores*. **Revista ComHumanitas**, **12**(1), 34–49.

- ESADE - Institute for Social Innovation. (2021, marzo). Boomers and millennials in the same team: From conflict to opportunity. Recuperado el 23 de noviembre dee 2022, de https://dobetter.esade.edu/en/intergenerational-talent
- Estarás, M. (2023) Las distintas generaciones en el lugar de trabajo. https://es.linkedin.com/pulse/las-distintas-generaciones-en-el-lugar-de-trabajo-mar%C3%ADa-estar%C3%A1s-ojeda#:~:text=El%20mundo%20laboral%20ha%20experimentado,codo%20en%20la%20misma%20empresa
- Fulham, N., Krueger, K., & Cohen, T. (2022). Feedback honesto: Barreras para la receptividad y para discernir la verdad en el feedback. Opinión actual en Psicología, 46, 101405. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101405
- Gerhardt, M. W., Nachemson-Ekwall, J., & Fogel, B. (2022, marzo 8). *Harnessing the power of age diversity: Generational identity should be a source of learning, not division*. Harvard Business Review. Obtenido de: https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity
- Gómez de Rojas, I. (2023). Diversidad generacional en la empresa: Su impacto en el siglo XXI [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas]
- Gómez, F. S. J. (2016). Comunicación. Salus. Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud, 20(3), [páginas]. Universidad de Carabobo.
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. Research ESIC International Journal of Communication Research, (27), e206. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8340667
- Grupo de Trabajo Multidisciplinar sobre Salud Mental en la Infancia y Adolescencia. (2022). Comunicado del grupo de trabajo multidisciplinar sobre salud mental en la infancia y adolescencia la pandemia ha provocado un aumento de hasta el 47% en los trastornos de salud mental de los menores. Asociación

Española de Pediatría. Recuperado 10 de marzo de 2023, de https://www.aeped.es/sites/default/files/20220407_np_salud_mental_infancia_y_adolescencia.pdf

- Hébert L. (2011), « Las funciones del lenguaje », en Louis Hébert (dir.), Signo [en línea], Rimouski (Quebec), https://www.signosemio.com/pages/jakobson/functions-of-language.php.
- Hernández López, F. J. (s. f.). *Modelo de Katz y Kahn de organización desde la decidofobia*. Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/modelo-katz-kahn-organizacion/
- Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., & Rodríguez Recalde, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. Revista Virtual Universidad Católica Del Norte, (63), 94–125. https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a5
- Lacasa, A. (8 de mayo del 2024). *La evolución de las teorías de la comunicación a lo largo de la historia*. Blog de Comunicación, Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA). https://blogs.udima.es/periodismo/la-evolucion-de-las-teorias-de-la-comunicacion-a-lo-largo-de-la-historia/
- Loor Chancay, J., Armijos Triviño, N. A., & Santana Estrella, R. E. (2024). Internal communication in a Higher Education unit: A post-pandemic analysis . Scripta Mundi, 3(1), 13-28. https://doi.org/10.53591/scmu.v3i1.132
- López, A., Parada, A., & Simonetti, F. (1995). *Introducción a la psicología de la comunicación*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Mlađenović N. (14 de junio de 2023). Cómo la retroalimentación positiva puede aumentar la motivación de los empleados.

https://www.lorino.app/blog/how-positive-feedback-increase-employee-motivation

- Nejjari, A. (2025). Explorando el impacto de la retroalimentación en la comunicación organizacional en la motivación de los empleados. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), 8(12), 1200–1209. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120100
- Ochoa, R., Nava, N. y Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. Orbis: Revista de Ciencias Humanas, 15(45), 13–22. https://acortar.link/W05iXU
- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. Cuadernos de Investigación Educativa, 10(1), 63–83. https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881
- Park University. (Junio, 2025). *What is organizational communication? An introduction*. https://www.park.edu/blog/what-is-organizational-communication-an-introduction/
- Pastora, B., Fuentes, A., Rivero, Y. y Pérez, G. (2020). Importancia de la asignatura Metodología de la Investigación para la formación investigativa del estudiante universitario. Revista Conrado, 16(73), 295-302. https://acortar.link/nhkfh5
- Redacción CEUPE. (s. f.). Funciones de la comunicación organizacional. CEUPE. https://www.ceupe.do/blog/funciones-de-la-comunicacion-organizacional.html
- Rodríguez Castillo, J. F. (2017). Gestión de la comunicación interna en las universidades del Ecuador [Trabajo de titulación, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio Institucional UTPL. https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/16892

- Roncallo-Dow, Sergio. (2014). Marshall McLuhan. El medio (aún) es el mensaje: 50 años después de Understanding Media. Palabra Clave, 17(3), 582-588. Retrieved April 07, 2026, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852014000300001&lng=en&tlng=es.
- Sánchez, M. (2024). Estrategias para la comunicación intergeneracional. DynamicsAndLeraning. https://dynamicsandlearning.com/es/post/estrategias-comunicacion-intergeneracional/?utm_source=chatgpt.com
- Tarazona Romero, M. T. (2022). *Comunicación interna y manejo de conflictos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/7258
- Ugoani, J. N. (2020). Evaluación del desempeño y su efecto en la productividad de los empleados en organizaciones benéficas. ORG: Sistemas de Evaluación del Desempeño de los Empleados (Tema). https://doi.org/10.32861/BMER.612.166.175
- Universidad Complutense de Madrid. (2024). Programa de Mentoría UCM: Guía técnica y estrategias de integración organizacional. Vicerrectorado de Estudiantes. https://www.ucm.es/mentorias
- Universidad a Distancia de Madrid [UDIMA]. (s. f.). ¿Cuáles son los elementos de la comunicación? https://udima.co/elementos-de-la-comunicacion
- Universidad Técnica del Norte. (2024). *Informe de rendición de cuentas - Gestión 2024*. Obtenido de: www.utn.edu.ec
- Viñaras Abad, M., González Vallés, J. E., & Rincón, S. (2020). La comunicación interpersonal y la comunicación interna en las empresas: Un análisis desde la profesión y la universidad. Comunicación y Hombre, (16), 335–354.

ANEXOS

1. Modelo de cuestionario para la encuesta

"DINÁMICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL EN CONTEXTOS ACADÉMICOS UNIVERSITARIOS. ESTUDIO DE CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, 2025"

Objetivo de Estudio. Al responder esta encuesta, usted otorga su consentimiento informado para participar de manera voluntaria en esta investigación. Le garantizamos que el manejo de la información será estrictamente confidencial y los resultados se procesarán de forma completamente anónima.

F1: Datos Personales

1. **Escriba en números su edad cumplida**
2. **Seleccione el sexo al cuál pertenece**

( ) Hombre

( ) Mujer

( ) Prefiero no responder

3. **Determine su rol o función dentro de la Facultad**

( ) Docente

( ) Autoridad Académica / Coordinador / Directivo

( ) Personal Administrativo

F2: Canales y Flujos de Comunicación

4. **¿Qué medio utiliza con más frecuencia para comunicarse en temas de trabajo dentro de la facultad?**

( ) Correo institucional
( ) WhatsApp Institucional
( ) Llamadas telefónicas
( ) Conversaciones o reuniones presenciales
( ) Oficios o documentos escritos

5. **Cuando necesita comunicar una idea, problema o solicitud dentro de la facultad, ¿cómo suele ser el proceso?**

( ) Se resuelve directamente con la persona indicada
( ) Debo comunicarlo a varias personas/dependencias antes de obtener respuesta
( ) Debo insistir varias veces para recibir atención
( ) No siempre queda claro a quién y cómo debo dirigirme
( ) Prefiero evitar el trámite porque el proceso es complejo

6. **Establezca la frecuencia de:**

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
El uso de canales institucionales (correo institucional, Sistema Informado Integrado Universitario SIIU) para informarse sobre sus obligaciones laborales					
El uso de canales informales para complementar la información institucional					

F3: Dinámicas Intergeneracionales

7. **¿En qué situaciones percibe más diferencias entre personas de distintas edades dentro de la facultad? (Opción Múltiple)**

( ) Uso de herramientas digitales

( ) Forma de redactar mensajes o correos

( ) Procesos administrativos

( ) Diferencias en las expectativas como formal vs. informal

( ) Preferencia por distintos canales de comunicación

( ) Falta de apertura al diálogo

( ) No percibo diferencias importantes

8. **Cuando existen diferencias en la forma de comunicarse entre personas de distintas edades, ¿qué efecto observa con mayor frecuencia? (Opción Múltiple)**

( ) Retrasos en la coordinación

( ) Malentendidos o interpretaciones diferentes

( ) Resistencia a nuevas formas de trabajo

( ) Menor participación o intercambio de ideas

( ) Conflictos interpersonales

( ) Otros

9. **¿En qué medida considera que las diferencias generacionales dificultan la comunicación dentro de la facultad?**

( ) Mucho / ( ) Bastante / ( ) Poco / ( ) Muy poco / ( ) Nada

F4: Feedback y Necesidades Humanas

10.

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
¿Con qué frecuencia recibe comentarios (feedback) por parte de sus superiores sobre su trabajo?					
Me siento escuchado cuando expreso mis inquietudes o propuestas					
La dinámica comunicacional dentro de la facultad me hace sentir parte del equipo, y no solo un miembro más					

F5: Cultura Organizacional

11. **¿Cómo describiría el ambiente de comunicación dentro de su área de trabajo?**

( ) Abierto y colaborativo
( ) Respetuoso pero poco cercano
( ) Poco organizado
( ) Complejo y/o tenso

12. **¿Cuándo usted necesita información o documentos ¿qué sucede habitualmente?**

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
La respuesta es ágil y clara					
Requiere seguimiento adicional					
La información puede resultar poco precisa					

13. **Ordene las siguientes situaciones según el nivel de dificultad o retraso que le generan en su trabajo diario.** (6 = Menor dificultad | 1 = Mayor dificultad)

Información poco clara o interpretada de diferentes maneras

Procesos administrativos largos para trámites sencillos

Cambios o disposiciones comunicadas a última hora

Saturación de mensajes o información

Dificultades de coordinación entre áreas o departamentos

Escasos espacios de retroalimentación

14. **Del 1 al 5 qué tan dispuesto está a aprender nuevas formas de comunicación dentro de la facultad** (1: Nada Dispuesto ; 5:Totalmente Dispuesto)

2. Modelo de cuestionario semi-estructurado para la entrevista

Comunicación interna

- ¿Cómo describiría la comunicación interna dentro de la facultad?
- ¿Cómo percibe actualmente la comunicación interna dentro de la universidad?
- ¿Considera que la información circula de manera clara entre autoridades y docentes?

Comunicación intergeneracional

- ¿Cómo influyen estas diferencias en el trabajo académico o administrativo?
- ¿Ha vivido situaciones de malentendidos relacionados con el tono o la forma de comunicación?
- ¿Considera que existen diferencias comunicativas entre generaciones dentro de la universidad?
- ¿Cómo cree que la brecha generacional influye en la eficiencia interna de la universidad?
- ¿Considera que la universidad aprovecha el conocimiento de los docentes más experimentados para guiar a los nuevos, o viceversa (mentoría inversa)?

Canales, Tonos y Estilos Comunicativos

- Cuando un docente tiene una idea o queja, ¿cuál es el proceso para que esta llegue a los directivos (ascendente)?
- ¿Qué papel juegan los grupos de WhatsApp u otros medios informales en la coordinación del trabajo frente a los correos o circulares oficiales?
- ¿Qué canales de comunicación se utilizan con mayor frecuencia en el trabajo diario?
- ¿Considera que existe apertura para expresar ideas o sugerencias dentro de la universidad?
- ¿Considera que existen diferencias en la forma de comunicarse según la generación?

Clima organizacional

- ¿Cómo describiría el ambiente laboral?
- ¿Cree que la cultura comunicacional de la UTN fomenta la colaboración entre distintos departamentos o cada facultad funciona como una "isla" independiente?
- ¿Cómo cree que la comunicación interna afecta la calidad del "servicio educativo" que finalmente recibe el estudiante (visto como cliente)?

Feedback y Motivación

- ¿Con qué frecuencia recibe comentarios sobre la calidad de su desempeño laboral y por qué medios se le comunica?
- ¿De qué manera la retroalimentación que recibe (positiva o negativa) impacta en su motivación y en su sentido de pertenencia a la institución?
- ¿Existe un espacio para el reconocimiento público de los logros del personal administrativo y docente?

Pregunta de Cierre

- ¿Qué aspectos cree que deberían fortalecerse para mejorar la comunicación interna?
- Si pudiera cambiar una sola cosa de la forma en que se comunican las personas dentro de la universidad para mejorar el ambiente de trabajo, ¿qué sería?

3. Transcripción de entrevistas

Entrevista 1: Docente

¿Me puede explicar un poco sobre cómo es la dinámica comunicacional? ¿Cómo se comunican los docentes y los administrativos?

Bueno, a nivel comunicacional, la dinámica depende del tipo de público. Por ejemplo, si estamos hablando a nivel institucional, existen los medios oficiales, llamémoslos así. Trabajamos con el correo institucional, con la plataforma SIU y con la plataforma UTNMóvil, que son los nuevos medios que se han implementado. El objetivo es que exista una comunicación clara y, obviamente, oficial, tomando en cuenta que la comunicación entre docentes, autoridades y administrativos tiene fines altamente laborales. Todo el contenido que se genere debe mantener esa línea. De esta manera, se han mantenido estos canales de comunicación.

Con respecto a UTNMóvil, vemos que se integra como un nuevo modelo de comunicación. Basándonos solamente en docentes, autoridades y personal administrativo, ¿usted cree que ha habido resistencia por parte de algunas personas? Siempre el tema generacional tiene sus limitaciones. Tomemos en cuenta que nosotros —me incluyo— venimos de una generación análoga. Entonces, a pesar de que estamos inmersos en el campo académico, sí se han visto ciertas limitaciones. Sin embargo, creo que un detonante

importante fue la pandemia, porque en ese momento, de manera obligatoria, se tuvo que realizar una migración masiva hacia medios digitales.

Este proceso fue complejo a nivel social y humano, pero también generó más confianza para permitir el uso de nuevas tecnologías. Hablemos de Teams o de otros medios digitales que comenzaron a utilizarse de una manera más natural.

En cuanto a UTNMóvil específicamente, no he escuchado que haya sido un problema, más bien, los comentarios que he recibido indican que es una herramienta bastante versátil. La anterior plataforma, SIIU, también es muy útil, pero UTNMóvil tiene ventajas importantes: es responsive, puede visualizarse desde dispositivos móviles, es mucho más amigable y tiene una curva de aprendizaje más rápida. Esto hace que sea un medio idóneo para generar una comunicación ágil.

Entonces, sí considero que las diferencias generacionales pueden influir en ciertas limitaciones tecnológicas, pero creo que todos los niveles generacionales han logrado adaptarse adecuadamente.

Sabemos que las diferentes generaciones tienen expectativas y formas de comunicación distintas. Tal vez usted puede mencionar alguna situación en la que haya sido partícipe de estas diferencias. Por ejemplo, un docente nos comentaba que en una reunión les llamaron la atención por temas relacionados con la formalidad y la vestimenta. ¿Ha sido partícipe de alguna brecha de este tipo?

Sí, hay que tomar en cuenta que, al hablar de generaciones, estamos hablando de diferentes pensamientos, comportamientos y formas de aprendizaje. Esto ha marcado radicalmente las diferencias.

Las generaciones más antiguas, llamémoslas así, vienen de una escuela más clásica, más rígida e incluso más autoritaria. A medida que se generan nuevos paradigmas educativos, nuevos medios de comunicación y nuevas posturas filosóficas, también aparecen ciertas libertades que, para algunas personas de generaciones anteriores, pueden resultar chocantes o difíciles de aceptar.

Muchas veces se escucha la frase: "En mi época era así". Ese tipo de pensamiento puede generar brechas relacionadas con la disciplina, las posturas o las formas de actuar. En el caso de la vestimenta, por ejemplo, actualmente existen protocolos más flexibles; sin embargo, algunas personas de generaciones anteriores pueden mostrarse reacias a cambiar los estándares con los que fueron formadas; creo que tiene mucho que ver con aquello que se ha aprendido durante años y que luego resulta difícil modificar.

Aparte de la vestimenta, ¿existe otra categoría o aspecto en el que usted haya notado estas diferencias generacionales?

Sí, creo que también se evidencia en las formas de aprendizaje. Yo, por ejemplo, vengo de la escuela del libro y considero que es una manera adecuada de aprender. Muchos docentes de mayor edad también ven al libro como el principal recurso educativo.

Sin embargo, actualmente es muy común que plataformas como TikTok se conviertan en fuentes rápidas de consulta. Son videos de 10 o 20 segundos que permiten obtener respuestas inmediatas.

Eso representa una gran brecha en las formas de aprendizaje. Desde mi perspectiva, puede tratarse de información rápida, pero también superficial. Ya no es tan frecuente ver estudiantes en una biblioteca consultando varios libros para desarrollar una investigación. Ese método ha ido cambiando.

En este contexto, ¿Qué papel juegan los grupos de WhatsApp en la comunicación?

Los grupos de WhatsApp tienen la ventaja de ser el medio más masivo, divulgado y utilizado por todos; el problema radica en que se fusionan el espacio privado y el espacio laboral. WhatsApp es inmediato y de fácil acceso, pero fácilmente se pueden sobrepasar los límites entre la vida personal y el trabajo. A veces alguien envía un mensaje a la una de la mañana y se pierde esa noción de privacidad.

Los medios oficiales, en cambio, suelen estar vinculados a un entorno laboral específico. WhatsApp es muy útil, pero presenta esta desventaja: puede trascender hacia horarios y aspectos personales o sociales.

¿Y considera que las personas pueden llegar a colapsar con mensajes que no sean institucionales, como stickers o contenidos irrelevantes?

Creo que ese es uno de los mayores problemas. Tenemos nuestros contactos personales y, además, grupos laborales y sociales. Todo esto genera un impacto masivo de mensajes que, en muchas ocasiones, resultan irrelevantes para la mayoría de personas.

Esto termina afectando la atención, porque las notificaciones son constantes y el mensaje se convierte en una presencia permanente que puede resultar invasiva.

¿Usted considera que existe apertura para expresar ideas o sugerencias? ¿O sí existe esa apertura, pero el proceso es muy largo?

Creo que sí existe apertura. En este caso, hay instancias establecidas. Por ejemplo, nosotros como docentes tenemos coordinadores, decanos y, posteriormente, rectorado.

Dentro de la facultad, las autoridades han sido abiertas al diálogo. Existen espacios de puertas abiertas donde podemos acercarnos para presentar inquietudes o novedades. Si debe hacerse

por medios oficiales, contamos también con grupos institucionales donde existe la posibilidad de expresar comentarios, opiniones o incluso presentar quejas sobre situaciones puntuales.

Si pudiera cambiar una sola cosa de la manera en la que se comunican dentro de la universidad los docentes y las autoridades, ¿qué cambiaría?

Creo que lo más importante sería trabajar en el respeto al tiempo. Considero que es lo más valioso. Cumplimos un horario laboral y me gustaría que todos los mensajes institucionales se gestionaran dentro de ese tiempo.

Fuera del horario laboral, cada persona cumple otros roles: familiares, personales o desarrolla actividades extracurriculares. Considero que sería importante fortalecer ese límite, porque con la virtualidad esos espacios se traspasan muy fácilmente.

Entrevista 2: Docente

¿Nos puede explicar cómo es la dinámica de la comunicación?, ¿qué canales utilizan?, ¿cuál es el tono que más se utiliza para comunicarse institucionalmente entre docentes, autoridades y personal administrativo?

Bueno, entre los canales de comunicación entre autoridades y docentes, en cuanto a lineamientos institucionales, se encuentran los medios oficiales, como el correo institucional y las plataformas institucionales que ahora nos permiten incluso chatear. Sin embargo, para agilizar la recepción de la información, se utiliza mucho la plataforma de WhatsApp como un medio social que permite saber que llegó un mensaje y revisarlo rápidamente.

No obstante, estos mensajes no solo se enfocan en informar, sino también en indicar: "Acaban de recibir un correo, por favor revisen", o "Se ha subido el memorando X". Esto ha permitido facilitar la comunicación, pero también ha roto ciertos parámetros de un marco laboral

establecido. Se ha normalizado, por ejemplo, enviar mensajes fuera del horario laboral acompañados de frases como: "Disculpen la hora". Aunque existe esa cortesía, el mensaje está enviado y, de una u otra manera, existe una expectativa de cumplimiento.

Entonces, ese WhatsApp no se utiliza solo en horarios laborales.

Exactamente. Se puede recibir un mensaje un fin de semana o fuera del horario establecido, acompañado de una frase amable, pero el mensaje ya está ahí y, de alguna manera, implica una responsabilidad de atenderlo.

En cuanto a los tonos de comunicación, ¿ha observado alguna brecha generacional? Por ejemplo, ahora docentes jóvenes pueden considerar formal asistir con zapatillas blancas, mientras que para autoridades de generaciones más antiguas esto puede interpretarse como algo informal.

Pienso que la brecha generacional se convierte en un limitante cuando las generaciones más antiguas no aceptan el cambio. Los cambios son difíciles para todos; sin embargo, aquello que para una generación representa normalidad, para otra puede estar fuera de sus parámetros.

Se ha intentado manejar esta situación mediante la aceptación y la flexibilidad: aceptar reglas que tal vez no coinciden con nuestros propios esquemas, pero intentar comprenderlas. Sin embargo, en actos de formalidad extrema sí se ha impuesto la visión más tradicional sobre la nueva. Por ejemplo, se restringen ciertos elementos como piercings, determinados estilos de cabello o aspectos considerados fuera del contexto de una vestimenta adecuada.

Esto no necesariamente busca criticar o limitar la expresión individual, sino responder a normas establecidas dentro de un contexto social específico.

Pero, en general, ¿existe flexibilidad fuera de estos ámbitos más formales?

En algunos compañeros sí. Yo diría que, en una escala del uno al cinco, algunos tienen un nivel de flexibilidad de tres, mientras que muchos alcanzan un cinco.

¿Cómo describiría la comunicación con el personal administrativo, como secretarias u otros colaboradores?

Aquí también influye mucho la edad. Existen secretarias jóvenes que, mediante un mensaje breve o una solicitud que no necesariamente llega por un medio formal, pueden resolver una situación. Sin embargo, otras personas requieren que todo quede registrado de manera estrictamente formal: "Nunca me llegó", "No me dijo", "No hay evidencia".

Entonces, se privilegia el uso de medios institucionales porque permiten dejar constancia y dar seguimiento a los procesos. Por eso se intenta potenciar que estudiantes y docentes utilicen canales formales para cualquier trámite.

Hablando de WhatsApp, ¿los grupos de docentes suelen verse colapsados por memes o información no relevante?

Al inicio sí ocurría. Gracias a Dios, con las opciones actuales que permiten restringir quién puede escribir, ha disminuido el problema.

También debemos considerar que existen diferentes formas de comprender estos espacios. Hay personas que accidentalmente envían mensajes inapropiados y otras que lo hacen intencionalmente. Un meme o un sticker no necesariamente constituyen una forma de comunicación institucional; sin embargo, algunas personas intentan incorporarlos.

La brecha generacional influye mucho aquí. Lo que para una persona puede ser algo ligero o divertido, para otra puede parecer poco profesional o inapropiado dentro del rol docente, generando más asperezas que facilidades en la comunicación.

Cuando usted tiene alguna queja o necesita transmitir información a una autoridad, ¿el proceso es sencillo o debe pasar por varias instancias?

Lastimosamente, es muy tedioso. La burocracia y los tiempos institucionales hacen que muchos trámites o procesos se retrasen considerablemente.

Respeto los canales y los órganos regulares, pero en muchos casos son caminos muy largos para resolver asuntos que podrían solucionarse de manera más rápida. Si para llegar a una persona con capacidad de decisión debo pasar por cinco instancias previas, el tiempo que toma ese recorrido puede ser significativo.

¿Cómo cree que esto afecta la calidad del servicio educativo que recibe el estudiante?

No considero que exista una afectación directa en la calidad del servicio, pero sí en la tramitología.

Por ejemplo, una afectación importante puede darse cuando existe la planificación de una gira académica o una salida de campo. Debido a los tiempos burocráticos, las condiciones inicialmente previstas pueden cambiar: los costos pueden variar o lo acordado verbalmente puede terminar siendo diferente a lo finalmente aprobado.

¿Considera que existe una retroalimentación adecuada entre docentes y autoridades? ¿Se reconocen los logros o se brinda feedback sobre el desempeño?

Pienso que el feedback existe, pero no siempre en el nivel adecuado. En muchos casos, se utiliza para señalar aquello que no se hizo correctamente, pero no para reconocer lo que sí se hizo bien.

A veces recuerdo una reflexión de la película El diablo viste a la moda: "Es tu trabajo, no hay que reconocerte por hacerlo". Sin embargo, dentro del contexto latinoamericano, el

reconocimiento es importante porque ayuda a comprender que perteneces a una institución y que aquello que haces tiene valor.

La ausencia de este reconocimiento puede generar desmotivación y disminuir el sentido de pertenencia.

Personalmente, en una escala del uno al cinco, siendo uno "nada" y cinco "totalmente", ¿qué tan perteneciente se siente a la Universidad Técnica?

Cinco, totalmente. No lo dudaría.

Es un espacio que me abrió muchas oportunidades, me permitió salir de mi zona de confort —algo que disfruto mucho— y me ayudó a comprender que toda idea básica puede perfeccionarse. Cuando uno encuentra los guías adecuados, el impacto que puede generar en el entorno es muy grande.

Si pudiera cambiar una sola cosa de la manera en que se comunican las personas dentro de la universidad, ¿qué cambiaría?

Cambiaría la estructura. Es decir, eliminaría parte de la burocracia o la cantidad de instancias que deben atravesarse para llegar a un resultado final.

Creo que muchos procesos podrían sintetizarse para alcanzar los mismos objetivos de una manera más rápida y eficiente.

¿Cree que una mentoría inversa, donde generaciones antiguas y nuevas aprendan mutuamente, podría ser efectiva?

De hecho, sería eficiente. Como mencionamos al inicio, la flexibilidad es indispensable en ambos sentidos.

Las generaciones más antiguas deben reconocer que los jóvenes también tienen mucho que enseñar. Del mismo modo, los jóvenes deben comprender que la experiencia acumulada aporta herramientas valiosas.

Esa flexibilidad debe conducir a un punto medio donde el objetivo no sea ganar una batalla generacional, sino encontrar las mejores herramientas para, juntos, llegar más lejos.

Entrevista 3: Docente

¿Me puede contar cómo es la comunicación dentro de la universidad? ¿Cómo la considera usted? ¿Es abierta? ¿Qué canales utiliza? ¿Cómo ve la comunicación en general?

Bueno, primero que nada, por el hecho de que somos una entidad que se rige por diferentes órganos regulares, la comunicación formal se maneja desde ahí. Por ejemplo, tenemos canales como el correo institucional y también varios grupos de WhatsApp institucionales que nos permiten enterarnos de las diferentes situaciones y lineamientos. Esto en relación con la parte formal de la institución.

¿Usted considera que la información que llega es clara o tal vez hay necesidad de reforzar algo?

La comunicación desde la parte administrativa tiene un formato establecido. Por ejemplo, nos llegan memorandos, resoluciones o documentos emitidos desde el Consejo Universitario para informarnos sobre decisiones tomadas. Todo se maneja de manera muy formal.

Sin embargo, sí considero que debe reforzarse la comunicación, especialmente si hablamos de la estructura jerárquica, desde rectorado, coordinaciones y decanatos. Muchas veces la

información llega formalmente, pero la forma en la que realmente comprendemos lo que sucede es conversando con otros compañeros.

Nos llega mucha información y, en ocasiones, parte de ella pasa desapercibida. Por eso, aspectos importantes suelen comentarse entre colegas, reforzando la comunicación mediante canales informales para comprender mejor lo que está ocurriendo.

Entonces, ¿los correos contienen demasiada información y uno termina leyendo únicamente lo más importante?

Exactamente. Muchas veces envían toda la información porque así funcionan los procesos administrativos. Pero las cuestiones más importantes terminan comentandosé entre compañeros, reforzando la comunicación desde canales informales para comprender mejor el contenido de los mensajes institucionales.

Usted mencionó que utilizan grupos de WhatsApp y el correo institucional. Tengo entendido que existen grupos institucionales e informales. ¿Podría comentarme un poco sobre eso y sobre los horarios en los que se envían mensajes?

En los grupos institucionales la información suele llegar dentro del horario laboral. Sin embargo, al existir muchas personas dentro del grupo, ocurre que alguien envía un mensaje y luego todos responden con "recibido", "de acuerdo" o mensajes similares. Esto genera una acumulación excesiva de notificaciones.

Uno revisa el teléfono y encuentra cien mensajes que, muchas veces, no revisa porque se vuelven demasiados. Es una especie de "infoxicación" comunicacional.

Por ello, se recurre a grupos informales, como los grupos de docentes de una carrera o grupos de compañeros cercanos. Ahí se conversa y se logra comprender mejor aquello que se comunicó en los grupos institucionales.

En estos grupos informales sí se escribe a cualquier hora. Sin embargo, en los institucionales existe mayor control respecto a los horarios, salvo que ocurra una situación urgente.

¿Considera que existen diferencias generacionales en la comunicación entre docentes, administrativos y autoridades?

Si hablamos únicamente entre docentes, administrativos y autoridades, realmente no existen diferencias muy marcadas. El hecho de compartir una preparación académica similar hace que las diferencias no sean tan evidentes.

Quizás algunos docentes o administrativos mayores puedan presentar ciertas dificultades relacionadas con la tecnología, pero, en general, la mayoría está acostumbrada a desenvolverse dentro de este entorno.

Por ejemplo, cuando llega un enlace para inscribirse en un curso, quienes tienen mayor familiaridad tecnológica saben inmediatamente cómo acceder. Sin embargo, algunos docentes mayores pueden presentar dificultades para identificar dónde está el enlace o cómo completar el proceso.

En esos casos, quienes manejamos mejor estas herramientas solemos brindar apoyo a quienes lo necesitan.

¿Ese apoyo forma parte de una estrategia institucional o surge de manera espontánea?

Surge de manera espontánea. No existe una dinámica institucional que promueva una mentoría inversa entre generaciones. Nosotros ayudamos porque observamos que ciertos compañeros tienen dificultades y tratamos de apoyarlos.

¿Ha observado situaciones relacionadas con diferencias generacionales en aspectos como la formalidad o el código de vestimenta?

Sí. En la institución existe un código de vestimenta que los docentes debemos respetar. Los administrativos cuentan con uniforme y, en el caso de los docentes, se exige una presentación formal que incluye el tipo de zapatos y la ropa que utilizamos.

No podemos asistir con calzado deportivo. Los viernes existe un poco más de flexibilidad porque generalmente no tenemos clases, pero de lunes a jueves la vestimenta debe ser formal.

Es una norma bastante rígida, especialmente porque algunas personas —por lo general más jóvenes— pueden intentar romper con esos esquemas. El rector suele recordarnos constantemente la importancia de mantener una imagen formal. Incluso se nos ha sugerido evitar el uso de mochilas para diferenciarnos de los estudiantes.

¿Considera que la universidad aprovecha las fortalezas de las distintas generaciones para fomentar el aprendizaje mutuo?

No existen espacios formales destinados a ello. Sin embargo, considero que sería muy positivo contar con escenarios donde los docentes jóvenes puedan compartir conocimientos relacionados con nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, los docentes con más experiencia puedan transmitir sus aprendizajes profesionales y personales.

Ese intercambio sería muy enriquecedor.

En cuanto a los procesos institucionales, algunos docentes han mencionado que deben pasar por varias instancias para resolver una situación. ¿Cómo lo percibe usted?

Los procesos burocráticos no son un problema exclusivo de nuestra institución; es una realidad generalizada.

Muchas veces debemos pasar de una oficina a otra sin tener claridad sobre el procedimiento exacto. Falta organización y una hoja de ruta que permita optimizar los procesos y hacerlos más eficientes.

¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de su carrera?

En la carrera de Publicidad mantenemos una muy buena relación laboral. Nos hemos convertido en amigos y existe un ambiente de colaboración constante. Si alguno tiene dificultades, los demás tratamos de apoyarlo.

Incluso con compañeros de otras carreras y con las autoridades de la facultad he mantenido relaciones positivas. Considero que es un buen ambiente laboral.

¿Considera que existe flexibilidad entre generaciones para aprender mutuamente?

Sí. Vivimos en un contexto donde debemos estar abiertos al aprendizaje permanente.

Por ejemplo, la inteligencia artificial ha representado un reto importante para algunos compañeros, pero considero que todos estamos dispuestos a aprender, independientemente de la edad. El hecho de ser docentes implica mantenernos en constante actualización.

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?

Dentro de nuestra carrera existe una política de reconocer los logros de los docentes. Se realizan publicaciones en redes sociales y existe apoyo mutuo cuando es necesario cumplir con determinadas actividades.

A nivel de carrera sí existe ese reconocimiento. A nivel de facultad ocurre en algunos casos, aunque no de manera constante ni para todos los docentes.

¿Cree que existe apertura para proponer nuevas ideas dentro de la institución?

No completamente. Muchas veces existen políticas establecidas que limitan ciertas iniciativas.

Por ejemplo, uno puede proponer realizar una exposición o una casa abierta fuera de la universidad, pero desde los órganos administrativos puede negarse la autorización argumentando que existen espacios internos para ello.

En este caso, considero que responde más a cuestiones políticas que generacionales.

¿Ha vivido situaciones de malentendidos relacionados con diferencias generacionales?

No específicamente relacionadas con la brecha generacional. Más bien, he experimentado dificultades derivadas de procesos administrativos.

Recuerdo un caso en el que se me informó que no había asistido a trabajar. Tuve que solicitar grabaciones de las cámaras de seguridad para demostrar que sí había estado presente y que había registrado mi ingreso. Finalmente, se descubrió que el problema estaba en el reloj biométrico.

Situaciones como esta reflejan dificultades en los procesos comunicacionales internos.

Si pudiera cambiar una cosa de la forma en que se comunican las generaciones dentro de la universidad, ¿qué cambiaría?

Implementaría talleres de comunicación asertiva e inteligencia emocional.

Actualmente se evidencian dificultades relacionadas con la empatía y el manejo de emociones como la ira. Considero que trabajar estos aspectos contribuiría significativamente a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

¿Cree que las dinámicas comunicacionales de la universidad le hacen sentir parte de la facultad o más bien únicamente como un trabajador?

Debido al alto nivel de formalidad institucional, muchas veces uno puede sentirse más como un trabajador que como parte de un grupo.

Existen ocasiones en las que se reconocen ciertos logros o se felicita a algunas personas, pero, en general, las dinámicas siguen siendo bastante formales y no siempre fortalecen el sentido de pertenencia.

Entrevista 4: Personal Administrativo

¿Me puede comentar más o menos cómo percibe usted que es la comunicación aquí en la facultad?

Bueno, aquí la comunicación es muy abierta y también muy bidireccional, porque tenemos la oportunidad de dar nuestros puntos de vista en cuanto a los procesos académicos y estos son muy tomados en cuenta.

Al hablar de una comunicación bidireccional, nos referimos a que tenemos la posibilidad de conversar con el señor Decano y también con los coordinadores para darles a conocer qué está pasando, qué podríamos hacer en determinado momento o cómo se pueden llevar ciertos trámites.

Con respecto a los canales, ¿cuál es el principal canal que se maneja en la comunicación?

El principal canal son los correos electrónicos. Ese es nuestro canal oficial de comunicación, tanto con estudiantes como con coordinadores.

Luego tenemos un canal que no es oficial, pero que también se utiliza, y es WhatsApp. Nos comunicamos por ahí cuando hay que realizar algún pedido, elaborar oficios o resolver alguna situación urgente.

¿Ha percibido alguna dificultad o situación relacionada con la brecha generacional?

Yo creo que las personas que trabajan aquí desde hace más tiempo tienen un poco más de temor a adaptarse a la tecnología. Obviamente, por la edad, también puede dificultarse el manejo de herramientas tecnológicas.

Sin embargo, roces como tal no existen porque, al menos aquí dentro de la facultad, quienes somos más jóvenes y manejamos mejor la tecnología siempre ayudamos a nuestras compañeras. Y ellas también nos apoyan en procesos que conocen muy bien debido a su experiencia. Entonces existe un intercambio de ayuda mutua.

¿Esos intercambios son personales o existe alguna dinámica institucional que fomente ese aprendizaje entre generaciones?

No, es netamente personal. Incluso cuando alguien ingresa a trabajar aquí o llega una compañera nueva, nosotros nos acercamos de manera espontánea y le damos la confianza para que pueda escribirnos o consultarnos. Siempre estamos dispuestos a ayudar en cuanto al manejo del sistema o sobre cómo se llevan los diferentes trámites.

¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Tenemos un ambiente laboral muy positivo porque mantenemos una buena relación entre todas las compañeras, especialmente entre quienes trabajamos en esta oficina.

Además, contamos con el apoyo de nuestros coordinadores y del Decano. No podríamos decir que existe un mal clima laboral; al contrario, considero que es uno de los mejores ambientes laborales dentro de las facultades.

En cuanto a los flujos de comunicación, ¿es fácil compartir ideas o existen procesos burocráticos para presentar sugerencias o inquietudes?

No, aquí todos tenemos las puertas abiertas, tanto de coordinación como del Decanato. Nuestros jefes están siempre dispuestos a escucharnos.

Cuando tenemos algo que decir o queremos expresar nuestro punto de vista, este es bien recibido y se analiza de la mejor manera.

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su trabajo?

Nosotros recibimos retroalimentación de manera constante. Generalmente, cada semana se nos informa qué está ocurriendo en la facultad y cuáles son las actividades que debemos realizar.

No estamos aisladas de lo que sucede; siempre somos incluidas en los eventos y en las dinámicas que se desarrollan tanto en la facultad como en la universidad.

Entonces, ¿usted se siente parte de un equipo o más bien como una trabajadora más?

No, aquí sí nos sentimos como una familia. Buscamos salir adelante todos juntos y no únicamente de manera individual.

Además, procuramos que la facultad sea reconocida por el trabajo que realizamos y por el compromiso que tenemos con los procesos institucionales.

¿Existe un espacio para el reconocimiento de logros laborales?

Sí. Las felicitaciones generalmente las realiza directamente el señor Decano cuando reconoce nuestro trabajo o cuando hemos atravesado procesos complejos en los que todos hemos estado involucrados.

En esos casos, él organiza reuniones y reconoce el aporte que realizó cada uno de nosotros.

Algunos docentes han comentado situaciones relacionadas con diferencias generacionales, por ejemplo, respecto a la formalidad en la vestimenta. ¿Ha presenciado algo similar?

No, realmente no. Creo que aquí en la facultad todos nos hemos ido adaptando.

Incluso en temas relacionados con la vestimenta solemos conversar entre nosotros: "Mañana debemos venir formales, ¿qué les parece si nos vestimos de esta manera?". Entonces no hemos tenido roces de ese tipo.

Si pudiera cambiar una cosa de la comunicación interna, ¿qué cambiaría?

Personalmente, me resulta complicado atender solicitudes por WhatsApp. Por eso, me gustaría que toda la información se enviara por correo electrónico, ya que ese es el canal oficial y estamos permanentemente trabajando desde el computador.

A veces algunos mensajes enviados por WhatsApp pueden pasar desapercibidos. Por eso prefiero el correo electrónico.

¿Qué papel cree que juega WhatsApp dentro de la comunicación institucional?

Muchas veces nos solicitan información que nosotros tenemos almacenada en el computador. Entonces resulta complicado buscarla en un lugar para luego redactarla nuevamente por WhatsApp.

En cambio, mediante el correo institucional existe una secuencia de todo el trámite. Es más sencillo buscar la información, reenviarla y evidenciar cuándo fue enviada y respondida.

Por WhatsApp, en cambio, se debe redactar nuevamente, tomar fotografías o buscar formas de demostrar que el trabajo sí fue realizado.

¿Ha existido flexibilidad por parte de sus superiores cuando usted ha solicitado que la comunicación se realice por correo electrónico?

Sí, sí ha existido flexibilidad. Incluso es una recomendación que he realizado personalmente, porque considero que el correo facilita mucho más el seguimiento y la organización del trabajo.

Entrevista 5: Coordinador de carrera

Explíquenos cómo describe usted la comunicación dentro de la universidad: ¿es abierta, es organizada, qué canales se usan?

Hay varias necesidades. Primero, tratándose de entender un esquema estratificado de necesidades, nosotros necesitamos responder a aquello. Si entendemos ese direccionamiento, las cadenas se van correspondiendo entre sí para las necesidades administrativas, académicas y el resto de áreas sustantivas de la universidad. En ese sentido, aparecen las congruencias o el andamiaje comunicacional.

Existen varias formas o varios métodos dependiendo de la actividad a la que necesitemos responder, o de esta especie de filtrado por capas que tiene que atravesar la necesidad. Puede

ser, por ejemplo, desde rectorado y vicerrectorado, unidades por facultad, dependencias, y aterriza en las carreras. Desde las carreras incluso puede trasladarse a dos niveles más abajo, que sería el de docencia (donde también hay varios elementos ahí) y luego al de estudiantes. De ahí saltarían, obviamente, los intereses para la comunidad que no es universitaria.

Dependiendo de esta cadena se utilizan varias estrategias, medios o recursos. Puede ser por aplicaciones de mensajería digital, como la insistencia o el recalcar de que hay una actividad pendiente; eso no es formal. De ahí están los canales formales y oficiales hasta la página web, pero eso es obviamente con intereses de carácter de marca o de percepción institucional.

De ahí vienen directamente las actividades que influyen en las unidades académicas de su carrera, que es el correo electrónico. Y también en el trato directo, que serían sistemas de información directamente en reuniones a través de autoridades de carrera o de facultad con coordinadores de carrera o con docentes. Más o menos entre esa dinámica se encuentran. De ahí, cuando existen las evidencias de actividades, se usan las redes sociales, que ahorita está siendo muy típico. Creería que ese es el marco que se utiliza aquí en la universidad.

¿Considera usted que existen diferencias comunicativas entre generaciones?

Siempre. Siempre va a haber esas diferencias.

¿Cuáles considera que son las principales aquí?

Lo que pasa es que es ideológico, porque ahí hay un marco de primera instancia que es cognitivo. No todas las generaciones van a creer o van a tener un marco ideológico educativo, por ejemplo, de formulación de valores morales de lo que aprendemos en nuestras casas, o a nivel de experiencia educativa de cómo se formaron. Tenemos una fluctuación cultural muy rica para muchas cosas; eso es importantísimo y positivo, para otros no tanto. Entonces, cada

nivel generacional va imprimiendo este marco ideológico y, por ende, el sistema de desde cómo se habla y cómo transmitimos corporalmente nuestra postura va a ser diferente.

De alguna forma tratamos de unificar ese criterio con un solo evento supremo, podríamos decir, que sería tratar de entender eso a nivel académico y todas las necesidades que se corresponden alrededor. Es complejo. Posiblemente este mismo marco ideológico pueda imprimir diferencias de intereses personales o colectivos que nunca vamos a dejar de evidenciarlas. Los líderes se manifiestan constantemente, pero tratamos de sobrellevarlo porque este marco que se genera como el contracurso o la contradicción no es malo desde mi punto de vista. Que pienses diferente o que seas diferente no va a imprimir un marco de "quiero destruir"; simplemente es una forma de ver el mundo de las mismas ideas, pero explicado de diferente manera. Se evalúan todos esos elementos si hay voces vivas, pero normalmente tratamos de unificar. Se trata de unificar el criterio porque los intereses de la universidad priman a nivel institucional, para que todas estas voces, más que unificarse, sean respetadas y obviamente logremos los mismos intereses todos. Pero sí están marcadas esas diferencias generacionales.

¿Tiene en mente alguna situación específica que me pueda contar en la que se haya marcado, tal vez por el tono, por los canales o que haya habido un malentendido? Por ejemplo, un colaborador me contaba que algún día les llamaron a una reunión semiformal y ahora está este efecto de las zapatillas blancas, entonces llegaron en zapatillas blancas y para la autoridad eso no es nada formal, y obviamente ahí hubo este choque de expectativas de formalidad entre generaciones

Hay un montón de ejemplos. Por ejemplo, hoy es necesario resaltar el código de vestimenta. Entiendo que a nivel provincial también eso es muy importante y marca mucho la tendencia y la diferencia con cómo piensan núcleos de ciudades más grandes. Esto sería más pegado a la

aculturación de cómo se vive en Quito, Guayaquil, Cuenca, las ciudades más importantes del país. Creo que este fenómeno del efecto de la globalización nos da esta tinta de diferencia. Viajas a la capital, viajas para acá y te das cuenta de que sí es un mundo diferente y, por ende, el marco ideológico también cambia. Yo no lo veo malo, la verdad.

Pero sí se nos hacía difícil que los estudiantes entiendan un código de vestimenta o una personalidad marcada para una actividad en particular. Cuando hay una gala, tienes que entender que tiene un carácter. Entonces los estudiantes venían con la idea de: "Claro, yo entiendo que un terno para un hombre puede ser estar con una chaqueta de pana, un jean, una camiseta blanca sin cuello, pantalones rotos y zapatos blancos", y eso para ellos va a estar de maravilla. Pero nosotros entendemos que no es así. Entonces posiblemente esto puede reflejarse en la madurez, en la personalidad y, obviamente, en la parte generacional. Hay un bagaje de valores que es totalmente diferente, ese es uno, por ejemplo.

Hay necesidades estudiantiles, porque el hecho de que estén aquí no quiere decir que todos van a pensar de la misma manera, eso es obvio. Pero a veces sus mensajes vienen como con miles de ideas y es su forma de expresarse. ¿Cómo codificamos eso? Es tener una idea y una astucia en realidad, porque a veces ellos piensan de una manera, hablan de otra manera y explican de otra manera. Solo hablando de ellos ya tienes tres fenómenos o tres efectos. Nosotros como coordinadores o como docentes tenemos la responsabilidad de encuadrar el mensaje que ellos nos están diciendo; sería un gran filtro para que podamos trasladarlo a un formato más académico. Creo que las experiencias nos ayudan a hacer eso: transcribir ese código.

Ahí se hacen oficios, pedidos de efectos en graduaciones... en el día a día nos explican un millón de cosas. Por ejemplo, cuando faltan, con algunos estudiantes se me hace más fácil entenderlos porque me lo explican en la primera idea, pero hay otros que están hablando un

largo tiempo y no se les termina de entender, se dan las vueltas. Y me imagino que con este rango generacional de estudiantes hacia coordinadores, donde ya tenemos esta diferencia, para nosotros como autoridades debe ser igual hacia arriba. Ellos van a tener obviamente esa experiencia y madurez en los procesos administrativos y académicos de la relación laboral, que es compleja. Deben tener su cúmulo de ideas adaptadas con décadas de experiencia, mientras que la de nosotros son años en realidad. Me imagino que va a ser un esfuerzo igual el decodificar y llegar a entender cuáles son las necesidades, e ir marcando también diferentes experiencias. A veces también ha habido malentendidos, es lo más común; la polarización y el conflicto es algo bastante normal todos los días.

¿Qué papel juegan los grupos de WhatsApp?

Una maravilla.

¿Sí? ¿Cree que facilitan la comunicación?

Claro, pues. Es que imagínate, yo envío un mensaje... yo los organizaba por grupos, por ejemplo. Antes de que estuvieran las comunidades en Facebook, había grupos. Lo que se me ocurrió en el 2009 fue meter a la carrera ahí. Entonces ya no era la voz de tener que reunirme, imagínate, con ocho representantes de curso. En ese tiempo llegamos a tener tres carreras, eran 24 representantes de curso. Que estén los 24 a la hora señalada era imposible, venía la mitad. Entonces, en el efecto comunicacional ya sabías que había una ruptura en la cadena y, por ende, no íbamos a tener el mismo efecto.

Cuando voy por un grupo, con la cantidad de todos los estudiantes que ahora estamos organizados de varias formas, es la totalidad prácticamente. Nos organizamos de una forma muy interesante; que alguien no se entere en la carrera ya es el colmo porque es muy evidente.

Tú mandas un mensaje y son segundos en la demora de la transmisión. Ya en realidad es el código.

Y ahora viéndolo no solo desde los estudiantes, sino desde la parte interna entre docentes y autoridades, ¿cómo se manejan esos grupos?

Es instantáneo, igual. Lo que pasa es que tienes efectos. Por ejemplo, tú dices en un correo: "Este trabajo o esta necesidad es hasta tal fecha", pero viene por WhatsApp y es "ahorita". Eso va marcando como la cadencia, el ritmo de las cosas.

Bueno, ahora la presencia de la Inteligencia Artificial también fortalece esto. Puedes transcribir, puedes escuchar, puedes llamar, puedes decodificar. Este acompañamiento de ahora no sé si nos hace más efectivos, pero nos ha dado más trabajo, la verdad. Sí, pero es una realidad que estamos atravesando.

¿Considera entonces que el WhatsApp se usa para cosas más rápidas o para reforzar?

Para reforzar. En realidad sí tiene varias funciones. Porque, por ejemplo, digamos que necesitas emitir un informe que es formal. Hasta abrir el computador, las contraseñas, que se carguen las páginas (que con las computadoras a veces es un problema)... abres tu WhatsApp, anexas el archivo y envías. Sigue siendo formal, pero el proceso se acelera un poco. Entonces cumple con su eficacia. No, WhatsApp es una maravilla, un salvador.

¿Y en los grupos no se saturan tal vez con stickers o con información que no sea institucional?

Lo que pasa es que nosotros, por lo menos, manejamos para los docentes un grupo formal y uno informal. En el formal, todo lo que sea de la carrera. En el informal, todo lo que tú no quieras de acá.

Hablando de retroalimentación, pero solo en la parte interna entre docentes, autoridades y personal administrativo, ¿usted cree que existen los espacios para que los docentes o ustedes como coordinadores reciban feedback, tanto positivo como negativo?

Tenemos los espacios. El problema es que las actividades son más intensas, hay más ritmo. Nosotros estamos resolviendo uno, por ejemplo, de planificación de coordinadores que fue el día lunes, y el martes ya aparecía la auditoría universitaria. Entonces, si bien tuvimos el espacio el lunes, para el martes ya fue insuficiente; no por el tema anterior, sino por el nuevo. Es la intensidad con la que van apareciendo estas necesidades.

Y obviamente ahí cumplen la función los grupos, que son una maravilla, porque llega a tener este carácter de la urgencia, de estar comunicados o de mezclar todos estos elementos. Entonces no es porque no se abra el espacio, el espacio lo tenemos. El problema es que se ha intensificado el rigor o la marcha universitaria académica con muchas más necesidades.

¿Y cómo describiría usted la parte comunicacional en cuanto a reconocimientos?¿Existe esta retroalimentación por parte de superiores o coordinadores a docentes?

Lo que pasa es que es un poquito más atípico, menos eventual. El institucional es, si mal no me equivoco, dos o tres veces al año: en el Día del Maestro, en la sesión solemne y por fiestas de la universidad. Esos son los tres eventos que se marcan en el año.

Pero las redes sociales rompen este silencio sobre los reconocimientos. Por ejemplo, digamos que pasó algo en agosto (que son vacaciones); para el mes de septiembre se aterrizan, se actualizan y están los espacios en redes sociales. De la facultad hay otro. Increíblemente las redes sociales cumplen su función también de reconocer; tener ese reconocimiento digital también es muy importante en la actualidad. Y hay algunas carreras que también lo utilizamos. Eso sería como un poquito más interno, manejar tus grupos de carrera, lo cual es

mucho más rutinario para nosotros, pero no tiene esa dimensión o el impacto como el de la facultad o el de la universidad.

¿Cómo describiría el ambiente laboral entre docentes y coordinadores? ¿Tal vez es abierto, amistoso, o es un poco más formal?

Creo que hay de todos los tipos, pero personalmente trato de marcar siempre un ambiente equilibrado. Quisiera decir positivo, pero hay personalidades, hay emociones, hay necesidades, hay estrés, hay problemas familiares. Yo llego a comprender que nadie tiene un mundo en el que podamos tener solucionada la vida. Este marco frente a la universidad creo que nos llega a determinar con responsabilidad y con personalidad qué es lo que nosotros hacemos. En la universidad, si bien tengo problemas familiares, me tengo que dedicar aquí y darle prioridad a mi profesión.

Personalmente se trata de buscar siempre un ambiente equilibrado y justo sobre todas las cosas. Creo que eso también genera aprendizajes porque funcionamos muchísimo como modelo. Si tú te paras de una forma, utilizas una forma de expresarte, crees y reflejas esa ideología y filosofía, los estudiantes aprenden eso. Puede ser una cuestión de naturaleza, pero ellos imitan mucho de esas cosas; y lo mismo con los docentes. Estoy en un círculo de intelectuales, de personas que se incorporaron y están aprendiendo a ver ese mundo de ideas y de conocimiento. Yo sé que ellos también van a aprender y yo también aprendo mucho de ellos. Creo que no ganamos mucho en un ambiente donde se genere conflicto, eso no tiene mucho sentido. Propiciamos y somos corresponsables de que todos partimos de una línea o base, y este equilibrio me permite lograr muchísimas cosas.

Motivarnos sí es muy importante. Es un poco complicado a nivel universitario porque aparece este celo, el egoísmo, la envidia; y sí se nota, sí es característico. Yo puedo ser egoísta o envidioso, pero creo que es más bonito cuando te sinceras y dices: "Qué loco, te graduaste,

alcanzaste algo, te felicitaron, escribiste un artículo y lograste publicarlo (que es un hito para nosotros), publicaste un libro... ¿Cómo yo no quisiera estar ahí? Pero te felicito". Te lo digo de forma espontánea, soy un poco más abierto, y me parecería que esa es la forma de transparentar el egoísmo —que puede sonar tan malo— hacia un sentimiento que esté mejor controlado.

¿Existe o usted cree que existen aquí dinámicas que permitan el intercambio generacional? Por ejemplo, hablemos de una mentoría inversa: que las personas más antiguas enseñen a los jóvenes algo, y algo de los jóvenes a los más antiguos.

Existen esos espacios, se están implementando, pero no es muy típico aquí en la universidad, la verdad. Creo que los espacios se han estado descubriendo de a poco desde que yo estoy aquí. ¿Por qué? Creo que no ha existido tanto esta necesidad de identificar a los grupos y de saber que esta diferencia de edades hoy pueda ser un problema. Creo que hay una mirada más conservadora a pensar que las cosas van a funcionar como siempre han venido funcionando, y la otra es un marco más tradicional de que si ya se hizo de esa manera, va a funcionar algunas veces en ese mismo sentido.

Pero van descubriendo estos espacios y ya es muy evidente. No hay que ser muy astutos para darnos cuenta de que ya hubo un cambio de paradigma generacional y que eso implica también integrar otras visiones que antes se podían descartar.

Y si pudiera cambiar una sola cosa de la forma en la que se comunica aquí, basándonos en docentes y autoridades (dejando de lado los estudiantes), en la forma interna de la universidad, ¿qué es lo que cambiaría?

Quisiera decir que la experiencia, pero el problema es que hay una dinámica donde se van integrando nuevos elementos que son exigencias, en realidad. Podemos estar preparados o no,

por más o menos experiencia que tengamos, pero nos van a recoger sorprendidos, y eso está pasando en este año, la verdad. Es una marcha para la que la universidad tiene que estar preparada.

¿Qué sería? Bueno, creo que podríamos planificar, anticipar (no siempre va a ser bueno abrir agendas y generar un espacio para mentalizar). Claro, sería como adelantarme a la planificación, pero no podría prototipar también... Bueno, entonces me quedaría con la capacidad de respuesta. Si es que no puedo anticipar porque es una marcha a la que tarde o temprano vas a llegar y eso nos obliga a improvisar en algunos casos o a reaccionar, esa realidad no la puedo manejar. Pero sí puedo tener un equipo que tenga las capacidades y pueda ayudarme. Entonces sí, trabajo en equipo posiblemente, y una especie de respuesta creativa individual. Porque si yo puedo identificar el espacio en donde me encuentro y puedo motivar a las personas que están alrededor mío en la alegría, en el desastre o en la felicidad, puedo hacer un millón de cosas. Creo que podría ser fortalecer estas capacidades.

Listo. Perfecto. Muchísimas gracias.

Entrevista 6: Personal Administrativo

¿Cómo describiría la comunicación interna de la facultad?

Es buena porque todos lo hacemos a través del correo institucional, aunque hay algunas consultas que sí las sabemos hacer por WhatsApp o alguna cosa. Pero la mayoría de las veces es buena porque todo es a través del correo oficial.

Con respecto a WhatsApp, supongo que son en grupo, ¿no es cierto? ¿No se colapsan tal vez con información no necesaria, stickers o cosas así?

De hecho, con las compañeras todo lo académico llega acá. Cuando me mandan alguna información y les falta algo o hay que corregir, la mayoría de las veces las devuelvo. Pero cuando es algo muy cortito, ahí sí les envío a su WhatsApp personal un: "¿Sabes qué? Ayúdame cambiando esto, punto" o "Reenvíame nuevamente". Con respecto a los grupos, hay grupos, pero solamente se centran en dar información; no hay emojis, no hay nada de eso. Eso facilita bastante la dinámica.

¿Y considera que la información siempre llega de manera clara y oportuna, a tiempo y todo, o ha habido tal vez inconvenientes de que se malentienda una disposición?

No, no, no. Todo siempre ha sido claro.

¿Considera usted que la universidad aprovecha el conocimiento del personal? Sabemos que tal vez el personal de una generación antigua va a optar por cosas diferentes o a veces son más reacios a la tecnología. ¿Considera que la universidad tiene espacios que aprovechan las fortalezas de cada generación?

Sí, porque bueno, yo ya estoy aquí 12 años. Cuando entré todavía no se manejaba mucho el correo institucional; ahora todo el mundo tenemos firma electrónica, así que todo es a través del correo. Casi ya no tengo archivo físico, por ejemplo. De hecho, la mayoría de las compañeras ya no tienen archivo porque todo es de manera digital. A muchos sí les ha costado actualizarse, pero ahora ya todo es digital.

Por otro lado, la experiencia de cómo se hacía antes el trabajo o cómo se resuelven las cosas por parte de los antiguos (los que ya están por jubilarse) nos ha ayudado mucho a las que somos casi nuevas. Nos han apoyado en ese sentido. Hay como esa mentoría de ayudarse los unos a los otros.

Cuando tiene alguna idea o cuando quiere expresarse, ¿siente que están los procesos y el espacio para poder hacerlo, o tal vez hay un poco más de resistencia a escuchar nuevas implementaciones?

No, no, de hecho, cada vez que tenemos algún curso o una capacitación de nuevas cosas relativas al archivo, por ejemplo, son procesos que van todo el tiempo renovándose. Cuando uno quiere aportar con algo, sí nos han oído.

Además, las capacitaciones son periódicas; todos los años debemos tener capacitaciones. Por ejemplo, de Contraloría son cuatro al año. Antes eran presenciales, pero desde la pandemia ya todas son virtuales y hay que aprobarlas.

¿Considera que existe alguna dificultad o diferencia generacional en cuanto a la comunicación aquí dentro de la facultad?

Dentro de la facultad, no. No, no.

¿Cómo describiría su ambiente laboral? ¿Es amigable o más formal?

Chévere, tranquilo. Amigable. Sí, amigable, porque todos nos llevamos bien. Aquí en el área administrativa es más chévere llevarse porque somos pocos en cada año; en el edificio central todos son administrativos y es más complicado porque son más. Pero aquí, igual con los docentes, nos llevamos bien.

¿Con qué frecuencia recibe comentarios o retroalimentación sobre cualquier cosa laboral, ya sea positiva o negativa, como un feedback?

Todo el tiempo, porque a veces se implementan procesos nuevos que no conocemos, entonces siempre nos están retroalimentando.

Si pudiera cambiar una sola cosa de la forma en la que las personas se comunican dentro de la facultad, ¿qué cambiaría?

Creo que cambiaría a que sea un poquito más formal la comunicación, solo un poquito. Porque hay veces que vamos hablando de ciertos temas por los pasillos y eso como que no está muy bien, ¿no? Pero creo que solo eso, de ahí todo bien.

Muchísimas gracias.