

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA  
PROMOCIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EN LA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)**

**PRESENTADO POR:**  
**T.S.U. MARÍA OLIVARES**

**TRUJILLO, 2.025**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA  
PROMOCIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EN LA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Licenciada en Contaduría  
Pública**

**PRESENTADO POR:  
T.S.U. MARÍA OLIVARES**

**TUTOR  
LUIS CORONADO**

**TRUJILLO, 2.025**

### **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso por ser mi guía, iluminarme, acompañarme en cada momento de mi existencia y por darme la fuerza necesaria para cumplir este objetivo.

A la Virgen María, a la cual dedico mi vida y mi labor, por su amor sin reservas y por ser mi ejemplo de fe y tenacidad.

A mis padres, Shally y Francisco, por su amor y respaldo sin reservas.

A mis hermanos, Javier Alejandro y Gabriela Valentina, con el fin de brindarles estímulo y puedan proseguir con sus estudios.

Esta tesis está especialmente dedicada a la memoria de mis abuelos Isola, Rafaela, Félix, mi tía Carmen Amparo y mi primo Javier Antonio, cuyo cariño y lecciones perduran en mi corazón. Esta tesis es un tributo a sus vidas.

## AGRADECIMIENTOS

Primero, a Dios, por brindarme la fortaleza para mantenerme e iluminar mi trayecto.

A Shally, mi madre, por ser mi luz, mi guardiana y mi mayor respaldo.

A Francisco, mi padre, por impulsarme, motivarme, y apoyarme siempre.

A mis hermanos Gaby y Ale, quienes siempre son esa luz que me inspira.

A Luisa, mi mejor amiga por motivarme y acompañarme siempre.

A todos mis familiares, por su estímulo y motivación constante.

A la Universidad Valle del Momboy, por sus enseñanzas a lo largo de este camino

A mi tutor, Profesor Luis Coronado, por su ininterrumpido apoyo. Gracias por todo, Profesor.

A todas las personas que, de algún modo u otro, me brindaron apoyo durante mis estudios.

Isola, te extraño todos los días de mi vida

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
INDICE DE TABLAS.....	9
INDICE DE FIGURAS.....	10
VEREDICTO.....	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCION.....	14
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	17
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.1.1 Formulación del problema.....	20
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	21
1.2.1 Objetivo General.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 JUSTIFICACION.....	21
1.3.1 Justificación Teórica.....	21
1.3.2 Justificación Metodológica.....	22
1.3.3 Justificación Práctica.....	22
1.3.4 Justificación Social.....	22
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	23
1.4.1 Alcances.....	23
1.4.2 Limitaciones.....	24

1.5 VINCULACION CON EL PROYECTO INSTITUCIONAL UVM .....	24
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	26
2.1 Antecedentes .....	26
2.2 Bases Teóricas .....	31
2.2.1 Comunicación Organizacional.....	31
2.2.2 Estrategias de Comunicación Organizacional .....	33
2.2.3 Sustentabilidad y Responsabilidad Social Universitaria .....	33
2.2.4 Comunicación para la Sustentabilidad .....	34
2.2.5 Aplicación Práctica de la Comunicación Organizacional para la Sostenibilidad .....	35
2.3 Bases Legales .....	37
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) .....	37
2.3.2 Ley Penal del Ambiente (1992) .....	38
2.3.3 Ley Orgánica del Ambiente (2006).....	38
2.3.4 Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos (2004) ..	39
2.3.5 Ley de Hidrocarburos (1999) y Ley de Minas (1999).....	39
2.3.6 Ley de Educación (2.009).....	40
2.3.7 Normativa Internacional: .....	40
2.4 Operacionalización de las Variables.....	40
CAPITULO II .....	42
MARCO METODOLOGICO.....	42
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	44
3.2 Escenario de estudio .....	44
3.3 Participantes .....	45
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	46

3.5 Procedimiento Metodológico .....	47
3.7 Métodos de análisis de datos .....	50
3.8 Aspectos éticos .....	51
<b>CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 Presentación y Análisis de los resultados.....	54
4.1.1 Diagnóstico de la existencia de una comunicación organizacional eficiente en la U.V.M.....	54
4.1.2 Evaluación del nivel de conocimiento que tienen los empleados de la U.V.M. sobre la filosofía institucional de la organización. ....	58
4.1.2 Desarrollo de acciones estratégicas orientadas a estimular la mejora continua del comportamiento en la U.V.M. ....	60
4.2 Discusión de los hallazgos .....	62
4.2.1 Comunicación organizacional y sustentabilidad desde la percepción del personal (Instrumento 1) .....	65
4.2.2 Observación de proyectos sostenibles en el campus universitario (Instrumento 2 - Lista de cotejo) .....	67
4.2.3 Inclusión de temas ambientales en la agenda comunicacional institucional (Instrumento 3 - Matriz de análisis de contenido) .....	68
4.2.4 Alineación de los hallazgos con los antecedentes de la investigación .....	73
4.3 Vinculación con los objetivos institucionales .....	75
4.3.1 Formación integral y compromiso social .....	75
4.3.2 Conciencia ambiental y sostenibilidad .....	76
4.3.3 Proyección comunitaria y responsabilidad social universitaria .....	76
4.3.4 Calidad institucional y mejora continua .....	76
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>

5.1 Conclusiones .....	77
5.2 Implicaciones prácticas de la investigación .....	79
5.3 Recomendaciones .....	80
5.4 Ruta de acción para fortalecer la comunicación organizacional en sustentabilidad.....	82
Fase 1: Diagnóstico y planificación (Mes 1-2).....	82
Fase 2: Implementación de estrategias (Mes 3-6) .....	83
Fase 3: Evaluación y ajuste (Mes 7-9) .....	83
Fase 4: Consolidación y expansión (Mes 10-12).....	84
5.5 Líneas futuras de investigación .....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	87
ANEXOS.....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Cuadro de Variables .....	41
<b>Tabla 2</b> Codificación de entrevistados .....	55
<b>Tabla 3</b> Resultados Instrumento 2: Lista de cotejo .....	59
<b>Tabla 4</b> Resultados Instrumento 3: Mátriz de análisis .....	61
<b>Tabla 5</b> Desarrollo de categorías emergentes del análisis de resultados .....	69
<b>Tabla 6</b> Vinculación de los hallazgos a los objetivos de la investigación con análisis dialéctico .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Procedimiento metodológico .....	49
<b>Figura 2</b>	Canales de comunicación más utilizados en la UVM.....	58
<b>Figura 3</b>	Presencia de prácticas de sustentabilidad observadas .....	60

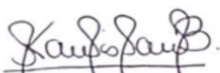
## VEREDICTO

### VICERECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

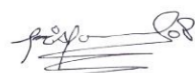
#### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Yerson González, Prof. Karelis Paredes y Prof. Luis Coronado, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA PROMOCIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**, que presenta la T.S.U, **OLIVARES LEAÑEZ, MARÍA ALEJANDRA**, portadora de la C.I. No. **20.038.239**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los dieciséis (16) días del mes de Julio del año dos mil veinticinco.



Prof. Karelis Paredes  
C.I. 14.799.624  
JURADO



Prof. Luis Coronado  
C.I. 11.643.363  
TUTOR



Prof. Yerson González  
C.I. 14.149.542  
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
DECANO



Prof. Walevka Lopez  
C.I. 10.104.896  
VICERECTORA  
ACADÉMICA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

## RESUMEN

El propósito principal de este estudio fue elaborar tácticas de comunicación organizacional para fomentar la sustentabilidad en la Universidad Valle del Momboy (UVM). Este estudio se realizó con un enfoque cualitativo, bajo un diseño de investigación acción participativa, con la finalidad de comprender cómo se manifiestan los discursos institucionales relacionados con la sustentabilidad y cómo se gestionan por medios de los sistemas internos de difusión comunicacional. Se utilizaron tres instrumentos para la recopilación de datos: una entrevista semiestructurada enfocada a los protagonistas principales de la institución, un listado de cotejo para detectar prácticas evidentes de sustentabilidad, y una matriz de análisis documental. Los hallazgos mostraron la presencia de un desfase considerable entre el discurso institucional —que fomenta el crecimiento humano sustentable, los valores cristianos y la educación integral— y la realidad práctica, donde predominan acciones individuales y no programadas, particularmente en el sector comunicativo. Asimismo, se observó un uso fragmentado de los medios, dominado por plataformas como Telegram y el correo institucional, pero sin una estrategia enfocada en fomentar la cultura sustentable. Como consecuencia del análisis, se establecieron tácticas de comunicación organizacional sustentable centradas en campañas visuales, comités diversos, potenciación del contenido ambiental en redes y señalética ecológica. Estas medidas facilitarían la armonización de la administración de comunicación con los principios institucionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Palabras clave: comunicación organizacional, sustentabilidad, estrategia, universidad, cultura ambiental.

## **ABSTRACT**

This research aimed to design organizational communication strategies to promote sustainability at Universidad Valle del Momboy (UVM). The study was conducted using a qualitative approach and a participatory action research design, with the objective of understanding how institutional discourses related to sustainability are expressed and managed through internal communication channels. Three instruments were used for data collection: a semi-structured interview with key institutional actors, a checklist to identify visible sustainability practices, and a document analysis matrix. The findings revealed a significant gap between the institutional discourse—which promotes sustainable human development, Christian values, and comprehensive education—and actual practice, where isolated and unplanned actions prevail, particularly in the communication sector. A fragmented use of communication channels was also observed, dominated by platforms such as Telegram and institutional email, but lacking a defined strategy aimed at promoting a sustainability culture. As a result of the analysis, a set of sustainable organizational communication strategies was proposed, focusing on visual campaigns, diverse committees, the enhancement of environmental content on social media, and ecological signage. These measures would help align communication management with institutional principles and the Sustainable Development Goals (SDGs).

**Keywords:** organizational communication, sustainability, strategy, university, environmental culture.

## INTRODUCCIÓN

En las entidades del siglo XXI, la comunicación interna se ha establecido como un componente esencial para la formación de identidad, una administración institucional eficaz y la implicación de diversos participantes. En el ámbito académico, este proceso se transforma en un eje transversal que une lo administrativo, lo académico y lo formativo, transmitiendo los valores institucionales y promoviendo la realización de la misión. En particular, en asuntos de gran importancia social como la sostenibilidad, la comunicación se convierte en un elemento estratégico, dado que fomenta la visibilidad de compromisos, incentiva la participación y establece sincronía entre el discurso y la acción.

La U.V.M., situada en Trujillo, Venezuela, ha incorporado en su programa institucional la dedicación al desarrollo humano sustentable. Este principio se refleja en su estrategia educativa, sus tareas de ampliación y su esquema de gestión. Sin embargo, la implementación práctica de este compromiso entre los diferentes integrantes de la comunidad académica no siempre es uniforme, ni se manifiesta de manera nítida en los medios de comunicación disponibles. En este escenario, resulta imprescindible examinar cómo se transmite la sustentabilidad en la organización y qué elementos restringen o refuerzan tal comunicación.

Varios estudios acerca de la comunicación organizacional y la sustentabilidad en instituciones de educación superior concuerdan en que la efectividad de la comunicación no se restringe a la presencia de medios, sino que se basa en su estrategia de planificación, su concordancia con los valores institucionales y su habilidad para fomentar el diálogo y el cambio. (Men, 2020; Cortese, 2020; Schein, 2020). Para la U.V.M., se han detectado debilidades vinculadas con el exceso de información, la falta de retroalimentación sistemática, la limitada articulación entre unidades y la escasa visibilidad de las acciones sustentables. Estas circunstancias

provocan conflictos entre lo que la entidad reconoce como un componente de su identidad y lo que realmente transmite a su comunidad.

Como reacción a esta circunstancia, el objetivo principal de este estudio es explorar tácticas para apreciar la comunicación organizacional con el objetivo de promover la sustentabilidad en la UV.M. Los objetivos específicos propuestos son: (1) Diagnosticar en la UVM la existencia de una comunicación organizacional eficiente; (2) Evaluar si los empleados conocen la filosofía institucional; y (3) Desarrollar acciones estratégicas que estimulen la mejora continua del comportamiento organizacional.

La investigación se sustenta desde múltiples enfoques. Desde una perspectiva teórica, satisface la necesidad de explorar en profundidad la conexión entre la comunicación, la cultura institucional y la sustentabilidad, particularmente en entornos educativos de Latinoamérica. En términos metodológicos, la investigación se basa en un enfoque interpretativo cualitativo que facilita la recuperación de las voces de los actores institucionales, identificando la complejidad del fenómeno. En el ámbito social, la propuesta tiene como objetivo aportar al robustecimiento de una universidad que fomente valores sustentables no solo en su programa de estudios, sino también en su estructura de comunicación y organización.

La estructura del trabajo se divide en cinco capítulos. El capítulo I expone la formulación del problema, los propósitos, la justificación y la estructura del análisis. El capítulo II expone los antecedentes, el contexto teórico y los fundamentos jurídicos. El tercer capítulo detalla el diseño metodológico, la orientación, las técnicas y los procesos. El capítulo IV organiza los descubrimientos logrados mediante la combinación de entrevistas, observaciones y análisis de

documentos, analizándolos desde una perspectiva dialéctica y teórica. Finalmente, el quinto capítulo compila las conclusiones, sugerencias y líneas de investigación futuras.

Como propósito final, con este proyecto se desea ayudar a comprender los desafíos y oportunidades que presenta la comunicación organizacional en ambientes universitarios que promueven el desarrollo sustentable, además de generar recursos útiles para la creación de estrategias institucionales más consistentes, participativas y transformadoras.

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

A nivel global, las organizaciones cuentan con planes organizacionales en los ámbitos laborales que responden a estrategias determinadas por los altos dirigentes de la entidad, que se establecen para alcanzar sus metas inmediatas. Con esta perspectiva, los encargados de los distintos campos de trabajo deben comprender a fondo la identidad y filosofía de la institución, poniendo especial atención en los retos que emergen tanto en el interior de la institución como en la sociedad. Para empezar, la diversidad cultural y lingüística puede trasladarse a desinformación o malentendidos.

Lo que es seguro en una región puede no serlo en otra, lo cual necesita un planteamiento personalizado basado en la adaptación al entorno. Además, la desconfianza ascendente hacia las entidades que parecen ser sustentables, puede provocar que la audiencia sea escéptica respecto a sus intenciones. Asimismo, debido a la limitada disponibilidad de recursos, las organizaciones pequeñas carecen del capital necesario para elaborar estrategias de comunicación efectivas en relación a la sustentabilidad.

Bon, Elizardo y Rodríguez (2017), argumentan que una de las características más sobresalientes de la comunicación organizacional es la difusión de mensajes con un propósito específico, utilizando medios específicos.

Además, es crucial garantizar que el equipo laboral en todos sus niveles logre las metas propuestas, a través de la aplicación de una comunicación objetiva y sincera. Adicionalmente, es vital enfatizar que la sustentabilidad en las organizaciones a nivel global es un asunto esencial que enfatiza la necesidad de que estas actúen de manera responsable con el entorno, la economía y la sociedad.

Por lo tanto, Kent (2016), señala que un modelo que apoye un progreso justo social, económico y ecológico, debe basarse en principios de equidad entre las generaciones. Esta visión, al reconocer la sociedad, fomenta la entrada a un patrimonio social, económico y natural parecido al de las generaciones previas. (p.21)

Hoy en día, la sustentabilidad se ha convertido en un eje estratégico para las entidades de todas las áreas, especialmente para las instituciones educativas, que enfrentan el reto de incorporar este enfoque no solo en sus programas de estudio, así como en sus costumbres administrativas y culturales. En este escenario, la comunicación organizacional se transforma en un recurso vital para la gestión estratégica, con la capacidad de vincular los principios institucionales con las tareas cotidianas, promoviendo valores de responsabilidad social, salvaguarda del medio ambiente y la participación activa de los miembros de la comunidad.

En su función de centros de generación de conocimiento, las universidades tienen el deber de liderar procesos de transformación hacia un modelo de desarrollo sustentable, respaldando la formación de ciudadanos críticos, comprometidos y conscientes del entorno. La Universidad Valle del Momboy (UVM), situada en el estado Trujillo, ha incorporado en su misión institucional el crecimiento humano sustentable. No obstante, aunque se incluyó este principio en sus discursos y documentos estratégicos, aún existen retos significativos en relación a la consistencia entre estos principios y las prácticas de comunicación aplicadas.

Frecuentemente, las acciones de comunicación de las universidades no están vinculadas a sus metas estratégicas, lo que provoca incongruencias entre lo que se expresa y lo que en realidad se realiza. Este fenómeno ha recibido un extenso estudio de autores como Men (2020) y Welch (2021), quienes argumentan que una comunicación organizacional sin organización, sin

articulación entre instituciones y sin evaluación sistemática puede convertirse en un obstáculo para la transformación cultural y organizacional.

Para Venezuela, este problema se intensifica debido a las circunstancias estructurales del país, caracterizadas por las restricciones presupuestarias y tecnológicas, escasez de personal formado y escasa inversión en sectores no prioritarios. Las entidades de educación superior afrontan retos considerables para conservar una infraestructura apropiada, modernizar sus vías de comunicación y fomentar la implicación de sus integrantes en procesos de mejora constante. De acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (2024), la disponibilidad de financiación, la inestabilidad política y los altos costos operativos son factores que limitan la implementación de proyectos sostenibles en instituciones universitarias y públicas.

En la U.V.M., la comunicación organizacional se presenta como un sistema fragmentado, donde conviven diversos canales, sin una línea discursiva cohesionada, ni una entidad que vincule estos medios con los objetivos sustentables de la institución. Esto genera un vacío en la comunicación que no solo disminuye la cultura de la organización, sino que también limita la incorporación colectiva de los valores sustentables.

En relación al estado Trujillo, las situaciones son parecidas a las de otras zonas del país, a esto se añaden los elevados gastos operativos, la falta de políticas medioambientales y de estímulos fiscales para la implementación de prácticas sustentables. Por lo tanto, hay escasa información acerca de la sustentabilidad, la educación medioambiental, y muchas compañías desconocen cómo establecer un modelo sustentable en sus organizaciones.

Kent (2016), afirma que es esencial adoptar un comportamiento ético en las organizaciones para alcanzar la sustentabilidad, ya que esto implica asumir las responsabilidades sociales en una

cultura organizativa que sea coherente con el compromiso socioambiental, (p. 26). Basándonos en el planteamiento previo, y a pesar de los obstáculos, mantener organizaciones sustentables continúa siendo factible si se coordinan estrategias entre todos.

Para finalizar, el desafío radica en la ausencia de una estrategia de comunicación organizacional compartida, participativa y en concordancia con el principio de desarrollo sustentable en la U.V.M. La existencia de múltiples canales de comunicación sin acuerdo estratégico, sumado a la escasa visibilidad de las acciones ecológicas y la escasa participación de la comunidad universitaria, dificulta la creación de una cultura organizacional centrada en la sustentabilidad. Así pues, es necesario investigar, examinar y sugerir tácticas de comunicación que faciliten la articulación del discurso institucional con prácticas sustentables, fomentando una comunicación revolucionaria en todos los estratos de la organización.

### ***1.1.1 Formulación del problema***

#### **1.1.1.1 Problema General**

- ¿Qué estrategias de comunicación organizacional deben desarrollarse para la promoción de la sustentabilidad en la U.V.M.?

#### **1.1.1.2 Problemas Específicos**

- ¿Existe en la U.V.M. una comunicación organizacional sólida?
- ¿Conocen los empleados de la U.V.M. la filosofía de la comunicación organizacional?
- ¿Pueden desarrollarse acciones estratégicas que estimulen la mejora continua del comportamiento organizacional de la U.V.M.?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***1.2.1 Objetivo General.***

Explorar estrategias para evaluar la comunicación organizacional para promover la sustentabilidad en la U.V.M.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- Diagnosticar en la U.V.M. la existencia de una comunicación organizacional eficiente.
- Evaluar si los empleados de la U.V.M conocen la filosofía de la organización.
- Desarrollar acciones estratégicas que estimulen la mejora continua del comportamiento organizacional de la U.V.M.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### ***1.3.1 Justificación Teórica***

La comunicación organizacional representa un plan estratégico destinado a fomentar la sustentabilidad en la entidad. Llanos (2019) la define como el respaldo fundamental de una institución, con el objetivo de aportar a la realización de los objetivos, proporcionando información de manera puntual y promoviendo la integración. En este escenario, la U.V.M. tiene la responsabilidad de difundir e impulsar la cultura de la sustentabilidad en la comunidad, garantizando que sus mensajes sean entendibles y eficientes.

Exploraciones previas, como la realizada por Cornelissen (2017), evidencia que una comunicación estructurada sobre la sustentabilidad no solo realza la reputación de la institución, sino que también impulsa medidas concretas para el avance sustentable. Este estudio proporcionará recomendaciones para impulsar la difusión de la sustentabilidad en la organización, asegurando que la comunicación juegue un papel fundamental en la formación de una cultura organizacional acorde con el avance sostenible.

### ***1.3.2 Justificación Metodológica***

Desde un enfoque cualitativo, se llevará a cabo un análisis de contenido de los mensajes y campañas institucionales difundidos por los medios oficiales de la UVM, como las redes sociales y su sitio web. Asimismo, este estudio facilitará la identificación de los métodos de comunicación más utilizados, los valores transmitidos y la consistencia de los mensajes en términos de sustentabilidad.

Por lo tanto, los hallazgos de esta investigación se utilizarán como fundamento para proponer sugerencias dirigidas a mejorar la comunicación en la UVM y fortalecer la promoción de la sustentabilidad en su ambiente académico.

### ***1.3.3 Justificación Práctica***

Este estudio es relevante, dado que busca crear y perfeccionar las tácticas de comunicación organizacional en la UVM, con el propósito de impulsar la promoción de la sustentabilidad entre los estudiantes universitarios. En este contexto, la importancia de una comunicación eficaz reside en su capacidad para impactar en la conciencia, actitudes y conductas de alumnos, profesores y personal administrativo, fomentando prácticas relacionadas con el desarrollo sustentable.

### ***1.3.4 Justificación Social***

Promover la sustentabilidad en las instituciones de educación superior es un elemento crucial para edificar una sociedad más consciente y consciente con el medio ambiente. Por lo tanto, una comunicación organizacional efectiva en este ámbito no solo sensibiliza a la comunidad académica sobre la importancia del desarrollo sustentable, sino también a la comunidad universitaria sobre su importancia, y también fomenta la implementación de prácticas responsables que pueden abarcar sus contextos familiares, sociales y laborales.

Al proponer estrategias más efectivas, se busca generar un impacto que trascienda la universidad, fomentando una mentalidad orientada a la responsabilidad social y ambiental en los futuros egresados, quienes desempeñarán un papel fundamental en diversos sectores de la sociedad.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

El propósito principal de esta investigación es elaborar estrategias de comunicación organizacional para fomentar la sustentabilidad en la Universidad Valle del Momboy.

### ***1.4.1 Alcances***

#### ***1.4.1.1 Área Geográfica***

El tema de investigación se basa en la Universidad Valle del Momboy, Sede Estovacuy, situada en el municipio de San Rafael de Carvajal, en el Estado de Trujillo.

#### ***1.4.1.2 Período de estudio***

Esta investigación cumplirá un período de tiempo específico, que abarca desde el mes de febrero del 2025 hasta el mes de junio del mismo año.

#### ***1.4.1.3 Población Objetivo***

Este proyecto se centra en la población docente y administrativa de la U.V.M Sede Estovacuy.

#### ***1.4.1.4 Aspectos a cubrir***

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias que incentiven a los trabajadores y alumnos de la U.V.M. a fomentar la sustentabilidad en cada persona, reconocer los tipos de comunicaciones existentes, determinar si la filosofía de la misma es ampliamente reconocida y verificar si la universidad puede fomentar el modelo sustentable en la región.

## ***1.4.2 Limitaciones***

### ***1.4.2.1 Restricciones Metodológicas***

El objetivo principal de este estudio es elaborar estrategias de comunicación organizacional para fomentar la sustentabilidad en la U.V.M, conforme a los estándares metodológicos y académicos fijados por la institución. Basándose en conceptos y teorías basados en las variables de comunicación organizacional y sustentabilidad.

### ***1.4.2.2 Limitaciones de recursos***

Este estudio podría enfrentarse a problemas debido a la falta de experiencia o formación en técnicas de análisis.

### ***1.4.2.3 Limitaciones de información***

Para esta investigación se requerirá recoger información de autores y contextos externos, aplicación de técnicas, e instrumentos metodológicos.

### ***1.4.2.4 Aspectos fuera del alcance***

Este estudio analizara la construcción de estrategias de comunicación organizacional para promover la sustentabilidad en la U.V.M., por consiguiente, no se considerarán otras instituciones.

## **1.5 VINCULACIÓN CON EL PROYECTO INSTITUCIONAL UVM**

El vínculo entre el proyecto institucional de la UVM y este estudio es fomentar una comunicación seria y eficaz, donde se encuentre una retroalimentación de información, así como valores medioambientales en la educación académica y operativa. Al mismo tiempo, se quiere visibilizar el compromiso de la institución en la región, posicionándola como una institución promotora de la sustentabilidad. Además, se podrían formar alianzas estratégicas con entidades y comunidades para promover proyectos de sostenibilidad.

Esta investigación impulsa el desarrollo sustentable y favorece la expansión social. Además, se manifiesta el compromiso de la institución con el crecimiento humano sustentable, en consonancia con la promoción de la sustentabilidad. Se busca desarrollar estrategias que favorezcan a los habitantes de la institución, ya sean profesores, alumnos y personal administrativo, para que aprendan a manifestar su percepción sobre la sustentable, incorporando valores de esta en programas educativos y organizando eventos para difundir prácticas sustentables.

La fusión de ambos proyectos propiciaría espacios de discusión y acción que incluyan a diversos actores sociales en la edificación de un futuro sustentable, fomentando simultáneamente la investigación en materia de sostenibilidad.

Esta relación evidencia la dedicación de este estudio hacia los valores, principios y horizontes de significado definidos por la UVM, promoviendo el perfeccionamiento continuo de sus prácticas institucionales y su posición como universidad líder en el estudio de la sustentabilidad desde una perspectiva humanista, ética y comunicativa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

La comunicación organizacional es fundamental para fomentar la sustentabilidad, ya que posibilita la difusión de valores, prácticas y estrategias coherentes con el desarrollo sustentable tanto dentro como fuera de la entidad. Además, ha evolucionado de un enfoque jerárquico y funcional a transformarse en un instrumento estratégico, fomentando la transparencia, la participación y la implementación de prácticas responsables en las entidades y la comunidad.

Para comenzar, Pineda Henao, A. (2020) presentó un estudio denominado "La comunicación organizacional en la administración de empresas: desafíos y posibilidades en el contexto digital", el cual se publicó en la Revista Geon, volumen 7, número 1. En esta investigación, el autor sugiere un progreso gradual en la comunicación organizacional, fusionando técnicas de administración tradicionales, las teorías de las relaciones humanas y el modelo sistémico.

En particular, la investigación se destacó por comprender el avance de la comunicación organizacional, que desde un enfoque humanista fomenta el intercambio en el contexto empresarial, comprendiendo que el reto más grande es robustecer las relaciones con otros gremios, asociaciones, competidores y la población en general. Así, las entidades empezaron a elaborar estrategias centradas en comprender y capitalizar las oportunidades del ambiente digital.

En contraposición, se podría sostener que, en el periodo digital, la comunicación organizacional se topa con dos retos: promover la cocreación de valor y transformar interacciones en artefactos y narrativas digitales que se difunden en todas las plataformas.

Es crucial subrayar que este texto es un elemento del respaldo teórico del proyecto de investigación titulado "Las estrategias de comunicación organizacional en los contextos digitales

de las medianas y pequeñas empresas". "Ejemplo Manizales". En su fase inicial, la propuesta se basa en un enfoque documental, donde se analizan y comparan diversos textos y artículos académicos que tratan las categorías principales vinculadas a la comunicación organizacional, la gestión, las estrategias y la aplicación de tecnologías en auge.

Es crucial identificar las demandas del público, fomentando tácticas de comunicación y un clima de cooperación en el ambiente laboral, ya que impacta directamente en el ritmo de la organización y la imagen de cada empleado. Por lo tanto, es vital disponer de una diversidad de estrategias de comunicación que no se restringen únicamente a las plataformas digitales, dado que esto se basará en las particularidades de cada público y en la naturaleza de la organización.

Este estudio es vital para esta investigación, dado que en una Universidad como la U.V.M., conviven grupos con diferentes niveles de acceso digital, lo que demanda una estrategia de comunicación conjunta, inclusiva y contextual para fomentar de manera eficiente la sustentabilidad.

Por su parte, García, M. J. (2019) llevó a cabo el estudio denominado Comunicación estratégica: sostenibilidad y responsabilidad social corporativa -RSE- en las pequeñas y medianas empresas de Bogotá, Medellín y Bucaramanga. Para pretender al título de Comunicador Social. La meta es analizar las campañas de sustentabilidad y los enfoques de comunicación de responsabilidad social de las empresas de pequeña y mediana escala en Bogotá, Medellín y Bucaramanga, con el fin de establecer su impacto en la formación del capital social.

Adicionalmente, este estudio se distinguió por determinar los niveles de capital social que tienen las empresas seleccionadas, basándose en la comunicación estratégica de las acciones de responsabilidad social, enfocándose en elementos sociales, culturales y grupales de las estructuras

organizativas y sus procedimientos. Se llevó a cabo un estudio de casos de PYMES mediante un análisis detallado de las categorías establecidas.

Como hallazgo principal, la conclusión del estudio demuestra que las pequeñas y medianas empresas no poseen el conocimiento necesario para clasificar sus acciones como actividades responsables en el marco de la responsabilidad social empresarial. Además, tampoco comprenden la relevancia estratégica de trasladarlas de forma organizada y estructurada con el objetivo de producir un valor añadido que pueda favorecer tanto sus activos intangibles como tangibles.

Sin embargo, la ética personal manifestada en las decisiones de los estrategas, la filantropía inherente a las personas y la importancia de mantener una estabilidad con sus públicos para potenciar su competitividad, han incentivado a las empresas a esforzarse por actuar de forma moralmente equitativa que persigue el interés general.

Respecto al estudio, este descubrimiento subraya la relevancia de aplicar estrategias de comunicación nítidas, bien organizadas y en concordancia con los principios de sustentabilidad para asegurar una percepción homogénea entre estudiantes, profesores y otros grupos de interés.

No obstante, Martínez, G. (2020) expuso su trabajo de grado de licenciatura en la Universidad Francisco de Paula Santander, denominado desarrollo de una estrategia comunicativa para promover la cultura ambiental en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña mediante el sistema de gestión ambiental. El propósito principal de esta investigación es crear una estrategia de comunicación que promueva la cultura ambiental en la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña mediante el sistema de gestión ambiental.

Se argumenta que es vital que desde el departamento de gestión ambiental de la universidad se establezcan estrategias de comunicación que contribuyan a que el mensaje de protección y

dedicación al medio ambiente, tenga repercusión en los estudiantes de la institución. Este es un asunto al que no se le ha otorgado su relevancia correcta. Indican que existen pocas estrategias de comunicación utilizadas para difundir sus proyectos, iniciativas y programas ecológicos entre los estudiantes, profesores y empleados de la universidad.

Este trabajo permite examinar la posición de los estudiantes universitarios en relación a los programas de gestión ambiental; para ello, se emplea como instrumento de investigación, una encuesta, ejecutada mediante la plataforma web google forms. En esta página web, se logró registrar datos de forma completa y objetiva, obteniendo respuestas neutrales para confirmar las variables que se incluyeron en la consulta.

Este análisis establece que resulta imprescindible utilizar la comunicación externa como instrumento para propagar las acciones del Sistema de Gestión Ambiental. Es vital que los docentes y el personal administrativo estén al tanto de los programas y eventos vinculados al medio ambiente, que se realizan en beneficio de la comunidad, teniendo en cuenta que este tema ha ganado gran importancia y, por consiguiente, impacta a toda la comunidad. Además, es importante resaltar que el uso de herramientas de comunicación propias tiene un impacto positivo en la administración del medio ambiente, motivando a las personas a tener en cuenta las demandas presentes del entorno, lo que está vinculado con la forma en que se comunica la información.

Este proyecto evidencia que, en múltiples centros de educación superior, se exponen proyectos de sustentabilidad y gestión ambiental, pero no obtienen visibilidad y aceptación de la comunidad, debido a la escasa implementación de estrategias de difusión. Esta situación podría ocurrir en la U.V.M., por lo que resulta importante desarrollar un plan de comunicación que contemple a todos los miembros institucionales.

Por su parte, Fernández Lastra, E., Pérez Roque, C., y Carbonell Pupo, A. (2022). En el artículo de investigación titulado estrategia de comunicación organizacional enfocada a los objetivos de desarrollo sostenible de la universidad Moa, para la revista de innovación social y desarrollo volumen 6.

Primero, las instituciones educativas deben perseguir la meta de ser sustentables. Una entidad educativa sustentable hace referencia a la que no depende de los recursos que otros puedan proporcionar, cuyo avance no genera un efecto significativo en el medio ambiente y cuyo crecimiento no genera un impacto significativo en el medio ambiente. En 2017, la ONU desarrolló un nuevo plan de acción para el desarrollo sostenible que incluye 17 metas y objetivos concretos que se deben lograr en los próximos 15 años. Así pues, las Universidades, en su dedicación hacia la sociedad y el entorno, no pueden renunciar a estos propósitos.

Igualmente, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible simboliza la misión y compromiso de la Universidad, así que la sustentabilidad es el componente crucial de lo que la institución debería proporcionar para orientar a la sociedad hacia un futuro que garantice el bienestar de los ya existentes y de aquellos que aún no han nacido.

En este contexto, se desarrolló un plan de acción que incluyó una detallada descripción de las actividades a realizar, las cuales deberán estar en sintonía con un objetivo concreto de la estrategia. Se asignó personal responsable de su ejecución, con una fecha límite, y se calcularon los recursos necesarios para su puesta en marcha. Finalmente, se estableció la estrategia de comunicación organizacional respecto a su estructura, objetivos y acciones, evidenciando que aún se necesitan acciones estratégicas para lograr a través de ella el crecimiento sustentable en la organización.

## **2.2 Bases Teóricas**

### ***2.2.1 Comunicación Organizacional***

La comunicación organizacional es el procedimiento a través del cual la información se propaga dentro de una entidad, desde las posiciones superiores hasta las inferiores, y también entre la entidad y su ambiente externo. Este proceso debe ser eficaz y en concordancia con las metas estratégicas de la entidad, simplificando la toma de decisiones y la interacción con los públicos relevantes (Huang & Ghosh, 2019).

Ésta, juega un rol crucial en la dinámica interna de los centros educativos, pues no solo simplifica la transmisión de información, sino que también fomenta la participación activa, el sentimiento de pertenencia y la concordancia de los integrantes con las metas institucionales. En este sentido, Ruck, Welch y Men (2021) afirman que “la comunicación organizacional eficaz es clave para el funcionamiento interno de las instituciones, ya que permite la coordinación, el flujo de información y la cohesión entre los miembros de la organización” (p. 23). Esta afirmación enfatiza la relevancia de establecer rutas de comunicación eficientes que garanticen el envío de mensajes de manera oportuna y clara dentro de la comunidad académica. Cuando la comunicación es nítida, de doble vía y estratégica, se promueve un ambiente laboral favorable para la cooperación y la puesta en marcha de iniciativas, como las enfocadas en el fomento de la sustentabilidad.

La comunicación interna de la organización resulta fundamental para la propagación de valores, objetivos y estrategias tanto dentro como fuera de ella. Existen varias teorías que describen cómo se lleva a cabo este proceso.

#### **Teorías relevantes:**

Teoría de la comunicación organizacional: Conforme a Ruck (2021), no solo se debe entender la comunicación organizacional como un proceso de información, sino también como un

recurso estratégico que influye en el comportamiento de los empleados y la relación con los involucrados.

Modelo sistémico: Luhmann (2020) subraya la importancia de ver las organizaciones como sistemas abiertos donde las interacciones comunicacionales no son unidireccionales, sino que se retroalimentan y afectan a todo el sistema. Este enfoque es crucial para entender cómo las universidades pueden utilizar la comunicación para promover la sostenibilidad en todos sus niveles.

Teoría de la comunicación participativa: Barge y Hirokawa (2019) sostienen que la comunicación participativa, que incluye a todos los integrantes de la organización, promueve un entorno de colaboración en el que se toman decisiones de forma más inclusiva y con un enfoque de responsabilidad colectiva.

Además de los procedimientos funcionales, recientes estudios enfatizan la importancia de las estructuras de comunicación en las organizaciones. De acuerdo con Robbins y Judge (2020), la comunicación vertical (ascendente y descendente) facilita la supervisión jerárquica y la difusión formal de resoluciones, mientras que la comunicación horizontal o lateral promueve la cooperación entre departamentos y el trabajo interdisciplinario. Estas dinámicas estructurales necesitan ser examinadas desde el punto de vista del contexto institucional, dado que impactan en la percepción de apertura, confianza y participación en la organización.

Los obstáculos comunicativos también son un componente del análisis. Chiavenato (2019) reconoce barreras como el exceso de información, la vaguedad del mensaje, la ausencia de atención activa y el ruido de la organización. En instituciones universitarias, estos obstáculos pueden provocar brechas entre el discurso institucional y las vivencias auténticas de los participantes

universitarios. Por esta razón, es necesario no solo un perfeccionamiento técnico en los canales, sino también un cambio cultural que fomente la comunicación como derecho, procedimiento y táctica.

### ***2.2.2 Estrategias de Comunicación Organizacional***

Las estrategias de comunicación organizacional son planes diseñados para gestionar la información dentro de una organización, asegurando que los mensajes sean eficaces y estén alineados con los objetivos estratégicos de la entidad (Men, 2018).

#### **Teoría estratégica:**

Teoría de la comunicación estratégica: Wright & Hinson (2020) sostienen que la comunicación organizacional debe estar en sintonía con las metas estratégicas y ser adaptable, ajustándose a las variaciones del ambiente. En el ámbito académico, esto es vital para elaborar estrategias que promuevan la sostenibilidad y la responsabilidad social.

### ***2.2.3 Sustentabilidad y Responsabilidad Social Universitaria***

La sustentabilidad en el ámbito universitario se refiere a las prácticas que garantizan que las universidades operen de manera ambientalmente responsable, promuevan la equidad social y sean económicamente viables a largo plazo (Jabbour & Santos, 2018).

#### **Teorías y enfoques:**

Teoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Sachs (2018) subraya que los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU constituyen una guía para las universidades, las cuales deben incorporar estos objetivos en su misión educativa y en sus prácticas organizativas.

Teoría de la responsabilidad social universitaria: Kouadio & Kamdem (2019) argumentan que las universidades deben asumir un compromiso activo con la responsabilidad social, no solo

educando en temas de sostenibilidad, sino también actuando como modelos de buenas prácticas ambientales y sociales.

#### ***2.2.4 Comunicación para la Sustentabilidad***

La comunicación para la sustentabilidad involucra la creación de mensajes y estrategias que buscan sensibilizar y movilizar a las personas hacia la adopción de prácticas más responsables con el medio ambiente y la sociedad (Vargas & Yáñez, 2020).

##### **Teorías aplicadas:**

Teoría del cambio social: Mackie & White (2018) exploran cómo la comunicación puede ser utilizada como una herramienta para promover el cambio social, modificando actitudes y comportamientos hacia una mayor responsabilidad ambiental.

Modelo de comunicación educativa: Pérez & Martínez (2021) promueven la implementación de la comunicación educativa con el fin de concienciar a los alumnos acerca de los problemas medioambientales y promover una cultura de sustentabilidad en las instituciones educativas.

Modelo de la comunicación inclusiva: Becerra & Hinojosa (2020) señalan que la comunicación inclusiva promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria, lo cual es esencial para el éxito de las iniciativas sostenibles dentro de la institución.

El enfoque transformador de la comunicación, planteado por Servaes (2016), promueve entender la comunicación no como un canal lineal de transmisión, sino como una estructura dialógica, participativa y situada. Este enfoque es vital para fomentar la sustentabilidad, dado que conlleva un cambio en las mentalidades, posturas y prácticas de grupo.

La ciudadanía ecológica —idea desarrollada por Dobson (2007)— propone que los individuos deben transformarse de ser receptores pasivos de mensajes en participantes críticos, con la capacidad de influir en su ambiente desde fundamentos éticos y medioambientales. Para lograr esto, la comunicación institucional debe promover el razonamiento sistémico, la empatía entre generaciones y la implicación activa en las decisiones sociambientales.

Adicionalmente, modelos como el de comunicación para el cambio de comportamiento (CCC), sugerido por la FAO (2020), facilitan la organización de campañas institucionales que fusionen información con motivación, competencias prácticas y fortalecimiento social, produciendo efectos duraderos en las comunidades universitarias.

### ***2.2.5 Aplicación Práctica de la Comunicación Organizacional para la Sostenibilidad***

Un ejemplo de cómo la comunicación organizacional puede fomentar la sustentabilidad en las universidades es el estudio de Martínez (2020), quien diseñó una estrategia comunicacional para fortalecer la cultura ambiental en la Universidad Francisco de Paula Santander.

#### **Instrumentos y Modelos de Comunicación para la Sustentabilidad:**

Hay diversos métodos particulares que se pueden emplear para elaborar una estrategia de comunicación centrada en la sostenibilidad:

Modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción): A pesar de que este modelo es usualmente empleado en el marketing, también puede ser utilizado en la comunicación relacionada con la sustentabilidad. La meta es atraer el interés de los interesados, despertar su interés y anhelo de involucrarse en las acciones sustentables de la organización, y finalmente incentivarlos a tomar medidas.

Modelo de Comunicación de Cambio de Comportamiento (Kotler & Lee, 2008): Este modelo sugiere que la comunicación no solo debe transmitir información, sino también convencer y estimular a la audiencia a modificar su conducta en términos de sostenibilidad. La entidad necesita emplear estrategias convincentes para promover prácticas sustentables tanto interna como externamente en la organización.

### ***2.2.6 Cultura organizacional y comunicación***

La cultura organizacional representa un marco simbólico y regulatorio que orienta las prácticas, convicciones y valores comunes entre los integrantes de una entidad. Según Deal y Kennedy (2000), la cultura organizacional se expresa a través de rituales, idiomas, relatos, símbolos y patrones de conducta que establecen "el modo en que se realizan las cosas" en una organización.

Igualmente, Schein (2020) detalla este concepto al categorizar la cultura en tres grados: artefactos perceptibles (comunicación, estructuras físicas), valores comunes y suposiciones inconscientes. Bajo este enfoque, la comunicación organizacional es tanto un producto como una productora de cultura: representa las convicciones institucionales, pero también posee la capacidad de interpelarlas y modificarlas.

Al examinar las dimensiones culturales (poder, individualismo, evasión de la incertidumbre, etc.), Hofstede (2003) propone que los estilos de comunicación están fuertemente influenciados por las características culturales predominantes. En entornos académicos, esto significa que cualquier táctica de comunicación debe tener en cuenta no solo la estructura formal, sino también las subculturas que conviven y sus maneras específicas de interpretar la información.

### ***2.2.7 Educación y comunicación para el desarrollo sustentable***

La educación para el Desarrollo Sustentable (EDS) es valorada por entidades internacionales como la UNESCO como un proceso esencial para capacitar a los ciudadanos para tomar decisiones informadas, responsables y éticas ante los retos del siglo XXI. Gadotti (2008) sostiene que la EDS no puede limitarse a los contenidos del currículo; tiene que impregnar el ethos institucional y, por ende, sus prácticas comunicativas.

Tilbury (2011) argumenta que la EDS se basa en pedagogías de cambio, centradas en la acción, el pensamiento crítico, el diálogo intercultural y la resolución de problemas. En este escenario, la comunicación institucional se convierte en un ambiente educativo que no solo transmite conocimientos, sino también formas de convivencia y crecimiento sustentable.

En entornos académicos, la integración de la EDS en la comunicación organizacional implica la generación de entornos de comunicación que concuerden con los principios ecológicos, inclusivos y participativos que promueve la universidad. Esto abarca desde la forma en que se elaboran los mensajes hasta la manera en que se deciden en grupo.

## **2.3 Bases Legales**

En Venezuela, la sostenibilidad organizacional se encuentra respaldada por diversas leyes y políticas públicas que tratan temas ambientales, sociales y económicos, tanto a escala nacional como global. A continuación, se exponen los fundamentos jurídicos esenciales que rigen la sustentabilidad de las organizaciones en Venezuela:

### ***2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)***

La Constitución venezolana define principios esenciales para la salvaguarda del medio ambiente y el fomento de la sustentabilidad, que inciden directamente en las acciones de las organizaciones:

El artículo 58 de la Constitución establece el derecho a la información veraz, lo que respalda la importancia de instaurar vías de comunicación internas eficientes dentro de la U.V.M.

Artículo 127: Establece que "todos tienen el derecho de gozar de un ambiente saludable" y que el Estado fomentará el uso racional de los recursos naturales. Este artículo obliga a las organizaciones a respetar y contribuir al mantenimiento de un entorno saludable.

Artículo 127: Define que "todos tienen el derecho a disfrutar de un entorno saludable" y que el Estado promoverá la utilización lógica de los recursos naturales. Este artículo exige que las organizaciones respeten y colaboren en la preservación de un ambiente saludable.

Artículo 127: Establece que "todo individuo tiene el derecho a gozar de un ambiente sano" y que el Estado fomentará el uso lógico de los recursos naturales. Este texto demanda que las entidades honren y colaboren en la conservación de un entorno saludable.

Este artículo compromete a la universidad a implementar acciones que promuevan la sustentabilidad entre sus estudiantes, personal docente y administrativo.

### ***2.3.2 Ley Penal del Ambiente (1992)***

Esta normativa impone penalizaciones a aquellos que perjudiquen el medio ambiente. Las entidades que no apliquen medidas de sustentabilidad o que lleven a cabo acciones contaminantes podrían ser penalizadas bajo esta ley.

### ***2.3.3 Ley Orgánica del Ambiente (2006)***

La Ley Orgánica del Ambiente establece un marco normativo integral para la protección del medio ambiente, con los siguientes puntos clave:

Principios de sostenibilidad: promueve la incorporación de los fundamentos de la sustentabilidad en todas las acciones económicas, incluyendo el impulso de técnicas de producción ecológica y el respeto a los recursos naturales.

Evaluación de impacto ambiental: determina que las entidades que lleven a cabo acciones que puedan perjudicar el medio ambiente deben realizar evaluaciones de impacto ambiental previo a la puesta en marcha de sus operaciones.

Responsabilidad ambiental: las entidades tienen el deber de evitar y atenuar los efectos adversos en el medio ambiente de sus acciones.

En su artículo 4, destaca la participación ciudadana, la educación ambiental y la corresponsabilidad institucional como principios rectores.

Artículo 6: Indica la importancia de impulsar la utilización de tecnologías ecológicas y promover el uso lógico de los recursos naturales.

#### ***2.3.4 Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos (2004)***

A pesar de que está centrada en los medios, esta normativa también tiene repercusiones para las compañías en lo que respecta a su responsabilidad social. Requiere que las entidades fomenten valores educativos, culturales y medioambientales en sus contenidos y mensajes.

#### ***2.3.5 Ley de Hidrocarburos (1999) y Ley de Minas (1999).***

Aunque estas normativas se enfocan en los ámbitos de petróleo, gas y minería, resultan esenciales para las entidades involucradas en estos sectores, puesto que norman la explotación responsable de los recursos naturales y fomentan prácticas sustentables en las actividades mineras.

### **2.3.6 Ley de Educación (2.009)**

En el artículo 15, promueve la educación ambiental como parte del proceso formativo integral. Esto guarda relación directa con el compromiso de la U.V.M. de formar profesionales con conciencia crítica frente a los problemas socioambientales, para lo cual la comunicación organizacional debe ser utilizada como herramienta de sensibilización y formación continua.

### **2.3.7 Normativa Internacional:**

Pese a que Venezuela no participa en todos los acuerdos internacionales, ha ratificado ciertos compromisos fundamentales vinculados a la sostenibilidad:

Acuerdo de París (2015): Venezuela está incluida en el Convenio de París sobre el cambio climático, que obliga a las naciones a frenar el calentamiento global y a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero. Las entidades, especialmente las grandes corporaciones, deben estar en sintonía con estos objetivos globales y adoptar prácticas sustentables.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: A pesar de no tener un vínculo legal, la implementación de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas dicta directrices internacionales que impactan en la ley nacional y en las prácticas organizacionales en relación a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Esta agenda insta a la universidad a adoptar estrategias de comunicación organizacional que contribuyan a una educación transformadora y a una gestión institucional coherente con los principios del desarrollo sustentable.

## **2.4 Operacionalización de las Variables**

**Tabla 1**  
*Cuadro de Variables*

Objetivo general: Explorar estrategias para evaluar la comunicación organizacional para promover la sustentabilidad en la U.V.M					
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas de recolección	Instrumento
Diagnosticar en la U.V.M. la existencia de una comunicación organizacional eficiente.	Comunicación organizacional	Canales de comunicación	Medios utilizados (afiches, redes, correos, reuniones)	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista
		Tipos de mensajes	Claridad y coherencia del mensaje	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista
		Participación de los actores	Nivel de interacción	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista
		Barreras comunicativas	Obstáculos en la comunicación	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista
Evaluar si los empleados de la U.V.M conocen la filosofía de la organización.	Sustentabilidad institucional	Acciones o programas sostenibles	Proyectos sostenibles implementados	Observación	Lista de cotejo
		Compromiso institucional	Percepción del compromiso	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista
Desarrollar acciones estratégicas que estimulen la mejora continua del comportamiento organizacional de la U.V.M.	Estrategias de comunicación para la sustentabilidad	Integración de mensajes sustentables en la comunicación interna y externa	Existencia de campañas de sensibilización	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista
		Coordinación entre unidades organizativas	Inclusión de temas ambientales en la agenda comunicacional	Análisis de contenido	Matriz de análisis
		Uso de recursos visuales y discursivos	Materiales comunicativos efectivos	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista

Nota: Esta tabla muestra el cuadro de variables.

Fuente: Elaboración propia (2.025)

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Esta investigación se ubica en el marco del enfoque cualitativo, lo que permite comprender, desde una perspectiva interpretativa, los significados, prácticas y dinámicas de comunicación relacionadas con promover la sustentabilidad en el ambiente institucional. En esta situación se pretende examinar el análisis de la situación desde un punto de vista interpretativo que aprecie la subjetividad y la complejidad del ambiente institucional.

De acuerdo con Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2021), la investigación cualitativa permite explorar en profundidad los procesos sociales, evitando la necesidad de medir datos, sino a través de técnicas como la observación, las entrevistas y el análisis de documentos, con la finalidad de comprender las interpretaciones que los individuos otorgan a sus actos y discursos. Esta técnica es adecuada para comprender el desarrollo de las dinámicas de comunicación en una institución educativa y su influencia en la cultura de sustentación.

Asimismo, Flick (2018) resalta que el método cualitativo se enfoca en entender de manera profunda los fenómenos en su entorno natural, reconociendo la relevancia de los valores, creencias y vínculos simbólicos que moldean la realidad social. Por lo tanto, el propósito de este análisis no es generalizar los resultados, sino generar una visión completa y contextual que permita proponer estrategias de comunicación más efectivas y acordes con los principios de desarrollo sustentable.

La investigación tiene como objetivo explorar y detallar, mediante la perspectiva de los protagonistas y el estudio del ambiente organizacional, cómo se están poniendo en práctica las estrategias de comunicación organizacional y qué influencia tienen en la formación de una cultura sustentable. Este enfoque permite un análisis detallado y contextual de la realidad institucional,

con la finalidad de formular propuestas estratégicas que potencien los procesos de comunicación en beneficio de la sustentabilidad.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un estudio con enfoque cualitativo se encarga de comprender fenómenos en su entorno natural y desde el punto de vista de los participantes, lo que es relevante al tratar un problema complicado y contextual como la comunicación organizacional con objetivos sustentables.

En este contexto, la investigación se ubica en un diseño no experimental, ya que no se alteran intencionalmente las variables, sino que se analizan los eventos tal como ocurren en su entorno natural (Sampieri et al., 2014). El propósito no es determinar vínculos causales, sino analizar cómo se expresan y se interpretan las estrategias de comunicación en el contexto de la dinámica institucional.

Respecto al grado de investigación, se trata de un tipo descriptivo. Según Tamayo y Tamayo (2009), el propósito de la investigación descriptiva es detallar un fenómeno, identificando sus componentes, conexiones y comportamientos en un contexto particular. Además, se adopta a un enfoque propositivo, al plantear tácticas dirigidas a optimizar la comunicación institucional basándose en los principios de sostenibilidad.

Bajo este enfoque Galeano, M. (2004), explica que el método utilizado posibilita un estudio detallado de las prácticas de comunicación institucional, respaldada en técnicas cualitativas como las entrevistas semiestructuradas, lo que permite así la adquisición de información valiosa y relevante.

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

Esta investigación se categoriza como aplicada, dado que se centra en resolver un problema concreto en un entorno institucional específico, como es el fomento de la sustentabilidad a través de estrategias de comunicación organizacional en la U.V.M. De acuerdo con Bernal (2018), se centra en producir saberes con propósitos prácticos y dirigidos a la resolución de necesidades o problemas específicos en un contexto determinado.

Este estudio tiene como objetivo no solo describir la situación actual de las estrategias de comunicación organizacional vinculadas a la sustentabilidad, sino también proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar los procesos de comunicación en la institución.

Respecto al diseño de la investigación, es una investigación no experimental, ya que no se modifican deliberadamente las variables, sino que se analizan los fenómenos tal como se presentan en su ambiente natural. Arias (2019) indica que, en las investigaciones no experimentales, el investigador se restringe a examinar los sucesos ya existentes para examinarlos y definir vínculos entre ellos sin intervenir de manera directa en su evolución.

Este tipo de diseño se alinea con el enfoque cualitativo que el estudio ha adoptado, pues facilita la interpretación de la realidad institucional mediante el estudio de discursos, prácticas de comunicación y percepciones de los participantes esenciales en el proceso de fomento de la sustentabilidad.

### **3.2 Escenario de estudio**

El escenario de estudio de la presente investigación es la Universidad Valle del Momboy (UVM), institución de educación superior con sede principal en la ciudad de San Rafael de Carvajal, estado Trujillo, Venezuela. La U.V.M. se distingue por su dedicación a la educación

completa de profesionales, el fomento de valores humanos y la promoción de proyectos enfocados en el desarrollo sostenible en su ambiente.

La universidad cuenta con diversas facultades, programas académicos y unidades administrativas que conforman una estructura organizacional dinámica. En estas circunstancias, la comunicación organizacional juega un rol crucial en la estructuración de sus procesos internos y en la difusión de su filosofía institucional.

La elección de este enfoque proviene del deseo de analizar la aplicación de las estrategias de comunicación en la UVM y cómo estas impactan en la creación de una cultura organizacional orientada a la sustentabilidad. Igualmente, el objetivo es reconocer las percepciones, saberes y posturas del personal académico y administrativo respecto a la filosofía institucional y las prácticas sustentables impulsadas por la entidad.

Este ambiente proporciona un lugar apropiado para la recopilación de datos, dado que facilita la interacción directa con los participantes principales en los procesos de comunicación interna, además de examinar las dinámicas de la organización en su entorno natural.

### **3.3 Participantes**

Los involucrados en este estudio son miembros de la comunidad universitaria de la U.V.M., en particular personal administrativo, profesores y autoridades que participan de manera directa o indirecta en los procesos de comunicación organizacional y en el fomento de la sustentabilidad institucional.

La selección de los participantes se realizará mediante un muestreo no aleatorio y por criterio, lo que implica la elección de informantes cruciales que, gracias a su experiencia,

entendimiento del entorno institucional o su papel dentro de la organización, puedan suministrar información significativa y relevante para el tema de estudio.

Se prevé la participación de entre 6 y 10 informantes clave, distribuidos de la siguiente manera:

- Personal administrativo.
- Docentes que participen en proyectos vinculados a sustentabilidad o cultura organizacional.

- Autoridades académicas o administrativas.

Este grupo facilitará la adquisición de una perspectiva amplia y variada acerca de las estrategias de comunicación, su eficacia, y el nivel de entendimiento y adopción de la filosofía institucional enfocada en la sustentabilidad.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para alcanzar los objetivos establecidos y comprender en profundidad las dinámicas de comunicación en la UV.M., se emplearán técnicas de investigación típicas del método cualitativo. La técnica principal será la entrevista semiestructurada, la cual permite obtener información detallada y flexible a partir de las experiencias, percepciones y valoraciones de los participantes.

El instrumento que se utilizará es una guía de entrevista diseñada a partir de las categorías de análisis derivadas de las variables de estudio: comunicación organizacional y comportamiento organizacional sustentable. Esta guía incluirá preguntas abiertas, agrupadas en torno a las dimensiones clave previamente identificadas, tales como: canales de comunicación, claridad de los mensajes, conocimiento de la filosofía institucional, y propuestas de mejora.

El uso del instrumento se realizará de manera presencial o virtual, en función de la presencia de los participantes. Antes de llevar a cabo la entrevista, se requerirá el consentimiento informado, asegurando el respeto a los principios éticos, el anonimato y la privacidad de la información recogida.

### **3.5 Procedimiento Metodológico**

La realización de esta investigación se realizará a través de una serie de etapas que facilitarán el tratamiento sistemático del problema propuesto, conforme al enfoque cualitativo y al nivel descriptivo de estudio.

#### **1. Revisión documental y teórica:**

En esta primera fase se realizará la revisión y análisis de fuentes bibliográficas, documentos institucionales y antecedentes de investigaciones relacionadas con la comunicación organizacional y la sustentabilidad. Esto permitirá sustentar teóricamente el estudio y construir el marco de referencia.

#### **2. Diseño del instrumento:**

Con base en los objetivos de la investigación, se elaborará una guía de entrevista semiestructurada dirigida a informantes clave de la U.V.M. El instrumento se construirá a partir de las categorías de análisis derivadas de las variables definidas.

#### **3. Validación del instrumento:**

La guía de entrevista será sometida a un proceso de validación por juicio de expertos, con el propósito de garantizar su pertinencia, claridad y coherencia con los objetivos del estudio.

#### **4. Selección de los participantes:**

Se identificará y seleccionará a los informantes clave mediante un muestreo no probabilístico por criterio. Esta muestra incluirá personal administrativo, docentes y autoridades universitarias que puedan aportar información relevante para el estudio.

#### 5. Recolección de la información:

Se aplicará la guía de entrevista a los participantes en encuentros individuales presenciales o virtuales, previa solicitud de consentimiento informado. Las entrevistas serán grabadas (con autorización) para su posterior transcripción y análisis.

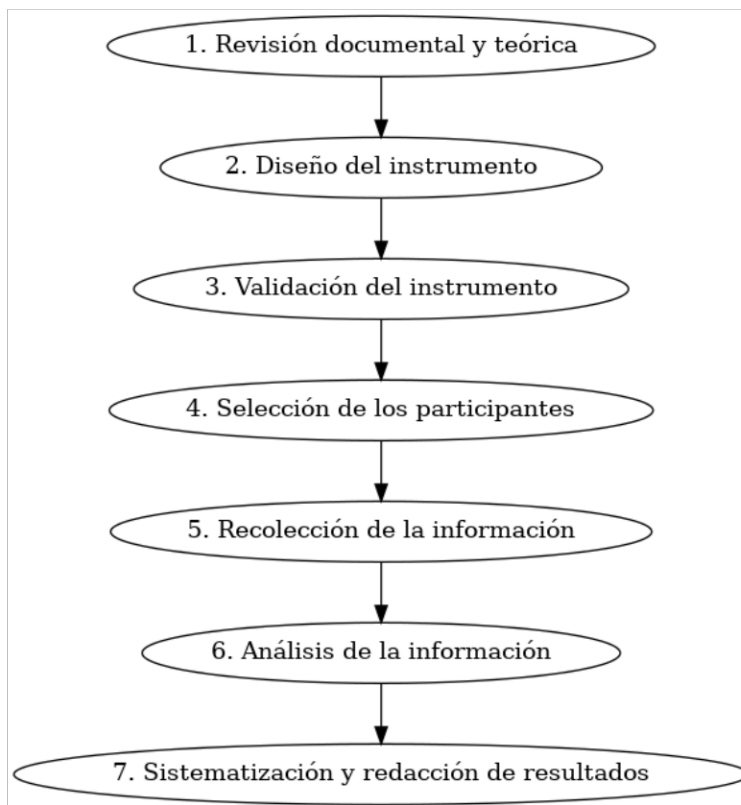
#### 6. Análisis de la información:

Los datos obtenidos serán procesados mediante análisis de contenido temático, lo cual permitirá identificar patrones, significados y categorías emergentes que contribuyan a la comprensión del fenómeno estudiado.

#### 7. Sistematización y redacción de resultados:

Se procederá a organizar la información recopilada, elaborar matrices de análisis y redactar los hallazgos con base en los objetivos e hipótesis planteadas, ofreciendo una interpretación cualitativa del fenómeno.

**Figura 1**  
*Procedimiento metodológico*



*Fuente: Elaboración propia (2025)*

### **3.6 Rigor científico**

En un estudio cualitativo, la rigurosidad científica no se fundamenta en la reproducibilidad o en la generalización estadística, sino en la fiabilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad de los descubrimientos. Para asegurar la calidad y la validez del estudio, se tomarán en cuenta los criterios siguientes:

1. **Credibilidad:** Se pretenderá garantizar que los hallazgos reflejen con precisión las percepciones y vivencias de los participantes. Para lograrlo, se utilizarán métodos como la triangulación de fuentes los cuales serán diferentes instrumentos y perspectivas de los informantes dentro de la U.V.M.

2. Transferibilidad: A pesar de que los hallazgos no aspiran a ser generalizables en términos estadísticos, se esforzará por detallar el contexto, los participantes y el entorno de estudio, de forma que otros investigadores puedan evaluar la pertinencia de los descubrimientos en situaciones parecidas.

3. Fiabilidad: Se registrará con exactitud el método empleado, además de las decisiones adoptadas en cada etapa del estudio. Esto facilitará que otros científicos entiendan cómo se alcanzaron las conclusiones expuestas.

4. Confirmabilidad: Se asegurará la imparcialidad del análisis mediante la utilización de registros auditables, tales como transcripciones de entrevistas, matrices de codificación y apuntes de campo. Además, el investigador mantendrá una actitud reflexiva para prevenir la imposición de valoraciones personales sobre los datos.

Estos estándares refuerzan la confianza en los descubrimientos y proporcionan robustez metodológica a la investigación, manteniendo la esencia interpretativa del método cualitativo.

### **3.7 Métodos de análisis de datos**

1. Análisis de contenido temático: Se llevará a cabo un procedimiento ordenado de revisión de las entrevistas transcritas, con la finalidad de detectar asuntos reiterativos y patrones de significado vinculados con las variables en análisis. Esta metodología facilita la organización lógica y consistente de los datos de acuerdo a su frecuencia, relevancia y vínculo con los objetivos.

2. Codificación y categorización: Basándonos en las transcripciones, determinaremos las unidades de significado que serán codificadas. Estos códigos se clasificarán en categorías y subcategorías que representen aspectos fundamentales como: vías de comunicación, claridad en

los mensajes, entendimiento de la filosofía institucional y percepción del comportamiento organizacional. Este procedimiento simplificará el estudio organizado de la información.

3. Análisis narrativo: Se examinará la manera en que los participantes elaboran sus historias, qué vivencias resaltan y cómo perciben la realidad organizacional de la UVM. Este método facilitará la comprensión de cómo se expresa el discurso en relación a la comunicación institucional y la sustentabilidad.

4. Enfoque fenomenológico: También se utilizarán principios del enfoque fenomenológico para el análisis, con el objetivo de entender cómo los participantes experimentan e interpretan la comunicación organizacional en su día a día de trabajo. Se centrará en las percepciones subjetivas, emociones y sentidos asociados a las prácticas comunicativas.

### **3.8 Aspectos éticos**

Esta investigación se guiará por los principios éticos esenciales definidos para investigaciones cualitativas, que aseguran el respeto, la protección y la dignidad de los participantes durante todo el proceso de investigación. A continuación, se describen los criterios éticos clave que serán tomados en cuenta:

1. Consentimiento informado: Previo a la recopilación de información, se comunicará a cada participante acerca de las metas del estudio, el destino que se asignará a los datos obtenidos, y su derecho a participar de manera voluntaria. Solo aquellos que manifiesten su consentimiento a través del consentimiento informado, que será firmado o aceptado verbalmente, dependiendo del contexto.

2. Confidencialidad y anonimato: La identidad de los participantes será resguardada a través de la utilización de seudónimos o códigos, y los datos se mostrarán de manera conjunta, sin

divulgar información personal. Los registros de las entrevistas se guardarán de forma segura y se emplearán únicamente para propósitos académicos.

3. Respeto: Se asegurará un trato considerado y respetuoso hacia cada uno de los participantes, previniendo cualquier circunstancia que pueda causar malestar o perjuicio emocional. Los entrevistados tienen la facultad de declinar responder a las preguntas o abandonar el estudio en cualquier instante sin repercusiones.

4. Transparencia y rigor: El procedimiento de investigación será claro, transmitiendo los descubrimientos de forma sincera y sin alterar las perspectivas obtenidas. Además, se mantendrán los principios de integridad académica en todo instante.

5. Uso responsable de la información: La información obtenida se empleará únicamente para propósitos académicos y científicos, en el contexto del desarrollo de la tesis. No se divulgará la información a terceros que no sean parte del proyecto sin permiso explícito.

Este compromiso ético tiene como objetivo asegurar un proceso de investigación responsable, humano y respetuoso con los derechos de los participantes, acorde a las directrices dictadas por los comités de ética en investigación y las reglas institucionales de la U.V.M.

## **CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **Estrategias de Comunicación Organizacional para la Promoción de la Sustentabilidad en la Universidad Valle del Momboy (UVM)**

Este capítulo expone los hallazgos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas, una lista de cotejo de observación directa y una matriz de análisis documental en la U.V.M. En lugar de restringirse a una descripción de descubrimientos, aspira a explicar e interpretar las tensiones internas del sistema comunicativo de la institución, fusionando los datos con las categorías conceptuales establecidas en el marco teórico. El objetivo fue evaluar las prácticas de comunicación organizacional en relación con la promoción de la sustentabilidad. La información fue categorizada y analizada bajo el enfoque cualitativo, complementado con teorías contemporáneas que destacan la relevancia de la comunicación estratégica para el cambio institucional (Men, 2020; Welch, 2021), los cuales proponen que la comunicación estratégica debe estar en sintonía con los objetivos institucionales, ser evaluable y ajustarse a las variaciones del ambiente.

El análisis de resultados se desarrolló siguiendo un enfoque cualitativo interpretativo, sustentado en técnicas de análisis de contenido temático y categorización inductiva. Se aplicó la triangulación de instrumentos para asegurar una rigurosidad metodológica. Esto facilitó el contraste de datos obtenidos de entrevistas semiestructuradas, observaciones directas con lista de cotejo y revisión documental mediante matriz de análisis. No solo esta estrategia robusteció la credibilidad de los hallazgos, sino que también ayudó a lograr una comprensión más profunda de las prácticas, percepciones y discursos relacionados con la comunicación organizacional y la sustentabilidad en la UVM. La organización de los resultados responde a los objetivos específicos

de la investigación y fue guiada por las dimensiones analíticas establecidas en el cuadro de variables del Capítulo II.

Al mismo tiempo, la entrevista semiestructurada se diseñó para tratar los tres objetivos concretos de este estudio de forma transversal. Primero, permitió investigar la percepción acerca de la eficacia de la comunicación organizacional (objetivo 1), estudiando los medios empleados, el intercambio de información y los obstáculos presentes.

En segundo lugar, permitió el análisis del nivel de entendimiento y adopción de la filosofía institucional por los participantes esenciales (objetivo 2), mediante cuestionamientos orientados a la identificación y comprensión de los principios proclamados por la UVM.

En última instancia, la entrevista también fomentó la identificación de propuestas y estrategias para optimizar la comunicación institucional (objetivo 3).

#### **4.1 Presentación y Análisis de los resultados.**

##### ***4.1.1 Diagnóstico de la existencia de una comunicación organizacional eficiente en la U.V.M.***

###### **Instrumento 1: Entrevista semiestructurada**

La primera etapa se ocupó de la estructuración y transcripción de los datos recolectados mediante las entrevistas semiestructuradas. Cada entrevista fue examinada con meticulosidad para mantener la veracidad del discurso. Basándose en estas transcripciones, se diseñó una matriz de codificación inicial. Los hallazgos presentados en este apartado fueron identificados a través de un riguroso proceso de análisis cualitativo, que incluyó la codificación temática de las entrevistas, la triangulación entre participantes y la selección de citas textuales representativas.

De este modo, los canales de comunicación más empleados se hicieron evidentes por su alta frecuencia en los discursos, y la percepción sobre la estrategia comunicacional se manifestó en expresiones que aludían de manera recurrente a la falta de planificación y a la dependencia del

compromiso individual. Así pues, se analizó el flujo de información basándose en los puntos de vista divergentes acerca de la claridad y la oportunidad en distintos estratos de cargo. Las barreras de comunicación emergieron como categorías sobrecargadas en las entrevistas, poniendo un énfasis particular en la excesiva información, la inconsistencia institucional y la ausencia de retroalimentación. Finalmente, las pruebas fueron codificadas y estructuradas de manera sistemática conforme a las dimensiones definidas en el marco analítico, lo que permitió una interpretación consistente con los propósitos del estudio.

**Tabla 2**  
*Codificación de entrevistados*

Código	Cargo	Unidad	Años de servicio
E1	Docente-Secretaria Académica	Secretaria Académica	11 años
E2	Docente	Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales	19 años
E3	Docente	Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales	18 años
E4	Jefe de Unidad de Cobranzas	Unidad de cobranzas	15 años
E5	Docente-Coordinador de carrera	Facultad de Ingeniería	2 años
E6	Docente	Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales	S/R
E7	Docente	Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales	22 años
E8	Director de Relaciones Interinstitucionales	Vicerrectorado Académico	30 años

*Fuente: Elaboración propia (2025)*

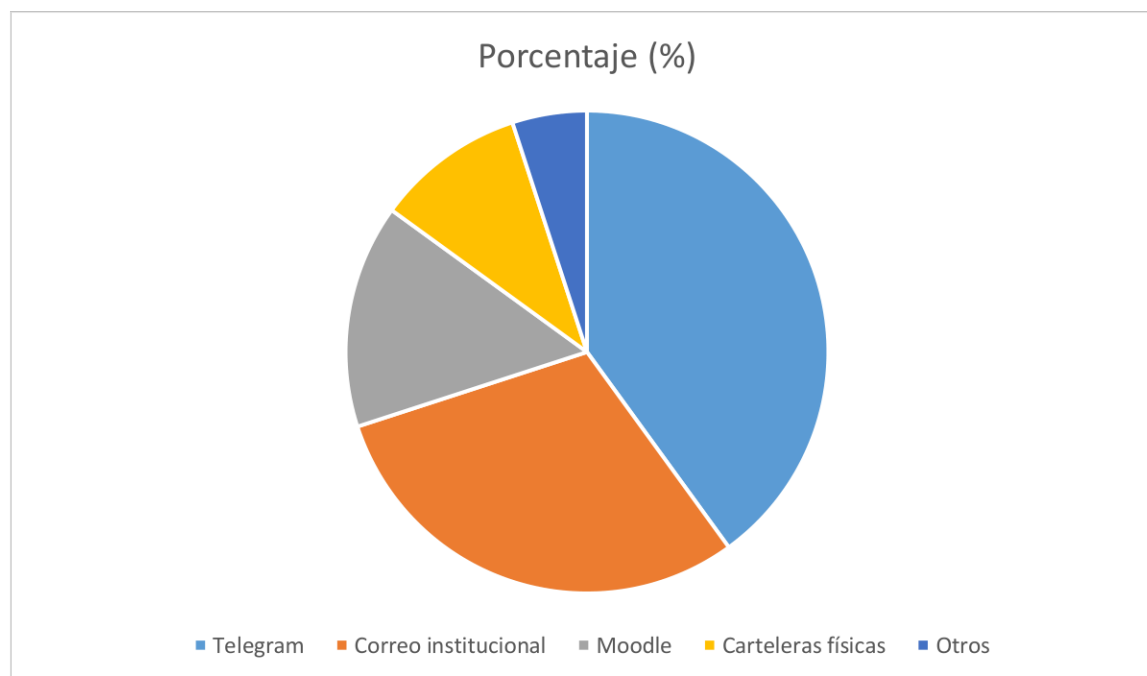
### **Resultados de la entrevista a profundidad**

La aplicación de entrevistas semiestructuradas a ocho actores clave de la U.V.M. permitió explorar a fondo la dinámica comunicacional institucional y su relación con la sustentabilidad. Los

resultados evidencian que los canales más utilizados son Telegram y el correo institucional, seguidos por Moodle y carteleras. Este entorno multicanal, aunque funcional, presenta riesgos de sobreinformación. Al igual que señaló uno de los entrevistados: "Telegram es lo más ágil, en ocasiones existen tantos mensajes que uno puede perderse". (E2.) "El correo institucional opera, pero no todo el mundo lo verifica." "Existen individuos que son informados por terceros." E5. Los participantes coincidieron en que existe una base comunicacional institucional, pero señalaron carece de planificación sistemática, evaluación y coherencia transversal. Según los entrevistados. "Existe una estructura, pero su funcionamiento depende en gran medida del compromiso de cada individuo." (E1.) "Existen directrices generales, pero no percibo una planificación en la comunicación." (E4.) En cuanto al flujo de información, se percibe como claro y oportuno, especialmente en el ámbito académico, aunque condicionado por factores humanos y técnicos. Como indicaron: "El flujo académico es excelente, pero existen vacíos en el aspecto administrativo." (E3). "La información es escasa, pero generar retroalimentación es complicado, no existen lugares reales para ello." (E7.) Las barreras más destacadas fueron la sobrecarga de mensajes, la inconsistencia entre el discurso institucional y las acciones, y una retroalimentación insuficiente, lo que indica fallos más estructurales que tecnológicos: "En ocasiones, el discurso institucional sostiene una cosa y las acciones otras." (E6.) "Es necesario más equilibrio entre lo que se fomenta y lo que se experimenta en la universidad." (E8.) Los participantes mostraron un conocimiento evidente de la filosofía institucional de la U.V.M., lo cual se evidenció en sus respuestas que aludían explícitamente al "desarrollo humano sustentable", a la "formación integral" y a los "valores cristianos", como ejes orientadores del quehacer universitario. Además, emplearon sus propios términos para manifestar su afinidad con esa filosofía, como cuando uno

declaró: "Sí la identifico. Es educar de manera integral para el crecimiento humano sostenible, con valores cristianos" (E1). Sin embargo, indicaron que su implementación práctica varía entre los diferentes segmentos de la comunidad académica: "Existe afinidad con los valores, pero cada facultad los experimenta de manera diferente." "No existe una cultura abarcadora." (E2.) Estas manifestaciones evidencian que el conocimiento va más allá de una mera repetición mecánica, reflejando en cambio una comprensión amplia de los valores institucionales. Más de la mitad de los entrevistados reiteró el término "integral" y mencionó específicamente el componente "sustentable", lo que permitió codificar esta categoría como una regularidad discursiva significativa. En lo que respecta a la sostenibilidad, valoraron varias iniciativas relevantes, como las Jornadas de Desarrollo Humano Sustentable y el vivero Tempe, pero notaron una articulación y visibilidad restringidas de estos esfuerzos: "Las Jornadas DHS son significativas, pero más allá de eso, se requiere más continuidad." (E4.) "Me parece excelente lo del vivero Tempe, pero muy pocos lo conocen o participan." (E5). Finalmente, sugirieron tácticas de optimización como la formación de comités, campañas de imagen, encuestas de participación y el robustecimiento del liderazgo institucional, con el objetivo de fortalecer una comunicación organizacional más consistente, participativa y enfocada en el desarrollo sostenible. "Yo sugeriría realizar campañas visuales utilizando afiches y plataformas sociales para potenciar el mensaje." (E3). "Sería beneficioso establecer comités mixtos entre alumnos y profesores para discutir sobre sostenibilidad." (E7.)

**Figura 2**  
*Canales de comunicación más utilizados en la UVM*



*Fuente: Elaboración propia (2025)*

#### ***4.1.2 Evaluación del nivel de conocimiento que tienen los empleados de la U.V.M. sobre la filosofía institucional de la organización.***

##### **Instrumento 2: Lista de cotejo de observación**

Con el fin de complementar la información obtenida a través de entrevistas, se utilizó una lista de cotejo para observar directamente la presencia o ausencia de prácticas sostenibles visibles en los espacios físicos de la Universidad Valle del Momboy. Este instrumento permitió evaluar 10 ítems fundamentales relacionados con el reciclaje, el uso racional de recursos, la señalética ambiental, la infraestructura ecológica y las acciones visibles de educación ambiental.

**Tabla 3***Resultados Instrumento 2: Lista de cotejo*

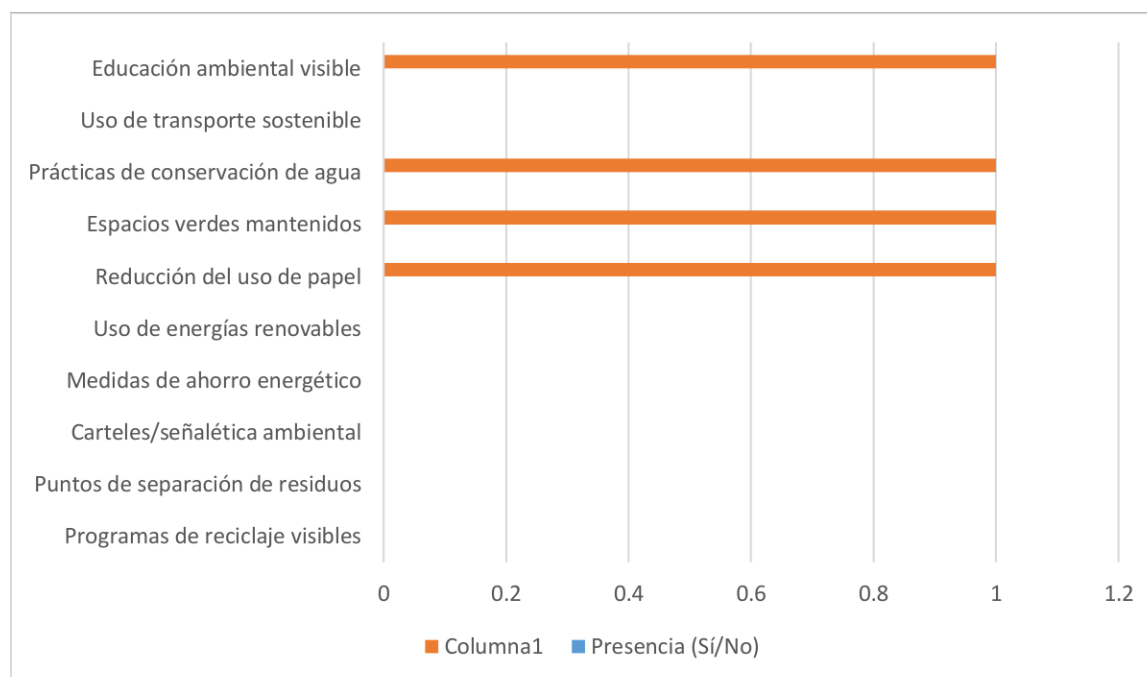
Ítem observado	Resultado	Observación
Programas de reciclaje visibles	No	Existe un proyecto de reciclaje, pero no implementado físicamente.
Puntos de separación de residuos	No	No se observaron puntos designados.
Carteles/señalética ambiental	No	No existe señalización
Medidas de ahorro energético	No	No se observó
Uso de energías renovable	No	No se identificaron instalaciones de este tipo
Reducción del uso de papel	Si	La comunicación digital es predominante
Espacios verdes mantenidos	Si	Se observaron áreas adecuadamente conservadas
Prácticas de conservación de agua	Si	Uso racional del agua
Uso de transporte sostenible	No	No se observó infraestructura o iniciativas de movilidad verde
Educación ambiental visible	Si	Jornadas DHS y actividades en La Puerta y San Isidro

*Fuente: Elaboración propia (2025)***Resultados a profundidad de la lista de cotejo**

Los resultados reflejan un cumplimiento parcial. De los diez ítems evaluados, solo cuatro presentaron evidencia clara de implementación, mientras que seis se encontraron ausentes o deficientemente desarrollados. Entre los aspectos positivos, destaca el predominio de medios digitales en la comunicación institucional, lo cual reduce el uso de papel. Un participante lo resume así: “Todo se manda por correo o Telegram. Ya casi no se imprime nada, eso es bueno.” (E5). Igualmente, se observaron zonas verdes bien mantenidas y algunas acciones en favor del uso racional del agua, lo que muestra un cierto compromiso institucional. Sin embargo, se constataron carencias críticas como la falta de puntos de reciclaje visibles, ausencia de señalética ambiental o iniciativas de movilidad sostenible. “No hay un solo punto de reciclar. Ni siquiera papeleras separadas.” (E2). Igualmente, no se evidenciaron instalaciones de energías renovables ni iniciativas relacionadas con transporte sostenible. Cabe señalar que sí se detectaron indicios de educación ambiental a través de actividades como las Jornadas de Desarrollo Humano Sustentable y los programas comunitarios en sectores rurales, aunque estas acciones no cuentan con una presencia física constante ni con una estrategia comunicacional visible dentro del campus. “Yo sé

que hay actividades ambientales, pero no se ven en la universidad como tal.” (E6). En síntesis, los hallazgos muestran que, aunque existen esfuerzos importantes, estos aún no se integran plenamente en la infraestructura ni en la comunicación visual cotidiana, lo cual limita su apropiación por parte de la comunidad universitaria.

**Figura 3**  
*Presencia de prácticas de sustentabilidad observadas*



*Fuente: Elaboración propia (2025)*

#### **4.1.2 Desarrollo de acciones estratégicas orientadas a estimular la mejora continua del comportamiento en la U.V.M.**

##### **Instrumento 3: Matriz de análisis documental**

Documentos analizados: 10

Tipos. Resoluciones, boletines, página web, revista, plan estratégico, carteleras, correos.

**Tabla 4**  
*Resultados Instrumento 3: Matriz de análisis*

Documento	Presencia de temas ambiental	Enfoque Principal	Llamado a la acción
Página web institucional	Si	Informativo/Reflexivo	Implícito
Plan estratégico 2024-2027	Si	Programático transversal	Explicito
Revista Momboy	Si	Académico divulgativo	Implícito
Carteleras informativas	Si	Informativo comunitario	Implícito
Correos institucionales	Posiblemente	Comunicacional operativo	Implícito
Circulares y resoluciones	No	Normativo/técnico	No explícito
Boletines institucionales	No	Normativo	Implícito (organizacional)
Revista “Sustentabilidad al día”	Si	Académico sobre comunicación social	Implícito
Gacetas universitarias	No	Técnico/administrativo	No
Documento académico “Desarrollo sostenible”	Si	Analítico y formativo	Implícito

*Fuente: Elaboración propia (2025)*

### **Resultados a profundidad de la matriz de análisis**

Indica que la U.V.M. ha iniciado la inclusión de temas ambientales en su comunicación institucional, aunque esto ocurre de manera desigual. Documentos como el plan estratégico y la revista Momboy, integran de manera clara y directa el enfoque de sustentabilidad, promoviendo la conciencia ecológica y el compromiso ambiental. Como bien expresó uno de los participantes: “El plan estratégico menciona el desarrollo sustentable, pero no todos lo conocen.” (E8). Otros medios, como las carteleras, redes sociales y correos institucionales, aunque no siempre abordan el tema explícitamente, funcionan como herramientas importantes para difundir eventos y campañas relacionadas con el desarrollo sostenible. “En los correos internos casi nunca se habla del ambiente. Todo es administrativo.” (E4) Sin embargo, varias comunicaciones oficiales y normativas aún no reflejan de forma directa esta temática, lo que indica que hay espacio para mejorar la integración del enfoque ambiental en toda la agenda comunicacional de la universidad.

En conjunto, se percibe un avance gradual hacia una cultura institucional más comprometida con la sustentabilidad.

#### **4.2 Discusión de los hallazgos**

En esta sección se examinan los descubrimientos resultantes de las entrevistas semiestructuradas, la lista de cotejo por observación y la matriz de análisis de contenido documental, con el objetivo de comprender el estado actual de la comunicación organizacional y su relación con la promoción de prácticas sustentables en la U.V.M.

Las evidencias fueron codificadas y organizadas de manera sistemática según las dimensiones del marco analítico, lo que facilitó una interpretación alineada con los objetivos del estudio. Así mismo, esta estrategia fortaleció la validez interna del estudio, al permitir verificar coincidencias, detectar divergencias y profundizar en la comprensión de las dinámicas comunicacionales. Por ejemplo, las opiniones manifestadas por los participantes acerca de la fragmentación de mensajes y la carencia de retroalimentación, por ejemplo, se corroboraron con la falta de señalización ambiental que se constató en el campus (Instrumento 2) y con la escasa mención del enfoque sustentable en circulares o boletines institucionales (Instrumento 3). De igual manera, los valores institucionales que los entrevistados dijeron compartir se reflejan en documentos estratégicos como el Plan 2024–2027 y la Revista Momboy. Esta integración de fuentes diversas no solo valida los hallazgos, sino que también permite una interpretación más rica, coherente y contextualizada, en línea con los principios del enfoque cualitativo y el paradigma interpretativo que guía esta investigación.

Los hallazgos obtenidos evidencian la existencia de una estructura formal de comunicación en la UVM, pero también revelan varias deficiencias que limitan su efectividad, especialmente en

lo que respecta a la promoción de la sustentabilidad. Aparte de detallar lo que se identificó, resulta necesario ahondar en las causas de la ocurrencia de estos fenómenos, teniendo en cuenta los factores culturales, estructurales y funcionales que son propios del contexto institucional.

Por ejemplo, la fragmentación de mensajes y la sobrecarga informativa no son causadas únicamente por una deficiencia técnica en el uso de los canales, sino a una cultura organizacional que da prioridad a la inmediatez y a la descentralización operativa, careciendo de una planificación estratégica que estructure y jerarquice la información.

La limitada retroalimentación que los actores entrevistados han percibido también puede ser atribuida a la estructura vertical de la comunicación interna, lo que dificulta los procesos bidireccionales y disminuye los espacios reales de participación. Esta lógica comunicacional se fortalece con una perspectiva tradicional de autoridad institucional, donde la información se “baja” desde los niveles superiores, pero no necesariamente se “sube” con la misma fluidez.

En relación a la limitada visibilidad de las acciones ecológicas, no parece estar causada por la falta de iniciativas, sino por la ausencia de una incorporación transversal del enfoque ambiental en la comunicación operativa. Esta separación evidencia que la sustentabilidad aún se considera un componente secundario, vinculado a sucesos académicos particulares, pero no como un pilar fundamental de la cultura de la organización.

La validez de los resultados de este estudio se robusteció a través de un procedimiento de triangulación metodológica, que consistió en contrastar y vincular los resultados de los tres instrumentos utilizados. Gracias a esta triangulación fue posible no solo validar ciertos descubrimientos, sino también reconocer tensiones y llenar vacíos desde diferentes perspectivas.

Primero, la percepción de una fragmentación informativa y de una sobrecarga de mensajes, que se mencionó repetidamente en las entrevistas (por ejemplo, E2 y E6), se corroboró a través de la observación directa, en la que se verificó que coexistían simultáneamente múltiples canales sin una jerarquización clara ni señalización institucional visible. Por lo tanto, esta dispersión de medios refuerza la idea de que no hay un sistema centralizado que oriente o priorice el flujo de comunicación.

Por otro lado, el conocimiento generalizado de la filosofía institucional, tal como lo manifestaron los entrevistados, fue complementado por el análisis documental. A pesar de que los participantes reconocen los principios de la institución, el análisis de boletines, circulares y otros documentos operativos reveló que dichos valores no están integrados de manera sistemática en los mensajes diarios. Esto señala la existencia de una brecha entre el conocimiento discursivo y su aplicación estructural.

Respecto a la carencia de retroalimentación y participación efectiva, las entrevistas pusieron de manifiesto una sensación de unidireccionalidad en la comunicación. El análisis documental complementó y matizó esta impresión, revelando la existencia de espacios institucionales para consulta o difusión, pero careciendo de mecanismos visibles de evaluación o respuesta. Desde el punto de vista de la observación, no se detectaron elementos visuales (como buzones de sugerencias o carteles de interacción) que evidencien una política efectiva de escucha activa.

Finalmente, se encontró un hallazgo contradictorio al examinar la visibilidad de las acciones sustentables. Aunque los entrevistados mencionan actividades como las Jornadas DHS o el vivero Tempe, la observación directa reveló que estas iniciativas tienen una presencia visual o

simbólica limitada en el entorno físico de la universidad. Esto sugiere que, aunque las acciones existen, su difusión o integración comunicacional es restringida o ineficaz, y su impacto no se hace notar en el ámbito institucional de manera evidente.

La triangulación muestra que el problema comunicativo en la UVM no se debe a la falta de medios, mensajes o contenidos, sino a la ausencia de una articulación estructural entre estos elementos y a la desconexión entre lo que se declara, lo que se observa y lo que se experimenta.

#### ***4.2.1 Comunicación organizacional y sustentabilidad desde la percepción del personal (Instrumento 1)***

Los resultados de las entrevistas indican que la UVM dispone de una estructura de comunicación organizacional formal, utilizando canales como el correo electrónico institucional, Ternanet, Moodle y Telegram. Este último destaca por su inmediatez y alcance grupal. No obstante, la existencia de numerosos canales ha provocado una fragmentación de la información, lo que podría impactar en la claridad y jerarquización de mensajes importantes, sobre todo los relacionados con iniciativas de sostenibilidad.

La mayoría de los entrevistados reconoce la existencia de una estrategia formal de comunicación. A pesar de ello, algunos apuntan a carencias en su aplicación, como la falta de coherencia entre el discurso y la práctica, y la necesidad de una planificación más exhaustiva. Esto sugiere que, a pesar de la presencia de la estructura formal, su efectividad práctica aún enfrenta desafíos.

Respecto a la fluidez de la información, la mayoría la ve como clara y oportuna. No obstante, se reconocen obstáculos tales como demoras en áreas concretas, dependencia del compromiso personal para asegurar el flujo de información y carencia de sistematicidad en la

retroalimentación. Dichas observaciones ponen de manifiesto la existencia de una tensión entre la estructura formal de la comunicación y su efectividad práctica.

En lo que se refiere a la percepción de la comunicación interna, las opiniones oscilan entre percepciones positivas y visiones más críticas. Esto sugiere que la comunicación interna se apoya en una base funcional robusta, pero es necesario fortalecerla como un sistema estratégico enfocado en alcanzar las metas institucionales.

Respecto a la promoción de iniciativas sustentables, los entrevistados señalan varias barreras comunicacionales, tales como la fragmentación de la información entre departamentos, la falta de coherencia entre el discurso y las acciones, limitaciones tecnológicas externas y resistencia o lentitud en la gestión directiva. Las respuestas muestran que, a pesar de que hay conciencia sobre la relevancia de la sustentabilidad, las restricciones estructurales y humanas dificultan una implementación efectiva y sin obstáculos.

Los recursos más mencionados como efectivos para promover prácticas sustentables son videos institucionales, carteles, infografías, señalética, redes sociales y formación curricular. Esto sugiere que la institución educativa debería optar por una estrategia de comunicación ambiental multicanal, potenciando la presencia de contenidos visuales cautivadores y de fácil acceso en ambientes físicos y virtuales.

Todos los participantes afirman conocer la filosofía institucional de la UVM, que se fundamenta en el desarrollo humano sustentable y en valores éticos, humanistas y cristianos. La mayoría opina que estos principios están bien alineados con la comunidad universitaria, aunque algunos advierten que su aplicación práctica es desigual y puede mejorarse.

Para que las acciones de la institución correspondan con los valores que se han declarado, es fundamental incluir la sustentabilidad en la comunicación organizacional. De acuerdo con Ibarra Torres y Pastor Pérez (2020), la comunicación organizacional puede tener un rol crucial en el progreso sustentable al incluir a los grupos de interés internos y externos, y al desarrollar estrategias de comunicación que concuerden con los objetivos de sustentabilidad.

#### ***4.2.2 Observación de proyectos sostenibles en el campus universitario (Instrumento 2 - Lista de cotejo)***

La observación estructurada a través de la lista de cotejo permitió la verificación de avances específicos en sustentabilidad institucional, así como la identificación de debilidades notables en cuanto a la implementación de acciones visibles y sistemáticas. Se puso de manifiesto la existencia de ciertas prácticas sostenibles, como el uso de comunicaciones digitales para disminuir el consumo de papel, la presencia de espacios verdes bien mantenidos y la realización de jornadas de formación ambiental con un enfoque comunitario.

No obstante, se reconocieron también zonas críticas que necesitan ser atendidas. No se observaron programas de reciclaje visibles ni puntos de separación de residuos sólidos, a pesar de que existe un proyecto académico que propone la creación de una empresa de reciclaje. Asimismo, no se hallaron pruebas de señalización ambiental, utilización de energías renovables ni fomento activo del transporte sostenible. Dichas ausencias ponen de manifiesto una discrepancia entre la planificación o las intenciones de la institución y su implementación real en el contexto físico de la universidad.

#### ***4.2.3 Inclusión de temas ambientales en la agenda comunicacional institucional (Instrumento 3 - Matriz de análisis de contenido)***

Por el análisis de contenido aplicado a varios documentos y medios de comunicación institucional (circulares, página web, redes sociales, boletines, plan estratégico, gacetas y carteleras) se pudo identificar que el tema ambiental aparece de manera esporádica y con distintos grados de profundidad y formalidad.

En general, los temas ambientales aparecen con mayor fuerza en documentos como el Plan Estratégico Institucional 2024-2027, donde se incorpora el desarrollo humano sustentable como eje transversal. También se destacan publicaciones académicas y promocionales como la revista Momboy, que abordan la sostenibilidad desde enfoques multidisciplinarios. Asimismo, las redes sociales y la página web institucional han difundido iniciativas como las Jornadas de DHS, reflejando un interés por comunicar acciones y reflexiones vinculadas a la sostenibilidad.

Por otro lado, las comunicaciones más operativas, como circulares internas y boletines informativos, no incluyen explícitamente temas ambientales y se centran en lineamientos normativos o administrativos. Esta discrepancia señala que, si bien la sostenibilidad aparece en la comunicación académica y estratégica, no se ha incorporado de manera sistemática en los canales diarios de la gestión institucional.

La necesidad de una comunicación sostenible se hace evidente en este contexto. Según Polo et al. (2020), la comunicación sostenible se distingue por la confianza, el acceso a información de calidad, la participación y el respeto por la diversidad, entre otros principios. La inclusión de estos principios en la comunicación institucional de la UVM podría reforzar la promoción de prácticas sustentables y su alineación con los valores institucionales.

Se hace patente en este escenario la importancia de una comunicación sustentable. De acuerdo con Polo et al. (2020), la comunicación sustentable se caracteriza por la confianza, la disponibilidad de información de alta calidad, la participación y el respeto a la diversidad, entre otros valores. Incorporar estos principios en la comunicación oficial de la UVM podría fortalecer el fomento de prácticas sustentables y su concordancia con los valores institucionales.

**Tabla 5**

*Desarrollo de categorías emergentes del análisis de resultados*

Categoría	Subcategorías	Descripción	Fundamento teórico
1. Estructura de la comunicación organizacional	1.1 Canales institucionales 1.2 Formalidad y planificación 1.3 Coordinación interdepartamental y eficiencia comunicacional	Analiza los medios y flujos de comunicación en la UVM, su formalidad y grado de articulación entre áreas.	Ibarra Torres y Pastor Pérez (2020): comunicación alineada con sostenibilidad requiere medios estructurados y coherentes.
2. Filosofía institucional y cultura organizacional	2.1 Conocimiento de misión y valores 2.2 Alineación discurso-práctica 2.3 Compromiso ético y responsabilidad social	Explora cómo el personal conoce, interpreta y aplica la filosofía institucional centrada en el desarrollo humano sustentable.	Schein (2020): la cultura organizacional guía el comportamiento a partir de creencias compartidas.
3. Comunicación para la sostenibilidad	3.1 Contenidos ambientales en documentos 3.2 Materiales visuales y campañas 3.3 Inclusión en la agenda comunicacional	Refiere a la forma en que se comunican internamente las acciones, principios y objetivos ambientales de la institución.	Polo et al. (2020): la comunicación sustentable exige acceso, participación y coherencia práctica.
4. Prácticas institucionales sustentables	4.1 Gestión de residuos 4.2 Ahorro energético y digitalización 4.3 Espacios verdes y conservación	Evalúa la presencia de acciones ambientales visibles o estructuradas dentro del campus universitario y sus alrededores.	Cortese (2020): la universidad sustentable vincula la gestión ambiental con el entorno académico y físico.
5. Estrategias de mejora organizacional	5.1 Participación y retroalimentación 5.2 Campañas y comités temáticos 5.3 Liderazgo comunicacional y motivación del personal	Reúne propuestas orientadas a mejorar la cultura comunicacional institucional y fortalecer la participación activa del personal en pro de una cultura organizacional sustentable.	Argyris (2021): las organizaciones mejoran cuando promueven aprendizaje adaptativo, participación y reflexión crítica.

*Fuente: Elaboración propia (2025)*

El estudio de los resultados de este estudio, inicialmente organizados en la Tabla 5, muestra una estrecha relación entre los objetivos propuestos y las pruebas empíricas recolectadas mediante

los instrumentos utilizados. No obstante, más allá de esa relación descriptiva, es imprescindible profundizar en el entendimiento teórico de estas relaciones, para descubrir el valor interpretativo de los datos en el marco institucional de la U.V.M.

Respecto al primer objetivo específico, que intentó evaluar la eficacia de la comunicación organizacional, los resultados revelaron una percepción común de desconexión entre canales, exceso de información y poca retroalimentación. Este análisis tiene apoyo en Men (2020) y Welch (2021), quienes sostienen que una comunicación efectiva en una organización no solo necesita de canales accesibles, sino de una estrategia que asegure consistencia, bidireccionalidad y planificación. La falta de sistemas oficiales de evaluación y monitoreo en la UVM sugiere que su estructura de comunicación funciona bajo una lógica funcional, en lugar de estratégica.

Por otro lado, Schein (2020) subraya que la cultura organizacional funciona como un filtro que regula el comportamiento comunicativo: cuando no existe concordancia entre los valores institucionales y las prácticas de comunicación, surge una disonancia que restringe el rendimiento institucional.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a evaluar el conocimiento de la filosofía institucional por parte de los miembros de la comunidad universitaria, los resultados fueron reveladores. Aunque la mayoría de las personas entrevistadas expresaron tener conocimiento de valores esenciales, como el desarrollo humano sustentable y la educación integral, también admitieron que su implementación es inequitativa y difieren entre las unidades académicas y las administrativas. Esta circunstancia puede explicarse mediante el concepto de "desalineación cultural" sugerido por Schein (2020), quien sostiene que los valores institucionales solo obtienen legitimidad cuando se convierten en prácticas de larga duración. Además, según Argyris (2021),

la existencia de una divergencia entre lo declarado y lo ocurrido genera tensiones en la organización, disminuye la confianza interna y complica el proceso de aprendizaje institucional.

Dentro del tercer objetivo específico, que propuso el desarrollo de estrategias para optimizar el comportamiento organizacional, los participantes en la entrevista señalaron propuestas significativas, como la puesta en marcha de campañas visuales, el robustecimiento de la señalética ambiental y la formación de comités de participación activa. Estas tácticas concuerdan con la perspectiva de Barge y Hirokawa (2019), quienes subrayan la relevancia de la comunicación participativa para alcanzar cambios culturales sustentables. Cortese (2020), por su parte, sostiene que una organización comprometida con la sustentabilidad debe expresar este principio en todos sus aspectos, incluyendo su sistema de comunicación.

Finalmente, el objetivo general de esta investigación —explorar estrategias para evaluar la comunicación organizacional en función de la sustentabilidad— se nutre de una lectura dialéctica de los hallazgos. La convivencia de una estructura formal con comportamientos desordenados refleja una contradicción interna que, en vez de ser vista como un error, puede ser vista como una oportunidad para la transformación. Wright y Hinson (2020) proponen entender la comunicación estratégica como un proceso de adaptación y transformación, capaz de generar consistencia institucional al implementarse desde un enfoque crítico y participativo.

Bajo este enfoque, el presente estudio no solo facilitó el diagnóstico del estado presente de la comunicación organizacional en la UVM, sino que también estableció estrategias de acción que atiendan las tensiones identificadas, en consonancia con los valores institucionales y los principios de sostenibilidad.

**Tabla 6***Vinculación de los hallazgos a los objetivos de la investigación con análisis dialéctico*

Objetivo de investigación	Vinculación con hallazgos (análisis dialéctico)
Objetivo General: Explorar estrategias para evaluar la comunicación organizacional para promover la sustentabilidad en la U.V.M.	Tesis: La UVM posee una estructura de comunicación formal y principios institucionales enfocados en la sustentabilidad. Antítesis: Esta estructura se caracteriza por vacíos operativos, fragmentación de los canales, falta de articulación y escasa visibilidad del enfoque ambiental. Síntesis: Se sugieren estrategias comunicacionales integradas que conecten los canales, hagan visibles las acciones sustentables y fomenten la coherencia institucional.
Objetivo Específico 1: Diagnosticar en la U.V.M. la existencia de una comunicación organizacional eficiente.	Tesis: Existen canales institucionales activos (Telegram, Moodle, correo institucional). Antítesis: No están organizados ni conectados de manera efectiva, lo que provoca una sobrecarga y una carencia de retroalimentación. Síntesis: Es aconsejable crear un sistema de comunicación interna que sea estratégico y planificado, e incluya mecanismos para la interacción y la evaluación.
Objetivo Específico 2: Evaluar si los empleados de la U.V.M. conocen la filosofía de la organización.	Tesis: Los participantes saben los valores institucionales y expresan su alineación con la filosofía de desarrollo humano sostenible. Antítesis: La implementación práctica de estos valores es inequitativa y no siempre se manifiesta en el funcionamiento cotidiano de la organización. Síntesis: Se sugiere robustecer los procesos de capacitación, comunicación a nivel transversal y asimilación cultural institucional.
Objetivo Específico 3: Desarrollar acciones estratégicas que estimulen la mejora continua del comportamiento organizacional de la U.V.M.	Tesis: Existen iniciativas valiosas como las Jornadas DHS y el vivero Tempe. Antítesis: Estas acciones son independientes, con escasa visibilidad y sin una comunicación constante. Síntesis: Las estrategias deben integrar las iniciativas existentes en una planificación comunicacional participativa y continua, que refuerce la cultura organizacional sustentable.

*Fuente: Elaboración propia (2025)*

Para consolidar la interpretación crítica de los descubrimientos, la tabla anterior muestra la relación entre los objetivos del estudio y los resultados alcanzados, utilizando un método de análisis dialéctico. Esta metodología permite abordar cada objetivo desde una perspectiva integral: se reconoce una tesis (situación propuesta o anhelada por la institución), una antítesis (limitaciones o contradicciones empíricas halladas) y una síntesis (propuesta sobresaliente generada a partir de la triangulación de los instrumentos).

Esta estructura no solo demuestra el logro de los objetivos, sino también las tensiones internas del fenómeno analizado y las oportunidades de cambio institucional.

#### ***4.2.4 Alineación de los hallazgos con los antecedentes de la investigación***

Los resultados de esta investigación se correlacionan estrechamente con los antecedentes examinados en el capítulo II, lo que permite confirmar y fortalecer los planteamientos teóricos y empíricos anteriores.

En primer lugar, Pineda Henao (2020), destacó que las organizaciones contemporáneas, sobre todo en contextos digitales, se encuentran ante el reto de consolidar relaciones y sacar partido de los espacios virtuales de forma estratégica. Los resultados en la UVM reflejan esta misma situación: aunque existen múltiples canales digitales (Telegram, Moodle, correo institucional), se observa fragmentación de la información y riesgo de sobreinformación, lo cual exige el desarrollo de una estrategia comunicacional mixta, inclusiva y coordinada, como ya lo señalaba este antecedente.

Por su parte, García (2019) detectó que un gran número de PYMES no consiguen ni clasificar ni comunicar estratégicamente sus acciones de responsabilidad social, lo que les hace perder la ocasión de crear valor añadido. De forma parecida, los entrevistados de la UVM

manifestaron que conocían la filosofía institucional y que valoraban sus iniciativas sustentables; no obstante, reconocieron que estas acciones no tienen visibilidad ni impacto efectivo en la comunidad. Esto refuerza lo indicado por García, señalando que no es suficiente llevar a cabo acciones: es crucial comunicarlas de manera adecuada.

El estudio de Martínez (2020) señaló que en universidades como la Francisco de Paula Santander existen iniciativas ambientales, pero no son percibidas ni apropiadas por la comunidad por falta de estrategias comunicacionales efectivas. Este hallazgo se replica en la UVM, donde la lista de cotejo reveló la ausencia de señalética ambiental, puntos de reciclaje visibles e infraestructura sostenible claramente identificada, a pesar de contar con programas y jornadas significativas.

Asimismo, Fernández Lastra et al. (2022) destacaron la urgencia de que las universidades sincronicen sus estrategias comunicacionales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a través de planes definidos, responsables identificados y recursos dedicados. A pesar de que el enfoque de sustentabilidad está contemplado en el plan estratégico 2024–2027 de la UVM, los hallazgos indican que su inclusión en la agenda comunicacional diaria es aún limitada y que se necesita reforzar la coordinación interdepartamental.

Finalmente, desde una óptica teórica, las visiones sobre comunicación estratégica, modelo sistémico y comunicación participativa destacan la relevancia de articular medios, mensajes y actores para promover de manera efectiva la sustentabilidad. En la UVM, los hallazgos muestran que, aunque hay una estructura de comunicación formal, persisten debilidades operativas, como la falta de retroalimentación y la aplicación desigual de los principios institucionales, lo que da

validez a las advertencias teóricas sobre la necesidad de reforzar la alineación entre comunicación organizacional y objetivos estratégicos.

En conjunto, esta alineación pone de manifiesto que los desafíos hallados en la UVM coinciden con problemáticas ya señaladas en otros contextos, lo cual refuerza la pertinencia y el valor de este estudio como aporte al análisis de la comunicación organizacional y la promoción de la sustentabilidad en instituciones universitarias.

### **4.3 Vinculación con los objetivos institucionales**

La U.V.M. orienta su labor académica, investigativa y social en torno a los principios del desarrollo humano sustentable, impulsando una formación integral fundamentada en valores éticos, humanistas y cristianos. Entre sus objetivos institucionales destacan: la formación de profesionales comprometidos con su entorno; el fortalecimiento de la conciencia ambiental; y la proyección social como eje articulador del conocimiento con las realidades comunitarias.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten establecer una clara correspondencia con estos objetivos institucionales, a partir del análisis de los mecanismos comunicacionales y su relación con la promoción de la sustentabilidad.

#### ***4.3.1 Formación integral y compromiso social***

Las entrevistas evidencian que el personal de la universidad reconoce y valora la filosofía institucional, lo que refleja una concordancia entre el discurso misional de la UVM y la percepción de sus actores. Este reconocimiento representa un recurso valioso para avanzar hacia una cultura organizacional que se comprometa con la transformación social. Sin embargo, los descubrimientos también demuestran que esta filosofía no se traduce siempre en acciones concretas o en una

práctica comunicacional sistemática, lo que representa un campo de mejora para reforzar la vivencia institucional de los valores proclamados.

#### ***4.3.2 Conciencia ambiental y sostenibilidad***

Se identificaron algunas prácticas institucionales orientadas a la sustentabilidad, como jornadas de formación, iniciativas académicas, asignaturas con enfoque ambiental y publicaciones que promueven el desarrollo humano sustentable, gracias a la observación directa y al análisis documental. No obstante, estas acciones todavía no se conectan completamente con la infraestructura de la universidad ni con todos los canales de comunicación interna, lo que limita su efecto. Este contexto se opone a la meta de la institución de afianzar en el ámbito universitario la conciencia sobre el medio ambiente, lo que pone de manifiesto que es preciso aumentar tanto la visibilidad como el funcionamiento efectivo de las prácticas sustentables.

#### ***4.3.3 Proyección comunitaria y responsabilidad social universitaria***

El análisis muestra la existencia de programas con un enfoque comunitario, como las jornadas de capacitación ambiental para sectores vecinos, lo que demuestra una intención de ampliar el compromiso universitario más allá de la institución. Sin embargo, la ausencia de una estrategia comunicacional transversal que visibilice estas acciones debilita su alcance. Así, se presenta como una oportunidad institucional la formulación de una política comunicativa que resalte las contribuciones de la universidad a la sostenibilidad territorial y que sea coherente con su visión de responsabilidad social.

#### ***4.3.4 Calidad institucional y mejora continua***

Finalmente, los resultados de los instrumentos aplicados indican que la UVM tiene estructuras formales de comunicación, pero estas enfrentan limitaciones en términos de

efectividad, planificación y coordinación interdepartamental. Esto tiene un impacto negativo en la mejora continua de la cultura organizacional y en la implementación fluida de proyectos sustentables. Vincular los hallazgos con este objetivo implica reconocer que el fortalecimiento de la comunicación institucional no solo responde a necesidades operativas, sino que es un factor estratégico para garantizar la calidad educativa, la coherencia institucional y el liderazgo académico en sustentabilidad.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

El objetivo general de este estudio fue explorar estrategias para evaluar la comunicación organizacional con el fin de fomentar la sostenibilidad en la Universidad Valle del Momboy. Se alcanzaron los tres objetivos específicos propuestos, cuyos descubrimientos y consideraciones se incorporan a continuación.

1. En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar la existencia de una comunicación organizacional eficiente en la UVM, se concluye que la universidad cuenta con una estructura formal de canales de comunicación activos (correo, Moodle, Telegram, carteleras), pero estos no están estratégicamente vinculados. La saturación de información, la escasa retroalimentación y la ausencia de planificación en la comunicación obstaculizan la creación de un sistema eficiente. Estas circunstancias obedecen a una lógica operativa, en lugar de estratégica, lo que restringe la cohesión institucional.
2. Con respecto al segundo objetivo específico; que valoró el grado de entendimiento de la filosofía institucional, se encontró que los actores principales conocen los principios esenciales —como el desarrollo humano sostenible—, pero no son aplicados de manera transversal ni uniformemente en todos los espacios. Se observa una discrepancia entre lo que se menciona en los documentos institucionales y lo que se lleva a cabo diariamente, lo que evidencia una discrepancia cultural. Esta circunstancia merma la formación de una identidad organizacional robusta.
3. En relación al último objetivo específico, enfocado en desarrollar acciones estratégicas que estimulen el comportamiento organizacional sustentable, los resultados indican que los participantes en la UVM sugieren soluciones factibles, tales como campañas de visualización, potenciación de la señalética ambiental y formación de comités de participación activa. Estas sugerencias corroboran que hay una conciencia crítica interna acerca de las debilidades del sistema de comunicación

actual, además de un deseo de mejora. Además, subrayan la relevancia de la comunicación participativa para alcanzar cambios institucionales perdurables.

En resumen, estos hallazgos demuestran que la comunicación organizacional en la UVM necesita ser reinterpretada como un proceso estratégico y transversal, en concordancia con la sustentabilidad. El estudio evidencia que las modificaciones no solo deben enfocarse en los canales, sino también en la cultura institucional que los respalda. La efectiva incorporación de la comunicación, la participación y los valores institucionales facilitará el progreso hacia una universidad con una identidad fuerte, consistente y dedicada al desarrollo humano sustentable.

## **5.2 Implicaciones prácticas de la investigación**

Los resultados de esta investigación poseen significativas repercusiones prácticas para la Universidad Valle del Momboy, en particular en su dedicación institucional hacia el crecimiento humano sostenible. A continuación, se muestran algunas de las aplicaciones más significativas resultantes del estudio efectuado:

1. Es imprescindible institucionalizar una estrategia de comunicación organizacional centrada en la sustentabilidad. Esto conlleva la elaboración de un plan estratégico que vincule los valores institucionales con acciones de comunicación perceptibles, cohesivas y participativas.
2. La instauración de una entidad o comité institucional encargado de coordinar, valorar y orientar las prácticas de comunicación, que comprenden la coordinación de campañas internas, señalética ambiental, producción de contenido y formación en comunicación sustentable.

3. El fortalecimiento de la conexión entre las actividades de comunicación y los principios del desarrollo sustentable, asegurando que toda la comunidad educativa —profesores, estudiantes, administradores— participe en la creación de una cultura organizacional centrada en la responsabilidad social y medioambiental.
4. Incluir mecanismos de retroalimentación y escucha activa en los medios institucionales, que permitan entender las percepciones, sugerencias y necesidades de los integrantes universitarios. Esto favorecerá una comunicación más equitativa, inclusiva y transformadora.
5. La conexión entre las tácticas de comunicación y el plan estratégico de la universidad, garantizando que los principios de sustentabilidad y participación estén presentes en el proceso de decisión, la gestión cotidiana y la presentación externa de la UVM.

Estas implicaciones prácticas no solo robustecen el sistema de comunicación institucional, sino que generan posibilidades para fortalecer una cultura organizativa más consistente, comprometida y transformadora, acorde con los desafíos actuales de la educación superior.

### **5.3 Recomendaciones**

Según las conclusiones e implicaciones de este estudio, se proponen las siguientes sugerencias con el objetivo de potenciar la comunicación organizacional de la Universidad Valle del Momboy, basándose en su dedicación a la sustentabilidad.

1. Crear y establecer un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional centrado en la sustentabilidad, en concordancia con los valores y la filosofía institucional de la UVM.

2. Establecer una unidad o comité multidisciplinario de comunicación institucional, compuesto por miembros del personal administrativo, docente y estudiantil, responsable de organizar, llevar a cabo y valorar las acciones de comunicación.
3. Elaborar y poner en marcha campañas de comunicación internas enfocadas en la asimilación de la filosofía institucional, particularmente el principio de desarrollo humano sustentable, a través de recursos visuales, conferencias, medios digitales y señalética ambiental.
4. Implementar sistemas de retroalimentación constante y escucha activa que faciliten entender las opiniones y sugerencias de los participantes institucionales en relación a la comunicación organizacional y las iniciativas sustentables.
5. Incluir parámetros de valoración de la comunicación organizacional en los procedimientos de administración institucional, para asegurar su monitoreo, adaptación y perfeccionamiento constante.
6. Promover el aprendizaje constante en comunicación organizacional y sustentabilidad para todos los participantes institucionales, fomentando una cultura de participación, identidad y responsabilidad conjunta.
7. Asegurar la coordinación entre los medios de comunicación actuales, ordenando la información y potenciando su accesibilidad, con el objetivo de prevenir la saturación de información y robustecer la consistencia del mensaje institucional.
8. Fomentar la notoriedad de las iniciativas y proyectos sustentables que lleva a cabo la universidad mediante sus medios de comunicación, potenciando el sentimiento de pertenencia y la presencia institucional.

Estas recomendaciones buscan transformarse en una orientación práctica para progresar hacia un modelo de comunicación organizacional más consistente, estratégico y comprometido con la construcción de una ciudadanía universitaria enfocada en el desarrollo sustentable.

#### **5.4 Ruta de acción para fortalecer la comunicación organizacional en sustentabilidad.**

##### ***Fase 1: Diagnóstico y planificación (Mes 1-2)***

**Objetivo:** Identificar vacíos comunicacionales y definir estrategias para la mejora continua.

- **Actividad 1:** Realizar encuestas y grupos focales con estudiantes, docentes y administrativos para conocer su percepción sobre la comunicación institucional y la sustentabilidad.
  - Responsable: Departamento de Relaciones Institucionales
  - Tiempo estimado: 3 semanas
  - Indicador: Participación mínima del 60% de los actores clave
- **Actividad 2:** Analizar la presencia de mensajes sustentables en medios institucionales (carteleras, redes sociales, boletines).
  - Responsable: Equipo de comunicación interna
  - Tiempo estimado: 2 semanas
  - Indicador: Informe de análisis con hallazgos y brechas
- **Actividad 3:** Diseñar el **Plan Estratégico de Comunicación Sustentable** con objetivos claros, canales definidos y estrategias de participación.
  - Responsable: Comité interdisciplinario de sustentabilidad y comunicación
  - Tiempo estimado: 1 mes
  - Indicador: Documento aprobado por autoridades universitarias

### ***Fase 2: Implementación de estrategias (Mes 3-6)***

**Objetivo:** Poner en marcha acciones concretas para mejorar la comunicación y visibilizar prácticas sustentables.

- **Actividad 4:** Creación de **puntos verdes** en el campus (carteleras físicas y digitales con información sobre sustentabilidad, reciclaje y eventos).
  - Responsable: Unidad de Desarrollo Sustentable
  - Tiempo estimado: 1 mes
  - Indicador: Al menos 5 puntos verdes funcionales
- **Actividad 5:** Lanzamiento de una campaña comunicacional en redes sociales bajo el lema "UVM Sustentable: Conectando con el Futuro".
  - Responsable: Equipo de redes sociales y estudiantes voluntarios
  - Tiempo estimado: 3 meses
  - Indicador: Alcance de publicaciones (+5,000 interacciones)
- **Actividad 6:** Integración de la sustentabilidad en la formación académica mediante cápsulas informativas en clases y eventos interdisciplinarios.
  - Responsable: Coordinación Académica y Docentes
  - Tiempo estimado: 3 meses
  - Indicador: Al menos 10 docentes incorporan contenido sustentable en sus clases

### ***Fase 3: Evaluación y ajuste (Mes 7-9)***

**Objetivo:** Medir el impacto de las estrategias y realizar mejoras.

- **Actividad 7:** Aplicar una encuesta de seguimiento para evaluar el cambio en la percepción y conocimiento sobre sustentabilidad en la UVM.

- Responsable: Equipo de evaluación institucional
- Tiempo estimado: 2 semanas
- Indicador: Aumento del 30% en el nivel de conocimiento sobre sustentabilidad
- **Actividad 8:** Generar un informe de resultados con datos sobre participación, impacto comunicacional y posibles ajustes.
  - Responsable: Comité interdisciplinario
  - Tiempo estimado: 1 mes
  - Indicador: Informe con recomendaciones de mejora

#### ***Fase 4: Consolidación y expansión (Mes 10-12)***

**Objetivo:** Integrar la sustentabilidad como un eje permanente en la comunicación organizacional.

- **Actividad 9:** Institucionalizar una sección fija de sustentabilidad en todos los boletines y medios informativos de la UVM.
  - Responsable: Dirección de comunicación institucional
  - Tiempo estimado: Permanente
  - Indicador: Presencia continua del tema ambiental en boletines oficiales
- **Actividad 10:** Celebrar el Primer Foro Universitario sobre Comunicación y Sustentabilidad, invitando expertos y compartiendo buenas prácticas.
  - Responsable: Comité organizador
  - Tiempo estimado: 2 meses de preparación
  - Indicador: Asistencia de al menos 100 personas

Con esta **ruta de acción** la UVM podría no solo fortalecer la comunicación organizacional, sino también consolidar una cultura sustentable efectiva y participativa.

### **5.5 Líneas futuras de investigación**

Basándonos en los resultados logrados y en las restricciones detectadas en este estudio, se sugieren las siguientes líneas de investigación que podrían profundizar y expandir el entendimiento sobre la comunicación organizacional y su relación con la sustentabilidad en entornos educativos:

1. Investigaciones comparativas entre entidades de diversas índoles (públicas y privadas, grandes y pequeñas, rurales y urbanas), que examinen la diversidad de las tácticas de comunicación organizacional y su efectividad dependiendo del entorno institucional y sociocultural.
2. Investigaciones a largo plazo que analicen el progreso de la comunicación organizacional y su impacto en la cultura sustentable a lo largo del tiempo. Esto posibilitaría determinar si las estrategias implementadas generan cambios duraderos y medibles en el comportamiento de la organización.
3. Implementación del estudio en otros entornos geográficos o institucionales, tales como institutos técnicos, entidades no gubernamentales, entidades gubernamentales o empresas educativas, con el objetivo de confirmar, ajustar o contrastar los resultados obtenidos en la UVM.
4. Investigación del papel de la comunicación digital y de tecnologías en auge, tales como plataformas de colaboración, inteligencia artificial o análisis de información en tiempo real, en el fomento de una cultura organizacional participativa y sustentable.
5. Investigaciones enfocadas en factores novedosos como el liderazgo en la comunicación, la inteligencia emocional en la institución, la percepción del

ambiente comunicativo, o el estudio de redes internas de comunicación no formal, que pueden influir significativamente en la efectividad de la comunicación.

6. Estudios acerca de la conexión entre la comunicación organizacional y el bienestar en el trabajo, tomando en cuenta elementos como la motivación, la implicación y la satisfacción de los empleados en cuanto a la calidad de los procesos de comunicación interna.
7. Analizar el impacto de la comunicación institucional en el desarrollo de una ciudadanía universitaria consciente y responsable, explorando cómo los mensajes y tácticas de comunicación afectan la formación de valores vinculados a la sustentabilidad, la ética y la participación social.

Estas líneas no solo enriquecen los hallazgos del estudio actual, sino que proporcionan un contexto extenso y renovado para continuar explorando un área de creciente relevancia, con la capacidad de producir un impacto institucional relevante, cuantificable y sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1. Libro impreso

#### Referencia:

Argyris, C. (2021). Conocimiento práctico y aprendizaje organizacional. Ediciones Granica.

Bon, M., Elizardo, J., & Rodríguez, C. (2017). La comunicación organizacional como proceso estratégico. Editorial Trillas.

Barge, J. K., & Hirokawa, R. Y. (2019). Comunicación organizacional: balanceando creatividad y limitaciones (8ª ed.). Cengage Learning.

Flick, U. (2018). Introducción a la investigación cualitativa (6ª ed.). Morata.

Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2021). Metodología de la investigación (7ª ed.). McGraw-Hill.

Schein, E. H. (2020). Cultura y liderazgo organizacional (5ª ed.). Jossey-Bass.

## **2. Artículo de revista (versión impresa)**

### **Referencia:**

Cortese, A. D. (2020). Educación para la sustentabilidad como aprendizaje transformador. *Revista de Educación para la Sustentabilidad*, 15(2), 1–10.

## **3. Artículo de revista científica**

### **Referencia:**

Fernández Lastra, E., Pérez Roque, C., & Carbonell Pupo, A. (2022). Estrategia de comunicación organizacional enfocada a los ODS en la universidad Moa. *Revista de Innovación Social y Desarrollo*, 6(1), 1–18.

García, M. (2019). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial en las PYMES. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 215–236.

Ibarra Torres, M., & Pastor Pérez, V. (2020). Comunicación institucional y cultura organizacional en entornos universitarios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 76, 58–75.  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1443>

Kent, M. (2016). Ética organizacional para el desarrollo sustentable. *Revista Internacional de Responsabilidad Social*, 9(2), 20–28.

Men, L. R. (2020). Comunicación interna estratégica: liderazgo transformacional, canales de comunicación y compromiso del empleado. *Revista de Relaciones Públicas*, 14(1), 1–22.

Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la administración de empresas: desafíos y posibilidades en el contexto digital. *Revista Geon*, 7(1), 89–105.

Polo, L., Medina, M., & Ramos, A. (2020). La comunicación para la sustentabilidad en la educación superior: estrategias y desafíos. *Revista de Comunicación y Sociedad*, 37(2), 55–73.

Welch, M. (2021). Comunicación interna: el estado actual del campo. *Revista de Relaciones Públicas*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

Wright, D. K., & Hinson, M. D. (2020). Una mirada actualizada al impacto de las redes sociales en la práctica de relaciones públicas. *Revista de Relaciones Públicas*, 14(2), 1–22.

#### **4. Tesis, deseo o trabajo de grado**

##### **Referencia:**

Martínez, G. (2020). Diseño de una estrategia comunicativa para potenciar la cultura ambiental en la UFPS Ocaña [Tesis de licenciatura, Universidad Francisco de Paula Santander].

#### **5. Normativa o ley**

##### **Referencia:**

Asamblea Nacional Constituyente. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial No. 36.860.

Asamblea Nacional. (1992). Ley Penal del Ambiente. Gaceta Oficial No. 34.775.

Asamblea Nacional. (2006). Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial No. 39.956.

Asamblea Nacional. (2004). Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos. Gaceta Oficial No. 38.052.

Asamblea Nacional. (1999). Ley de Hidrocarburos. Gaceta Oficial No. 36.814.

Asamblea Nacional. (1999). Ley de Minas. Gaceta Oficial No. 36.834.

Asamblea Nacional. (2009). Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial No. 39.957.

Naciones Unidas. (2015). Acuerdo de París. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

## **6. Página web de institución u organismo oficial**

### **Referencia:**

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2024). Acceso al financiamiento para PYMES. <https://www.caf.com/>

Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://sdgs.un.org/es/goals>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Instrumento de investigación 1: Entrevista semiestructurada**

#### **Instrumento 1: Entrevista Semiestructurada**

#### **Comunicación organizacional en la UVM**

- ¿Qué canales o medios se utilizan con mayor frecuencia para comunicar información institucional?

(Respuestas abiertas)

- ¿Considera que existe una estrategia formal de comunicación organizacional? ¿Por qué?

(Respuestas abiertas)

- ¿Cree que la información fluye de manera clara y oportuna entre los distintos niveles de la organización?

(Respuestas abiertas)

- ¿Cómo describiría la comunicación interna dentro de la universidad?

(Respuestas abiertas)

- ¿Qué dificultades o barreras identifica en la comunicación interna de la UVM que podrían afectar la promoción de iniciativas sustentables?

(Respuestas abiertas)

- ¿Qué tipo de recursos visuales o materiales de comunicación considera más efectivos para promover prácticas sustentables en la comunidad universitaria?

(Respuestas abiertas)

### **Filosofía institucional y sustentabilidad**

#### **Anexo 1 (cont.)**

- ¿Conoce usted la filosofía institucional de la UVM? ¿Cómo la definiría en sus propias palabras?

(Respuestas abiertas)

- ¿Qué tanto considera que la comunidad universitaria está alineada con esa filosofía?

(Respuestas abiertas)

- ¿Está al tanto de iniciativas o programas vinculados a la sustentabilidad dentro de la universidad? ¿Cuáles?

(Respuestas abiertas)

### **Estrategias de comunicación para la sustentabilidad**

- ¿Qué canales o espacios propondría para fomentar la participación activa del personal en decisiones organizativas?

(Respuestas abiertas)

- ¿Cómo podría la U.V.M. promover una cultura organizacional más alineada con los principios de sustentabilidad?

(Respuestas abiertas)

- ¿Qué tipo de acciones o estrategias cree que podrían aplicarse para mejorar la cooperación, la motivación y el compromiso del personal?

(Respuestas abiertas)

Cierre

- ¿Desea agregar algún otro comentario o sugerencia?

(Respuestas abiertas)

## Anexo 2

### Instrumento de investigación 2: Lista de cotejo para observación (Proyectos sostenibles implementados)

Ítem	Si	No	Observaciones
1. La institución cuenta con programas de reciclajes visibles			
2. Existen puntos de separación de residuos en las instalaciones			
3. Se observan carteles o señalética relacionada con la sustentabilidad			
4. La universidad implementa medidas de ahorro energético (sensores, apagado automático)			
5. Hay evidencias de usos de energías renovables en el campus			

---

6. Se promueve la reducción del uso de papel (comunicaciones digitales)

---

7. Existen espacios verdes mantenidos adecuadamente

---

8. Se observan prácticas de conservación de agua

---

9. La comunidad universitaria utiliza transporte sostenible

---

10. Existen iniciativas visibles educación ambiental

---

### Anexo 3

#### **Instrumento de investigación 3: Matriz para análisis de contenido (Inclusión de temas ambientales en la agenda comunicacional)**

Documento/Comunicación	Fecha	Presencia de temas ambientales	Enfoque principal	Destinatarios	Llamado a la acción
1. Circulares internas					
2. Página web institucional					
3. Redes sociales					
4. Boletines informativos					

---

5. Plan estratégico

---

6. Comunicados oficiales

---

7. Material promocional

---

8. Correos institucionales

---

9. Carteleras informativas

---

10. Documentos  
académicos

---

**Anexo 4** Validación 1 de los instrumentos de investigación



**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**

**VICERRECTORADO ACADÉMICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**



1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				
21	X				X				X				
22	X				X				X				
23	X				X				X				
24	X				X				X				
25	X				X				X				
26	X				X				X				
27	X				X				X				
28	X				X				X				
29	X				X				X				
30	X				X				X				
31	X				X				X				
32	X				X				X				
33	X				X				X				

**A: Excelente****B: Bueno****C: Regular****D: Deficiente****Observaciones Generales:****Observaciones Generales:****Estudios realizados:**

**Experto:** Karelis Paredes Baptista

**Firma:** 

**Pregrado:** Lcda. en Cs. Políticas y  
Administrativas

**Especialización:** Gerencia de Empresas

**Maestría:** Administración de Empresas

**Doctorado:** Participante en el Doctorado

Desarrollo Humano Sustentabl

**Anexo 5:** Validación 2 de los instrumentos de investigación



**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**

**VICERRECTORADO ACADÉMICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

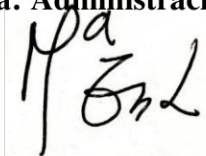
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



1	X				X				X			
2	X				X				X			
3	X				X				X			
4	X				X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9	X				X				X			
10	X				X				X			
11	X				X				X			
12	X				X				X			
13	X				X				X			
14	X				X				X			
15	X				X				X			
16	X				X				X			
17	X				X				X			
18	X				X				X			
19	X				X				X			
20	X				X				X			
21	X				X				X			
22	X				X				X			
23	X				X				X			
24	X				X				X			
25	X				X				X			
26	X				X				X			
27	X				X				X			
28	X				X				X			
29	X				X				X			
30	X				X				X			
31	X				X				X			
32	X				X				X			
33	X				X				X			

**A: Excelente****B: Bueno****C: Regular****D: Deficiente****Observaciones Generales:****Estudios realizados**

**Experto:**  
**Apellidos y Nombres:** María Teresa Bravo  
**Maestría:** Administración de Empresas



**Pregrado:** Ing. De Sistemas  
**Especialización:** -  
**Doctorado:** Ciencias Gerenciales

**Firma:**

**Anexo 6:** Validación 3 de los instrumentos de investigación



**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

**Estimado: Prof. Yerson González**

**Presente**

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: Estrategias de Comunicación Organizacional para la Promoción de la Sustentabilidad en la Universidad Valle del Momboy (UVM) presentado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

El objetivo de la investigación, es: Explorar estrategias para evaluar la comunicación organizacional para promover la sustentabilidad en la U.V.M.

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

**María Alejandra Olivares Leañez**

**C.I. V-20.038.239**

### TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una “X” en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

**Fecha: 12 de mayo 2.025**

**Nombre del Experto: Prof. Yerson Gonzalez**

**Aspectos a Evaluar:**

Ítem	Claridad	Congruencia	Pertinencia	Observación
------	----------	-------------	-------------	-------------

	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				
21	X				X				X				
22	X				X				X				
23	X				X				X				
24	X				X				X				
25	X				X				X				
26	X				X				X				
27	X				X				X				
28	X				X				X				
29	X				X				X				
30	X				X				X				
31	X				X				X				
32	X				X				X				
33	X				X				X				

**A: Excelente****B: Bueno****C: Regular****D: Deficiente****Observaciones Generales:**

**Estudios realizados**

**Experto:**

**Apellidos y Nombres: Yerson González**

**Firma:**



**Pregrado: Ing. de Computación**

**Especialización: Gestión Pública**

**Maestría:**

**Doctorado:**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**

**VICERRECTORADO ACADEMICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado: **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA PROMOCION DE LA SUSTENTABILIDAD EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY (UVM)**, realizada por la T.S.U. María Alejandra Olivares Leañez, titular de la cédula de identidad N° V-20.038.239, para optar por el título de **Licenciada en Contaduría Pública**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,

---

PLTGO. Luis Coronado

C.I. 11.613.363

Fecha, 01 de julio de 2.025