



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROPUESTA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE PIURA: BOLETÍN SOMOS UDEP

Marianella Rubio-Córdova

Lima, febrero de 2018

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Rubio, M. (2018). *Propuesta para la comunicación interna de la cultura corporativa en la Universidad de Piura: Boletín Somos UDEP* (Trabajo de investigación de Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN



“Propuesta para la comunicación interna de la cultura corporativa en la Universidad de Piura: Boletín Somos UDEP”.

Trabajo de investigación que presenta:

MARIANELLA DEL PILAR RUBIO CÓRDOVA

**Para optar el Grado de
Magíster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones**

Asesor: Dr. Fernando Huamán Flores

Lima, febrero de 2018

ÍNDICE

1.	Antecedentes, historia y contexto de la organización.....	1
1.1.	Historia, misión y visión.....	1
1.1.1.	Historia	1
1.1.2.	Misión.....	1
1.1.3.	Visión	2
1.1.4.	Objetivos y funciones primordiales.....	2
1.1.5.	Públicos	3
1.2.	Sector, posicionamiento y principales competidores	3
1.3.	Estructura organizacional	4
1.4.	Productos y servicios de la UDEP.....	5
2.	Actores y problemática en el campo de la comunicación.....	7
2.1.	Actores.....	7
2.1.1.	Dirección de Comunicación	7
2.1.2.	Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano.....	8
2.1.3.	Gobierno corporativo de la UDEP.....	9
2.2.	Problema central	10
2.3.	Problemas secundarios	12
2.3.1.	Gestión poco planificada y reactiva de la comunicación interna.....	12
2.3.2.	Nulo conocimiento de las decisiones directivas	12
2.3.3.	Escasa coordinación entre Dircom y la GGDTH	13
2.3.4.	Planteamiento no adecuado de los medios de comunicación interna	13
2.4.	Efectos en la organización.....	14
2.4.1.	Desconexión de los trabajadores con los objetivos estratégicos.....	14
2.4.2.	Confusión sobre la naturaleza de la institución	14
2.4.3.	Rumores.....	15
2.5.	Causas y motivos	15
2.5.1.	Importancia atribuida a la Comunicación interna.....	15
2.5.2.	Tratamiento indistinto a todos los públicos internos.....	15
2.6.	Limitaciones y oportunidades para encontrar una solución	16
2.6.1.	Limitaciones	16
2.6.2.	Oportunidades.....	17
3.	Propuesta	18
3.1.	Datos generales.....	19
3.1.1.	Público objetivo.....	19
3.1.2.	Periodicidad	19
3.1.3.	Canal de distribución.....	19
3.2.	Objetivos.....	19
3.2.1.	Corporativos	19
3.2.2.	Dirección de Comunicación	20
3.2.3.	Públicos internos.....	20
3.3.	Contenidos	20
3.3.1.	Secciones	21
4.	Estrategia de comunicación	25
5.	Unidad de la propuesta	26
6.	Plan de acción y/o ejecución	28
6.1.	Presentación de la propuesta al Consejo Superior.....	28

6.2.	Presentación y coordinación con jefes de centros y facultades	28
6.3.	Publicación	29
6.4.	Recursos.....	30
	6.4.1. Recursos Humanos	30
	6.4.2. Recursos tecnológicos	31
7.	Evaluación de la toma de decisiones	33
8.	Conclusiones.....	34
9.	Bibliografía.....	35

ANEXOS

1. Antecedentes, historia y contexto de la organización

1.1. Historia, misión y visión:

1.1.1. Historia:

La Universidad de Piura (UDEP) es una organización sin fines de lucro fundada en Piura el 12 de junio de 1968 mediante Ley N° 17040. Inició sus actividades en 1969 promovida por la Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza Universitaria (ADEU) como una universidad de inspiración cristiana, fruto de la iniciativa de San Josemaría Escrivá de Balaguer, con el objetivo de elevar la calidad de vida y el entorno social de Piura.

La naturaleza e identidad de la UDEP se asienta sobre dos ideas claves: “El carácter secular y civil de la Universidad, así como la autonomía de ADEU en la elaboración del proyecto de la que se seguiría su dirección académica, económica y selección de profesores” (Abruña, 2009, p.33).

En agosto de 1979, la UDEP fundó en Lima el PAD -Escuela de Dirección. Casi veinticuatro años después, en marzo de 2003, inició Campus Lima con las carreras de pregrado de Administración de Servicios, Economía y Administración de Empresas.

Como todas las universidades peruanas, la UDEP se encuentra bajo la jurisdicción de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) desde la aprobación de la nueva Ley Universitaria N° 30220 del 2014.

1.1.2. Misión:

La Universidad de Piura “brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad” (UDEP, n.d.). Además, busca favorecer la formación integral de sus alumnos, promover y divulgar la investigación científica en todos los campos del saber humano, proporcionar una formación de calidad y fomentar la sensibilidad social para atender y resolver los problemas de la sociedad donde desarrolla sus actividades académicas (UDEP, n.d.).

1.1.3. Visión:

La Universidad de Piura busca “ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida” (UDEP, n.d.).

1.1.4. Objetivos y funciones primordiales:

El Ideario es el documento que recoge los valores, filosofía y principios fundamentales, así como las funciones primordiales de la institución, que se detallan a continuación:

- a) Proporcionar, mediante la enseñanza universitaria, formación integral y preparación profesional a sus alumnos, de modo que puedan servir eficazmente a sus conciudadanos y a toda la sociedad promoviendo el bien común por medio de la propia profesión y actuación cívica, desempeñadas con competencia humana y técnica, responsabilidad, rectitud moral y espíritu solidario; y proporcionar a sus exalumnos oportunidades suficientes para mantener, actualizar y perfeccionar la formación adquirida durante su paso por las aulas.
- b) Impulsar y divulgar la investigación científica en todos los campos, comenzando por los vinculados más directamente con la promoción de la calidad de vida de la comunidad regional, nacional e internacional.
- c) Procurar, en una auténtica igualdad de oportunidades, el acceso a los estudios universitarios de cuantos posean la necesaria capacidad académica y humana, con independencia de sus posibilidades económicas, su origen social, su raza o su religión.
- d) Realizar una amplia labor de extensión universitaria que contribuya a la elevación moral, cultural y material de los diversos sectores sociales.
- e) Llevar a cabo otras tareas de servicio a la sociedad en los ámbitos propios de su actividad docente y científica: labores asistenciales,

intercambios culturales, asesoramientos técnicos, absolución de consultas, etc. (UDEP, 2012, p.6)

1.1.5. Públicos¹:

- a) Postulantes.
- b) Alumnos: en pregrado, se matricularon 7078 estudiantes, mientras que, en posgrado, 878, en ambos campus.
- c) Becarios: la UDEP otorgó 1456 becas. De dicho total, 916 fueron gestionadas por la misma institución, 513 a través de Pronabec y 27 gracias a otros convenios con terceros.
- d) Alumni²: la UDEP cuenta con una comunidad de egresados conformada por más de 12 mil personas.
- e) Trabajadores: la Universidad de Piura, en el 2016, fue fuente de trabajo para 1139 personas: 492 docentes y 647 administrativos y personal de servicios, distribuidos en los campus de Piura, Lima y el PAD –Escuela de Dirección (Anexo 1).
- f) Jubilados y extrabajadores UDEP.
- g) Otros *stakeholders*: Gobierno (local, regional, nacional), sector empresarial, organismos reguladores y supervisores (SUNEDU, INDECOPI, SINEACE), cooperación internacional, ONG's, entre otros.

1.2. Sector y posicionamiento:

En 48 años de existencia, la UDEP se ha ubicado entre el grupo de universidades peruanas más importantes y reconocidas del sector Educación.

¹ Los datos presentados corresponden al Año Académico 2016.

² Información proporcionada por la Oficina de Alumni (Campus Lima) el 23 de octubre de 2017.

En el *Ránking de Universidades Perú 2016* (América Economía, 2016), la UDEP se ubica en el puesto nueve a nivel nacional, descendiendo un lugar respecto al 2015, por debajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad del Pacífico, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad Nacional Agraria La Molina y Universidad San Martín de Porres. Cabe destacar que es la única universidad de provincia, entre las diez primeras, con un campus en Lima.

Por otra parte, a nivel corporativo, el *Ránking Merco Empresas y Líderes Perú 2016* (Merco, 2016), ubica a la UDEP en el puesto 47 de 100 de las empresas con mejor reputación en el país.

Sobre el prestigio ganado, un estudio de Imagen y Posicionamiento, encargado por la Gerencia Comercial –Campus Piura (Invera (2015), señala que, por ejemplo, un 49% de alumnos entrevistados estudiarían en la UDEP: principalmente porque es una universidad de prestigio (41%), tiene profesores de alto nivel académico (19%), alto nivel de enseñanza (17%) y exigencia académica (14%).

1.3. Estructura organizacional:

La UDEP goza de autonomía académica, económica, de gobierno, normativa y administrativa. Como señala su estatuto (UDEP, n.d.), el gobierno “se inspira en los principios de autoridad, entendida como servicio, de colegialidad y de participación según los procedimientos que establecen las reglamentaciones respectivas”. Además, de acuerdo al Ideario, la organización tiene potestad para la libre elección de sus profesores, admisión de sus alumnos y elaboración de planes de estudios junto a la libertad económica (UDEP, 2012).

Los órganos de gobierno son el Consejo Académico (CONAC), en representación de la promotora ADEU y el Consejo Superior, compuesto por el rector, vicerrectores (Campus Lima, Investigación y Académico), decanos, el director del PAD –Escuela de Dirección, secretario general, directora de estudios y administradora general, quienes garantizan la unidad entre ambos campus. Además, dentro de la estructura del Consejo Superior existe un órgano permanente integrado por: rector, vicerrectores, directora de estudios, administradora general y secretario general.

El Consejo Superior dirige todas las acciones de la Universidad de Piura. El PAD –Escuela de Dirección cuenta con un órgano de dirección propio, representado en el Consejo Superior por su director general.

Por otra parte, en cada facultad existe también un órgano de gobierno presidido por el decano. Desde esa instancia se deciden temas académicos, administrativos y económicos propios de sus facultades, tanto de pre como de posgrado.

Las gerencias, ubicadas autónomamente en cada campus, resuelven los temas administrativos, económicos y comerciales. Ellas despachan, en algunos casos, con la máxima autoridad del campus (vicerrector o director general en el caso de Campus Lima y el PAD) y reportan, en máxima instancia, a la Administración General.

Las direcciones (Dirección de Comunicación, Relaciones Institucionales, Alumni, UDEP Internacional, por ejemplo), que son dependencias del rector, trabajan corporativa y transversalmente cumpliendo los lineamientos establecidos y funciones asignadas según los objetivos estratégicos institucionales.

1.4. Productos y servicios de la UDEP:

La UDEP ofrece una serie de servicios a través de sus distintas facultades y centros:

- Facultades: la UDEP cuenta con siete facultades (Ciencias de la Educación, Ciencias Económicas y Empresariales, Comunicación, Derecho, Humanidades, Ingeniería y Medicina), que ofrecen, en conjunto, 25 programas académicos en pregrado, así como diplomados, maestrías y doctorados (Anexo 2³).
- Alumni: desarrolla conferencias, cursos y sesiones de continuidad en temas relacionados al ejercicio profesional, así como al desarrollo personal de los egresados. Por ejemplo, en el 2016, esta oficina realizó 17 actividades orientadas a los egresados de ambos campus.
- *Career Development Center*: especializado en temas de empleabilidad, ofrece actividades y servicios con el objetivo de posicionar a alumnos y egresados en el mercado laboral.

³ Información correspondiente al Año Académico 2016.

- Centro de Idiomas: ofrece cursos de inglés y otros idiomas como portugués y alemán. En su oferta destacan los exámenes internacionales y de certificación como el de Cambridge.

- Centro Cultural: enfocado principalmente en un público externo, ofrece cursos de interés general, como Historia o Arte, además de actividades gratuitas como ciclos de cine o conversatorios.

- Instituto Confucio: gracias al convenio con la Central Hanban de Beijing, se ofrecen cursos de chino mandarín además de promover intercambios estudiantiles entre Perú y China.

- UDEP Internacional: gestiona y administra los programas de intercambio académico con universidades extranjeras además de promover la movilidad de la comunidad universitaria UDEP.

- Unidad de Posgrado y Especialización: ofrece programas de doctorados, maestrías, diplomados, cursos de extensión además de congresos y eventos organizados por las facultades y centros de la universidad. Es importante tener en cuenta que en Campus Piura cada facultad cuenta con un área de Posgrado, a diferencia de Campus Lima, que en el 2015 inició un proyecto de integración de las unidades de las distintas facultades.

- Vida Universitaria: con una amplia variedad de talleres, voluntariado y actividades extracurriculares, su target son los alumnos de pregrado. Es un área que depende de la Dirección de Estudios.

2. Actores y problemática en el campo de la comunicación

2.1. Actores:

2.1.1. Dirección de Comunicación:

La Dirección de Comunicación es un centro dependiente del Rectorado que tiene como misión proyectar, con la verdad, el quehacer diario de la Universidad de Piura. De esa manera, la Dirección de Comunicación difunde a los públicos interno y externo la información de interés general que la Universidad de Piura produce como consecuencia de la realización de las actividades que le son propias: investigación académica, docencia y extensión. (UDEP, n.d.)

En el 2014, se nombró a un vicerrector adjunto con sede en Campus Lima con el objetivo de impulsar la visibilidad de la UDEP a nivel nacional. Para 2016, el Rectorado inició el Proyecto de alineamiento estratégico, que tiene como objetivo que la Dirección de Comunicación (Dircom) mantenga el planteamiento de tener una visión estratégica sobre los retos institucionales para aportar la ‘visión de comunicación’ en las decisiones de gobierno. Con esa premisa, tiene a un directivo como representante en el Consejo Superior.

En términos de estructura, Dircom funciona bajo el esquema de una agencia de publicidad: ejecutivos de cuentas que atienden los requerimientos y necesidades de comunicación de los centros y facultades de la universidad, cuyo trabajo se soporta en equipos o áreas staff: Contenidos, Gestión de la identidad visual, Web y redes sociales además de Eventos. Los ejecutivos reportan a la directora de Comunicación, quien a su vez despacha con el directivo representante de Dircom en el Consejo Superior (Anexo 3). Este último puesto es ejercido actualmente por la decana de la Facultad de Comunicación debido que se encuentra pendiente la creación de un Vicerrectorado de Comunicación.

Como parte de las labores de la Dirección de Comunicación se encuentra, entre otras, la gestión de la comunicación interna corporativa. Sin embargo, actualmente dentro de la estructura no se cuenta con un área responsable de dichos temas.

Desde el inicio del Proyecto de alineamiento estratégico, las acciones de comunicación interna han sido coordinadas de forma directa por la

directora de comunicación y coordinadas, si se requiere, con los ejecutivos de cuentas de ambos campus. Para temas sensibles de la organización, la coordinación implica a la representante de Dircom en el Consejo Superior. En este punto cabe destacar que dichas acciones respondieron a un determinado contexto y no forman parte de un plan integral sostenible de la organización.

Dircom comprende: los equipos de los campus de Piura y Lima, la directora (cuya gestión es corporativa) así como a la representante de la Dirección de Comunicación en el Consejo Superior.

En relación con Comunicación interna, en Dircom no existe como tal un área responsable de la misma. Y si bien se han desarrollado algunas iniciativas, éstas han sido aisladas y no se ha medido el impacto que han tenido cara a la identidad y cultura corporativa. Además, al no existir un plan de trabajo sostenido en esa área, no está claro qué funciones y/o responsabilidades están asignadas a los ejecutivos en ese ámbito.

2.1.2. Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano:

Órgano responsable de direccionar la gestión del recurso humano de la UDEP a través del desarrollo de las competencias de sus trabajadores con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño de la institución. La GGDTH gestiona las relaciones laborales/contractuales de los trabajadores: docentes (tiempo completo y parcial, colaboradores) y personal administrativo y de servicios.

Su objetivo principal es fomentar el desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores de la Universidad de Piura. Las decisiones y políticas que implementa están alineadas al Ideario de la UDEP, así como a los objetivos institucionales planteados desde el Gobierno corporativo.

En cuanto a su estructura organizacional⁴, la GGDTH cuenta con tres áreas claves: Planeamiento y selección (reclutamiento y selección; contratación y renovación además de desvinculación del personal); Desarrollo de Personal (responsable de inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los trabajadores durante su incorporación y vida laboral) y Administración de Personal (trabajo está relacionado a planillas, beneficios a trabajadores, reportes a terceros y consolidación) además de un área staff de Asistencia social (Anexo 4).

⁴ En Campus Lima, la GGDTH cuenta con una Oficina de Personal, que gestiona temas operativos con los trabajadores: firmas de contratos, incorporación a seguros, CTS, entre otros aspectos contractuales.

Tradicionalmente, ha sido la GGDTH quien ha organizado la información interna corporativa a través del actual Boletín de Personal. Es importante mencionar que, desde dicha gerencia, no existe como tal un planeamiento estratégico de comunicación interna, solo la publicación de dicho boletín.

La GGDTH juega un papel vital en la comunicación interna al ser la responsable directa de la relación con los trabajadores UDEP. De la mano de la Dirección de Comunicación, y teniendo como marco los objetivos institucionales, debe velar también la transmisión y conservación de la cultura corporativa.

Ello requiere un trabajo cercano, coordinado y organizado con Dircom, que es el área especializada en el planteamiento de la política institucional de comunicación y gestión de contenidos para los públicos internos. No se trata de difundir datos sino más bien de buscar un relacionamiento estratégico a través de información y contenidos que aporten valor al aspecto profesional y personal de los trabajadores.

2.1.3. Gobierno corporativo de la UDEP:

El Gobierno de la institución está constituido por el Consejo Superior, formado por el rector, los tres vicerrectores (Campus Lima, Investigación y Académico) y los siete decanos de las facultades.

Dentro del Consejo Superior se encuentra la Permanente, un órgano conformado por los vicerrectores, la directora de estudios, la administradora general y el secretario general de la universidad.

En relación a la cultura organizacional, la responsabilidad del gobierno corporativo está orientada en brindar los recursos para fomentar iniciativas de comunicación interna y avalar el trabajo, de modo que se propicie la transmisión y conservación de la cultura a los trabajadores. Ello debe realizarse a través de la delegación a las áreas especializadas en dicho trabajo, como es la Dirección de Comunicación.

El apoyo decidido y la voluntad de los responsables organizativos son requisitos necesarios para que la comunicación interna se desarrolle en un sentido global, impregnando todos los procesos y procedimientos y potenciando un estado de ánimo general (en todos los

miembros de la organización) favorecedor de tal desarrollo. (Ongallo, 2007, p.89).

2.2. Problema central:

Debido al crecimiento de la UDEP en los últimos años, así como a que no existe una estructura de comunicación constituida como tal, uno de los problemas identificados dentro de la comunicación de la Universidad es que los *stakeholders* internos (docentes, personal administrativo y de servicios) desconocen muchos puntos esenciales de la cultura corporativa o incluso piensan que la conocen, aunque no de la forma adecuada.

Este problema, reconocido por varios miembros de la comunidad universitaria y manifestado por autoridades del gobierno de la UDEP, se identificó a partir de una serie de entrevistas realizadas a directivos de la Universidad que tienen una visión integral del funcionamiento de la organización: el rector, el capellán mayor, la representante de Dircom en el Consejo Superior, la gerente de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, el exdirector académico y la directora administrativa de Campus Lima, como se detalla en la Ficha técnica (Anexo 5).

Según la percepción de los directivos (Anexo 6), una gran parte de los trabajadores no conoce la cultura corporativa, tampoco no suelen estar informados del acontecer de la organización e ignoran, en menor escala, los beneficios y políticas que se implementan a favor de ellos. Por ejemplo, como señala el capellán mayor, P. Ricardo González (Anexo 7), en la comunicación interna de la Universidad se echa en falta conocer los temas que corresponden al gobierno de la UDEP: “decisiones que repercuten más o menos seriamente en las personas y que se deberían informar mejor: con más claridad, de un modo más personal muchas veces: no sólo por un memo o aviso general”.

Sobre la información valiosa para los trabajadores, como explica el rector, Sergio Balarezo (Anexo 8), si bien se han implementado distintas iniciativas o políticas con beneficios, éstas no se han comunicado adecuadamente, lo que ha dado pie a que no se valoren en su justa medida. Ello se ha generado, en gran medida, por una inexistente comunicación interna en la organización, tal como señala la representante de Dircom en el Gobierno, Sandra Orejuela (Anexo 9).

Desde la GGDTH también se perciben problemas en la comunicación con los trabajadores pues si bien se hacen muchas cosas en la Universidad, algunas inclusive con proyección y ayuda a los trabajadores, éstas no se comunican, tal como indica la gerente del área, Mercedes Fujihara (Anexo 10). Ahí se pierden oportunidades

valiosas para generar conocimiento sobre la organización, así como la identificación por parte de los trabajadores con la misma.

Por otra parte, a las dificultades identificadas en la comunicación interna se añade la demora en la transmisión de los mensajes, sobre todo los importantes, a los trabajadores como indican el exdirector académico de Campus Lima, Ernesto Calderón (Anexo 11), y la actual directora administrativa del mismo campus, Pilar García (Anexo 12). Es decir, se tarda mucho desde la toma de la decisión hasta la publicación por parte de la Dirección de Comunicación debido, en gran parte, a las revisiones y validaciones de los centros y facultades involucradas.

Comunicación y cultura corporativa son dos palabras claves en la gestión de una organización. La comunicación, que también forma parte de la cultura, es el vehículo a través del cual los trabajadores pueden conocer la filosofía, los valores y objetivos de la empresa. Y esa responsabilidad recae en la Dirección de Comunicación, siempre alineada al plan estratégico institucional, así como a los objetivos de la GGDTH, encargada de velar por la relación con los trabajadores.

La diferencia que distingue a una empresa competitiva no es sólo el dividendo de la cuenta de resultados sino la calidad de sus procesos comunicativos. Su primer público serán sus propios trabajadores, ante quienes primero tiene que dirigirse para hacerles partícipes de todas las iniciativas y cambios que puedan producirse, así como de los objetivos y metas propuestas. La imagen que los empleados tengan de su empresa ésa es la que van a comunicar al resto de la sociedad. (Del Pozo, 1997, p.129)

En el caso de la UDEP es el Ideario, síntesis de la identidad y cultura corporativa, que debe ser transmitido a los trabajadores como parte de la labor constante de comunicación de la organización:

En las tareas de comunicación se trata de transmitir adecuadamente el *ethos* cristiano del proyecto educativo primero hacia dentro (...) y luego hacia fuera; es un trabajo que deben impulsar al unísono el Departamento de Comunicación y los órganos de gobierno correspondientes, y que ilumina todas las partes del proceso comunicativo: desde la explicación del Ideario hasta los criterios de selección de las fotografías de la web o de las publicaciones institucionales. (Mora, 2015, p.12)

El problema se agudiza al no contar, ni la Dirección de Comunicación ni la GGDTH, con un plan estratégico institucional de comunicación interna ni con

acciones sostenidas con objetivos de información, sensibilización y formación para los trabajadores en aspectos claves de la cultura corporativa y que ayuden también al posicionamiento de la marca empleadora.

Actualmente para la comunicación oficial con los trabajadores, además de la información que circula a través del sistema de correo electrónico, la UDEP utiliza el Boletín de Personal, que es gestionado por la GGDTH en coordinación con Dircom. Esta herramienta electrónica, aplicada desde hace más de cinco años, limita su contenido a ingresos a la organización, cumpleaños y ceses de trabajadores (Anexo 13). Es decir, no contempla contenidos estratégicos con objetivos enfocados a informar, sensibilizar, fidelizar o identificar a los públicos internos sobre temas vitales de la institución.

2.3. Problemas secundarios:

2.3.1. Gestión poco planificada de la comunicación interna:

Las facultades y centros, así como los órganos de Gobierno de la organización, no consideran a la Dirección de Comunicación en el origen de sus decisiones o planeamientos estratégicos. Ello se evidencia en las actividades planteadas (académicas y administrativas) en las cuales se deja de lado el aspecto comunicacional de decisiones que tienen impacto directo en los trabajadores de la universidad. Un ejemplo institucional es el Plan de trabajo del profesor (PTP), un proyecto cuya finalidad era ordenar y sistematizar la labor docente, pero que generó una percepción negativa ante la poca claridad con la que se difundió puntualmente en algunas facultades.

2.3.2. Nulo conocimiento de las decisiones directivas:

En la Universidad de Piura no existe un medio oficial que difunda las decisiones directivas tomadas por el Consejo Superior, que tienen un gran impacto en la vida de la organización. Exceptuando los consejos de facultades, que suelen ser informados directamente por sus decanos, el resto de la comunidad universitaria no tiene acceso a la información sobre las decisiones que marcarán el ritmo de la institución.

Hasta ahora, el único medio a través del cual se ha difundido información de esas características ha sido el correo corporativo (o sistema *everyone*). Sin embargo, debido a un uso distorsionado de la herramienta⁵,

⁵ Se calcula que un trabajador puede llegar a recibir hasta más de 20 correos mensuales con información de diversa índole y peso institucional: mensajes del rector o miembros del Consejo Superior, pasando por las

los mensajes enviados a través de este sistema no suelen ser revisados de forma frecuente por los trabajadores. Es importante mencionar que este medio se ha constituido como la única fuente oficial ya que, como se mencionó anteriormente, el Boletín que se distribuye a los trabajadores difunde otro tipo de contenidos, como se ha mencionado. Además, tampoco existe un documento que compile el planeamiento estratégico corporativo al que se pueda acudir en caso de consultas o dudas sobre el trabajo que se realiza.

2.3.3. Escasa coordinación entre Dircom y la GGDTH:

La coordinación entre estas dos áreas claves de la organización se ha limitado a la elaboración, validación y difusión del Boletín de Personal, así como a la organización de actividades y eventos puntuales: jubilación de empleados destacados y la celebración de la Medalla de Plata, que reconoce la labor de los trabajadores que cumplen 25 años en la institución.

Ello ha generado que aspectos claves para la transmisión y preservación de la cultura corporativa, además de información relevante para los trabajadores (descuentos académicos, líneas de crecimiento, becas para hijos, seguros, etc.), no se hayan difundido entre la comunidad universitaria.

En una comparación entre la UDEP y universidades también de identidad cristiana se observa que en dichas instituciones se procura una mayor interacción entre ambas áreas. Por ejemplo, la Dirección de Comunicación Interna de la Universidad de Navarra se reúne semanalmente con Dirección de Personas para, además de coordinar temas frecuentes, generar estrategias que permitan mecanismos fluidos de información para los públicos internos (Echevarne, 2017).

2.3.4. Planteamiento no adecuado de los medios de comunicación interna:

Los actuales medios (correo electrónico, Boletín de Personal e intranet⁶) destinados a la comunicación con el público interno no cumplen su finalidad: generar relación con los *stakeholders*.

actividades del Centro Cultural hasta las listas de comida de los proveedores de servicios de cafetería. La cifra de correos puede duplicarse si la dirección electrónica está suscrita a ambos campus.

⁶La intranet solo está disponible para trabajadores de Campus Lima.

El uso que se les ha dado ha sido principalmente para la transmisión de información y datos. Además, son “espejos” de ellos mismos; es decir, duplican el contenido y no agregan valor o significado a las audiencias internas. Por ejemplo, la intranet recoge las noticias publicadas en Udep Hoy y desaprovecha el espacio para brindar contenidos significativos a los trabajadores.

Por otra parte, como señala la auditoría realizada por Ritmo Comunicación (2016), los medios de comunicación interna suelen ser poco consultados y son percibidos como insuficientes para dar a conocer las principales actividades e información de la universidad con todos los públicos.

2.4. Efectos en la organización:

La falta de conocimiento de la cultura corporativa por parte de los trabajadores puede tener los siguientes efectos en la organización:

2.4.1. Desconexión de los trabajadores con los objetivos estratégicos:

Al no contar con procesos de inducción e integración a la cultura UDEP, muchos trabajadores desconocen cuáles son los objetivos corporativos y los de sus centros y cómo pueden contribuir al logro de los mismos. A ello se suma la escasa comunicación oficial que circula a través de canales oficiales, así como el inexistente *feedback* debido a la no aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), herramienta que podría servir también para obtener información institucional.

2.4.2. Confusión sobre la naturaleza de la institución:

Como señala Mora (2016), la universidad es ante todo un recinto académico y las actividades deben estar claramente definidas ante los ojos de los públicos internos. Especialmente en una institución de identidad cristiana como la UDEP, donde los trabajadores podrían asumir las actividades desarrolladas por miembros de la Prelatura como parte de las propias de la organización. Es decir, algunos públicos internos pueden confundir las acciones de apostolado que realizan miembros del Opus Dei como iniciativa personal con las actividades de formación que ofrece la Universidad.

2.4.3. Rumores:

Al no contar con información oficial, los trabajadores se informan de las actividades, proyectos y sucesos de la universidad a través de terceros o fuentes externas. Ello puede tener como principal consecuencia negativa la generación de rumores o información tergiversada que afectan la productividad y el clima laboral de la organización.

2.5. Causas y motivos:

2.5.1. Importancia atribuida a la Comunicación interna:

Si bien el 2016 se inició el Proyecto de alineamiento estratégico de Dircom, en general, es poca la importancia atribuida a la Comunicación, especialmente a la Interna, desde los centros y facultades. Una evidencia son los planes estratégicos de las facultades: de las seis⁷, solo las Facultades de Ingeniería (2015) y Derecho (2015) hacen referencia a la gestión de la comunicación con sus profesores, buscando inclusive recoger acciones para mejorar los canales de comunicación interna.

Además, cuando se han implementado acciones de Comunicación interna, por lo general, han surgido de forma reactiva en contextos de crisis con los públicos internos. Y si bien ahí se le ha visto como herramienta de solución y acercamiento, no se ha fomentado un mayor uso después de tales situaciones como una buena práctica institucional.

2.5.2. Tratamiento indistinto a todos los públicos internos:

La UDEP cuenta con públicos internos identificados: docentes (tiempo completo, parcial y colaboradores) y personal administrativo y de servicios. Sin embargo, éstos no se encuentran debidamente caracterizados para el planteamiento de estrategias de comunicación ya que no existe información detallada más allá del puesto y categoría administrativa asignada en el momento de incorporación a la organización (Anexo 14).

Dicha caracterización se hace necesaria porque el perfil de los trabajadores es clave en la medida que permite la construcción de contenidos estratégicos que apunten a satisfacer sus necesidades reales de información,

⁷ No se considera a la Facultad de Medicina pues, al momento de la investigación, su Plan estratégico estaba en proceso de validación.

tanto personales como profesionales, dentro de la universidad. Como explica Tessi (2012), los trabajadores requieren una forma muy particular de comunicación por los códigos que provoca el contexto laboral, el cual tiene reglas únicas y diferenciales a otros entornos sociales. Además:

Una organización debe realizar acciones para conocer sus públicos y para ello debe conseguir información actualizada sobre los mismos. Hay que intentar prever sus acciones y sus reacciones, conseguir un tratamiento lo más directo y personalizado posible, conocerles para convencerles, saber lo que demandan para servirles justamente eso, lo que quieren, sin ningún esfuerzo baldío. (Ongallo, 2007, p.72)

2.6. Limitaciones y oportunidades para encontrar una solución:

2.6.1. Limitaciones:

El crecimiento organizacional, tanto en términos de estructura (puestos y áreas, por ejemplo) como de ubicación geográfica (tres campus entre Piura y Lima) supone un desafío para la UDEP.

Si bien se procura la unidad corporativa, el trabajo diario y las dinámicas propias de cada contexto amplían la brecha de comunicación entre los equipos de trabajo de los campus y los trabajadores que los integran (cada uno de ellos con diferentes perfiles de formación y distinto grado de conocimiento sobre la institución).

Por otra parte, como se ha indicado, no existe un proceso de acogida e inducción institucional que asegure la correcta incorporación de un nuevo trabajador a la organización. Y como parte de ello, de comunicar la cultura corporativa, así como la filosofía y valores sobre las que se basa.

Además, debido a que tampoco existe una caracterización particular de los públicos, se generan estrategias de comunicación institucional estándar para todos. Es decir, muchas veces, se elabora y difunde un mismo contenido para todos los públicos sin distinguir entre las particularidades que diferencian a unos de otros. Si bien todos deben ser informados sobre el mismo tema, se requiere tener en cuenta dichas particularidades de los *stakeholders* para la elaboración de los mensajes y selección de los medios de comunicación más idóneos para cumplir el objetivo. No se trata de transmitir datos sino de generar un relacionamiento estratégico, a través de

contenidos significativos y con valor agregado, que promueva el conocimiento sobre la organización para lograr un acercamiento e identificación con la misma.

2.6.2. Oportunidades:

La primera gran oportunidad es el interés y preocupación del Consejo Superior por mejorar la comunicación institucional y alinearla estratégicamente a los objetivos corporativos. Existe una excelente disposición por parte de las autoridades para poner en marcha propuestas que generen una mejor comunicación institucional, especialmente la enfocada a las audiencias internas.

Por otra parte, el Proyecto de alineamiento estratégico de Dircom, en sí mismo, constituye una oportunidad para implementar iniciativas vinculadas a comunicación interna y cultura corporativa. Como señala el informe desarrollado por de la Cierva y Mora (2013), se recomienda la creación de un área específica relacionada a temas de comunicación interna, cuya finalidad será estar al servicio de la gestión y de la identidad institucional, poniendo a disposición los medios necesarios para la relación fluida e intercambio de información con los públicos internos de la Universidad.

Finalmente, los procesos de acreditación de los programas académicos y licenciamiento de universidades, enmarcados en la nueva Ley Universitaria, son un fomento para trabajar por objetivos estratégicos e indicadores enfocados a la mejora de la calidad, que incluye también la información con los *stakeholders* internos.

3. Propuesta

Sobre la identificación del escaso conocimiento de la cultura corporativa por parte de los trabajadores de la Universidad de Piura, se propone, como primera medida, una reingeniería integral del Boletín de Personal, actual herramienta electrónica utilizada en la comunicación con los públicos internos.

Bajo esa perspectiva se plantea un nuevo medio: Somos UDEP. Si bien se requiere de mucho más que un boletín para solucionar el problema, un enfoque alineado a los objetivos institucionales supone un primero paso para iniciar una relación estratégica con los trabajadores cara a la transmisión y conservación de la cultura corporativa ya que:

El objetivo fundamental del boletín interno es informar sobre temas relacionados con la cultura de la organización, de allí que incluya mensajes que le apunten al mejoramiento del clima organizacional, que refuercen la idea de identidad corporativa entre los miembros de la empresa, que les recuerden la misión, la visión, los principios y los valores corporativos y que incluyan los elementos de la identidad corporativa propios de la organización, como el logotipo y los colores institucionales. (Gallego, Osorio y Sánchez, 2004, p.34)

Además, por las características propias de la Universidad (estructura jerárquica, públicos internos, ubicación geográfica y ecosistema de medios), el boletín es el vehículo clave para proponer conversaciones estratégicas que apunten a la transmisión, conocimiento e incorporación de la cultura corporativa UDEP. En ese proceso de comunicación, el diálogo organizado y sistematizado es trascendental porque para transmitir, de forma armónica, la misión a las audiencias internas.

Por otra parte, este nuevo medio puede constituirse como la primera oportunidad para sentar los lineamientos de una Política institucional de Comunicación interna, con la finalidad de integrar aspectos claves a comunicar sobre la identidad y cultura corporativa: ideas fundacionales, filosofía, misión y visión. Como indica Formanchuk (2017), dicha política dependerá de la cultura, creencias y valores de la organización; de ahí la importancia de conocer la cultura organizacional en su dimensión total para impregnar todas las acciones de la institución⁸.

⁸De acuerdo a Formanchuk (2017), para que una Política de Comunicación Interna funcione debe ser: valorada + explícita + consensuada + ad-hoc + respetada + extendida + modificable + práctica + plan B.

3.1. Datos generales:

- 3.1.1. Público objetivo: Somos UDEP tiene como *target* a los docentes (tiempo completo y parcial) y personal administrativo y de servicios de los campus de Piura y Lima.

Durante la primera etapa de implementación no se ha considerado a los colaboradores docentes. Si bien son un público interno importante existen algunas limitaciones (acceso a correo corporativo, por ejemplo) que deben resolverse antes de plantear la estrategia de comunicación hacia ellos.

- 3.1.2. Periodicidad: a diferencia del Boletín de Personal, que tiene una edición mensual, la nueva propuesta tendrá dos mensuales. El día de publicación será miércoles.

- 3.1.3. Canal de distribución: Boletín Somos UDEP será distribuido a través del *mailing* corporativo (@udep.pe).

3.2. Objetivos:

3.2.1. Corporativos:

- Difundir y fortalecer la cultura organizacional entre el público interno: Ideario (misión, visión, filosofía y valores fundacionales).
- Proporcionar información con valor agregado que permita un relacionamiento estratégico con las audiencias internas de la UDEP.
- Fomentar la planificación de las actividades organizadas por los centros y facultades de ambos campus para organizar la información recibida por los trabajadores.

3.2.2. Dirección de Comunicación:

- Sobre los lineamientos de comunicación del boletín Somos UDEP, sentar las bases del Plan estratégico de Comunicación interna de la UDEP.
- Contribuir, a través de comunicación y acciones estratégicas, a generar un mejor clima interno. Es importante tener en cuenta que este aspecto no solo depende de Dircom, sino también de todas las áreas de la universidad.
- Integrar los mensajes del ecosistema de medios de comunicación corporativos para hacerlos eficientes en sus procesos y eficaces en la consecución de los objetivos.
- Establecer medios de comunicación adecuados, según las necesidades de la organización y públicos internos.
- Posicionamiento positivo de la marca empleadora “Universidad de Piura” entre los trabajadores.

3.2.3. Públicos internos:

- Contar con trabajadores debidamente informados sobre aspectos claves de la identidad y cultura corporativa de la universidad.
- Generar sentido de pertenencia a la universidad.
- Fomentar, en el mediano plazo, la integración entre los diversos públicos internos: profesores (tiempo completo y parcial) y personal administrativo y de servicios.

3.3. Contenidos:

Sobre la información a considerar como parte de los contenidos del boletín, Ongallo (2007) indica que existe una serie de aspectos de información que son los más demandados en las organizaciones: funcionamiento general de la organización;

hechos y acontecimientos de cierto relieve; prospectiva: futuro de empresa; entorno; información operativa y funcional; información sociolaboral y de recursos humanos; ventajas y servicios sociales además de cultura organizativa.

Somos UDEP incluye, además de la información del anterior boletín (ingresos, ceses y cumpleaños), contenidos relacionados a la identidad, funcionamiento y novedades de la organización, así como proyectos claves, como es el caso del 50 aniversario de la institución. Cara a los trabajadores es muy importante ya que: “El sentirse bien informado sobre la marcha de una organización aumenta el sentimiento de pertenencia a la misma, da sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional” (Ongallo, 2007, p.78).

Como se detalla a continuación, la estructura de Somos UDEP contempla las siguientes secciones: Siempre UDEP, Nuestro Gobierno, Nosotros, Nombramientos y reconocimientos, Novedades, Hacia los 50 años, Agenda y Avisos.

La nueva propuesta de diseño se plantea en el Anexo 15.

3.3.1. Secciones:

- Siempre UDEP: de periodicidad permanente, esta sección desarrolla contenidos relacionados a temas propios de la cultura corporativa: historia, misión, visión, valores, entre otros. Para alinearlos a los objetivos institucionales, se propone validar los temas con el directivo representante de Dircom en el Consejo Superior.

Los mensajes de esta sección buscan transmitir la filosofía corporativa, definida por Villafañe como: “El conjunto de factores axiológicos de la cultura que explican el comportamiento de una organización, interna y externamente, al haberse convertido dichos factores en pautas de actuación validadas para la mayoría de sus miembros” (2006, p.30).

Se busca que, en el mediano y largo plazo, el mensaje impacte en las acciones institucionales de todos los trabajadores y directivos, de modo que se evidencien en el quehacer y modos de trabajo.

- Nuestro Gobierno: tiene como objetivo comunicar y posicionar la labor de gobierno que se realiza desde el Consejo Superior frente a los *stakeholders* internos de toda la organización. Difunde los

acuerdos de las sesiones, que son de interés para la comunidad universitaria. Cabe mencionar que esta información también será validada por la representante de la Dirección de Comunicación en el Consejo Superior.

Sobre las noticias negativas, es importante también transmitir las a los trabajadores:

La información negativa también hay que publicarla, por honradez y transparencia, por el respeto a los receptores, para que sirva de antídoto para prevenir los rumores y sus fatales consecuencias. Una «mala noticia» suministrada en forma oportuna transmite la sensación de seguridad y, aunque parezca extraño, contribuye a la tranquilidad de quien la recibe, de esta forma, no hay especulaciones. (Gallego, et al., p.35)

Por la frecuencia de publicación, cada edición de Somos UDEP recoge, al menos, acuerdos de dos sesiones.

- Nosotros: busca brindar información significativa y con valor agregado para los trabajadores de la universidad. Además de los ingresos, salidas y cumpleaños, incluye la difusión de vacantes internas, políticas salariales, normas de vacaciones y otros beneficios (seguros médicos, descuentos en cursos y por convenios corporativos, oportunidades de formación personal y profesional brindadas por la institución, entre otros). La información de esta sección, también con una periodicidad permanente, será coordinada con la GGDTH.

La comunicación sobre los beneficios es importante ya que, como explica Reyes (2012), son aquellos asociados a Educación (la propia y de los hijos), la Salud y las asignaciones, aguinaldos y otros aportes en dinero los más valorados por los trabajadores de cualquier edad, sexo y antigüedad en la empresa.

Es importante destacar que, además de dichos beneficios, se busca difundir aquellos que forman parte del ‘salario emocional’, muchas veces no comunicados y, por tanto, no valorados por los trabajadores. Por ejemplo, la UDEP, por su naturaleza, promueve aspectos como el cuidado familiar, que se traduce en la flexibilidad en los horarios; la constante capacitación, con el

acceso gratuito a actividades académicas financiadas por los centros y facultades, entre otros.

Por otra parte, esta sección abarca la difusión de historias personales y profesionales de los trabajadores que conforman la institución. El objetivo, además de conocer a quienes trabajan en ambos campus de la universidad, es generar empatía a través de contenidos que reflejen la filosofía y valores propios de la UDEP. Hay que:

Proponer las propias convicciones a partir de los valores comunes: basar la relación comunicativa en lo compartido implica un esfuerzo por profundizar en la propia identidad y descubrir las palabras adecuadas, que comienza con una escucha atenta, y debe ser acompañado por la claridad y la relevancia del mensaje. (Cannata, 2015, p.37)

- Nombramientos y reconocimientos: que se otorguen a los trabajadores (docentes, administrativos y de servicios). Cuando se trata de cargos importantes (rector, decanos, vicedecanos, directores de programa, gerentes o jefes de área) se comunicará en primera instancia a toda la comunidad universitaria a través de un mensaje en el correo corporativo.

Esta sección contiene también distinciones especiales como: Medallas por tiempo de servicios, Doctorados Honoris causa, entre otros. Incluye también las jubilaciones.

- Novedades UDEP: difunde las nuevas ofertas académicas de la organización. Por ejemplo: la creación de nuevos grados (doctorados, maestrías, licenciaturas, etc.), proyectos, convenios institucionales, infraestructura en los campus, entre otros.
- Hacia los 50 años: en el 2019 se conmemoran las Bodas de Oro de la UDEP. Con el objetivo de posicionar el tema y “generar ambiente” entre la comunidad universitaria, se propone una sección con contenidos propios de la historia de la universidad. Cabe mencionar que son diferentes a los de la sección “Somos UDEP”, que están enfocados en temas de cultura corporativa.

- Agenda: difunde las actividades destinadas a los trabajadores, como capacitaciones y cursos. Cara a la coordinación con centros y facultades, busca fomentar una planificación más ordenada de los eventos que se ejecutan en el interior de la institución.

- Avisos: los centros y facultades suelen difundir los servicios que ofrecen a la comunidad universitaria. Esta sección incluye los comunicados regulares del Servicio Médico (campañas de vacunación, charlas nutricionales), Seguridad (cierre de puertas, bloqueos de estacionamientos, fumigaciones), Biblioteca (adquisición de nuevos ejemplares), Centro Cultural (cursos, exposiciones), cafeterías, entre otros.

4. Estrategia de comunicación

Formanchuk (2016) afirma que la comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento. Y la cultura está basada en la filosofía, misión, visión y valores que la organización hace suyos, los cuales están compilados en el Ideario en el caso de la Universidad de Piura.

Como se ha identificado existe un desconocimiento de la identidad y cultura corporativa de parte de quienes laboran en la UDEP. En ese contexto se propone una estrategia de comunicación de “reenganche” a los trabajadores bajo el mensaje “Somos UDEP”, nombre también del boletín. El objetivo es alinear y unificar los mensajes bajo una marca interna paraguas que genere un marco donde se reconozca la cultura corporativa que debe impregnar a la organización y genere una vinculación afectiva e identificación con los valores organizacionales que se evidencie en las acciones institucionales diarias. Se trata no solo de comunicar data dura sino de apelar también al aspecto afectivo y emocional de las personas.

Las estrategias integradas gestan una comunicación con *cabeza, corazón y cuerpo*, para ampliar el conocimiento, el compromiso y la acción de todas las personas que conforman las organizaciones. Esta es una de acepciones de la palabra *alineación*. (Tessi, 2012, p.53)

Dicha estrategia busca ser integral en la medida que considera a los públicos no solo en su dimensión jerárquica (puesto ocupado en la estructura organizacional) sino también en las dinámicas horizontales (relaciones de amistad, líderes de opinión, entre otros) que se desarrollan como parte de la interacción diaria y constante al interior de la universidad. Bajo esa premisa, se hace necesario que sea trabajada entre la GGDTH y Dircom, teniendo como marco los objetivos institucionales estratégicos establecidos por el Gobierno corporativo.

Se hace necesario integrar el Ideario y los valores en la estrategia, así como en las actividades ordinarias de un Departamento de Comunicación:

El ideario debe darse a conocer primero dentro de la Universidad. Se trata de realizar una labor informativa de calidad como respuesta al derecho a estar informados de quienes estudian y trabajan en estas instituciones, que han hecho una libre elección. (Mora, 2015, p.14)

5. Unidad de la propuesta

Somos UDEP se basa en el planteamiento fundacional de la Universidad de Piura, recogido en el Ideario, que procura la transmisión de la cultura corporativa a todos los miembros de la organización a través de relaciones de respeto, colaboración y ayuda mutua.

Además, la propuesta está alineada a las dimensiones de competitividad y atractividad de la estrategia corporativa de la organización, que abordan el Desarrollo del servicio, Sistemas de personal, Estructura orgánica y Desarrollo directivo, entre otros factores estrechamente ligados con la gestión de la comunicación interna y transmisión de la identidad institucional.

Por su parte, en el diseño, elaboración y validación, Dircom es el actor natural llamado a consensuar, elaborar y gestionar una correcta transmisión de la cultura organizacional a través de contenidos que integren los valores institucionales. La labor de Dircom se enfoca también en:

Construir un marco común: a través de la acción, la comunicación, los proyectos y las relaciones, explicitar y comunicar el ideario institucional (la visión y misión) y transformarlo efectivamente en cultura de la organización, de modo que impregne iniciativas, ideas, prácticas diarias, criterios de decisión y paradigmas de referencia. (Cannata, 2015, p.37)

Para generar ese marco se tendrán en cuenta los valores esbozados implícitamente en el Ideario, que servirán como base para los lineamientos de comunicación del Boletín Somos UDEP. Es importante tener en cuenta la relación de los valores con la gestión de los trabajadores pues:

Los valores derivados de la ideología corporativa deben ser contrastados con la *política de recursos humanos* vigente en la compañía para averiguar el grado de convergencia entre ambos. Cualquier desviación de una cierta importancia entre los valores de la ideología corporativa y las directrices de la política de recursos humanos va a actuar muy negativamente sobre los resultados de la empresa. (Villafañe, 2006, p.31)

A través de un análisis de este así como posterior revisión⁹ de idearios de universidades con igual identidad cristiana que la UDEP, se identificaron los siguientes valores:

⁹ Se realizó una revisión de idearios de la Universidad de Navarra (España), Universidad de los Andes (Chile), Universidad Austral (Argentina), Universidad de la Sabana (Colombia) y Universidad Panamericana (México).

Trabajo bien hecho: valor inherente a la naturaleza de la UDEP por su relación con la Prelatura del Opus Dei.

El trabajo es manifestación de la dignidad de la persona, factor de desarrollo de la personalidad, vínculo de unión entre los seres humanos y motor de progreso. Esta concepción del trabajo lleva consigo, entre otras consecuencias, la aspiración a la excelencia en la realización de las tareas y el cuidado de los detalles. (UNAV, 2017, n.d.)

Espíritu de servicio: este valor se encuentra también en el origen de la fundación de la Universidad y está enfocado en la búsqueda de “diversas soluciones posibles que favorezcan la paz, la justicia social y el bienestar verdadero de todo el hombre y de todos los hombres” (UDEP, n.d.). También abarca el servicio entendido también como el buen desempeño en el trabajo (con competencia humana y técnica, responsabilidad moral y espíritu solidario) para contribuir eficazmente a los conciudadanos y sociedad.

Respeto: a través de relaciones de colaboración, intercambio y mutua ayuda con los alumnos, profesores y demás miembros de la comunidad universitaria.

Formación integral: la Universidad busca brindar formación integral no solo a los alumnos sino también a sus trabajadores. En el marco del respeto máximo a la libertad personal de religión y creencia, ofrece la oportunidad de profundizar en la doctrina católica según al Magisterio de la Iglesia.

Libertad: entendida en la esencia del origen de la universidad: centro donde convergen una pluralidad de ideas, creencias y opiniones, que son respetadas como principio básico de convivencia de todos los miembros de la comunidad universitaria. La libertad debe estar unida a la responsabilidad individual y organizacional, de modo que fomente también un clima de confianza, diálogo, sin discriminación de ningún tipo.

6. Plan de acción y/o ejecución

El plan de acción para la implementación de Somos UDEP contempla tres fases:

6.1. Presentación de la propuesta al Consejo Superior (noviembre - diciembre):

El primer paso es la presentación de la propuesta al Consejo Superior de la universidad para justificar la reingeniería, presentar los objetivos, así como validar las secciones y procesos, como la información que se publicará sobre las sesiones de gobierno.

Es importante lograr no solo la aprobación de la propuesta sino también el respaldo corporativo cara a la coordinación con los centros y facultades de ambos campus de la universidad. Para lograrlo, el papel del representante de Dircom en el gobierno será clave, para que pueda comprenderse la dimensión real y el impacto de la comunicación interna en todos los niveles de la organización.

6.2. Presentación y coordinación con jefes de centros y facultades (enero):

La implementación del nuevo boletín requiere de una coordinación interna previa con las diversas áreas de la universidad. Con la aprobación, e incorporación del *feedback* si lo hubiese, se procederá a presentarlo a los jefes de centros académicos y administrativos. Se trata de explicar en detalle la nueva propuesta, así como los beneficios de esta: planificación ordenada, sistematización de los mensajes, mayor probabilidad de lectura al no llegar a través del sistema *everyone*, así como la posibilidad de medir posteriormente el impacto de lo que se difunde.

Asimismo, se presentará el proceso de elaboración del boletín y los plazos planteados para cumplir con la publicación en el tiempo previsto. Otro de los objetivos, además de promover una planificación más ordenada y sistematizada desde los centros, es sensibilizarlos sobre la responsabilidad que tienen como voceros internos de la organización. Como explica Suárez (2005), si bien la comunicación es responsabilidad de todos, los que dirigen a otros son los que deben tomar la iniciativa. Además:

Si analizamos el concepto de *comunicación interna* en el ámbito empresarial podemos decir que la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. (Del Pozo, 2005, p. 139)

En el siguiente cuadro se detalla el proceso para la elaboración del boletín. Es importante tener en cuenta que, al tratarse de un nuevo proceso, se ha considerado una cantidad conservadora de días. Sin embargo, se espera que, a medida que se incorpore la dinámica del mismo, se genere un ahorro de tiempo.

Cuadro N° 1: Proceso de elaboración del Boletín Somos UDEP

Acción	
Día 1	Solicitud de información a centros, facultades y Consejo Superior
Día 2	
Día 3	Entrega de información a la Dirección de Comunicación
Día 4	Revisión, organización y redacción de la información
Día 5	Diagramación y diseño + revisión final desde Dircom
Día 6	Validación de la GGDTH
	Validación por representante de Dircom en el Consejo Superior
Día 7	
Día 8	Publicación

6.3. Publicación (febrero a diciembre):

Somos UDEP será difundido cada quince días. A continuación, se detallan las fechas propuestas de publicación. Se ha tenido en cuenta, cara a la coordinación interna, los días de entrega de información como inicio del proceso de elaboración, así como el cumplimiento de las mismas para lograr la distribución a los trabajadores.

Cuadro N° 2: Fechas de publicación de boletín Somos UDEP

	Entrega de información de centros y facultades	Publicación	Entrega de información de centros y facultades	Publicación	Entrega de información de centros y facultades	Publicación
Febrero	7-Feb	14-Feb	21-Feb	28-Feb		
Marzo	7-Mar	14-Mar	21-Mar	28-Mar		
Abril	4-Abr	11-Abr	18-Abr	25-Abr		
Mayo	2-May	9-May	16-May	23-May		
Junio	31-May	6-Jun	13-Jun	20-Jun		
Julio	27-Jun	4-Jul	4-Jul	18-Jul		
Agosto	1-Ago	8-Ago	15-Ago	22-Ago		
Setiembre	29-Ago	5-Set	12-Set	19-Set		
Octubre	26-Set	3-Oct	10-Oct	17-Oct		
Noviembre	25-Oct	2-Nov	7-Nov	14-Nov	21-Nov	28-Nov
Diciembre	5-Dic	12-Dic				

6.4. Recursos:

Para la elaboración del nuevo boletín se identifican requerimientos:

6.4.1 Recursos Humanos: esta nueva propuesta considera en su proceso la incorporación del representante de Dircom en el Consejo Superior, así como a la gerente de GGDTH. Desde Dircom: la directora de comunicación, un ejecutivo de cuentas, una diseñadora, así como un miembro del equipo de web y redes sociales.

Sobre las horas efectivas de trabajo, el actual boletín demanda aproximadamente seis, que abarcan: revisión de información de ingresos, ceses y cumpleaños (proporcionada por la GGDTH), resumen de CV y fotografías a nuevos trabajadores, traspaso de la información a la plantilla electrónica y distribución.

A diferencia del anterior boletín, Somos UDEP incorpora un nuevo diseño, así como elaboración de nuevos contenidos alineados a los objetivos institucionales y la medición del impacto en las audiencias internas, que supone un aumento en las horas de trabajo.

Para esta nueva edición se calcula un aproximado por edición de: 2 horas tanto para la representante de Dircom en el Consejo Superior como para la gerente de GGDTH, destinadas a la revisión y validación de los contenidos a difundir.

Desde Dircom: 8 horas exclusivas de trabajo para un generador de contenidos y 10 para un diseñador. Por otra parte, la labor de supervisión, coordinación y validación de parte del ejecutivo de cuentas se calcula entre 6 y 8 horas exclusivas. Las tareas asignadas al miembro del equipo de web se calculan en 2 horas ya que su labor es mayormente operativa (programación y distribución en la plataforma).

Por su parte, la labor de la directora de comunicación se calcula entre 2 y 3 horas para temas de validación y ajustes en la edición.

6.4.2. Recursos tecnológicos: el actual boletín se distribuye a través de MailChimp en su opción más básica, cuyo costo anual es de \$300 anuales.

Para esta propuesta se considera un *upgrade en* el servicio de la plataforma, que supone un aumento en el pago, que asciende a \$2388 anuales. Si bien es un monto que supera hasta casi 10 veces el pago actual, es una inversión positiva en términos de retorno de información: permitirá ajustar la estrategia de comunicación interna del boletín para hacer el mensaje más eficaz cara a los públicos externos.

A continuación, se detalla el presupuesto de implementación del nuevo boletín Somos UDEP calculado en base a los sueldos promedios del equipo de Dircom.

Cuadro N° 3: Presupuesto por edición de boletín Somos UDEP

	Horas efectivas	Sueldo promedio	Costo bruto por hora	Costo para boletín
Generador de contenidos	8	S/.2,200.00	S/.13.75	S/.110.00
Diseñador	10	S/.2,500.00	S/.15.63	S/.156.25
Ejecutivo 1	8	S/.3,500.00	S/.21.88	S/.175.00
Ejecutivo 2	2	S/.3,500.00	S/.21.88	S/.43.75
Total				S/.485.00

Cuadro N° 4: Presupuesto para inversión en servicio de distribución

Ítem	Monto	Observación
Servicio de Mailchimp	\$2388	Inversión única anual

7. Evaluación de la toma de decisiones

La Universidad de Piura se encuentra en un momento clave de su vida institucional: crecimiento geográfico de sus campus, reconocimiento social logrado por su exigencia académica, desempeño destacado de sus egresados en el mercado laboral nacional e internacional y el próximo cumplimiento de los primeros cincuenta años de funcionamiento.

El crecimiento organizacional (Campus Piura, PAD -Escuela de Dirección y Campus Lima) ha generado que muchos de los trabajadores no conozcan los valores y que tampoco hayan incorporado la cultura corporativa en toda su dimensión. A esa situación se suma la inexistencia de procesos formales de acogida e inducción, donde se ha perdido oportunidad valiosa para iniciar la difusión y conocimiento de la cultura UDEP.

En esa línea, debido al impacto de la cultura en la vida de la organización, existe una necesidad real de implementación de un medio de comunicación con contenidos estratégicos y alineados a las metas institucionales. Se busca compartir un estilo de trabajo y vida corporativa, basados en los valores fundacionales, para que estos se evidencien en las acciones de los trabajadores.

A través de Somos UDEP se logrará una mejor gestión con los *stakeholders* internos, así como el posicionamiento positivo de la marca empleadora, además de contribuir a mejorar aspectos de clima laboral y productividad, que a su vez tienen impactos positivos en la cuenta de resultados. Además de hacer más transparente la gestión, se brindará información a los trabajadores sobre lo que realmente se espera de ellos en el contexto organizacional. De ese modo contribuirán con los objetivos estratégicos tanto de sus centros y facultades como lo de la UDEP.

Finalmente, con los públicos externos, el impacto también será positivo al proyectar una imagen cohesionada, que comparte los mismos valores y espíritu fundacional. Ello se reflejará, en distintos niveles de coordinación, en las acciones de atención, recibimiento e interacción con *stakeholders* como postulantes, padres de familias, organismos reguladores y Gobierno, entre otros.

8. Conclusiones

Primera: El crecimiento organizacional que ha experimentado la Universidad de Piura en las últimas décadas hace necesario el conocimiento de la cultura corporativa por parte de quienes integran la organización, la misma que está basada en los valores del Ideario. Ello con la finalidad de promover un relacionamiento estratégico con los grupos de interés internos que apunte al logro de los objetivos institucionales.

Segunda: La Dirección de Comunicación tiene el deber de incorporar la transmisión de la cultura corporativa estrategia de comunicación institucional. Para ello se requiere de la elaboración de contenidos con valor agregado que resulten significativos para las audiencias a quienes se dirige la institución. En ese marco, el actual Boletín de Personal, por la información que considera (cumpleaños, ingresos y ceses laborales) no cumple con tal objetivo.

Tercera: Si bien un boletín institucional no es suficiente para comunicar la integridad de la cultura corporativa, la nueva propuesta Somos UDEP supone una oportunidad para la Universidad para difundir los valores fundacionales a través de contenidos claves: decisiones de gobierno, nuevos proyectos institucionales, historia de la organización, nombramientos, políticas y beneficios para los trabajadores, entre otros. Y, a través, de ella lograr el relacionamiento estratégico con los trabajadores, así como, en un proceso gradual, la identificación con la institución y el posicionamiento positivo de la marca empleadora.

Cuarta: Como en todos los procesos de comunicación, la implementación requiere de una coordinación interna previa, que abarca desde la presentación de la propuesta al Consejo Superior, pasando también por la presentación a centros y facultades, hasta la publicación de las dos ediciones mensuales. Posteriormente se hace necesario un monitoreo y evaluación de los resultados, que serán posibles a través de la adquisición de un *upgrade* en el servicio de distribución de correos electrónicos, que permita medir el impacto de la comunicación en los públicos. De esa manera se obtendrá información más fina que permita la elaboración de planes y estrategias acordes a la realidad de la organización.

9. Bibliografía

Abruña, A. (Ed.). (2009). *El mayor acto de fe en el Perú*. Piura, Perú: ADEU.

América Economía (n, d. 2016). *Ránkings de universidades 2016*. Recuperado de:
<https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/ranking>

Cannata, J. (Abril de 2015). “Comunicar la sinfonía de la verdad: discurso público, identidad y valores cristianos en el siglo XXI”. En REDECOM (Ed), *Comunicación e identidad cristiana en la universidad del siglo XXI: Actas de Redecom II*. Presentación llevada a cabo en la Segunda Reunión de Internacional de Departamentos de Comunicación, Pamplona, España.

De la Cierva, S; Mora, JM (2013). *Informe confidencial: Comunicación institucional de la Universidad de Piura: análisis, propuestas y sugerencias*. Pamplona, España: UNAV.

Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid, España: Editorial Fragua.

Echevarne, B. (2017). Entrevista realizada por Skype el 2 de febrero de 2017.

Facultad de Derecho. (2015). *Plan estratégico*. Piura, Perú: Universidad de Piura.

Facultad de Ingeniería. (2015). *Plan estratégico*. Piura, Perú: Universidad de Piura.

Formanchuk, A. (1 de noviembre de 2016) *Cómo hacer un plan de Comunicación Interna: el Método 6D*. Buenos Aires: Formanchuk Asociados. Recuperado de:
<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>

Formanchuk, A. (1 de octubre de 2016 de 2016) *20 preguntas sobre Comunicación Interna (y 20 respuestas)*. Buenos Aires: Formanchuk Asociados. Recuperado de:
<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/preguntas-sobre-comunicacion-interna/>

Formanchuk, A. (9 de mayo de 2017) *Política de Comunicación Interna: qué es, para qué sirve y 9 claves para elaborarla*. Buenos Aires: Formanchuk Asociados.

Recuperado de: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/politica-de-comunicacion-interna/>

- Gallego, M., Osorio, J. y Sánchez, D. (2004). El boletín interno: Una fotografía de la organización por dentro. ANAGRAMAS volumen 4, número 7 pp. 31-42.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5234367.pdf>
- Invera. (2015). *Informe de resultados: Imagen y Posicionamiento de la Universidad de Piura*.
- Merco. (n.d, 2016). *Ránking Empresas y líderes 2016*. Recuperado de: <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Mora, J. (2015). Encarnar y comunicar la identidad cristiana de la Universidad. En REDECOM (Ed), *Comunicación e identidad cristiana en la universidad del siglo XXI: Actas de Redecom II*. Presentación llevada a cabo en la Segunda Reunión de Internacional de Departamentos de Comunicación, Pamplona, España.
- Mora, J. (2017). Reunión con profesores en visita a Campus Lima de la Universidad de Piura, realizada el lunes 24 de abril de 2017 en Lima, Perú.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Editorial Dykinson.
- PAD -Escuela de Dirección. (n.d, 2017). *Nuestra Escuela*. Recuperado de: <https://pad.edu/nuestra-escuela/vision/>
- Reyes, J. (2012). *Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos (40), p.131. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a12.pdf>
- Ritmo Comunicación (2016). *Alineación Estratégica de la Comunicación*. Ciudad de México, México. Ritmo Comunicación.
- Suárez, E. (2005). “Evolución de las Teorías de la motivación y la Comunicación en la empresa”. En Bel, J. (Ed), *Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 87-105). Pamplona, España. EUNSA.

Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Universidad Austral. (n.d, 2017). *Misión, Visión, Historia*. Recuperado de: <http://www.austral.edu.ar/la-universidad/mision-vision-e-historia/>

Universidad de los Andes. (n.d, 2017). *Misión, Visión e Ideario*. Recuperado de: <http://www.uandes.cl/la-universidad/mision-vision-e-ideario.html>

Universidad de Piura. (2012). *Ideario*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (2014). *Guía del Sistema de Gestión de desempeño para personal docente*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (2014). *Guía del Sistema de Gestión de desempeño para el evaluador docente*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (2014). *Guía del Sistema de Gestión de desempeño para personal administrativo*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (2014). *Guía del Sistema de Gestión de desempeño para el evaluador administrativo*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (n, d.) *Guía de la Política de retribución del personal docente de la UDEP*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (2009). *Guía de la Política de retribución del personal administrativo y de servicios de la UDEP*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (2016). *Sistema de renovación de personal de la UDEP*. Piura: UDEP.

Universidad de Piura. (2016). *Sistema de reclutamiento, selección, incorporación y contratación de personal de la UDEP*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (n.d, 2017). *Fundamentos estratégicos*. Lima: UDEP. Recuperado de: <http://udep.edu.pe/conocelaudep/>

Universidad de Piura. (n.d, 2017). *Misión y visión*. Lima: UDEP. Recuperado de:
<http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>

Universidad de Piura. (2010). *Reglamento interno de trabajo*. Piura, Perú: UDEP.

Universidad de Piura. (n.d, 2017). *Estatuto de la Universidad de Piura*. Lima: UDEP.
Recuperado de: <http://udep.edu.pe/conocelaudep/transparencia/?pdfid=1013>

Universidad de La Sabana. (n.d, 2017). *Estilo humano en la Universidad de La Sabana*.
Bogotá. Recuperado de:
https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_la_Universidad/Docs_Institucionales/7._El_Estilo_Humano_en_la_Universidad_de_la_Sabana.pdf

Universidad Panamericana (n.d, 2017). *Prelatura del Opus Dei*. Ciudad de México: UP.
Recuperado de: <http://www.up.edu.mx/es/sobre/prelatura-del-opus-dei>

Universidad de Navarra (n.d, 2017). *Identidad cristiana*. Pamplona: UNAV. Recuperado de:
<http://www.unav.edu/web/conoce-la-universidad/identidad-cristiana>

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Anexos

ANEXO 1

COMPOSICIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA



Fuente: Memoria Anual 2016 de la UDEP

ANEXO 2

OFERTA ACADÉMICA DE LAS FACULTADES DE LA UDEP

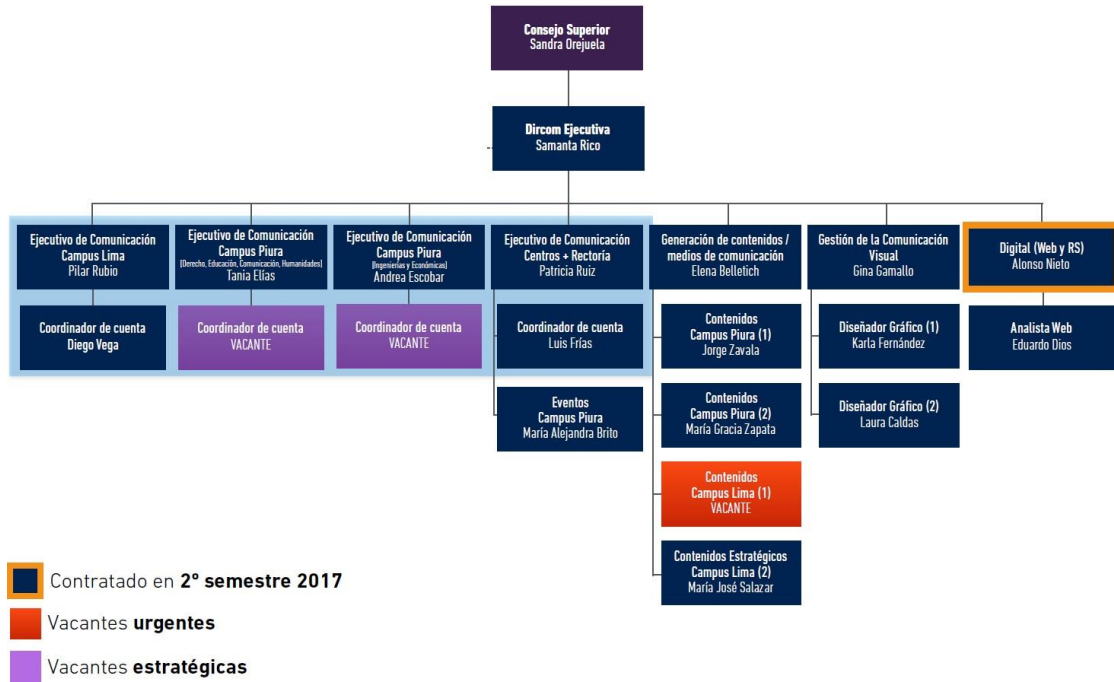
PREGRADO	
Facultad	Programa de estudios
Humanidades	Historia y Gestión Cultural
	Artes Liberales con Mención en Historia
	Artes Liberales con Mención en Filosofía
	Psicología
Comunicación	Periodismo
	Comunicaciones de Marketing
	Comunicación Audiovisual
Ciencias Económicas y Empresariales	Economía
	Administración de Empresas
	Contabilidad y Auditoría
	Administración de Servicios
Ingeniería	Ingeniería Industrial y de Sistemas
	Ingeniería Civil
	Ingeniería Mecánico - Eléctrica
	Arquitectura
	Ingeniería Industrial con Mención en Gestión Logística
	Ingeniería Industrial con Mención en Gestión de Operaciones
Ciencias de la Educación	Ciencias de la Educación Nivel Inicial
	Ciencias de la Educación Nivel Primaria
	Ciencias de la Educación Nivel Secundaria. Especialidad Historia y Ciencias Sociales
	Ciencias de la Educación Nivel Secundaria. Especialidad Matemática y Física
	Ciencias de la Educación Nivel Secundaria. Especialidad Lengua y Literatura
	Ciencias de la Educación Nivel Secundaria. Especialidad Lengua Inglesa
Derecho	Derecho
Medicina Humana	Medicina Humana

POSGRADO	
Facultad	Programa de estudios
Humanidades	Maestría en Filosofía con Mención en Antropología Filosófica
	Maestría en Gestión Cultural
	Doctorado en Humanidades con Mención en Estudios sobre Cultura
Comunicación	Maestría en Comunicación Estratégica de las Organizaciones
Ingeniería	Maestría en Ingeniería Mecánico - Eléctrica con Mención en Sistemas Energéticos y Mantenimiento
	Maestría en Ingeniería Mecánico - Eléctrica con Mención en Sistemas Eléctricos y Automatización Industrial
	Maestría en Ingeniería Mecánico - Eléctrica con Mención en Automática y Optimización
	Maestría en Ingeniería Civil con Mención en Vial
	Maestría en Ingeniería Civil con Mención en Recursos Hídricos
	Maestría en Seguridad y Salud en el trabajo
	Maestría en Dirección de Proyectos
	Maestría en Dirección de Operaciones
	Maestría en Agronegocios
Doctorado en Ingeniería Mención Automatización, Control y Optimización de procesos	
Ciencias de la Educación	Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa
	Maestría en Educación con Mención en Psicopedagogía
	Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa
	Maestría en Educación con Mención en Didáctica de la enseñanza de las Matemáticas en Educación Primaria
	Maestría en Educación con Mención en Didáctica de la enseñanza de las Matemáticas en Educación Secundaria
	Maestría en Educación con Mención en Tutoría y Orientación Familiar
	Doctorado en Educación
Derecho	Maestría en Derecho Público
	Maestría en Derecho de Empresa
	Maestría en Buen Gobierno y Sistema Electoral
	Maestría en Estudios Políticos aplicados con Mención en Estudios Electorales y Gestión
	Maestría en Derecho Administrativo y Regulatorio
	Maestría en Derecho Marítimo y Gestión Portuaria
	Doctorado en Derecho
PAD -Escuela de Dirección	Máster en Dirección de Empresas
	Máster para Ejecutivos MEDEX

Máster en Dirección de Empresas a tiempo parcial para ejecutivos jóvenes
Doctorado en Gobierno de Organizaciones
Maestría Senior Executive MBA (SEMBA)
Maestría en Dirección de Empresas para Ejecutivos Mensual
Maestría en Gobierno de las Organizaciones
Maestría en Dirección de empresas para ejecutivos Piura

ANEXO 3

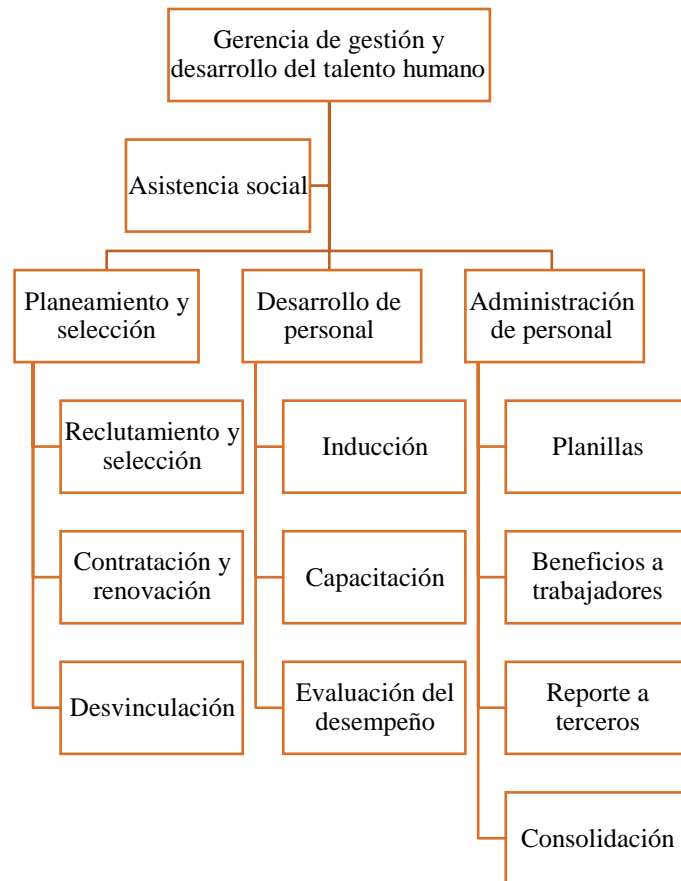
ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN



Fuente: Ritmo Comunicación (2017)

ANEXO 4

ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano de la UDEP (2017)

ANEXO 5

FICHA TÉCNICA DE ESTUDIO CUALITATIVO

- I. Universo:
Personal directivo de las distintas dependencias de la Universidad de Piura.

- II. Condición de la muestra :
Conocimiento de todos los procesos institucionales de la Universidad.

- III. Directivos seleccionados:
 - Capellán mayor: P. Ricardo González.
 - Rector: Sergio Balarezo.
 - Representante de la Dirección de Comunicación en el Consejo Superior: Sandra Orejuela.
 - Gerente de Gestión y Desarrollo del Talento Humano: Mercedes Fujihara.
 - Exdirector académico de Campus Lima: Ernesto Calderón.
 - Directora administrativa de Campus Lima: Pilar García.

- IV. Fechas de ejecución:
Miércoles 7, jueves 8, lunes 12, jueves 15 y lunes 19 de febrero de 2018.

- V. Cuestionario:
Se aplicó una entrevista a partir del siguiente cuestionario:
 - ¿Cómo califica la comunicación interna en la universidad? ¿Podría explicarlo con un ejemplo concreto?

 - ¿Qué opinión le merecen los actuales canales de comunicación interna de la Universidad? ¿Por qué?

 - ¿A través de qué canales suele comunicarse con los trabajadores de la universidad?

 - ¿Qué espera de un boletín institucional? ¿Qué finalidad debería cumplir?

 - ¿Qué temática propia de la Universidad considera que deben ser abordada en un boletín dirigido al personal UDEP?

 - ¿Ha tenido algún problema relacionado a la transmisión de mensajes corporativos desde su dependencia hacia el personal UDEP? ¿Podría explicar, desde su punto de vista, las posibles causas?

- ¿Qué temas considera deberían ser transmitidos a los trabajadores de la universidad, desde la naturaleza de la institución (Universidad) y desde su identidad (cristiana)?

- ¿Cómo deberían ser, a nivel de estilo, los mensajes de comunicación interna?

- Finalmente, ¿cuáles son sus preocupaciones de fondo sobre la comunicación interna en la Universidad?

ANEXO 6

MATRIZ DE ESTUDIO CUALITATIVO

Muestra/Ítem	Valoración sobre la comunicación interna institucional	Valoración de los actuales canales de comunicación interna en la universidad	Uso de canales para comunicación con trabajadores	Percepción sobre los objetivos que debe cumplir un boletín institucional de comunicación interna
Capellán mayor (P. Ricardo González)	Escasa, poco eficaz. Se echa en falta temas de gobierno, así como de gestión de personas.	No son eficaces, tampoco conocidos. Uso extendido del <i>everyone</i> , que hace que pocos realmente se enteren.	<i>Fanpage</i> de Vida Universitaria y Capellanía, correo electrónico y mural.	Debe informar sobre las actividades que se realizan en y fuera de UDEP.
Rector (Sergio Balarezo)	Se echa en falta un sistema de Comunicación interna. Las iniciativas, políticas y beneficios no se han transmitido adecuadamente.	Insuficientes. Falta tener una cultura de comunicación en la universidad: no se ha tenido en cuenta al momento de gestionar políticas.	Canales informales: acercamiento a la gente. Reuniones Correo electrónico	Tener contenidos del Ideario y espíritu de la universidad. También espacio al <i>feedback</i> desde los trabajadores.

Representante de Dircom en el Consejo Superior (Sandra Orejuela)	Precaria, predomina la informalidad. No existe una cultura de comunicación en la universidad. Tampoco hay procedimientos formales de inducción a la cultura corporativa.	No existen como tales. Se han hecho algunos esfuerzos, pero no se han desarrollado más. Se deja la comunicación interna a los decanos.	Correo electrónico Reuniones WhatsApp	Tener una idea general sobre la organización y de las cosas que impactan en el trabajo de las personas.
Gerente de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (Mercedes Fujihara)	Su ámbito es muy acotado a informaciones de tipo oficial o muy básicas.	Solo se usa el correo electrónico y el Boletín, que transmiten cosas muy básicas. Se han enriquecido, pero falta mucho.	Correo electrónico, teléfono	Que abarque temas oficiales y también informales, de integración de los trabajadores (logros, campeonatos, celebraciones).
Exdirector académico de Campus Lima (Ernesto Calderón)	No logra identificar la comunicación interna: variedad de fuentes y canales en la universidad.	Cumplen funciones limitadas, poco impacto en las personas.	Correo electrónico Reuniones	Que comunique temas relevantes de la universidad (reconocimientos, visitas, nombramientos) para informar.
Directora administrativa de Campus Lima (Pilar García)	Necesita mejor, no se anticipa a lo que se comunicará y tampoco comunica a tiempo.	Muy limitados.	Correo electrónico Reuniones	Debe reforzar la comunicación, con un resumen de lo acontecido.

Muestra/Ítem	Expectativas sobre el contenido de un boletín de comunicación interna	Identificación de problemas en la transmisión de mensajes corporativos	Expectativa sobre los temas relacionados a la identidad de la UDEP que deben ser transmitidos	Idoneidad del estilo y tono informativo	Preocupaciones de fondo sobre la Comunicación interna
Capellán mayor (P. Ricardo González)	Acontecer de la universidad, decisiones de gobierno, temas relacionados al fundador de la universidad, Ideario.	Problemas relacionados con el tiempo en comunicar, así como la no publicación de acontecimientos importantes (confirmación de alumnos, por ejemplo).	Temas actuales: ideología de género, familia, aborto, matrimonio. También tema del estilo de la UDEP: espíritu de servicio, cuidado de las cosas pequeñas, limpieza, etc.	Siempre en positivo, que enfoque cómo ayuda a la Universidad y también al aspecto personal.	Que no se llegue a entender la importancia de comunicar los temas importantes de la universidad.
Rector (Sergio Balarezo)	Ideario: valores y otros temas propios de la Universidad.	Pocos. Hay errores de comunicación desde el Consejo Superior, debe haber una mejor revisión de los mensajes.	Capacidad innovadora unida a los fundamentos sólidos como organización.	Claros, directos y amigables, teniendo en cuenta la sensibilidad de los públicos. Escuchar antes de decir.	Se necesita escuchar más, estar más cerca de la gente.
Representante de Dircom en el Consejo Superior (Sandra Orejuela)	Cosas que afectan a la organización, prestaciones y beneficios a los trabajadores.	Se dicen pocas cosas desde la organización. A veces las personas no tienen el conocimiento necesario.	Temas de la identidad cristiana: trabajo bien hecho y el espíritu de servicio. Unirlo al ejemplo, como modo de transmisión.	Educado, más informal	Comunicar las cosas desde la organización para evitar ruidos innecesarios.

Gerente de Gestión y Desarrollo del Talento Humano (Mercedes Fujihara)	Convenios, fechas importantes para la universidad, actividades de la organización.	Demora en los procesos de revisión, definición en qué se comunicará finalmente a los públicos.	Temas de formación personal (retiros, convivencias, meditaciones) pero desde la Capellanía para evitar confusiones entre los trabajadores.	Más moderno, que llame la atención de los públicos.	Distribuir bien la información y que exista fluidez en lo que se comunica para no perder el sentido de los medios.
Exdirector académico de Campus Lima (Ernesto Calderón)	Aspectos relevantes de la universidad: nombramientos, visitas, reconocimientos.	No		Debería captar la atención de quien lo recibe.	Existe una demora en comunicar aspectos importantes. Puede plantarse el uso de otros canales (WhatsApp).
Directora administrativa de Campus Lima (Pilar García)	Anuncios, noticias de impacto y recomendaciones generales.	Demora en el proceso de revisión de contenidos por parte de Dircom para luego ir a Sistemas.	Ideario y objetivos de la universidad.	Claros y concisos.	La comunicación debe ser ambos sentidos. Se necesita comunicarse mejor con los trabajadores.

ANEXO 7

ENTREVISTA AL P. RICARDO GONZÁLEZ, CAPELLÁN MAYOR DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

¿Cómo califica la comunicación interna en la universidad? ¿Podría explicarlo con un ejemplo concreto?

Escasa. Por ejemplo: no se suele difundir —o muy poco, o poco eficaz— lo que la UDEP hace hacia fuera de la UDEP, tanto como servicio a la comunidad, como de actividades que representan a la UDEP. Sé que se echa en falta también de otros temas que corresponden al gobierno de la UDEP, a los distintos niveles: decisiones que repercuten más o menos seriamente en las personas y que se deberían informar mejor: con más claridad, de un modo más personal muchas veces: no sólo por un memo o aviso general. Aparte de que, en ocasiones, algunas decisiones se podrían conversar antes con los interesados. No me refiero sólo a los temas de remuneraciones (que es lo que suele generar más “polvareda”), sino también, por ejemplo, a los encargos que se asignan a determinadas personas, equipos de trabajo: al interno de una facultad, o de algún área, o de toda la universidad.

¿Qué opinión le merecen los actuales canales de comunicación interna de la Universidad? ¿Por qué?

Me parece que no son muy eficaces: o porque no son muy conocidos, o son tantos, que al final, no se sabe bien cuál es el que corresponde o cuál es el más adecuado en cada caso. Además de esto último, como causa, tal vez es también porque los mismos que coordinan esos canales no tienen tan claro qué le corresponde a cada uno. O que, de hecho, hay muchos asuntos que les corresponde a varios. O, también, porque el mismo interesado (el que desea comunicar su mensaje) piensa que es mejor que lo debe hacer directamente.

También, el uso demasiado extendido del *everyone*, hace que muchos los reciban, pero no se enteren ni se sientan personalmente convocados.

¿A través de qué canales suele comunicarse con los trabajadores de la universidad?

Supongo que la pregunta se refiere a temas relacionados con la capellanía: me parece que actualmente ha ido decantando todo - a través de Vida universitaria o de dircom- por Facebook (de capellanía, o de vida universitaria), o avisos generales (el everyone...); y del mural que está junto a la capilla.

Pero también hay otros que al final, terminan siendo los más eficaces para algunas cosas, aunque ni muy modernos ni muy ortodoxos...: Un ejemplo “tonto” y muy personal: para comunicar que habrá Exposición eucarística el primer viernes, yo durante unos meses simplemente colgué un aviso en la misma puerta de la capilla (no sólo en el mural), porque me aseguraba que todo el que entraba en los días previos (que suele ser el público al que más le interesa), se enterara: de hecho fue eficaz. A algunos no les pareció muy digno... y lo he dejado. Pero eso ha sido lo más eficaz para comunicar esa actividad: es verdad que sólo para un determinado público.

¿Qué espera de un boletín institucional? ¿Qué finalidad debería cumplir?

Debería informar de las actividades que se realizan dentro y fuera de la UDEP, en las que se representa a la UDEP: acciones sociales, intervenciones en beneficio de la comunidad de Piura; y otras del tipo: competencias deportivas, presentaciones del coro, del grupo orquestal o de otras personas: presentaciones de libros, etc. De todo esto, me parece que se enteran muy pocos cada vez. O se enteran, pero no se sienten convocados a participar, asistir, apoyar, sentir como propia esa actividad: como algo “de mi casa”, que me importa.

Me sorprende, en relación con estos temas, que o no se sabe qué hay o se sabe, pero se recibe con total indiferencia por parte de muchos profesores, por ejemplo. Y son actividades de colegas, o de sus propios alumnos

¿Qué temática propia de la Universidad considera que deben ser abordada en un boletín dirigido al personal UDEP?

Me parece que además de lo que he escrito en la pregunta anterior, está todo lo que se refiere a San Josemaría, fundador de la UDEP, y otros temas similares, muy propios de esta institución: pero habría que comunicarlos de manera que el personal sienta que es para él: no para otros. Que se sienta atraído a participar porque “es cosa suya”. Por ejemplo, aparte de la Misa en honor de San Josemaría, también se presenta cada año en torno a esa fecha, y con el mismo motivo, un recital del coro y otro del grupo orquestal: se hacen en honor del fundador de la UDEP: es raro que pase totalmente inadvertido por una gran mayoría del personal.

¿Ha tenido algún problema relacionado a la transmisión de mensajes corporativos desde su dependencia hacia el personal UDEP? ¿Podría explicar, desde su punto de vista, las posibles causas?

Tal vez, alguna actividad como las anteriores (en lo que corresponde a capellanía: Misas, velas al santísimo), no se ha dado suficiente importancia a que se debe comunicar con tiempo y con eficacia, para que llegue el mensaje a todos y a tiempo.

Y otra actividad, como la Confirmación y –ya son algunos años- el bautismo de alumnos: son hechos importantes en la vida de nuestros alumnos, de los que no se ha enterado casi nadie...: al menos, después de, se debería haber publicado alguna fotografía.

¿Qué temas considera deberían ser transmitidos a los trabajadores de la universidad, desde la naturaleza de la institución (Universidad) y desde su identidad (cristiana)?

Podrían ser temas debatidos en el momento actual –los que estén en el candelero, en cada caso-, explicados de un modo fácil de entender al menos con unas ideas claves: habría que acertar con el modo, lenguaje, etc. Han sido, por ejemplo, la ideología de género; el aborto; muchos temas que tocan al matrimonio, familia, corrupción.

Otro grupo de temas interesantes se refieren a lo que podría ser el “estilo de la UDEP”: cuidado de cosas pequeñas, de orden, limpieza, respeto por los demás, espíritu de servicio. Unidad. Ayuda que puede cada uno prestar a la formación de los alumnos.

¿Cómo deberían ser, a nivel de estilo, los mensajes de comunicación interna?

Desde luego, siempre “en positivo”; nunca recriminatorios ni impositivos. Cómo ayuda esa actividad, decisión, etc., al bien común y personal: a la universidad como tal y a la propia formación e identificación con la UDEP.

Finalmente, ¿cuáles son sus preocupaciones de fondo sobre la comunicación interna en la Universidad?

Todo lo anterior...: que no se llegue a entender la importancia de la comunicación de todo eso, o del modo de hacerlo. Y, por tanto, que la comunicación se haga a través de rumores, o través de quien no corresponde, e incluso que se caiga en la murmuración, prejuicios, etc.

También que algunas decisiones se terminen “personalizando demasiado”: esto viene de fulanito, fulanita: que es así, o asá... Y no se reciban como algo que viene de la UDEP, algo estudiado por varios, en continuidad y en unidad con un espíritu, que es común a todos: no sólo a los directivos, por ejemplo (o a los capellanes...), sino que es también “mi criterio”: porque lo hago propio, aunque no lo entienda del todo, o mi opinión sea diferente: pero es “de mi institución”.

ANEXO 8

ENTREVISTA A SERGIO BALAREZO, RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

¿Cómo califica usted la Comunicación interna en la universidad? Podría mencionar un ejemplo.

La comunicación, desde el comienzo de la universidad, se ha basado en la confianza y obediencia. Pero con el crecimiento de la universidad echamos en falta un sistema de Comunicación interna, sobre todo cuando se trata de implementar políticas como transmitir cosas fundamentales de la universidad, que están previstas en el Ideario.

Y ése es un tema que está previsto trabajar y estamos impulsando en los últimos años porque es importante que la gente esté enterada de la realidad de la universidad, porque es importante la transparencia, el conocimiento de la realidad para que todos podamos ir a una. El trabajo en la universidad es un trabajo proactivo, es un trabajo de colaboración, es un trabajo de equipo. Y sin esa comunicación difícilmente estamos coordinados.

Por ejemplo, todas las políticas que hemos dados en la universidad de beneficios para los profesores: la gratuidad de los hijos, seguros. Todos son beneficios que la universidad ha previsto porque siempre tiene la centralidad en la persona, en las personas que trabajan dentro de la universidad. Por ejemplo, todos esos tipos de beneficios que se han generado a lo largo del tiempo en la universidad tal vez no se han sabido transmitir adecuadamente y, a veces siento, que no se ha percibido el valor, en su justa dimensión. Porque cuando uno hace algo no es que busque una retribución inmediata, pero si, por lo menos, una comprensión de los alcances y sentido que esa política tiene. A veces ese sentido se puede malinterpretar, se puede cambiar, se puede trastocar y se cambia totalmente la función para la cual fue pensada.

Hay otras acciones y políticas que la universidad ha generado a lo largo del tiempo que son mucho más sensibles que otras. Esa sensibilidad que hay, sobre todo acá en la universidad y en el peruano en general, es una sensibilidad muy a flor de piel que requiere pensar bien las cosas y cómo transmitir las para que no se malinterpreten, tergiversen o simplemente se pierda la fuerza que pretendía el mensaje.

¿Qué opinión le merecen los actuales canales de comunicación interna de la universidad?, ¿cuál es su apreciación sobre ellos?

Todavía siguen siendo insuficientes. Hemos mejorado mucho, pero creo que todavía tenemos que tener una cultura de la comunicación en la universidad, que no se ha podido

lograr. Cuando uno hace un trabajo o cuando uno piensa en una política a veces no tenemos en cuenta el tema de la comunicación y la repercusión que esto puede originar en la implementación.

Hemos tenido ejemplos varios en los últimos años de implementaciones fallidas o cuyos resultados no han sido los esperados. Y muchos de ellos obedecen a que no ha habido un acompañamiento, no por parte de la Dirección de comunicación sino de los mismos que hemos generado esas políticas al no tener en cuenta que la comunicación es importante. Y por eso es que yo digo que falta en los directivos, en general en la universidad, tener en cuenta que la comunicación es tan importante como el diseño de las políticas, porque la comunicación puede ser determinante al momento que una política sea eficaz o no, sea bien recibida o no, si cumple sus objetivos o no.

¿A través de qué canales suele comunicarse con los trabajadores de la universidad?

Prefiero el trato directo con los trabajadores, evidentemente no puedo llegar a muchos, pero hay muchas cosas que están previstas como reuniones, agasajos. Porejemplo, siempre me preocupo por estar pendiente de los cumpleaños de la gente, de saludarlos. Siempre estar con las puertas abiertas. Tal vez debo pasearme un poco más por la universidad para estar. Pero me gusta mucho la comunicación informal.

Ahora mismo no tengo unos canales regulares aparte de los previstos para las comunicaciones oficiales, como es el correo electrónico o los mensajes que uno pueda dar en los *everyone*.

Creo que en la universidad debemos promover más el diálogo informal. Además de los canales formales, el mecanismo informal es importante.

¿Qué esperaría de un boletín institucional?

En primer lugar, esperaría un aterrizaje del Ideario, una transmisión del Ideario, de lo que esta universidad pretende. Tal vez reforzar ideas madre del espíritu de la universidad, del espíritu que nos mueve. Ir fortaleciendo en las personas esa cada vez más esa identificación con el deber ser de esta universidad que tiene unas características muy particulares.

Y luego, cosas del día a día, recomendaciones, sugerencias o cosas que pueda haber.

Pienso que un boletín puede dar pie a un *feedback*; tiene que haber canales de retroalimentación sobre lo que se diga para recoger sugerencias. Creo que la comunicación interna se hace tanto diciendo como escuchando.

¿Usted ha tenido algún tipo de problema relacionado a la transmisión de mensajes corporativos desde Rectorado?

Pocos. Tal vez, a veces hay que revisar un poco más los mensajes.

Lo que si es hemos tenido desde el Consejo son errores en la comunicación y en la implementación de políticas que ha generado algún malestar.

Partimos del hecho que la intención siempre es buena. Lo que tenemos que hacer es recuperar un poco la cultura de la confianza, todos estamos apuntando al mismo sitio. Tal vez recordar esos valores que te mencionaba antes en el boletín; es decir, hacia dónde va esta universidad, qué quiere e identificarnos con esos valores. Y empujar y entender que, a veces, esas políticas pueden ser bien tomadas o mal tomadas, pero siempre buscan un fin bueno. Lo que queda ahí es acatar con la misma forma, con el mismo esfuerzo e iniciativa.

Aparte de estos temas que usted menciona, como el Ideario o los valores, ¿qué otros temas considera que puedan ser transmitido teniendo en cuenta la identidad cristiana de la Universidad de Piura?

Reforzaría nuestra capacidad innovadora en el tema de la formación, en la pedagogía, de los chicos, el asesoramiento personal, técnicas innovadoras en los diseños de aprendizaje. Cosas como éstas que podrían ser de utilidad para todos.

Somos una universidad que tiene unos fundamentos muy sólidos, pero a la vez eso no implica que las formas, los procedimientos no cambien en el tiempo. O sea, no por cambiar las formas de hacer algo se está agrediendo o está yendo en contra de unos fundamentos. Los fundamentos siempre serán los mismos.

La universidad requiere que todos pensamos en la mejor manera de hacer las cosas. El mundo evoluciona, los chicos y la sociedad evoluciona y hay que ir pensando constantemente en innovar. La innovación es un tema que debe caracterizarnos y, a veces, pensamos que lo que hacíamos hace diez o quince años funciona ahora y probablemente no lo sea así.

¿Cómo cree que deben ser los mensajes de comunicación interna cara a los trabajadores?, ¿cuál debería ser el estilo que se debe manejar teniendo en cuenta la cultura de la Universidad?

Claros y directo, pero a la vez atendiendo a la sensibilidad especial. Lo que hemos encontrado siempre es que a veces no hay palabra mal dicha sino mal que se malinterpretada. O a veces, por ser tan claros y directos, podemos herir susceptibilidades, pero, en fin.

Estamos en una sociedad que es como es, por lo tanto, eso debe marcar también el estilo de nuestra comunicación. Una comunicación amigable, acogedora, que transmita primero un escuchar antes que un decir. Y eso es importante, que uno sea escuchado y que probablemente luego uno pueda decir que lo que se ha decidido ha sido después de haber sido escuchado y, por tanto, tiene que ser bien recibido y aceptado.

¿Cuáles son sus preocupaciones de fondo sobre la comunicación interna en la Universidad?

Creo que escuchamos poco, deberíamos escuchar más. Cuando uno escuche más y esté más cerca de la gente, la gente también va a aprender a escuchar más. Entonces, el ente emisor se vuelve más eficaz y eficiente cuando la gente está más abierta a escuchar. Y cuando en base a eso se forma una cultura organizacional, de colaboración, cuando antepone nuestros intereses personales a un interés corporativo que es en beneficio de todos, el bien común.

Necesitamos estar más cerca de la gente, necesitamos escuchar más antes que decir y necesitamos estar atentos y adelantarnos a los problemas de la gente. Que, a veces, las soluciones no son de forma directa.

Creo que la gente en la universidad quiere ser escuchada, quiere ser comprendida, aunque al final puedas o no resolverle los problemas concretos. Eso es importante.

ANEXO 9

ENTREVISTA A SANDRA OREJUELA, REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN EL CONSEJO SUPERIOR

¿Cómo calificarías la Comunicación interna en la universidad?, ¿Podrías graficarlo con un ejemplo concreto?

La Comunicación interna es bastante precaria; va empezando a dar algunos pininos, pero aún es muy rudimentaria, casi no existe. Ni una cultura de comunicación al interno de la universidad, ya sea desde los puntos más altos hacia abajo como de las mismas facultades.

O se ha hecho antes a un nivel muy informal. Informal en el sentido de que todos nos conocíamos y todos sabíamos todos. Se ha seguido con esa informalidad hasta muy poco y ahorita se está intentado hacer una cosa, pero es muy mínima. Se confía mucho en los canales informales. Es decir, pasan cosas y ya se piensa que va a llegar porque va a llegar, ya se dijo aquí y vamos a ir como de boca en boca, porque somos conocidos, porque ya nos conocemos.

Por ejemplo, el hecho de cómo induces a un profesor. No hay nada todavía escrito o, al menos yo, no tengo una cosa escrita: qué hay que hacer, cómo lo recibes. O sea, creo que seguimos el sentido común pero no hay nada formal: qué le digo, hacia dónde lo llevo.

¿Qué opinión te merecen los actuales canales de Comunicación interna de la universidad?

Es que canales de comunicación interna en la universidad tenemos un boletín, si a eso le llaman comunicación interna. A veces, se ha hecho un esfuerzo en recoger algunas políticas, la misión, el Ideario; se recogieron políticas de sueldo que te entregan, a qué te obligan, los contratos. Pero es un librito que está ahí pero que quizás luego no se desarrolla más. En ese sentido es muy rudimentaria todavía. Solo nos enteramos quién cumple, quién se va, quién viene, pero es muy rudimentario.

Y lo otro son ese tipo de canales, que lo dejamos además a los decanos. El decano y cómo se comunica esta decisión. A veces entendemos que es como lo que se va contando.

¿A través de qué canales sueles comunicarte con los trabajadores de la universidad, desde la facultad?

Sobre todo de la universidad, cuando quiero anunciar algo, es a través de un mail. Por ejemplo, ayer se publicó un libro de Raquel Ramos. Lo más rápido es un roscón y les digo “se ha publicado un libro” o tenemos el WhatsApp de los profesores de Fcom.

Hay otro tipo de cosas en las cuales yo comunico convocando a los profesores. Es decir, en reuniones informo una serie de cosas. Usualmente, por ejemplo, a inicios de año o al final o cuando hay una serie de hechos que tú dices “esto se está remitiendo, esto no sé qué, y conviene informar pues se reúne a los profesores y lo hago directamente.

Ese es el modo que yo tengo en mi facultad, no sé cómo lo hagan en otra. Supongo que variará dependiendo del número de personas, el tipo de comunicación, etcétera.

Mencionaste el boletín que tiene actualmente la universidad, pero ¿qué esperarías de un boletín institucional y cuál es la finalidad que debería cumplir como tal?

Es darme una idea de lo que se hace en la universidad a nivel general, desde las decisiones que se toman. Por ejemplo, hay cosas que se me van informando, de a poquitos, en un mail: en el banco tengo esta oferta, tengo este beneficio, etc. Pero lo vas recibiendo por separado, entonces un boletín debería cumplir todo eso. Y también como identificarme con la institución, unirme a la institución.

¿Qué temática propia de la universidad debería ser abordada en un boletín para trabajadores, que tenga que ver con la identidad?

Lo que afecta a mi trabajo y a la universidad, desde los planes que tienen para crecer, nuevas autoridades, prestaciones y cosas que afecten a mi trabajo directo; que esté alrededor y a la propia institución porque pertenezco a esa institución.

¿Alguna vez has tenido algún tipo de problema relacionado con la transmisión de mensajes corporativos hacia los trabajadores de la facultad o personal de la universidad?

Más que problemas, te lo digo como persona que comunica no como persona que recibe. A veces, mi percepción como persona que comunica cosas corporativas (de identidad, de lo que es la universidad, de lo que ha hecho, su historia), es que lo decimos poco.

Hay ciertos públicos que piensan que saben mucho, pero, te vas dando cuenta, cuando le cuentas las cosas que en realidad no saben tanto o porque tienen una idea deformada de lo que realmente es. En ciertos sectores, no en todos.

Esa es mi percepción: o esto ya lo escuché o esto ya lo saben. A veces pasa que de repente no lo saben tanto.

Desde la naturaleza de la universidad, desde su identidad cristiana, ¿cuáles son los temas que deberían ser transmitidos a los trabajadores?

Pienso que la identidad cristiana, sobre todo, se transmite a través del ejemplo. No solamente son clases, o esas cosas, sino el ejemplo, el trato, la coherencia. Queremos trabajar bien, queremos hacerlo bien, pero eso no se hace con palabras es con hechos y se plasma en toda la cultura corporativa.

El trabajo bien hecho es fundamental para entender la identidad de la universidad, inclusive la cristiana porque no se explica porque vas a misa o reces. Eso tal vez sea consecuencia de otra cosa. Aquí se refleja mucho en el trabajo y en el espíritu de servicio esa identidad cristiana.

¿Cómo crees, ya en una propuesta de comunicación interna, que debería ser el estilo de los mensajes?

Un estilo educado siempre, pero hay que romper un poco la formalidad que tenemos. A veces me parece que somos bastante formales. Hay que tener bastante cuidado, pero sí, me parece que hay que romper un poquito esa formalidad.

Finalmente, ¿Cuáles son tus preocupaciones de fondo sobre la comunicación interna en la Universidad?

Hay muchas cosas que no decimos, muchos temas que no están comunicados y eso genera ruido innecesario y ruido que no tendría que haberlo si realmente comunicamos lo que somos, lo que se hace en la Universidad; porque se hacen cosas.

A veces pensamos que la gente no piensa o que no se entera, pero claro que sí. Me parece que ése es el mayor problema que tenemos a mi modo de ver.

¿Cómo ves la Comunicación interna en términos de importancia para la implementación del Plan estratégico de la Universidad?

Es fundamental. El Plan estratégico se hace y luego hay que comunicarlo y después bajarlo. Es fundamental para que todo el mundo se identifique con lo que quiere la Universidad. El Plan estratégico no puede estar encerrado o depender de unos directores, tienen que saberlo todos para poder realizarlo sino no se hace. Es el quicio.

¿Te gustaría agregar algo más?

La comunicación interna es cómo hacemos que esa misión y visión se haga cultura. Para mí, ése es el punto clave.

Y se hará mientras la gente vaya identificándose con esos dos conceptos: trabajo bien hecho y espíritu de servicio. Eso tiene que ir super bien conjugado, lo más potente. Eso en cada trabajador. Transmitir eso es complejo porque estamos rodeados de una cultura que no tiende al trabajo bien hecho o en el espíritu de servicio, donde cada uno va para lo suyo.

Dentro de la universidad hay mucho de esto: gente que quiere trabajar bien y servir.

ANEXO 10

ENTREVISTA A MERCEDES FUJIHARA, GERENTE DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

¿Cómo califica la comunicación interna en la universidad? ¿Podría explicarlo con un ejemplo concreto?

Ahora mismo, su ámbito está muy acotado a comunicaciones del tipo oficial o algunas otra como comunicación con el trabajador, pero a nivel de que murió un familiar, o algo similar. Pero más allá de eso, nada. Creo que también porque los medios que usamos actualmente no permiten una apertura de más temas. Por ejemplo, una vez hemos querido difundir temas de seguros y nos dicen que no, que eso no sería correcto.

También hay un tema de definición de estilos: “si eso se comunica o no se comunica”, porque uno ve en otras empresas otro tipo de comunicaciones más dinámicas, cosas que al trabajador le interesa también saber y que ahora mismo no se hace.

¿Qué opinión le merecen los actuales canales de comunicación interna de la Universidad? ¿Por qué?

Solamente usamos dos: el correo electrónico, a través de los avisos periódicos, y los boletines. En algunos temas también hay un poco demora en que salga una información, entre que se revisa y se coordina el *everyone*. Por ejemplo, lo último que sacamos fue un anuncio de defunción. Nos enteramos el día anterior en la noche, en la mañana estamos coordinando y el aviso sale en la tarde/noche. Es que nos dicen “tenemos que poner dónde va a ser el sepelio”, que a veces no lo tienes desde el comienzo. Pero ya el saber dónde lo va enterrar, la gente cuando va a dar el pésame se entera o, si tu quieres ir, averiguas. Pero no, tienen que esperar a tener toda la información.

Son cosas muy básicas las que llegamos a transmitir ahora. En algunas oportunidades hemos difundido algunas actividades o cursos a través del *everyone*. Por ejemplo, si la actividad es en dos semanas, enviamos ahora y el día mismo de la actividad, o el anterior, enviamos un recordatorio. Ahora nos dicen que no, que no hay que bombardear y una sola vez. Sabes que acá en la universidad sino le avisas el mismo día a veces ni van. Esa medida afecta en que la gente no va porque siempre quieren, esperan un recordatorio. Es una medida que desde Dircom ha puesto como regla en el envío.

El resto es el Boletín de Personal, que sale todos los meses, y que hemos ido enriqueciendo con una que otra cosita, pero, creo, que todavía falta explotar un poco más.

¿A través de qué canales suele comunicarse con los trabajadores de la universidad?

Básicamente correo y cuando es algo urgente a través de llamadas telefónicas. Más que todo son correos. Alguna vez cuando hemos tenido problemas con el personal, porque una vez se equivocaron en un banco, tuvimos que llamar como a veintantas personas. Ahí también lo más rápido es el correo electrónico, ahora el que menos también en su celular tiene su correo y lo puede ver.

Adicional algunas actividades, enviamos un correo y un recordatorio para una actividad. Hace unos años, cuando recién llegó el Capellán, yo tenía a cargo difundir los retiros, las meditaciones; ahora está de lado de Capellanía y la gente ya lo tiene claro. Parecía raro que yo invitara a esas actividades y que no las invitara a otras cosas más que a eso. En esos casos, yo enviaba dos o tres veces las invitaciones y, a menos, creo que si conseguíamos una audiencia en la actividad. Pero ahora, por ejemplo, se envía el lunes y la actividad es el miércoles, y ya no, a menos que cada uno por ahí haga su labor para que la gente vaya, como un recordatorio.

¿Qué espera de un boletín institucional? ¿Qué finalidad debería cumplir?

Debería abarcar varios aspectos: los formales/laborales y también lo otro que puede ser como más integrador, de trabajadores. Ahora se hacen muchas cosas con trabajadores, pero nadie se entera. Inclusive en los temas y actividades institucionales. Por ejemplo, el equipo de fútbol de la universidad ha jugado, va a jugar o ha ganado y nadie se entera. El que lee el periódico por ahí se entera, pero el que trabaja en la universidad no se entera. Son detalles que la gente debe enterarse porque también eso ayude que se genere más vida universitaria y conozcamos más.

Por ejemplo, el Personal de Servicios tiene el Día de San José y no se entera. Tiene que salir más como noticia para que la gente vea que si hay esas actividades y si hacemos cosas con los trabajadores. También el año pasado, también, por ejemplo, con las lluvias tuvimos el tema de mejoras de viviendas y lanzamos un proyecto con los trabajadores; la Universidad inclusive compró el material, le dio a cada trabajador como un combo que podían escoger entre cemento, calamina, Eternit y con esto, ellos escogían para su casa. Pero no solo era darles el material, iban los ingenieros y ayudaban con el funcionamiento de lo que querían. No solo queríamos mejorar algo que se había malogrado con las lluvias sino mejorar, en general, sus condiciones de vida.

Todo eso hemos lo hecho el año pasado y ahorita están haciendo seguimiento para cerrar algunos proyectos porque en agosto les dimos el material. Por ejemplo, eso nadie lo sabe. A veces le avisamos a Dircom, pero con tantas cosas que tienen, tendrían que estar

involucrados desde el comienzo para poder entender y poder hacer el seguimiento, pero esa parte entiendo porque son pocos y no les alcanza el tiempo.

Está mal decir “hemos hecho esto” para que agradezcan sino para que sepan que hay algo que hemos hecho. Y como trabajadores porque hay personas que donaron plata que se compraron cosas. Que sepan qué hemos hecho con su dinero.

Cosas que hacemos, que pueden ser pequeñas, pero que la gente que se entera puede querer un poco más y saber la otra cara del trabajo.

¿Qué temática propia de la Universidad considera que deben ser abordada en un boletín dirigido al personal UDEP?

Por ejemplo, temas de convenios que la universidad tiene y los trabajadores no saben. Inclusive hasta los mismos servicios que ofrece la Universidad porque, a veces, le preguntas a un trabajador qué programas ofrece y no sabe.

Cosas de la vida propia de la Universidad, que demuestra que está creciendo y se está haciendo. También fechas importantes, nadie sabe cuándo es el aniversario. Ahora sacan en la revista Amigos que un trabajador hizo su doctorado, aunque es un poco denso leerlo, pero como noticia de que feliciten a un trabajador que ha logrado una meta.

En este punto sería conveniente que entrevistes a los vicerrectorados de Investigación y Académico porque ellos también tienen su visión sobre estos temas. Si bien existe una Gerencia tampoco es que ha evolucionado muy rápido el tema de que nosotros manejemos la información o definamos lo que se debe difundir o no porque hay mucho recelo sobre ese tema y se maneja todavía desde el Consejo.

Si voy a mandar un tema sobre vacaciones, lo circulan por todo el Consejo, si están de acuerdo y después que lo vea Dircom. Justo hay un tema con el horario, desde el año pasado se presentó un informe a finales de octubre; en noviembre me dicen hay que hacer un modelo porque hay que informar a los directores cómo es el tratamiento. Entonces se preparó, circuló por todo el Consejo Superior, solo la Permanente sin los decanos. Llegó enero, mediados, y dicen que lo vean Dircom para ver si está bien o está muy denso. Dircom dos semanas para que lo vea y, nosotros que enviamos pensando en un memo para los directores de departamento, dice que se mandé un *everyone* que les llegue bien a todos. Lo cierto es que, en las últimas cosas que hemos implementado, el tema de la comunicación del directivo al docente es una comunicación pésima; no se transmite lo que debe ser. Dircom decía que se enviase un *everyone* con las reglas claras para todos y que ya se maneje a todos los niveles, lo cual nos parecía válido porque con lo que nos había pasado era entendible. Otra vez revisión del rector, hay unas modificaciones, es un cambio estructuralmente de lo

que se aprobó inicialmente. Hay que preparar otros lineamientos. Ahora se fueron de vacaciones y nos quedamos desde octubre, noviembre.

Todo va muy lento y se genera confusión con el tema del horario, aunque no en Lima porque siempre ha sido corrido. Acá hay varias cosas que están mal, la gente no lo ha entendido así, cada uno tiene su horario distinto y estamos generando un clima complicado porque la gente percibe injusticia.

¿Ha tenido algún problema relacionado a la transmisión de mensajes corporativos desde su dependencia hacia el personal UDEP? ¿Podría explicar, desde su punto de vista, las posibles causas?

No. A veces dicen “no hay que decir nada”. Por ejemplo, hace poco, la semana pasada, había bastante gente que nos estaba pidiendo adelanto de gratificación de la quincena de febrero. Ahora en Piura no tenemos plata y es el mensaje que ya se venía dando a la gente que pedía el adelanto y a los maestros para el manejo del dinero. Desde diciembre, enero se les decía “no tenemos plata”. Igual para pagar esta gratificación se iba a pedir prestado dinero. Se hizo la gestión y, por decir, el día 9, 10 ya lo teníamos. Entonces, como 15 era jueves, dijimos “ya tenemos la plata”, queríamos pagar el cierre, pero no estaba hecha la planilla de gratificación y pagamos el lunes 12.

Y propongo decirle algo a la gente, que algo se les ha adelantado, vayan a pensar que es un error, se lo gasten y esperan la quincena. Se preparó un borrador, lo vimos con Sandra Orejuela, en la línea de “la Universidad había hecho un gran esfuerzo había adelantado el pago” pero el rector decía “no” pues como ese mensaje se está diciendo que tenemos plata. Entonces digo para qué hemos pagado, no lo hubiésemos hecho y dábamos el mensaje claro de que no tenemos dinero. Al final no enviamos nada, quedó en nada. De repente no debimos haber pagado, íbamos a decir eso. No íbamos a decir “hemos pedido prestado, no tenemos plata y te hemos pagado”. Por eso Sandra sugirió poner “con gran esfuerzo”, pero la gente no lo iba a percibir como si no tuviésemos plata. Al final quedó así y ya no sé qué pensó la gente, si tenemos o no plata.

¿Qué temas considera deberían ser transmitidos a los trabajadores de la universidad, desde la naturaleza de la institución (Universidad) y desde su identidad (cristiana)?

Como Universidad, pero desde Capellanía sino se confunden un poco las cosas. El año pasado tuvimos una actividad de integración con los trabajadores y, al menos desde que yo trabajo, varias veces hemos organizado las llamábamos “convivencias”. Pero, se confunden con la convivencia que te invitan y vas a Las Norias, en el caso de Lima a Chosica. Cuando invitabas a la gente te decían que ya habían ido a la otra convivencia, se confundían con la otra actividad.

En esas convivencias, que, si tocábamos temas laborales, pero más que todo de identificación y conocimiento de la institución, que si falta bastante trabajar. Por ejemplo, en alguna oportunidad hemos invitado a alguna profesora o administrativa que ha estado desde los inicios y ha contado un poco cómo nació la universidad, que es bonito. Eso enmarcado en esta convivencia donde había una meditación como que ya se confundía el tema.

Eso pasó hace dos años, invitamos a Sandra Orejuela, quien dio una charla sobre la comunicación en las obras corporativas, un tema muy interesante, pero la actividad empezó con una Misa. Entonces dijimos, la próxima la llamaremos con otro nombre y vamos a concentrarnos en temas netamente de la universidad y profesionales, nada de meditaciones. Eso, en tal caso, que se aborde a nivel de la Capellanía o la labor de los centros culturales.

Si hay algún tema de abordar que se ponga como un tema de Capellanía (retiros, meditaciones). Hubo también unas convivencias que organizaban en Faro, que eran para el conocimiento de la Obra, y la invitación la hacía un grupo de personas. Ello no quedaba muy claro porque las invitaban y se ausentaban toda una mañana en el trabajo. A alguien nuevo le parecerá un poco extraño porque no hay un tema que esté relacionado o venga de su línea de jerarquía para decir “anda porque se va a tratar de esto y te va ayudar”.

Lo mejor es que esos temas, que son importantes, se manejen desde el área que ellos identifiquen después que es el área que ve formación: Capellanía. Ya no les sonará raro que la Capellanía lo organice.

¿Cómo deberían ser, a nivel de estilo, los mensajes de comunicación interna?

Más modernos, llamativos. Ahora hay tantos elementos que se pueden aprovechar para llamar la atención, que los títulos de los temas también suenen. A veces solemos ser demasiado formales, que a veces parece ser un periódico super formal.

Finalmente, ¿cuáles son sus preocupaciones de fondo sobre la comunicación interna en la Universidad?

Distribuir bien la información y que haya fluidez. No vaya a ser que identifiquemos unos temas y después se hagan complejos seguir preparándolos de manera continua. Sobre los contenidos, involucran todo un trabajo y ver qué cosa se va a informar para dar fluidez a los temas para no estancarnos o cortar el boletín. Los temas de beneficios, porque a veces conseguimos con algunas empresas, comunicarlos porque ahora mismo no se hace porque se dice que no se comunica.

ANEXO 11

ENTREVISTA A ERNESTO CALDERÓN, EXDIRECTOR ACADÉMICO DE CAMPUS LIMA DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

¿Cómo califica la comunicación interna en la universidad? ¿Podría explicarlo con un ejemplo concreto?

No tengo una opinión formada al respecto. No logro identificar qué es la comunicación interna de la Universidad. Las fuentes en las que se origina la información son variadas y los canales mediante cuales fluye también. Por ejemplo, decisiones de Facultad o decisiones del Consejo Superior que se comunican por los Consejos de facultades a los claustros.

¿Qué opinión le merecen los actuales canales de comunicación interna de la Universidad? ¿Por qué?

El canal que conozco es el correo electrónico. Me parece que cumple funciones limitadas, pocas personas lo leen cuando se comunican cosas oficiales.

¿A través de qué canales suele comunicarse con los trabajadores de la universidad?

Correo, reuniones grupales o individuales.

¿Qué espera de un boletín institucional? ¿Qué finalidad debería cumplir?

Que comunique lo más relevante para quienes trabajan dentro de la Universidad: noticias destacadas en temas de investigación, nombramientos, visitas importantes. No les enviaría lo mismo a egresados o otros grupos de interés. Su función principal sería informar.

¿Qué temática propia de la Universidad considera que deben ser abordada en un boletín dirigido al personal UDEP?

La antes descrita.

¿Ha tenido algún problema relacionado a la transmisión de mensajes corporativos desde su dependencia hacia el personal UDEP? ¿Podría explicar, desde su punto de vista, las posibles causas?

Hasta ahora no. No recuerdo algún mensaje corporativo en que se me haya usado de medio de transmisión hasta ahora.

¿Qué temas considera deberían ser transmitidos a los trabajadores de la universidad, desde la naturaleza de la institución (Universidad) y desde su identidad (cristiana)?

Desde la universidad evidentemente temas académicos, sobre la identidad cristiana no se me ocurre qué.

¿Cómo deberían ser, a nivel de estilo, los mensajes de comunicación interna?

Debería poder captar la atención del destinatario. Que lea el correo y que sea un correo esperado y no uno más que no llama la atención.

Finalmente, ¿cuáles son sus preocupaciones de fondo sobre la comunicación interna en la Universidad?

Tardamos mucho en diseñar un sistema de comunicación de una noticia relevante o decisión. Tal vez sea mejor prescindir de los correos y enviar mensajes de texto o WhatsApp a los profesores cuando el tema sea urgente o relevante. Se da una explicación y se adjunta un link con opción a descarga del ppt que se elabora por parte de Dircom y no esperar y hacer que los directivos se reúnan con todos.

ANEXO 12

ENTREVISTA A PILAR GARCÍA, DIRECTORA ADMINISTRATIVA DE CAMPUS LIMA DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

¿Cómo califica la comunicación interna en la universidad? ¿Podría explicarlo con un ejemplo concreto?

Aún necesita mejorar, no llegamos a comunicar con anticipación los cambios, eventos. Comunicamos las suspensiones de actividades en el campus a última hora. Y en otros casos no comunicamos los cambios a las áreas involucradas a tiempo.

¿Qué opinión le merecen los actuales canales de comunicación interna de la Universidad? ¿Por qué?

Hace falta una intranet donde se publiquen los avisos y que todos tengan acceso a ella. La actual no es nada amigable. Son muy limitados los canales actuales.

¿A través de qué canales suele comunicarse con los trabajadores de la universidad?

Por correo electrónico, por reuniones de trabajo.

¿Qué espera de un boletín institucional? ¿Qué finalidad debería cumplir?

Que presente un resumen de lo acontecido en un período de tiempo, no lo veo útil para informar con celeridad, sino para reforzar la comunicación.

¿Qué temática propia de la Universidad considera que deben ser abordada en un boletín dirigido al personal UDEP?

Los temas de personal (ya existe el boletín), anuncios, noticias de impacto y recomendaciones generales.

¿Ha tenido algún problema relacionado a la transmisión de mensajes corporativos desde su dependencia hacia el personal UDEP? ¿Podría explicar, desde su punto de vista, las posibles causas?

Los correos masivos deben pasar por Dircom y luego por sistemas, esto toma tiempo.

¿Qué temas considera deberían ser transmitidos a los trabajadores de la universidad, desde la naturaleza de la institución (Universidad) y desde su identidad (cristiana)?

Visión, misión (en nuestro caso el Ideario) y los objetivos.

¿Cómo deberían ser, a nivel de estilo, los mensajes de comunicación interna?

Claros y concisos

Finalmente, ¿cuáles son sus preocupaciones de fondo sobre la comunicación interna en la Universidad?

La comunicación debe ser en ambos sentidos, ya se ve que la U necesita mejorar la forma de comunicarse con su personal, pero también se podría crear un medio para que ellos (personal) transmitan sus dudas o requerimientos. Sin obviar el trato directo con su jefe, seguro hay muchas dudas que se pueden contestar a través de una intranet que sea interactiva.

ANEXO 13

ACTUAL BOLETÍN DE PERSONAL UDEP

udep

Agosto



JUBILACIÓN. “Muchas gracias, Paulita, por habernos permitido contar contigo; y, por el cariño que brindado a la Universidad ya todos nosotros”, así agradeció el rector, Dr. Sergio Balarezo, a Pau Timaná Bautista quien después de dedicada entrega por casi 30 años como personal de servicios despide de nuestra institución.

INCORPORACIONES

Ana Lucya Marky Pereyra



Asistente operativo.
Gestión de Compras.
Of. 1. Edificio de Gobierno (Campus Piura).

Claudia María Cheng Barrantes



Asistente de cátedra.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresarial
Of. 213. Edificio E (Campus Piura).

ANEXO 14

CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

Cuadro N° 1: Categorías del Personal Docente

	Categoría	Subcategoría
1	Profesor en formación	
2	Profesor contratado	
3	Profesor Ordinario Auxiliar	
4	Profesor Ordinario Asociado	Profesor Ordinario Asociado C
		Profesor Ordinario Asociado B
		Profesor Ordinario Asociado A
5	Profesor Ordinario Principal	

Fuente: Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano de la UDEP (2008)

Cuadro N° 2: Categorías del Personal Administrativo y de Servicios

Categoría	Puestos de centros de Gobierno y apoyo	Puestos de centros académicos
<p>Nivel 1: Servicios</p> <p>Competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajos relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados. Esta categoría tiene cuatro subniveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Obrero - Personal Reparto - Personal Apoyo - Conserje - Supervisores 	
<p>Nivel 2: Asistentes / asistentes técnicos</p> <p>Competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas. Requiere conocimientos de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso. Esta categoría tiene dos subniveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente contabilidad - Cajero - Asistente informático - Almacenero - Asistente Social - Asistente de Personal - Operadoras Central Telefónica - Personal Departamento de Admisión - Asistentes Circulación - Biblioteca - Asistente de Soporte Biblioteca - Asistente de Dirección Biblioteca - Asistente Dirección de Comunicación - Asistente Of. Proyectos - Secretarías 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de Actividades de Servicios a Terceros - Asistente de Of. Administrativa - Asistente de Secretaría Académica - Secretaria de Área/Centro - Secretaria de Decano - Técnicos de Laboratorio - Asist. Of. Prácticas - Encargado de Evaluaciones - Asist. Económico de Post Grado - Asist. Académico de Post Grado
<p>Nivel 3: Analistas/Supervisores</p> <p>Competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades Esta categoría tiene dos subniveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analistas contables - Supervisores SS. - Operativos (Bosques y Jardines, Instalaciones, Edificios) - Supervisor de Limpieza - Supervisor Portería - Analista de Tesorería - Analistas Informáticos - Analistas de OST - Encargado Of. Serv. Al Alumno - Encargado WEB - Encargado Relación con medios - Encargado RRPP - Encargado Circulación - Personal Bibliotecas Virtuales - Personal Hemeroteca - Personal Proc. Técnicos - Personal Adquisiciones Biblioteca - Analista Oficina de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Analistas de Servicios a Terceros
<p>Nivel 4: Jefes de área o Coordinadores</p> <p>Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas, comporta responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico especializado. Esta categoría tiene dos subniveles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador Tesorería - Coordinador Informático - Coordinador Logístico - Coordinador OST - Coordinador Contable - Jefe Procesos Técnicos - Jefe Biblioteca Sedes 	<ul style="list-style-type: none"> - Secretario Académico - Jefe Oficina Administrativa

<p>Nivel 5: Subdirección/Subgerencia/ Gerentes Junior/Directores Junior Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contador de Sede - Subgerencia de Servicios Operativos - Jefe Tesorería - Jefe Of. Personal - Director Dircom - Subdirección de Biblioteca C. Lima - Subdirección de Dpto. de Admisiones (Sede) - Subdirección de Dpto. de Promoción (Sede) - Subdirección de Of. De Pensiones (Sede) - Jefe Asesoría Legal 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Post Grado - Director Servicios a Terceros
<p>Nivel 6: Director Senior/Gerente Senior Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales complejas realizadas en una gran variedad de contextos que requieren conjugar variables de tipo técnico, científico, económico u organizativo para planificar acciones, definir o desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador General - Gerente General - Contador General - Gerente de Sede - Gerente Personal (corporativo) - Gerente Financiero (corporativo) - Gerente de Logística (corporativo) - Gerencia de Tecnologías de la Información (corporativo) - Gerente de Infraestructura - Director de Admisiones (corporativo) - Director de Biblioteca (corporativo) - Director de Comunicación (corporativo) - Director de Proyectos Especiales - Director Of. Proyectos 	
<p>Nivel 7: Directivo Categoría discrecional, se asignará al personal que además del desempeño tenga un alto grado de identificación con el proyecto. Adicionalmente requiere competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad realizadas en diversos contextos a menudo impredecibles que implica planificar acciones o idear productos, procesos o servicios. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Personal (corporativo) - Gerente Financiero (corporativo) - Gerente de Logística (corporativo) - Gerencia de Tecnologías de la Información (corporativo) - Gerente de Infraestructura 	

Fuente: Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano de la UDEP (2009)

ANEXO 15

PROPUESTA GRÁFICA DEL NUEVO BOLETÍN SOMOS UDEP

somos UDEP

Boletín de la Universidad de Piura

N°01

11 DE SEPTIEMBRE 2017

Siempre UDEP



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod

Consejo SUPERIOR



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod

NOSOTROS



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod

NOMBRAMIENTOS



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod


RECONOCIMIENTO



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod

Novedades UDEP



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod

Hacia los 50 AÑOS



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod

Agenda de ACTIVIDADES

...tercero, cuarto después

BREVE HISTORIA Y TEOLOGÍA DEL PROTESTANTISMO



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod

AVISOS



Título

dvvc>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod

Comparte información y sugerencias escribiendo a Elena.belletich@uclep.pe (Piura) o a maria.salazar@udep.pe (Lima)



UNIVERSIDAD DE PIURA