

## **La comunicación intermedia en una organización del sector educación superior: una aproximación experimental**

### **Intermediate communication in an organization from the higher education sector: an experimental view**

#### **AUTORES**

**Mag. Rodrigo Bravo**

Universidad Santiago de Cali  
rodrigo.bravo00@usc.edu.co

**MBA. Oscar Escobar**

Universidad de San Buenaventura Cali  
oaescobar@usbcali.edu.co

#### **Colaboradores**

**Carolina Beltrán**

Comunicadora Social  
carolinabeltran\_20@hotmail.com

**Camilo Benítez**

Comunicador Social  
Sanofi Genfar  
juancamilo.benitez@sanofi.com

Este reporte de investigación forma parte del proyecto "Un acercamiento a la comunicación intermedia en una organización del sector educación superior", orientado por el Magister Rodrigo Bravo, en la línea de investigación Edu-comunicación, del grupo de investigación GISOHA de la Facultad de Comunicación y Publicidad de la Universidad Santiago de Cali.

#### **Resumen**

La comunicación organizacional, con sus tipos interna y externa, aparentemente da solución a diversas necesidades en cuanto a comunicación en el amplio espectro de las actividades corporativas; no obstante, existe un público flotante y cambiante, sobre todo en entidades de puertas abiertas y con flujos poblacionales intermitentes, que precisan alternativas comunicacionales que se ubiquen en planos menos extremos. Este artículo es resultado de una aproximación experimental que busca conocer el estado de la comunicación intermedia en una empresa del sector educación superior, donde convergen públicos intermedios, representados en este caso por una muestra de 50 sujetos: 20, entre fami-

#### **Abstract**

Organizational communication, with its internal and external types, apparently provides solutions to diverse communication needs in the broad spectrum of corporate activities; nevertheless, there is a floating and changing public, especially in open-door entities with intermittent population flows, which require communication alternatives that are located in less extreme planes. This article is the result of an experimental approach that seeks to know the status of intermediate communication in an organization in the higher education sector, where intermediate publics converge, represented in this case by a sample of 50 subjects: 20 among student's family members and different kind of visitors,

liares de estudiantes y otros visitantes, y 30 estudiantes de diferentes programas, facultades y jornadas. Este acercamiento permitió a los investigadores conocer y legitimar, a la luz de las percepciones de dos especialistas que discutieron los hallazgos, que la comunicación intermedia es una forma que se extiende a los dos ámbitos tradicionales, pero que desde la organización no es necesariamente reconocida como elemento de la estrategia comunicativa.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, interna, externa, intermedia; públicos

and 30 students from several programs, faculties and shifts. This approach allowed the researchers to know and legitimize, in light of the perceptions of two specialists who discussed the findings, that intermediate communication is a form that extends upon the two traditional areas, but is not necessarily recognized by the organization as element of the communicative strategy.

**Keywords:** organizational communication, internal, external, intermediate; publics

## 1. Introducción

La esfera de las comunicaciones, de acuerdo con diversos autores y desde una perspectiva profesional y aplicada, puede ser examinada en representaciones interpersonales o de grupo: la primera se refiere a las interacciones uno-a-uno o en pequeños conjuntos, la segunda a la masa.

Las investigaciones sugieren que en los contextos empresariales y de gestión, la acción que se incluye en la dimensión interpersonal es influyente a la hora de impactar opiniones, de tratar con la resistencia y la apatía a los problemas, y de proporcionar un intercambio bidireccional de información. Esta característica a menudo permite que se superen los problemas de distorsión en los mensajes causados por ruido excesivo y en general, mantener la armonía en las situaciones sociales, ayudando a resolver conflictos. (Cornejo & Tapia, 2011, p. 219 – 227)

El opuesto a lo anterior es la comunicación para grupos, o en masa, que en este artículo no se desarrollará, no porque sea más o menos importante, sino que el asunto de diálogo aquí sugerido es en razón de las experiencias vividas en el intento de encontrar formas alternativas de comunicación en un escenario organizacional.

La comunicación organizacional trata del desarrollo de dinámicas que favorezcan el flujo informativo que busca el beneficio, no solo humano, sino de producción, en el mundo corporativo y donde entran en convergencia elementos que dan forma a la comunicación enfocada a sujetos pertenecientes a grupos objetivos y de proveedores, funcionarios, empleados y accionistas, entre otros. De acuerdo con Sagredo, García, López, León, & Perdomo (2017, p.30) es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma y su medio, a través de estrategias de comunicación interna y externa que aparentemente dan solución a las necesidades en cuanto a comunicación en una empresa; sin embargo, existe un público cambiante, sobre todo en entidades con flujos poblacionales intermitentes que, de acuerdo con Escobar (2015),

difícilmente se pueden inscribir, con naturalidad, en alguno de los dos formatos de atención, toda vez que hay organizaciones que tienen, día a día, el reto de satisfacer un modelo de comunicación diferenciado, pertinente y eficaz, para personas que no son las mismas hoy con respecto a ayer, y tampoco lo serán mañana.

Esta necesidad intermedia no se da en todas las empresas, y en algunas es más evidente; por ejemplo, sí en organizaciones educativas y entidades de salud que son visitadas sin restricción por sujetos que al llegar por primera vez desconocen el escenario donde van a interactuar; no son externos porque sus intereses y su permanencia no son prolongados, y no son internos porque son ajenos a espacios que para ellos son ocasionales.

Este artículo es resultado de una investigación que busca aproximarse a cómo es entendida la comunicación intermedia en una empresa del sector educación superior, y que trata de presentar las experiencias vividas en el intento de conocer y legitimar una forma alterna de comunicación.

Los investigadores pretenden, con sus resultados, reconocer la comunicación intermedia y entenderla; formular ideas ante los hallazgos y aportar al estado del arte de un concepto que da soluciones comunicativas específicas y enfocadas a un público que determina retos concretos a los administradores de la comunicación. En este contexto, por demás real, se inscribió la tarea de dar respuestas a ciertas necesidades cognitivas y operativas a través de la pregunta de investigación "¿Cuál es el estado de la comunicación intermedia en una universidad de la ciudad de Cali?: una aproximación". Tarea que por supuesto no se desarrolló en forma individual, sino dentro de un equipo de gente integrado por dos jóvenes estudiantes de Comunicación Social, dos investigadores y comunicadores sociales, uno de ellos el MBA. Oscar Escobar, docente investigador y autoridad en temas relacionados con comunicación organizacional gracias a sus experiencias como coordinador de comunicaciones en diversas empresas del sector privado, entre ellas una importante clínica de la ciudad de Cali - Colombia; además, otros dos comunicadores que discutieron los resultados a luz de los análisis de los mismos.

El comportamiento de la comunicación intermedia es de fácil observación en las universidades porque en éstas se desarrollan actividades con públicos que no son exactamente considerados externos o internos. Por ejemplo, padres de familia que van a hacer diligencias administrativas de sus hijos, y que entran y salen quizá dos veces en un año; personas que hacen uso eventual de las instalaciones, entre ellos asistentes a cursos de un día, actualizaciones, capacitaciones, entrenamientos y competencias; invitados a grados, eventos académicos, culturales y deportivos; y estudiantes y docentes, cuando hacia ellos, y desde la amplitud y el eclecticismo de las facultades, los programas y las asignaturas diferentes a sus intereses de selección y pertenencia, subyacen discursos que los aíslan como sujetos internos y los deshomonizan. Conocer el estado de la comunicación intermedia en una institución educativa de nivel superior, teniendo en cuenta que se trata de una organización que tiene públicos fijos y públicos alternos, en diversas áreas administrativas y académicas, aportará al conocimiento, los contenidos y temáticas que se estructuran a la medida de la comunicación organizacional; así mismo, conocer cómo este tipo de comunicación es legitimado o no, desde el quehacer del comunicador.

## 2. Consideraciones teóricas

En respuesta al contexto teórico general en el cual se ubica el tema, el estado actual del conocimiento del problema y con el fin de acercarse a los discursos cognitivos necesarios, es preciso construir un marco teórico que aborde discursos en relación con: comunicación organizacional (interna, externa e intermedia), públicos objetivos, comunicación como estrategia y señalética..

La comunicación es una actividad importante para los seres humanos; mediante ésta el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, el próximo y el lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que vive para tomar decisiones trascendentales en su vida. (Guzmán Paz, 2012, p.8) Se trata de un acto que va más allá del sentido de intercambio de información entre dos y más seres; es un campo multidisciplinar que acuña otras áreas como la psicología, la sociología y la antropología, de ahí que no sea determinada como una ciencia sino como una búsqueda constante en ese trasegar del proceso social y humano. (Guzñay, 2015, p.1)

Son diversos los espacios de interacción y diálogo donde se estructuran los elementos del acto comunicativo, así mismo, donde estos, desde su concepción, se justifican; entre ellos los contextos empresariales, ya sea de producción o de servicios, que exigen dinámicas de gestión y administración de cada recurso, y donde se incluye: flujos, canales, agentes, agencias, entre otros. Cada vez que la comunicación se ordena de acuerdo a cómo ésta pueda impactar, aparece la necesidad de entenderla desde las funciones pertinentes que adquiere.

## 2.1. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los funcionarios de una corporación recolectan información pertinente acerca de la misma y los cambios que ocurren dentro de ella. (Kreps, 1995, p. 67) Además, se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que ingresan a los miembros de la organización, o institución y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la empresa, todo ello con el fin de que ésta última se efectúe mejor alcanzando sus objetivos. La comunicación organizacional inicia un ciclo de vertientes que afecta específicamente cada rincón de una organización. (Fernández Collado, 2005, p.30 - 33)

La organización y la comunicación incumben a múltiples disciplinas. Tanto la administración como la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología se interesan por algunas facetas y por ello, la comunicación organizacional ha sido estudiada y explicada desde las matrices conceptuales de estas áreas del conocimiento, unas veces muy apegadas a ellas, otras con una distancia crítica. (Saladrigas, 2005, p.2)

Rivera, Ramírez, & Álvarez (2005, p.33) exponen la comunicación corporativa u organizacional en tres ámbitos. "En primera medida se debe abordar desde un proceso social fundamental, es decir, sin los recursos humanos y sociales la comunicación organizacional no tendría sentido". En segunda instancia "como una disciplina, esto indica que es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en la que se da la evolución de la comunicación dentro de las organizaciones, entre éstas y su entorno". Y finalmente, "como un conjunto de técnicas y actividades. Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar la salida de información que se da entre la corporación y sus públicos objetivos."

### 2.1.1. Comunicación Externa

La comunicación externa es el conjunto de técnicas o procedimientos que utiliza una corporación para destinar sus funciones a sus públicos externos, como proveedores, accionistas,

poderes públicos, administraciones locales y regionales. (Muñiz González, 2016, p.296).

Para Fernández Collado (2005, p.33) el concepto es vinculado a mensajes emitidos por cualquier empresa hacia sus públicos externos y los cuales se encaminan a reforzar sus relaciones con ellos, para así promover una imagen favorable y suscitar la oferta de servicio; además plantea tres diferencias primordiales a la hora de ejercer un adecuado proceso: relaciones con los medios de comunicación, relaciones con la sociedad y publicidad y marketing.

Según Batalla & Peña (2016, p.38)

La comunicación externa es el intercambio planificado de mensajes entre la empresa y el mercado (todos los públicos externos). Su función principal es transmitir la imagen corporativa que el mercado va a recibir de la empresa. La compañía transmite su cultura empresarial a sus empleados mediante la comunicación interna y estos, a su vez, muestran retroalimentación de esta imagen a la propia empresa y a la sociedad.

La conducta externa de la organización se manifiesta, en una proporción muy alta, a través de la conducta de sus empleados, sean éstos vendedores, administrativos o directivos. Ellos son el nexo a través del cual la organización se relaciona con sus públicos externos; para estos últimos los empleados son la organización, es decir, son la empresa. (Capirotti, 2013, p.73)

### 2.2.2. Comunicación Interna

La comunicación interna es necesaria para una empresa y enriquece su ser y hacer. Es el conjunto de acciones efectuadas al interior de cualquier organización para la creación y sostenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de difusión que los mantengan informados, integrados y motivados para favorecer con su trabajo el logro de los objetivos organizacionales. (Fernández Collado, 2005, p.43)

“La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los diferentes rangos –directivos y medios– hasta llegar a todos los empleados. Busca contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; logrando fortalecer la cultura y propiciar un adecuado clima organizacional al incrementar la motivación y la productividad.” (Fajardo & Nivia, 2016, p.77)

La comunicación interna vincula a todas las personas que integran la organización por medio de programas de comunicación y difusión internos. El objetivo es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. (Capirotti, 2013, p. 84)

Para Capirotti (1998, p.5) la comunicación interna puede limitarse a transmitir la información sin la participación de los empleados, lo que generará una sensación de arraigo y sentido de pertenencia, pero quizá sin espacio para el debate.

Por lo tanto la comunicación interna debe ser entendida como un direccionamiento en términos estratégicos, no como una herramienta unilateral entre un emisor y un receptor y sus intereses aislados; se trata de un instrumento inherente a cualquier proceso dentro de la organización y ofrece alternativas a cada sujeto y nivel. Este tipo de comunicación persigue tres objetivos principales: informar, formar y motivar. (Cruz, 2014, p.60) En su naturaleza está el construir una relación fluida entre los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinado, empleador y empleado. (Andrew, 2007, p.1) Hay organizaciones donde la comunicación interna es muy importante debido a la influencia de los colaboradores en su reputación; por tanto, el liderazgo de algunas empresas e institu-

ciones pasa más que nunca por la comunicación, que ha de ser transversal e involucrar a todos sus componentes, teniendo en cuenta el peso que estos tienen en el buen nombre y la imagen corporativa. (Saavedra, Zamora, & Jiménez, 2016, p.66) Según Álvarez (2007, p.1) "De ahí que sea necesario englobar la comunicación en la estrategia y política de la empresa, de manera que se desarrolle en un sentido global, integrando todos los procesos y procedimientos de una organización".

### 2.2.3. Comunicación Intermedia

La comunicación intermedia es el vínculo que hay entre una organización y un público intermitente, es decir, aquellos grupos de interés que son ajenos a una corporación y que en algún momento tendrán contacto directo, pero circunstancial. (Botero Gómez, 2014, p.99) En términos comunicativos la fluidez de información se transmite de manera restringida, y a diferencia de otros públicos, el "target" de este segmento es múltiple y apartado en el espacio, lo cual concibe un mismo mensaje trazado de distintas formas. (Rey Barbarro, 2011, p.14)

La comunicación intermedia en la organización es aquella que se extiende a los dos ámbitos; interno y externo. Su función se establece desde la relación de la identidad de la empresa, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas; para ello, ésta debe saber que transmitir no se trata de un ejercicio administrativo limitado, sino dinámico en cuanto a la necesaria segmentación de los públicos de interés que impactan, se circunscriben y poseen diferentes características. (Ocampo, 2014, p.55)

Desde el quehacer en la administración de la comunicación, la comunicación intermedia busca que la organización medie con los sujetos que están circulando dentro de ella (a veces de formas aleatorias y como ya se dijo, circunstanciales), de una manera asertiva y eficaz, a través una serie de herramientas que facilitan una adecuada interacción; entre ellas se destacan el canal institucional, cartelera y la señalética. Hay que tener en cuenta que estos públicos intermedios varían su número de acuerdo a la organización, entre más se tengan, mayor debe ser el desarrollo y fortalecimiento de las estrategias de comunicación. (Escobar, 2015)

Para (Escobar, 2015) la comunicación intermedia, aunque es importante, no es tan determinante para todas las corporaciones. Organizaciones como universidades, fundaciones y hospitales, entre otros, deben adecuar la comunicación intermedia porque manejan un "target" que no es estático; es decir, el de hoy no es el mismo de mañana, contrario a, por ejemplo las fábricas, donde éste no es cambiante. Así mismo, asegura que este tipo de comunicación debe ser transmitida de la manera más fácil, sobre la base que los públicos intermedios son distintos, por consiguiente se debe buscar diversidad de mecanismos para lograr la atención de cada individuo, que es heterogéneo y obedece a antecedentes sociales, culturales y de escolarizaciones diversos.

### 2.2. Públicos Objetivos

Los públicos objetivos es un segmento de la población seleccionado en función de sus características similares y se identifican con una finalidad determinada. (Monferrer, 2013, p.154); no obstante, no es necesariamente más homogéneo, sino que tiene diferentes necesidades y motivaciones, y por tanto se comporta de manera desigual. Eso implica identificar divergencias y así adaptar el mensaje a cada uno de los grupos que componen el público. (Escalona, 2015, p.63)

Existen razones por las cuales es necesario definir con claridad a los públicos objetivos: **a.)** Para dirigir las acciones en forma directa, sin generalidades y buscando impactos mensurables. **b.)** Para saber el lenguaje a usar, y se logre el impacto deseado en la búsqueda de soluciones. **c.)** Para conocer los medios a usar, porque los diferentes públicos objetivos tienen formas diversas para enterarse o educarse. **d.)** Los mensajes “para todo público” no existen, pues llegan con mayor fuerza a ciertos grupos y con menor o nulo a otros, contradiciendo su carácter de “todo público”. **e.)** Para que al interior y al exterior de la empresa se conozca cuál es el grupo con el que se trabajará, ayudando a la toma de decisiones adecuadas, tanto de inversión como de acción. En tanto los públicos generan necesidades comunicativas diversas en correlación entre empresa y sus roles, como parte del entorno de las primeras, la comunicación como estrategia subyace como respuesta planeada y controlada ante las condiciones planteadas por los sujetos. (Solano, 2008, p.46).

### 2.3. Comunicación como estrategia

En el campo empresarial este concepto se viene desarrollando como vía útil de acceso para coordinar acciones de desarrollo de identidad, reputación e imagen, y así llegar a los objetivos planteados. El uso de la comunicación estratégica es un proceso multidimensional y una herramienta efectiva que permitirá que la empresa alcance la sinergia buscada, pues los empleados tendrán conocimiento de los objetivos por los que trabajan y lucharán por alcanzarlos. (Cardenas & Godoy, 2008, p.20)

Para Ocampo (2014, p.16) la estrategia es un mecanismo de principios y valores que debe regir los comportamientos organizacionales. La cultura es el vehículo donde transita la organización y la comunicación estratégica es el medio por el cual se logra la transmisión de los valores que moldean las actitudes. De acuerdo con Sriramesh & Vercic, (2013, p.16) es una función directiva que implica que la comunicación contribuya a la estrategia y política corporativas.

Dentro de las estrategias comunicativas se debe tener en cuenta la experiencia del consumidor, conociendo así las sensaciones que él genere, ya sea positivas o negativas, permitiendo el valor agregado de la innovación. La organización no solo tendrá contacto, también establecerá relaciones entre el servicio y el cliente para fortalecer los resultados empresariales que se esperan.

### 2.4. Señalética

Nace de la ciencia de la comunicación social o de la información y la semiótica. Constituye una disciplina técnica que colabora con la ingeniería de la organización, la arquitectura, el acondicionamiento del espacio y la ergonomía bajo el vector del diseño gráfico. Se aplica por tanto al servicio de los individuos, a su orientación en un espacio o un lugar determinado, para la mejor y más rápida accesibilidad y mayor seguridad en los desplazamientos y las acciones. (Orozco, 2010 p.10)

Este tipo de técnicas “que exigen un lenguaje universal que permita que la información llegue sin errores e inmediatamente al receptor” (Orozco, 2010, p.8) facilitan, de manera eficaz, en lugares de gran flujo humano como universidades y clínicas, la unificación de los comportamientos de los individuos con respecto a una intención clara e inmediata del emisor.

Para Costa (2007, p.8) la señalética va más allá de la práctica comunicativa; ésta “responde a la necesidad de información y de orientación provocadas y multiplicadas al mismo tiempo, por el fenómeno contemporáneo de la movilidad social y la proliferación de servicios, públicos y privados, que ella genera tanto en el ámbito cívico, cultural y comercial”; además,

Las señales son expresiones activas de identidad que van más allá de simplemente guiar a la gente o resolver problemas básicos de circulación y comunicación. Son instrumentos que ayudan a construir un estilo, un tono de voz, un diálogo con la audiencia. Forman parte de la vida diaria del ciudadano. Las señales no sólo están ahí: deben actuar como si siempre hubieran estado. Deben hacerse visibles cuando la persona necesita orientarse, hacer su trabajo, y luego, convertirse en parte del entorno. (Costa, 2007) Citado en (Díaz, 2014, p.5).

Lo que sumado redundante en una fuente de construcción de identidad comunicativa, tanto organizacional como de marca.

### 3. Métodos y materiales

Esta aproximación investigativa toma como fuente de estudio a una universidad en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia.

La pertinencia de esta fuente de datos se contextualiza en una ciudad de constante crecimiento, y donde existe un amplio número de lugares donde se podría identificar la necesidad de tener claridad con respecto al concepto de comunicación intermedia: entre ellos: 14 hospitales, 75 puestos de salud, 23 centros de salud y ocho centros de atención básica al usuario; cerca de 20 instituciones de educación superior tanto privadas como públicas, más el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que no es universidad, pero presenta flujos poblacionales que se pueden caracterizar como públicos intermedios. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018)

La universidad escogida está ubicada en un área álgida de la ciudad, donde la diversidad de públicos reunidos posibilita la convergencia de sujetos con necesidades intermedias de comunicación. Se trata de una institución que cuenta aproximadamente con 1.500 docentes, 16.000 estudiantes en distintos programas y 1.500 personas en las áreas de servicios y administrativa. No existe registros del número de personas externas que visitan la universidad, ni informes detallados acerca de tiempos de permanencia. (Organización fuente de estudio 2018)

Por tratarse de una aproximación experimental, la muestra de 50 sujetos es pequeña, pero su representatividad en el universo no está dada por la cantidad, sino en razón de la calidad a la luz de su rol en el contexto del estudio, que de acuerdo con Sampieri (2010, p.175) es representativa de la población cuando es un reflejo de ella, es decir cuando reúne las características principales de la población en relación con la variable en estudio.

Al interior de la institución se ha identificado dos grupos de públicos que pueden ser considerados como intermedios, y que son reflejo de las variables de estudio, y a quienes se les aplicará los instrumentos metodológicos: 30 estudiantes que recurren a información proporcionada por facultades diferentes a las suyas; y 20 sujetos, ciudadanos que visitan la universidad por motivos circunstanciales.



Esta aproximación de enfoque cualitativo contiene aportes de la investigación descriptiva, la observación experimental participante y la investigación acción participativa, entendidas desde los conceptos planteados por (De la Mora, 2006) y (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Los instrumentos metodológicos usados en la investigación son: encuestas, observación participante, observación no participante, investigación acción participativa y entrevistas en profundidad, estas últimas como proceso de validación documental, conceptual y de resultados a través del dialogo con dos comunicadores sociales – docentes, expertos en comunicación social con énfasis organizacional.

#### **4. Análisis**

Con el fin de obtener claridad aplicada hacia qué es comunicación intermedia, se aborda el análisis inicial a partir de la cosmovisión práctica del Coordinador de Comunicaciones en una importante clínica de la ciudad de Cali, MBA. Oscar Escobar, quien desde su ejercicio y en función de sus deberes dialoga con el concepto:

Para él, la comunicación intermedia al interior de su oficina es inevitable, pues desde ahí se administra los flujos de información de una empresa que tiene una gran afluencia de públicos, y que está obligada a apropiarse de las bondades que brinda tener un modelo estructurado y con propósitos claros para todos participantes y visitantes que dinamizan y le exigen a la organización, y donde la comunicación se reinventa todos los días de tal manera que las estrategias de acción realizadas deben ser eficaces y a la medida. Escobar, citando a Cardenas & Godoy (2008, p.20) dice que el modelo dispuesto para la comunicación intermedia permite abarcar la mayoría de públicos de forma directa utilizando herramientas efectivas bajo un proceso multidimensional.

Además, Escobar reflexiona acerca de los saberes de sus colaboradores en cuanto a comunicación intermedia. En su oficina son dos los profesionales quienes apoyan las funciones, ambos egresados de la misma universidad en la ciudad de Cali, diferente a la seleccionada como fuente de este estudio; ellos nunca vieron el concepto de comunicación intermedia en el desarrollo de sus carreras, aunque no se descarta que tal vez a cohortes posteriores se les esté ofertando el tema en el pensum. Aun así, los dos tienen claridad sobre el término, toda vez que hace parte de los procesos del área de comunicaciones, y se arman desde las situaciones concretas de la institución. Tienen claro que trabajan para abarcar todos los públicos, y entre ellos hay unos que cada día no son los mismos y es importante crearles estrategias comunicativas ajustadas que los beneficien.

Teniendo en cuenta que el concepto existe; pero, de acuerdo a la experiencia del comunicador consultado, no ha sido ampliamente difundido, a continuación se presenta un acercamiento a la realidad de este tipo de comunicación al interior de la organización fuente de este estudio:

##### **4.1. Análisis - 20 Sujetos, ciudadanos que visitan la universidad por motivos circunstanciales**

En un principio se pudo determinar que la muestra no es periódica, ni al interior o el exterior de la universidad, pero por alguna razón sí la visitan, lo que los convierte efectivamente en sujetos intermedios. Para 14 de ellos la institución se ubica en un lugar estratégico de la ciudad, y el

acceso es fácil; no obstante, lo que provee este primer contacto con la institución son factores relacionados con los logros de los procesos de comunicación externa que la organización desarrolla y sostiene con regularidad, que de acuerdo con (Fernández Collado, 2005), es el conjunto de técnicas o procedimientos que utiliza la corporación para mantener fluidez en sus relaciones con la sociedad, entre ellos el "good will", la referenciación de la marca y el reconocimiento de la misma en el espacio. Seis individuos reconocen a la universidad en su imaginario pero debieron pedir instrucciones para llegar a ella.

Las organizaciones generalmente establecen controles rígidos con respecto a quiénes pasan sus fronteras, de ahí que se pueda determinar a los públicos internos y externos, y así mismo, las estrategias diferenciadas que deberán satisfacer las necesidades comunicativas de unos y otros; sin embargo, como ya se estableció, las instituciones universitarias, sin importar si son públicas o privadas, en su calidad de proveedoras de un servicio abierto a la comunidad, deben afrontar la constante llegada de sujetos que precisan un conjunto de instrucciones comunicativas aptas para un momento específico en tiempo y espacio, el cual difícilmente se repetirá en el futuro cercano.

Aunque el ciudadano en general reconoce la razón y la ubicación de las grandes organizaciones que lo rodean, no es de conocimiento preciso lo que ocurre al interior de ellas, y menos cómo desplazarse y dialogar con sus interiores. En este sentido, la muestra dejó ver que, en la organización fuente de estudio no siempre hay personal rotulado como de apoyo que brinde información de ubicación sobre el lugar donde ella desea dirigirse, aunque pocos dijeron que sí; tampoco identificó mapeos de guía, señalización, etiquetas ni avisos que le permita acceder con facilidad a los lugares que desea, no obstante algunos dijeron que sí; la mayoría de la muestra se extravió al interior de la institución, unos cuantos no; y para terminar, en cuanto al riesgo, la organización no comunica, a través de información, señalética, mapas y espacios demarcados, las posibilidades que tiene la muestra para informarse en cuanto a qué es prohibición, obligación, advertencia, salvamento o indicación.

Entonces es posible inferir que algunos sujetos logran movilizarse y dialogar con los espacios de la organización con la ayuda de indicaciones dadas por personas quizá familiarizadas con el lugar, entre ellos vigilantes, estudiantes, docentes y empleados, pero no por individuos o elementos comunicativos dedicados a esta tarea en particular. De una u otra manera es dejar a la suerte de los visitantes su tránsito en el interior de la institución.

Ahora bien, en comunicaciones no todo recae en emisores humanos, también existe un despliegue de canales que acompañan la labor de quienes tienen la posibilidad de usar el lenguaje oral. Las organizaciones pueden dialogar con sus interlocutores desde sus instalaciones, para ello es importante saber si los diferentes espacios que diseñan el contexto exhibe mapeos de guía, señalización y rótulos que le permitan a los públicos acceder con facilidad a los lugares que desea. En cuanto a esto, es posible decir que las personas encuestadas notan la ausencia de instrumentos visuales aptos y necesarios para el adecuado traslado dentro y fuera de la organización; mucha información quizá se obtiene a través de la especulación del voz a voz.

En el universo corporativo las dimensiones de los contextos geográficos son múltiples, y en la medida que estos aumenten, las posibilidades de usar el tiempo de maneras poco eficientes

debido al número de procesos a llevar a cabo para llegar a un lugar específico son proporcionales al tamaño. En este sentido, en una organización donde no hay claridad con respecto a la existencia de personal de apoyo que guíe o dé instrumentos visuales que faciliten la navegación, es inevitable deducir que la especulación, la adivinanza, la comunicación oral y la movilización espontánea siguiendo caminos, pasillos y direcciones, aportan a los procesos que estos públicos deben afrontar.

Una comunicación clara, abierta y adecuada, que permita obtener fácilmente la confianza del sujeto receptor y, en cuyo caso resulte apremiante por el tipo de contenidos que se pueda transmitir, es clave para la organización que tiene, como parte de su estrategia comunicativa, crear bases sólidas de consideración y respeto, que vincule con fortaleza al sujeto a la institución, por el tiempo que éste permanezca en ella, lo que a su vez construya a un líder de opinión cómodo que no solo regrese, sino que venda los servicios del lugar. En este sentido, la universidad fuente del estudio no logra, con respecto al riesgo y el peligro, generar esa familiaridad deseada.

#### **4.2. Análisis \_30 sujetos: estudiantes de la Universidad fuente de estudio que perteneces a diferentes programas, facultades y jornadas.**

Los estudiantes de una institución universitaria que en su interior cuenta con edificios, oficinas, facultades y programas, pueden considerarse públicos intermedios cuando ellos se ven en la necesidad de interactuar, a veces por una sola vez, con espacios académicos y administrativos diferentes a los suyos.

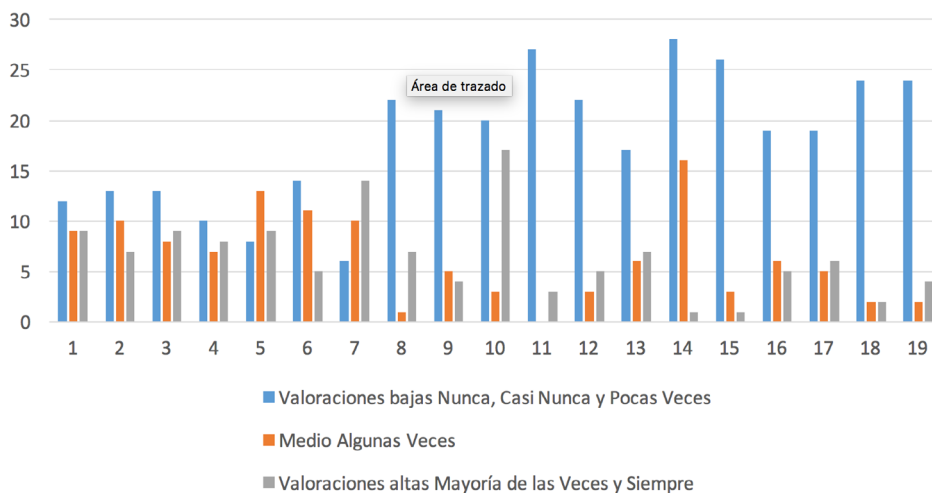
La comunicación intermedia no solo debe verse desde el espectro más amplio y general de la organización, en casos especiales las dependencias de la misma también exigen que se les dé un tratamiento especial en cuanto a las estrategias comunicativas que ahí se desarrollan. En este estudio lo anterior se puede comprobar cuando, primero se reconoce que personas distintas a la universidad, que se desplazan por los espacios institucionales de la misma, no tienen las mismas necesidades que los estudiantes, quienes deben acceder a lugares más adentrados en la anatomía de la organización.

El siguiente análisis se realizó bajo la herramienta metodológica denominada Escala de Likert que "permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier premisa que se le proponga" (García Sánchez, Aguilera, & Castillo Rosas, 2011, p.66). Los niveles de conformidad usados fueron: siempre, la mayoría de veces, algunas veces, pocas veces, casi nunca, nunca, no sabe, con el fin de establecer valoraciones de algunos asuntos relacionados con la comunicación intermedia, entre ellos:

1. Desde las facultades los eventos extracurriculares que organiza la Universidad se comunican de manera adecuada.
2. Desde su facultad se le informa a tiempo para que participe de los eventos académicos que realiza la universidad.
3. La universidad comunica a los estudiantes de forma masiva los eventos que se realizan dentro de la misma.
4. En cuanto al uso de medios y canales para la distribución de la información, el periódico de la universidad, más los volantes y los folletos, informan acerca de los acontecimientos que suceden dentro, de manera eficaz, hacia al estudiante.

5. Las distintas facultades que conforman la universidad realizan permanentemente eventos académicos como conversatorios, seminarios entre otros; de ellas se recibe información constante para poder asistir a estos.
6. La universidad crea estrategias de comunicación efectivas que benefician la imagen corporativa que quiere vender.
7. El sitio web de la universidad es activo y actualizado con la información que le brinda a los estudiantes, al promover los eventos de diversa índole que se realiza dentro de ella
8. Las oficinas administrativas, por ejemplo: (Vicerrectoría, Servicios Financieros y Centro de Control de Admisiones) de la universidad informan su ubicación por medio de señalizaciones, mapas topográficos, avisos y anuncios.
9. Las zonas de entrenamiento deportivo que ofrece la universidad cuentan con medios de información precisos para ubicarlos.
10. La universidad mantiene informados a los estudiantes sobre las remodelaciones que se realizan en diferentes áreas.
11. Ante las reacomodaciones al interior de la universidad, se suministra información certera y eficaz acerca de dónde se ubicarán los diversos espacios.
12. La universidad comunica desde sus respectivos edificios, por medio de señalizaciones, mapas topográficos, avisos y anuncios
13. Ante las remodelaciones y cambios en las nomenclaturas y servicios prestados, hay personal de apoyo que lo guíe por los lugares que han sido impactados por cambios.
14. En la inducción para nuevos estudiantes que realiza su respectivo programa le explican lo que debe de hacer en caso de posibles emergencias (temblores, terremotos, accidentes laborales y sucesos terroristas).
15. Cuando el estudiante inicia la carrera profesional la universidad le hace un recorrido por la institución.
16. Cuando la universidad desarrolla construcciones, ésta exhibe mapas topográficos, avisos y anuncios, e información que le permita no sufrir posibles accidentes.
17. En las áreas de peligro de la universidad hay suficiente señalización e información con respecto a cómo desplazarse en ese espacio.
18. La Universidad ha realizado simulacros para posibles terremotos y temblores.
19. Como eventual peatón en el sector de parqueaderos es informado de las zonas peatonales, pasos cedidos, áreas de alto riesgo, rutas de evacuación y puntos de encuentro.

### Gráfico 1. Valoraciones de asuntos relacionados con la comunicación intermedia, según los públicos intermedios representados por los estudiantes



De los 19 indicadores, diez hacen referencia a la información que se transmite con respecto a asuntos y temas de la Universidad, las facultades o los programas; nueve, son acerca de cómo la Universidad y sus instalaciones entran en diálogo con los públicos.

Las valoraciones bajas, las que la muestra usó para expresar su total o parcial desconocimiento de los datos consultados, mantuvieron a través de la encuesta las tendencias más altas; esto quiere decir que los estudiantes no se sienten totalmente informados. En algunos casos el valor "nunca" superó el 50% de las respuestas, y solo dos veces las valoraciones altas descolaron a ese conjunto cuantitativo característico. La posibilidad de quizá sentirse medianamente enterado tampoco fue de las más seleccionadas, solo tres veces sobrepasó la media.

Quiere decir que como públicos intermedios los estudiantes no logran ser identificados e incluidos en todo aquello que las diferentes dependencias académicas, que los rodea, llevan a cabo y que quizá puede ser de interés colectivo. Así mismo, la universidad desde sus numerosos espacios no siempre dialoga con la muestra, e incluso se detectan situaciones de desatención, que no son necesariamente inherentes a funcionamiento académico de la universidad, pero sí de la misma como espacio que alberga poblaciones nutridas de individuos, entre ellas la información que se debe suministrar para el manejo de riesgo y prevención de desastres, o demarcación de zonas especiales y tránsito de peatones, entre otros.

Entre los 19 enunciados usados para diagnosticar los niveles de conformidad, se encuentran fundidos en sus discursos los conceptos aquí abordados, y es deducible en el conjunto de los valores graficados, que la comunicación intermedia como parte de la estrategia no alcanza a ser tenida en cuenta, y que sí de alguna manera se logra, es en relación a la planeación en términos de lo interno y lo externo; y quizá como parte del acoplamiento natural de las dinámicas organizativas a las características de la misma y del contexto.

Desde la observación no participante y participante, los investigadores fueron testigos de, para el propósito de esta investigación, cómo la muestra al dar respuestas a los cuestionamientos exhibía matices ligados a la insatisfacción, desconocimiento, poca o ninguna información al respecto, poca o ninguna visibilidad en los canales institucionales, desinterés, desarticulación, obligatoriedad, incluso tensión y desanimo. Es de resaltar que los estudiantes constantemente dejan ver que muchos elementos incluidos en la encuesta no reposa en sus imaginarios o son de difícil recordación.

Es posible inferir que un plan de comunicación intermedia aportaría a la nivelación de las percepciones y valoraciones que se tiene con respecto a cómo se proporciona, divulga y facilita la información.

### 4.3. Análisis y observaciones de expertos en comunicación organizacional

Para Ramírez (2017)<sup>1</sup> la comunicación intermedia es un elemento del cual se habla hace mucho; sin embargo, en las organizaciones, universidades y centros de salud, entre otros, no se maneja de la misma forma, y para ellas no es un concepto siempre claro; es decir, cada organización acopla el modelo de comunicación a través del proceso que se esté generando en el momento, y entre la comunicación interna y externa dan solución a sus necesidades comunicativas, pero no por medio de las consideraciones de un ejercicio intermedio.

En el caso de las universidades, éstas deben preocuparse por manejar una comunicación bilateral constante, donde el emisor y el receptor estén en diálogo frente a los públicos intermedios que manejan. El mensaje que corresponde proyectar en todas sus áreas debe ser claro, orientador y educador respecto a todo lo que percibe ejecutar una excelente comunicación intermedia. Un claro ejemplo de esto es la inducción para todos los estudiantes de las carreras universitarias, el mensaje que se les imparte a los jóvenes de Medicina no es el mismo que deberían escuchar los estudiantes de Administración de Empresas.

Así mismo, la experta dice que es de suma importancia enseñar el concepto de comunicación intermedia en las aulas de clase, en especial a los estudiantes en formación de comunicación social del énfasis de comunicación organizacional.

De acuerdo con Díaz Jordán (2017)<sup>2</sup> desde la academia no se imparte información acerca del concepto de comunicación intermedia. No es un tema que se maneje en las aulas, ni en los pensum académicos de las carreras de comunicación social. Muchas veces llega a los profesionales por medio de vínculos laborales con empresas donde este tipo de comunicación hace parte de los procesos, por ejemplo en aquellas dedicadas a temas relacionados con salud ocupacional y seguridad industrial.

A partir de los hallazgos de esta investigación, Díaz Jordán propone mapas estratégicamente ubicados como una forma de mejorar el conocimiento de las instalaciones de la organización fuente de estudio. También considera que no todo se le debe dejar a la señalética, ya que por tratarse de una institución que alberga tantos públicos intermedios, ésta debería contar con personal capacitado para ofrecer información persona a persona, una posible estrategia es

1 Clara Hilda Ramírez. Docente universitaria en el área de comunicación y gestión en una facultad de Comunicación Social. Mg. en Dirección Empresarial.

2 Ana María Díaz Jordán. Docente universitaria en el área de comunicación organizacional en una facultad de Comunicación Social. Mg. en Comunicación Social

instruir al equipo de seguridad en el tema. Incluso, institucionalizar un curso obligatorio al respecto como requisito para trabajar en la organización, donde desde el área de comunicaciones exista una clara definición del concepto de comunicación intermedia documentado, adaptado y diseñado para suplir las necesidades específicas.

La experta también propone una oficina de información general que trabaje de la mano con el área de comunicación y el servicio de conmutador de la institución, e incluir el mapa de las instalaciones en el sitio web. Para ella es pertinente reforzar este tipo de comunicación en épocas claves, como el periodo de matrículas y el de grados, que es cuando los públicos intermedios aparecen con mayor flujo. La comunicación intermedia intercede en el bienestar de los sujetos al interior de la organización, por ejemplo, informando las rutas de evacuación y puntos de encuentro ante posibles emergencias; con la señalización en los parqueaderos, no solo para los carros, sino para las personas que por ellos transitan; con la demarcación de las áreas de riesgo por remodelación o construcción; etc.

Para Jordán los hallazgos son una invitación para que la universidad fuente del estudio lleve a cabo la implementación de un modelo de comunicación intermedia incorporado a las dinámicas organizacionales. Además, recomienda medir constantemente la percepción reputacional que se obtiene desde los miembros de la organización, reconociendo primero qué tanto contacto tiene cada trabajador con las personas que asisten a la universidad; dónde hay mayor flujo de públicos intermedios; con cuántos funcionarios administrativos puede contactarse una persona que transita la institución; entre otros; lo cual permitirá identificar datos relevantes para una estrategia de comunicación eficaz, y que quede institucionalizada en un manual que regule este tipo de comunicación y la reglamente con la formalidad necesaria para favorecer la medición del impacto de los procesos frente a los públicos objetivos.

## 5. Conclusiones

El concepto de comunicación intermedia no es un término reciente y son varios los teóricos que lo analizan de diferentes maneras y enfoques; y aunque es estudiado, a veces se desconoce. Los expertos coinciden en que se trata de una estrategia eficaz como modelo de comunicación.

Para entender la noción de comunicación intermedia es importante documentar los ámbitos de la comunicación interna y externa, pues son estos los que dan sentido al punto intermedio y su encuentro; en este sentido, el concepto adquiere claridad y se posiciona como una herramienta importante no solo para informar, sino para generar estrategias eficaces y asertivas que impulsen el afecto institucional de quienes circulan dentro de la organización, aunque se trate de visitas circunstanciales.

La información que se maneja al interior de algunas entidades, entre ellas las de salud y las de educación superior, es cambiante debido a que todos los días surgen necesidades de crear contenidos con información actualizada en relación con el componente social que las visita, con temas del día a día como reestructuraciones, infraestructura, campañas, adecuaciones, actividades, entre otros; por tal motivo es de suma importancia que todo aquello usado para la difusión esté actualizado y segmentado de acuerdo a cada tipo de audiencia.

Entendiendo el aporte de los teóricos en comunicación intermedia se puede afirmar que la empresa que esté al tanto de transmitir comunicación intermedia crea confianza en su "Target"; aun así, falta una reflexión concienzuda, desde la academia, para que el tema sea incluido en los planes de curso de los programas de comunicación social, sobre todo en el énfasis en comunicación en las organizaciones.

De acuerdo a la observación al interior de la organización fuente de estudio efectivamente dentro de las universidades confluye gran variedad de públicos intermedios, que aunque tienen diferentes características y siguen distintos procesos, buscan el mismo beneficio de ser informados a través de personal capacitado, carteleras, folletos, señalética, mapas del sitio, indicaciones, entre otros, que permitan el traslado seguro y eficaz dentro de las instalaciones; además de señalización preventiva clara respecto a las rutas de evacuación.

Las facultades de una universidad transforman estudiantes que son públicos internos para otras, en intermedios para ellas, cuando las primeras disponen eventos de interés colectivo. No obstante, no logran informar a todos los individuos y no promueven la apertura de sus espacios para la participación de quienes son ajenos a sus programas. Cuando un estudiante debe matricular materias que no hacen parte de sus estudios o facultad se convierte en público intermedio, y lo mismo ocurre con el profesor. Los públicos intermedios no solo llegan del exterior, también se forman al interior de las organizaciones. Los estudiantes son cada vez más exigentes respecto al contexto en el cual se desenvuelven, y no es una opción dar la espalda al hecho que ellos mutan cuando se separan de su área de interés académica. La comunicación intermedia debe estar alineada con las facultades y oficinas administrativas, toda vez que dicha coyuntura armónica y transversal promoverá el sentido de pertenencia hacia la organización, y los niveles de satisfacción se percibirán por igual en los dos escenarios que constituyen este tipo de organizaciones.

Algunas empresas no se inquietan por la comunicación intermedia, y es comprensible cuando se percibe que el fin último es conseguir que la misión y los objetivos de la organización la apunten y la lleven al éxito productivo, y para ello la comunicación interna y externa funcionan muy bien; aun así, organizaciones con particularidades específicas pueden convertir cierta base social en transmisores de sus campañas y en verdaderos sensibilizadores, y en los principales comunicadores de la corporación con el entorno social. En el caso de las instituciones de educación superior, estas estrategias aportarán enormemente a la construcción de sentidos de pertenencia sólidos y leales, pues entre más se conozca acerca de lo que la institución y sus componentes hacen por los sujetos, estos se sentirán más consentidos y visibilizados.

Se necesita un manual de comunicación intermedia que aporte a los procesos comunicacionales, que fortalezca la imagen corporativa y exhiba un esquema elaborado que unifique e integre todas las necesidades que exigen tanto los públicos internos, intermedios y externos, con estrategias eficaces de tal forma que la universidad y sus instalaciones, y todas las facultades, se sujeten a un modelo homogéneo de comunicación, pero segmentado de acuerdo a lo que cada lugar deba comunicar, permitiendo a los estudiantes y demás sujetos intermedios mantenerse informados; esto favorecería la inclusión intelectual, ya que los alumnos se integrarían a facultades ajenas a la suya reconociendo que hay otros universos de saberes que



también pueden aportar a sus intereses; y mayor satisfacción, comodidad y aprecio de quienes van una sola vez, pero reciben el trato justo e indicado.

### Cómo entender la comunicación intermedia

De acuerdo a la indagación que se realizó desde principio del año 2015 hasta mayo de 2017, en una institución de educación superior de la ciudad de Cali – Colombia, la comunicación intermedia debe entenderse como una serie de estrategias manejadas desde el departamento de comunicaciones, que involucra a los diferentes entes administrativos y académicos. En ella se tiene en cuenta a la señalética como un componente principal, entendida desde su rol fundamental de informar y orientar, que trasciende y educa a los públicos, de tal forma que ellos se comuniquen por si mismos en absolutamente todos los entornos. La comunicación intermedia solo podrá repercutir notoriamente si se transforman las políticas predestinadas en un conjunto de ideas de diseño apropiadas, tanto a las realidades económicas como a las particularidades del sistema y entorno particular en el cual se ejecutará.

Con el fin de lograr que la comunicación intermedia sea propositiva y eficaz ésta debe tener el apoyo de herramientas tecnológicas, visuales y humanas para el desarrollo y cumplimiento del objetivo de posicionar desde adentro y hacia afuera la imagen corporativa; lo anterior se podría cumplir a cabalidad con individuos capacitados en el tema eje del trabajo para darle vida a un innovador modelo de comunicación intermedia que soporte la estrategia comunicacional de la organización.

### Referencias

- Alcaldía de Santiago de Cali. (20 de 06 de 2018). *www.cali.gov.co*. Obtenido de <http://www.cali.gov.co/>
- Alvarez, A. (2002). *Concepto de comunicación interna organizacional*. Madrid.
- Alvárez, J. (2007). <http://www.razonypalabra.org.mx>. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Andrew, A. (2007). *www.albertoandreu.com*.
- Batalla, P., & Peña, B. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson.
- Botero Gómez, S. (2014). *La función social de la empresa: regulación, cooperación y fomento*. Universidad Complutense de Madrid: Madrid.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*(13), 5 - 7. Obtenido de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4° ed.). Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cardenas, A., & Godoy, A. (2008). *Estrategias de comunicación: diagnóstico empresarial The Natural Source*. 2008: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis122.pdf>
- Cornejo, M., & Tapia, M. (2011). Redes sociales y relaciones interpersonales. *Fundamentos en Humanidades*, 12(2), 219/-229. Obtenido de <http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-24-219.pdf>
- Costa, J. (2007). *Señalética corporativa*. Barcelona: Diseño Industrial.
- Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Ministerio de educación, cultura y deporte de España.
- De la Mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia*. México:

- Cengage Learning.
- Díaz Jordán, A. (30 de 11 de 2017). Comunicación intermedia: análisis y observaciones de expertos en comunicación organizacional. (C. Benítez, & C. Beltrán, Entrevistadores)
  - Díaz, C. (2014). Señalética: renovando cultura. *Revista Obliqua*, 4-7. Obtenido de <https://www.fadp.edu.co/wp-content/uploads/2017/06/revista-obliqua-06.pdf>
  - Escalona, N. (2015). *Comunicación de instituciones públicas*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
  - Escobar, O. (15 de 11 de 2015). La comunicación Intermedia. (J. Benitez, & C. Beltrán, Entrevistadores) Cali.
  - Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Bogotá: Universidad Jorge tadeo Lozano.
  - Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Trillas.
  - García Sánchez, J., Aguilera, J., & Castillo Rosas, A. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. *Odiseo, Revista electrónica de pedagogía*, 8-16. Recuperado el 01 de 08 de 2016, de <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/pdf/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.pdf>
  - Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio.
  - Guzmán Valladares, A. (2010). La comunicación en las organizaciones. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116358/Memoria%20Amilcar%20Guzman\\_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116358/Memoria%20Amilcar%20Guzman_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  - Guzmán, P. (13 de 06 de 2015). [www.oei.es](http://www.oei.es). Obtenido de <https://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Las-ciencias-humanas-nos-hacen-mas-humanos>
  - Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.
  - Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
  - Macías Mercado, Y. (2013). *Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa Quality Plus Service S.A.S. Bogotá: ean*. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4204/MaciasKarina2013.pdf?sequence=1>
  - Monferrer, D. (2013). *Fundamento de marketing*. España: Sapientia.
  - Muñoz González, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: CEF Centro de Estudios Financieros.
  - Ocampo, M. (2014). *Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya / Universidad de la Sabana.
  - Orozco, R. (2010). *Diseños de sistemas de señalización y señalética*. Londres: Bloque Avanzado.
  - Ramírez, C. (30 de 11 de 2017). Comunicación intermedia: análisis y observaciones de expertos en comunicación organizacional. (C. Benítez, & C. Beltrán, Entrevistadores)
  - Rey Barbarro, M. (2011). *La transformación de los canales de comunicación: las necesidades de los clientes y la adopción e innovación en tecnología por parte de las empresas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
  - Rivera, B., Ramírez, R., & Álvarez, T. (11 de 2005). La comunicación como estrategia de la gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.

- Saavedra, M., Zamora, M., & Jiménez, C. (2016). *Tendencias en el ecosistema mediático*. Madrid: Dykinson.
- Sagredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. Recuperado el 20 de 06 de 2018, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf>
- Saladrigas, H. (07 de 2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1 - 13.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México: McGraw Hill.
- Solano, D. (2008). *Estrategias de comunicación para el desarrollo sostenible*. Chile: UNESCO.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2013). *Relaciones públicas globales*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Universidad Interamericana para el desarrollo. (s.f.). *Segmentación, definición de público objetivo y posicionamiento*. Recuperado el 30 de 11 de 2015, de <http://fatla.net/mega/academico/pece/pee/bloque1/publico-objetivo.pdf>

## CURRICULUM VITAE

### RODRIGO BRAVO

Rodrigo Bravo, Magister en Educación Superior, Comunicador Social y Periodista, Licenciado en Lenguas Extranjeras, docente investigador; Carolina Beltrán, Comunicador Social; Camilo Benítez, Comunicador Social, Coordinador de Comunicaciones y RSC Sanofi, Cali; Oscar Escobar, Magister en Administración de Negocios (MBA) Comunicador Social y Periodista, docente investigador.

### Entidad financiadora.

Universidad Santiago de Cali, Colombia

### Agradecimientos

Mag. Clara Hilda Ramírez (Maestría en Dirección Empresarial) Comunicadora Social y Periodista, docente investigadora; Mag. Ana María Díaz Jordán (Maestría en Comunicación Social) Comunicadora Social y Periodista y docente investigadora.