

Comunicación organizacional interna en Instituciones de Educación Superior: propuesta metodológica

Internal organizational communication in Higher Education Institutions: methodological proposal

Liliam Laura Puertas Martínez ; Juan Ignacio Barajas Villarruel

Liliam Laura Puertas Martínez. Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. Estudiante de posgrado. Correo: a350892@alumnos.uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-2257>.

Juan Ignacio Barajas Villarruel. Doctor en Educación. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Profesor e Investigador a tiempo completo. San Luis Potosí, México. Correo: willie@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6908-8731>.

Recibido: 12 de septiembre de 2024.

Aceptado: 18 de octubre de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.56>

JEL: M140. Administración de empresas. Cultura Corporativa. Responsabilidad social corporativa.

Resumen

La comunicación en las Instituciones de Educación Superior (IES) se considera un tema de impacto para Latinoamérica. Su planificación estratégica tributa a todos los procesos universitarios. Se presenta un marco referencial con definiciones sobre la categoría gestión de la comunicación organizacional interna, se identifican elementos constitutivos: mensajes, canales, redes y flujos; que permiten identificarla como sistema y proceso que tiene lugar en el accionar cotidiano de las organizaciones. Posteriormente, la metodología propone desarrollar una revisión sistemática sustentada en la perspectiva cualitativa. Para ello se formuló una pregunta de investigación y se establecieron criterios de selección que orientaron el proceso de búsqueda de

artículos de calidad para la investigación y coherente con su finalidad. La revisión sistemática arrojó un total de ocho artículos para ser procesados. Entre los resultados se constata que, en la gestión de la comunicación organizacional de las IES, se deben considerar elementos de la cultura corporativa: misión, visión, objetivos y liderazgo. Finalmente, se diseña una propuesta metodológica en la que se contrastan los elementos teóricos sobre la comunicación organizacional interna, expuestos en el marco de referencia, con resultados de investigaciones que toman como centro dicha categoría en los ámbitos internos de las IES.

Palabras clave: comunicación, educación y gestión.



Abstract

Communication in Higher Education Institutions (HEI) is considered an impact topic for Latin America. Its strategic planning contributes to all university processes. A reference framework is presented with definitions on the category of internal organizational communication management, and constituent elements are identified: messages, channels, networks and flows; which allow it to be identified as a system and process that takes place in the daily actions of organizations. Subsequently, the methodology proposes to develop a review systematically based on the qualitative perspective. To do so, a research question was formulated and selection criteria were determined that guided the process of searching for quality articles for the research and consistent with its purpose. The systematic review yielded a total of eight articles to be processed. Among the results, it is noted that in the management of organizational communication in HEIs, elements of the corporate culture must be considered: mission, vision, objectives and leadership. Finally, a methodological proposal is designed in which the theoretical elements on internal organizational communication, presented in the reference framework, are contrasted with research results that focus on this category in the internal areas of HEI.

Keywords: communication, education and management.

Introducción

En los últimos años la organización universitaria y su gestión se ha complejizado, fundamentalmente en aquellas dimensiones organizacionales y operativas relacionadas con tareas, recursos, procesos, productos, resultados e impacto; es en este momento que la gestión de la comunicación asume un rol protagónico, integrándose a las dinámicas de los procesos universitarios y relacionándolos.

En palabras de Quintana y Moncayo (2017), la comunicación en las Instituciones de Educación Superior es fundamental para el desarrollo de proyecciones institucionales pues su adecuado manejo viabiliza el ambiente laboral, provoca un contexto idóneo de trabajo, la sinergia de los actores que la conforman y es vinculante con el cumplimiento de objetivos institucionales.

Por su parte, Núñez y Bermúdez (2019) expresaron que la comunicación organizacional forma parte del accionar de las universidades del siglo XXI y contribuye a elevar la efectividad de sus funciones sustantivas. También, reconocen que se ha convertido más en acción fundamental que en mero instrumento que acompaña a la gestión institucional; considerándose una mediación comunicativa en relación con los valores, sentimientos, conocimientos, modos de actuación; garantía de la relación entre la institución educativa y demás actores sociales.

Tomando como referencia el carácter estratégico que demanda la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES y su importancia como proceso al interior de este tipo de organizaciones; se toma la iniciativa de construir una propuesta metodológica que fusione elementos teóricos generales de la categoría gestión de la comunicación organizacional interna con sus particularidades en los contextos universitarios. Por ello con este artículo se ofrece una propuesta de elementos teóricos contextualizados a las realidades, procesos de gestión y estructuras con las que cuentan las instituciones educativas universitarias hoy día.

El aporte fundamental es, precisamente, una propuesta metodológica sobre la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES; la cual puede ser empleada como guía para identificar qué elementos constitutivos del proceso de comunicación requieren de una identificación y planeación estratégica para su óptima gestión. O bien, puede ser de gran utilidad para

investigadores que deseen operacionalizar esta categoría o variable para su investigación.

1. Marco de Referencia

1.1. Comunicación organizacional interna: conceptualización

El siguiente apartado tiene como centro la presentación de los constructos teóricos asociados a la gestión de la comunicación organizacional y los elementos que en este proceso intervienen. Estas definiciones y observaciones acotadas por los autores constituyen el soporte fundamental para el análisis de los indicadores a incluir en la propuesta metodológica para la gestión de la comunicación organizacional en el contexto de las Instituciones de Educación Superior (IES).

Como punto de partida, se toman las ideas de Vásquez et al., (2023) quienes definieron a la comunicación organizacional como el concepto de comunicación más usado en los contextos profesionales y académicos, seguida de comunicación estratégica, comunicación corporativa, relaciones públicas y comunicación institucional. En busca de la coherencia entre la teoría y las consideraciones de los autores, se empleará el término comunicación organizacional durante el análisis.

En este sentido, se propone reflexionar sobre la visión de Andrade (2005) respecto a la comunicación organizacional para concretar las ideas que se manejan sobre el término. Asimismo, este autor propuso una definición de la comunicación como fenómeno, disciplina o conjunto de técnicas y actividades. De estas categorías, se valora traer a la discusión teórica la comunicación organizacional como conjunto de técnicas y actividades.

Andrade (2005), menciona que la comunicación desde la perspectiva del conjunto de técnicas y actividades tiene la finalidad de facilitar y agilizar los mensajes que fluyen al interior de la organización que parten de los propios miembros o de su medio. Además, expresa que

la comunicación organizacional tiene influencia directa en las conductas y actitudes del público interno de la organización para que estos puedan desarrollar de una mejor manera sus actividades para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la organización.

Lo acotado anteriormente, contrasta con las ideas de Saladrigas (2005), quien atribuyó a la comunicación en las organizaciones la capacidad de materializarse desde tres ámbitos: la comunicación organizacional interna, la comunicación organizacional externa y la comunicación integrada. En este sentido, se propone complementar las definiciones de la comunicación organizacional interna.

En concordancia con las ideas esbozadas por Contreras y Garibay (2020), a partir del criterio de autores como Pérez (2015), la comunicación organizacional debe gestionarse desde una visión estratégica y que valore aspectos humanos y sociales. Estos autores expresan que estas dimensiones se deben priorizar más allá de los elementos asociados a las técnicas propias del objeto social de la organización y aspectos económicos.

Lo acotado con anterioridad reviste de gran importancia pues plantea la comunicación desde una perspectiva humanista y social lo que encaja en las proyecciones de las universidades contemporáneas tanto a niveles internacionales como las del contexto de México.

Las ideas de León et al., (2023), expresan que en el proceso de gestión de la comunicación organizacional interna es imprescindible las etapas de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación de la proyección. También, se consideran los análisis de actores, contenidos espacios, direcciones y redes comunicativas.

A partir de lo anterior, se establece entonces que la comunicación es un proceso al contar con etapas propias para su desarrollo lo que desestima el carácter espontáneo y poco planificado que se le ha atribuido a su gestión al interior de las organizaciones.

Por su parte Montoya (2018), parte de la postura de Fernández (2009) para su análisis, coincidiendo en que la comunicación organizacional es un sistema que refuerza la interacción entre los miembros de la organización, sin perder de perspectiva su papel en el flujo de mensajes y las vías para ello.

Hasta este punto se han identificado elementos que forman parte de la comprensión holística de la gestión de la comunicación organizacional interna. Resulta recurrente en las ideas de los autores ya citados que la comunicación es un proceso que requiere de un despliegue de estrategias para su desarrollo al interior de las organizaciones. Lo anterior nos permite decir que la comunicación organizacional es un proceso gestionado que requiere identificar las características de su público interno y los elementos con las que cuentan la organización como es el caso de los canales y mensajes.

1.2. Componente de la comunicación organizacional interna

Por otra parte, se dirige la mirada a propuestas metodológicas que ofrezcan indicadores generales para la gestión de la comunicación organizacional interna. Luego de una revisión, se encontró un modelo teórico que plantea elementos y componentes inherentes al proceso de comunicación organizacional desde su dimensión interna. En este sentido, se toman como referencia los aportes de Blazenaite (2011). Para el tratamiento de esta propuesta se expondrán los componente que el autor reconoce y su explicación teórica al respecto; esta explicación será contrastada con ideas de otros autores que se consideran para una mejor construcción de la categoría gestión de la comunicación organizacional en las IES y que por supuesto, se tengan en cuenta en la elaboración de la propuesta metodológica pues la finalidad.

Blazenaite (2011) propuso un modelo teórico en el que se hace presente la definición teórica de comunicación organizacional y que se ajusta a las ideas rescatadas por

los autores de las reflexiones teóricas antes mencionadas. En este sentido, consideró que la comunicación como acto en sí, tributa a los propósitos de la organización pues interviene en la toma de decisiones, gestión de crisis, y abarca ámbitos y dimensiones de poder estableciendo como punto de partida la comprensión de estructuras jerárquicas y estilos de liderazgo que se desarrollan dentro de la organización. Además, valora que la comunicación organizacional interviene en el mantenimiento de la imagen, misión, visión y valores organizacionales y en las interacciones entre humanos y con las tecnologías. Finalmente, añade que la comunicación constituye un proceso socializador y de apoyo a los miembros de la organización y la realización de sus actividades.

A partir de estas consideraciones, se establece que la comunicación organizacional, fundamentalmente en las IES, no se debe ver divorciada de la cultura organizacional, por lo que se considera que este modelo desde su definición va a tributar a la coherencia teórica y a las decisiones metodológicas.

Por otra parte, es importante hacer referencia a los elementos constitutivos que interviene en la gestión de la comunicación organizacional interna. Blazenaite (2011), propone como elementos distintivos de los sistemas de comunicación organizacional interna a los objetivos, la filosofía empresarial, estructuras organizacionales, liderazgo, cultura organizacional y valores, tecnología y sistemas de recompensa.

Los aportes anteriormente citados se enriquecen con las perspectivas de liderazgo organizacional expuestas por Pinzón et al., (2021). Establecieron que la comunicación organizacional incide directamente en el clima organizacional de todo el personal y consolida un entorno homogéneo entre el líder y sus seguidores lo que se traduce en un desempeño positivo en cualquier actividad designada como parte de la gestión de procesos de la organización.

En este sentido se declara que para la gestión del sistema de comunicación organizacional el liderazgo constituye un elemento imprescindible unido a las proyecciones estratégicas y estructuras jerárquicas que le dan sostén a la organización.

Otra de las ideas manifiestas por Blazenaite (2011) y que se consideran relevantes para la construcción del marco de referencia son los indicadores que se evidencian en un sistema de comunicación al interior de las organizaciones a: Formas de comunicación, Niveles de comunicación, Direcciones de comunicación, Redes de comunicación, Tipos de comunicación, Canales de comunicación y Medios. A continuación, se mencionan de manera general las características de cada indicador propuesto por Blazenaite (2011) y a partir de la revisión de las miradas teóricas de otros autores se complementa la información al respecto.

Con relación a las formas de comunicación, se establece lo siguiente:

El organizativo (dirección de actividades organizacionales, o representación de una organización como un todo), gerencial o jerárquica (dividido en: nivel de entrada, supervisores, mandos intermedios, alta dirección y comunicación de alta dirección), grupo (refiriéndose a la comunicación entre 3 o más individuos), e interpersonales (entre dos comunicadores) (Blazenaite, 2011, p. 93).

En cuanto a las direcciones de comunicación, Blazenaite (2011), estableció la vertical, que es la que se refiere al flujo de mensajes hacia arriba o hacia abajo, en concordancia con las jerarquías de la institución; la dirección horizontal que tiene lugar entre los empleados que se ubican en niveles jerárquicos similares; y finalmente la dirección diagonal que se manifiesta en el cruce de mensajes entre las estructuras departamentales de la organización en dependencia de sus funciones y estructuras.

Lo anterior, se contrasta con las ideas de Pacheco (2019) y Pinzón et al., (2021) quienes clasificaron los flujos de mensajes en ascendentes, descendentes y horizontales y ofrecen descripciones similares a la de Blazenaite (2011).

Otro de los elementos que señala Blazenaite (2011) como parte del sistema de comunicación organizacional interna son las redes. Las clasifica en formales e informales, reconociendo las formales como las prescritas e identificadas por la institución en sus documentos normativos y las informales las que no están prescritas, pero se presentan como resultado de las interacciones y del intercambio de mensajes que tiene lugar en los niveles de comunicación.

Esta clasificación coincide con las ideas ya mencionadas por Montoya (2018) en su análisis y se corresponden con las consideraciones de Pinzón et al., (2021). A partir del análisis de sus postulados se establece que las redes son equipos de individuos que crean y mantienen relaciones al interior de la organización que les permiten compartir datos de manera formal e informal.

Los canales de comunicación que identificó Blazenaite (2011) son los escritos, orales o hablados y mediados por tecnologías lo que está estrechamente relacionado con el último elemento que identifica los medios de comunicación. Estos medios son precisamente los soportes que se usan para intercambiar entre los que se encuentran boletines, trípticos, informes, tecnologías (intranet, internet, correo electrónico) y espacios más físicos como reuniones, conferencias, entre otros.

Las ideas de Blazenaite (2011) se hacen corresponder con los aportes de Pérez y Góngora (2020) pues, aunque no los clasifica tan exhaustivamente como Blazenaite (2011), se complementa la información con los ejemplos que proponen: reuniones presenciales, correo electrónico, intranets y redes sociales internas. Resaltan que la correcta elección de los canales de comunicación

interna va a depender de la naturaleza del mensaje y el público. También resaltan el componente tecnológico como canal para transmitir mensajes al interior de la organización.

La reflexión antes expuesta sirve de colofón para la presentación del siguiente indicador a considerar para la gestión de la comunicación organizacional interna: mensajes. Si bien, Blazenaite (2011) los identifica como indicador, no establece una definición suficiente y que permita clasificarlos. Por ello se toman como referencia las ideas de Pérez y Góngora (2020), quienes expresaron que los mensajes al interior de las instituciones constituyen unos de los componentes fundamentales para la gestión de la comunicación organizacional interna y que los mensajes pueden ser de naturaleza formal para comunicar sobre las políticas y procedimientos e informal para reforzar los elementos de la cultura corporativa y de relaciones humanas.

Las visiones teóricas de mensajes antes mencionadas se complementan con las visiones de Garrido et al., (2020) quienes identificaron a los mensajes como elemento esencial para la comunicación organizacional difundidos de manera oral y/o escrita a las audiencias internas. Además, establece tres tipologías de mensajes: tarea, mantenimiento y humanos. Consideran que los mensajes de tarea se asocian a la orientación del trabajo dentro de la institución como parte de las funciones de los miembros, por su parte, los de mantenimiento se emplean en espacios de retroalimentación sobre acciones realizadas como parte del trabajo y para espacios de capacitación e intercambio de ideas sobre una orientación sobre la ejecución de una función o actividad.

Finalmente, Garrido et al., (2020) expresaron que los mensajes humanos están encaminados a los miembros de la institución ya sea para su reconocimiento por el trabajo realizado, apoyo, realce de sus valores acorde a los de la institución, por mencionar algunos ejemplos.

Hasta el momento los autores han construido un marco referencial que permite situar a la gestión de la comunicación organizacional interna partiendo de definiciones más básicas hasta más complejas en las que mencionan elementos importantes para su abordaje. En este sentido, la propuesta de Blazenaite (2011) toma un papel protagónico pues propone elementos e indicadores imprescindibles para analizar un sistema de comunicación al interior de las organizaciones. Las ideas del autor antes mencionadas se contrastan teóricamente con la propuesta de autores más contemporáneos para la coherencia teórica y complejidad que demanda la propuesta metodológica que se pretende construir como resultado fundamental de este artículo.

2. Metodología

El presente artículo tiene como finalidad la presentación de una metodología que posibilite la gestión de la comunicación organizacional interna en Instituciones de Educación Superior pues se considera un proceso importante y que requiere de una correcta planeación estratégica como ya se evidenció en las propuestas teóricas incluidas en el marco referencial. Por ello, se realizó un análisis de la categoría gestión de la comunicación organizacional interna, haciendo énfasis en modelos teóricos y en la explicación de cada uno de los componentes que intervienen en el sistema de comunicación organizacional desde su dimensión interna.

Tomando como referencia lo anterior, se sustenta su metodología en la perspectiva cualitativa pues en palabras de Piñero y Perozo (2021), permite interrelacionar categorías, en este caso gestión de la comunicación organizacional interna e Instituciones de Educación Superior. Estas categorías, en palabras de los autores citados anteriormente, se emplean para clarificar y hacer corresponder la teoría con el objeto de estudio, ofreciendo niveles en el conocimiento y una valoración interpretativa de los datos que se originan a partir de las

técnicas y su aplicación para la recolección de información.

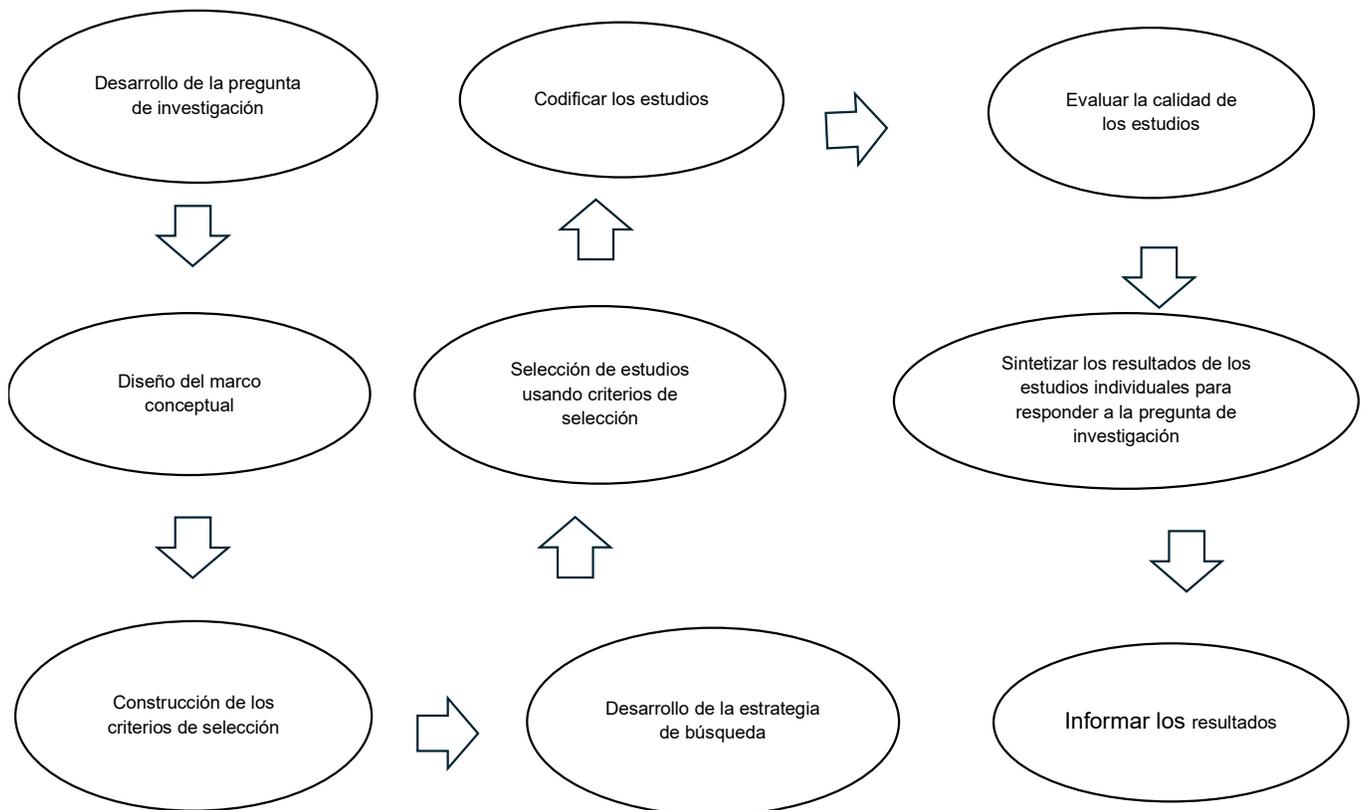
En este sentido, se propone desarrollar una revisión sistemática que en palabras de Newman y Gough (2020), constituye una revisión exhaustiva de la literatura que se basa en una estructuración detallada de los criterios a partir de la respuesta a una o varias preguntas de investigación previamente elaboradas. Además, insisten

en la importancia de que las investigaciones expuestas en las revisiones sistemáticas sean de calidad a partir de los estándares propuestos por los investigadores y los resultados que deseen mostrar.

En este sentido es necesario remitirse a la figura propuesta por los autores Newman y Gough (2020), para un proceso de revisión sistemática de la literatura.

Figura 1

Proceso para la revisión sistemática de la literatura



Siguiendo la lógica que plantea la Figura 1, lo primero que se explicita es la pregunta de investigación que guía la revisión sistemática propuesta. Por ello, se plantea como pregunta de investigación para la revisión sistemática: ¿Qué componentes del proceso de comunicación organizacional interna están presentes en la gestión de las Instituciones de Educación Superior?

La pregunta de investigación tiene como objetivo: Identificar los componentes del proceso de comunicación organizacional interna que se evidencian en las Instituciones de Educación Superior. Esta pregunta de investigación constituye un referente importante para los autores pues orientan su revisión sistemática en la búsqueda de componentes de la gestión de la comunicación organizacional interna que coincidan teóricamente con las ya establecidos en el marco de referencia y que a su vez sean adecuados y coherentes con el tipo de organización que se está analizando, en este caso instituciones que se desenvuelvan en el rubro de la educación de nivel superior.

Como segundo momento de esta metodología de revisión sistemática, se plantea el diseño del marco conceptual. El marco conceptual ya fue expuesto con anterioridad; nombrado como marco de referencia. En este apartado los autores fusionaron visiones de comunicación organizacional desde posturas más clásicas y generales como es el caso de Andrade (2005). También, fue valiosa la inclusión del modelo teórico propuesto por Blazenaite (2011) para los sistemas de comunicación organizacional interna pues constituye una propuesta sustentada, suficiente y operacionalizada; no obstante, fue enriquecida con consideraciones de autores que abordaban la categoría gestión de la comunicación organizacional interna desde perspectivas similares.

Para la construcción de los criterios de selección, los autores desarrollaron, a partir del marco de referencia, una serie de criterios que posibilitan la inclusión y exclusión de artículos sobre el tema. En palabras de

Newman y Gough (2020), los criterios de selección están directamente con la pregunta de investigación planteada para la revisión sistemática y los resultados teóricos inherentes al marco conceptual.

A continuación, se establecen los criterios de selección considerados:

- Artículos que abarquen un periodo de 8 años (2016 al 2024).
- Artículos que presenten DOI o pertenezcan a revistas indexadas que aborden temas de comunicación organizacional, administración en las organizaciones y/o Educación Superior.
- Presentan en el título del artículo la categoría comunicación organizacional y aluden a las Instituciones de Educación Superior.
- Presentan en sus palabras clave o cuerpo del artículo la categoría de análisis: comunicación organizacional interna.
- Reconozca a la comunicación organizacional interna como un sistema y un proceso dentro de las Instituciones de Educación Superior.
- Explique el funcionamiento de los elementos distintivos del sistema de comunicación organizacional propuesto por Blazenaite (2011): objetivos, filosofía empresarial y liderazgo, en las Instituciones de Educación Superior.
- Mencione indicadores teóricos a considerar para la gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior.

Para la estrategia de búsqueda, los autores realizaron una revisión rigurosa de artículos segmentada en varios momentos. Primeramente, se enfocó la búsqueda en artículos que estuvieran en los periodos de tiempo propuestos y que sus títulos cumplieran con el criterio de

selección establecido. Posteriormente, se llevaron a Mendeley pues es una plataforma para importar artículos científicos y gestionarlos con mayor facilidad. Como segundo momento, se comenzó un análisis más profundo de estos artículos. En esta etapa, la lectura y el análisis de contenido fueron fundamentales.

A partir de un proceso de depuración, se tomaron un total de ocho artículos pues cumplían con los criterios establecidos. Como resultado de este proceso de revisión sistemática, en lo referente a la depuración de material bibliográfico, es relevante señalar que muchos de los artículos importados a Mendeley mencionaban la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES y algunos de sus componentes, sin embargo algunos lo hacían de manera superficial o explícita por lo que se tomó la decisión de eliminarlos y trabajar con los que hacían aportes significativos e implícitos a la pregunta de investigación. Lo anteriormente explicado forma parte del cuarto elemento: estrategias de búsqueda a considerar para las revisiones sistemáticas propuesto por Newman y Gough (2020).

En la codificación de los estudios fue imprescindible la aplicación informática Atlas ti pues permite interpretar datos cualitativos a partir de la asignación de códigos e inclusión de referencias de los autores para guiar el análisis. En este sentido, se llevaron los ocho artículos a Atlas ti y se asignaron los siguientes códigos: 1. conceptualización del proceso de comunicación organizacional; 2. particularidades de la gestión de la comunicación organizacional en las IES; 3. componentes del subsistema de comunicación organizacional que menciona y 4. plantea metodología, indicadores o conceptos aislados.

Por otra parte, la calidad de los estudios se estableció desde los criterios de selección propuestos para la revisión sistemática. Sin embargo, una vez importados los artículos en Mendeley, los autores desarrollaron una

revisión de las revistas en las que estaban publicadas los artículos y las referencias que se tienen al respecto.

La síntesis de los resultados de los estudios individuales para responder a la pregunta de investigación, se incluyen en el apartado de resultados pues se analizan de manera holística los resultados teóricos desarrollados por los autores de los ocho artículos seleccionados y que se incluyen en la propuesta metodológica para la gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior. Por ello, el aporte fundamental del presente artículo es la propuesta metodológica para operacionalizar la categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES tomando los aportes resultantes de la revisión sistemática sin dejar a un lado las directrices teóricas planteadas en el marco de referencia.

3. Resultados

3.1. Resultados de la revisión sistemática de la categoría: gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior

Tomando como punto de partida el marco referencial, se revisaron los ocho artículos, seleccionados por el proceso de revisión sistemática explicado en el apartado metodológico, que reflexionan en torno a la categoría gestión de la comunicación interna en las IES. A continuación, se incluyen los elementos correspondientes a la síntesis de información teórico a través del análisis de los estudios individuales. Estos aportes se contrastan y complementan para la elaboración de la propuesta metodológica para la gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior.

En este sentido, sobresalen los postulados teóricos de Martínez (2018), quien sintetiza una serie de indicadores que permiten categorizar la gestión de la comunicación organizacional interna en contextos educativos de nivel

Superior. Primeramente, propuso para el análisis de la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES conocer el concepto de comunicación que toma de referente en la organización, ya sea en sus procesos documentados o en sus rutinas productivas cotidianas.

Posteriormente, señala como indicadores a considerar para la gestión de la comunicación organizacional interna: procesos y funciones organizacionales, identidad institucional, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y colaborativo y mecanismos de información interna.

Con respecto a los procesos y funciones organizacionales, el propio Martínez (2018), considera que es necesario analizar las estructuras jerárquicas y las funciones de los procesos inherentes al accionar de la organización. En estos procesos organizacionales resalta la comunicación desde el ámbito interno. También establece que para la identidad institucional es necesario que las universidades reconozcan su filosofía corporativa a partir de la institucionalización e identificación por parte de sus públicos internos de los elementos de la misión, visión, objetivos y valores.

Lo anterior es contrastado con las ideas González et al., (2020), quienes expresaron los elementos constitutivos de la misión, la visión y los valores en una IES y plantean la necesidad de que las IES desplieguen sus funciones a partir de componentes estratégicos que les permitan gestionar de una mejor manera sus procesos.

Este componente está representado por la visión, la misión y la propuesta educativa de la institución, en el caso de las universidades, y el componente operativo, donde se identifican y desarrollan los procesos que hacen efectiva la estrategia y que están relacionados con el desarrollo del componente humano, los recursos físicos y financieros, los documentos y las operaciones que finalmente logran los objetivos. (González et al., 2020, p.115).

A modo de continuidad de los indicadores propuestos por Martínez (2018), reconoció al liderazgo como indicador distintivo para la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES. Se considera ampliar las visiones teóricas de este indicador con la propuesta de liderazgo en las instituciones educativas realizada por Fernández y Shaw (2020).

En este sentido, Fernández y Shaw (2020) abogan para que los líderes de las instituciones educativas desarrollen la capacidad de previsión y análisis que se pueden desatar en sus contextos a partir de la observación de las realidades internas de su propia organización. Además, consideran que el líder debe ser capaz de distribuir responsabilidades entre los miembros a partir del consenso y la planeación, por lo que recomiendan fortalecer el trabajo en equipo con respecto a las decisiones que se tomen.

Es relevante señalar como elemento enriquecedor de este análisis que todos los artículos seleccionados se referían al liderazgo como elemento clave en la gestión de cualquier proceso al interior de las IES, incluyendo la gestión de la comunicación organizacional interna; por ello, se acotan las ideas expuestas por Villalba (2017) pues expuso que la gestión tiene que estar muy ligada al liderazgo de esos procesos, la capacidad de innovar y la de vincular cada proceso que acaece en los entornos internos de las instituciones educativas universitarias mediante la participación y la democratización.

Tomando como referente lo anterior, Fernández y Shaw (2020) establecen que los líderes deben comunicar claramente a todos los miembros internos de la organización y que para ello deben valerse de todos los canales que estén a sus disposición con el objetivo de establecer una cultura de confianza, colaboración y liderazgo compartido.

Como últimas ideas a considerar para el indicador de liderazgo se suman las clasificaciones de Fernández y

Shaw (2020): Liderazgo situacional distribuido, Liderazgo de servicio y Líder alostático. A continuación, se exponen características expuestas por los autores anteriormente citados, que permiten clasificar cada estilo de liderazgo. Para el caso del liderazgo situacional distribuido, el líder debe poseer una visión clara y ser capaz de considerar y explotar el talento del colectivo acorde a su pensamiento estratégico y las demandas de su entorno. Explican que el liderazgo de servicio sigue los paradigmas de la participación, la colaboración y el empoderamiento de los miembros de la organización y se enfoca en las personas, sus sentimientos, valores sin descuidar, por supuesto, los aspectos de carácter estratégico que sustentan la institución académica. Por último, la categoría de líder alostático que se refiere a que el líder desarrolle la capacidad de estabilizarse ante situaciones internas de cambios o requerimientos en busca del equilibrio. Esta clasificación aboga por un líder que sea capaz de atemperarse a los desafíos del contexto y las situaciones que acaecen a lo interno de la organización. Además, que sea receptivo y guíe la organización para su evolución.

Retomando los indicadores propuestos por Martínez (2018), es necesario incluir en la propuesta metodológica el trabajo en equipo y colaborativo, este último se refiere más concretamente a los espacios de trabajo grupal y cómo esos espacios aportan al proceso de planeación y toma de decisiones la interior de la organización.

La importancia de este trabajo en conjunto al interior de las IES es respaldada por González et al., (2020). Expresan que las organizaciones son un sistema y en concordancia con este funcionamiento, tanto los líderes o directivos de áreas no son los únicos responsables de los procesos, la responsabilidad se distribuye a todos los miembros de la organización que trabajan coordinadamente en su áreas y procesos.

Finalmente, Martínez (2018) estableció como último

indicador a los mecanismos de información interna en los que sugiere incluir elementos como flujos de mensajes, redes y canales de comunicación. Estos últimos elementos coinciden con los enunciadas por Blazenaite (2011) en su modelo y complementadas con las perspectivas de autores que concuerdan con su visión teórica y a los que ya se hizo referencia en el apartado teórico.

Es relevante plasmar las ideas de Arévalo (2022) sobre la importancia del trabajo coordinado y grupal por parte del público interno que se localiza en la organización, partes constitutivas del capital cultural que ostenta la organización. El capital cultural tiene clara relación con todo aquello que constituye el conocimiento como es la información, las prácticas, mensajes, proceso, trabajo, capacidades, ideas; sin embargo, también hay grandes referencias hacia la parte colectiva, en palabras como colaboradores, contribuye, pueden, públicos, recibir, empleados, conforman, miembros, social y colectivo.

A las ideas anteriores se le suman las consideraciones de Bravo (2021) respecto a la importancia del trabajo grupal en las instituciones educativas desde la comunicación; ya que tributa al fortalecimiento del trabajo en grupo, intercambio de ideas y el fomento del aprendizaje cooperativo. Lo que también es defendido por Blazenaite (2011) en su visión sobre niveles de comunicación al interior de las organizaciones.

Por su parte, Pacheco (2019) consideró que el trabajo coordinado entre docentes y líderes impacta directamente en el buen desempeño docente y por ende un correcto funcionamiento del sistema organizacional. Lo anterior se contrasta con las ideas de Llancari y Alania (2020). Estos autores destacan el hecho de que las universidades deben priorizar el trabajo con su público interno, en este caso docentes, pues es necesaria su contribución para el despliegue de las proyecciones estratégicas y el liderazgo de acciones comunicativas al interior de las facultades. Altos niveles de motivación y sentido de pertenencia

conlleven a que la universidad se consolide como institución y pueda hacer frente a los retos de nuevos contextos y cambios que se presentan; y se muestre a la sociedad como una organización bien constituida, sistematizada, con solidez académica, moral y administrativa y con participación organizacional.

Finalmente, Arévalo (2022) concuerda en la denominación de colabores al referirse a los miembros de la institución pues considera que en las universidades es importante la participación más allá del cargo que desempeñe y el lugar que ocupe en la estructura jerárquica ya que el trabajo colaborativo incide directamente en los sentimientos de identidad, identificación con los objetivos de la organización y en el proceso de toma de decisiones.

Se valoran de significativas estas ideas pues aportan indicadores importantes a considerar para la categoría objeto de estudio ya que plantea una visión de trabajo en conjunto y menciona elementos de la comunicación organizacional interna como mensajes.

Por otra parte, es necesario para el desarrollo metodológico de la investigación, referirse particularmente a indicadores de comunicación organizacional interna que hayan sido contextualizados a las universidades. De manera general, estos elementos de la gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior constituyen puntos de partida teóricos para la elaboración de la propuesta metodológica.

Con las acotaciones teóricas plasmadas en el marco referencial y la revisión bibliográfica documental que se plantea en los resultados, se está en condiciones de sintetizar en una propuesta metodológica, indicadores para el abordaje de la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES.

En este sentido, se toma como definición para la

categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES, las ideas de Blazenaite (2011) que se exponen a continuación.

La comunicación abarca la toma de decisiones y la gestión de conflictos en una empresa. Permite la creación y el mantenimiento de imágenes, misiones y valores organizacionales, así como el poder y la política dentro de las organizaciones. Incluye la interacción humana con las tecnologías y estudia cómo la comunicación socializa y apoya a los empleados y miembros del equipo. Se puede inferir que la información es el recurso que dirige las actividades organizacionales y es un sistema de comunicación que puede hacer efectiva la recolección, interpretación, retención y disponibilidad de la información relevante en las organizaciones (p.87).

3.2. Propuesta metodológica para la categoría: Gestión de la comunicación organizacional interna en las Instituciones de Educación Superior

Finalmente, se ofrece la siguiente propuesta metodológica para la categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES. Para ello se diseña una propuesta metodológica en la que se sintetizan los criterios teóricos considerados por los autores del presente artículo. Se parte de la propuesta general de indicadores de Blazenaite (2011) para la gestión de la comunicación organizacional interna y Martínez (2018) para la gestión de la comunicación en los contextos universitarios.

Por lo que la categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES, queda operacionalizada de la siguiente manera. Concepto de comunicación; Procesos y funciones organizacionales; Niveles de comunicación en procesos y funciones organizacionales (Organizativo y Gerencial o jerárquico); Identidad institucional (Filosofía institucional: Objetivos, Misión, Visión y Valores); Liderazgo (Tipologías de liderazgo en contextos académicos: Liderazgo situacional distribuido, Liderazgo

de servicio y Líder alostático); Relaciones interpersonales (Niveles de comunicación en las relaciones interpersonales); Trabajo en equipo y colaborativo (Niveles de comunicación grupales); Mecanismos de información interna (Mensajes, Tareas, Mantenimiento, Humanos, Dirección de comunicación; Vertical, Horizontal y Diagonal, Redes: Formales e

Informales, Canales: Escritos, Orales y Mediados por tecnologías).

A continuación, se incluye una tabla como soporte gráfico en el que detallan los indicadores de la propuesta metodológica y los autores que se toman como referente.

Tabla 1

Propuesta metodológica para la categoría gestión de la comunicación organizacional interna en las IES

Definición de la variable	Indicadores	Autor (es)	Subindicadores	Autor (es)
La comunicación abarca la toma de decisiones y la gestión de conflictos en una empresa. Permite la creación y el mantenimiento de imágenes, misiones y valores organizacionales, así como el poder y la política dentro de las organizaciones. Incluye la interacción humana con las tecnologías y estudia cómo la comunicación socializa y apoya a los empleados y miembros del equipo. Se puede inferir que la información es el recurso que dirige las actividades organizacionales y es un sistema de comunicación que puede hacer efectiva la recolección, interpretación, retención y disponibilidad de la información relevante en las organizaciones (Blazenaite 2011, p.87).	1. Concepto de comunicación.	Martínez (2018)	Verbal. No verbal.	Blazenaite (2011)
	2. Procesos y funciones organizacionales.	Martínez (2018)	Niveles de comunicación en procesos y funciones organizacionales. -Organizativo. -Gerencial o jerárquico.	Blazenaite (2011)
	3. Identidad Institucional.	Martínez (2018)	Filosofía institucional. -Objetivos. -Misión. -Visión. -Valores.	Blazenaite (2011) González et al., (2020)
	4. Liderazgo.	Martínez (2018) Villalba (2017)	Tipologías de liderazgo en contextos académicos. -Liderazgo situacional distribuido. -Liderazgo de servicio. -Líder alostático.	Fernández y Shaw (2020)



Tabla 1

Continuación...

Definición de la variable	Indicadores	Autor (es)	Subindicadores	Autor (es)
	5. Relaciones interpersonales	Martínez (2018)	Niveles de comunicación en las relaciones interpersonales.	Blazenaite (2011)
	6. Trabajo en equipo y colaborativo.	Martínez (2018) Pacheco (2019) Llancari y Alania (2020) Arévalo (2022)	Niveles de comunicación grupales.	Blazenaite (2011)
	7. Mecanismos de información interna	Martínez (2018) Blazenaite (2011)	-Mensajes. (Tareas., Mantenimiento y Humanos). -Dirección de comunicación (Vertical, Horizontal y Diagonal). -Redes (Formales e Informales). -Canales (escritos, orales y mediados por tecnologías).	-Blazenaite (2011) -Montoya (2018) -Pacheco (2019) -Garrido et al., (2020) -Pérez y Góngora (2020) -Pinzón et al., (2021)

Fuente: Propuesta metodológica de indicadores para la categoría Gestión de la comunicación organizacional interna en las IES resultante del análisis teórico realizado por los autores.

La propuesta metodológica esbozada en la tabla 1 constituye el aporte fundamental de este artículo pues se ven fusionados los criterios teóricos expuestos en el marco de referencia con los resultados de la revisión sistemática de los ocho artículos seleccionados como muestra a partir de los criterios de selección establecidos.

Se considera que con esta propuesta metodológica al incluir elementos generales y particulares de la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES, se

le da respuesta a la pregunta de investigación planteada para la revisión sistemática: ¿Qué componentes del proceso de comunicación organizacional interna están presentes en la gestión de las Instituciones de Educación Superior?

4. Conclusiones

Los fundamentos teóricos de la gestión de la comunicación organizacional desde su dimensión interna

arrojaron que constituye un sistema y un proceso que tiene lugar en el accionar cotidiano de las organizaciones. Se expusieron sus definiciones a partir del criterio de varios autores, quedando como definición para la propuesta metodológica para la gestión de la comunicación organizacional interna la de Blazenaite (2011). Además, se hizo referencia a sus elementos constitutivos; entre los que destacan; mensajes, canales, dirección de comunicación y redes con sus respectivas tipologías y especificidades.

Posteriormente, se contrastaron estos constructos teóricos con una revisión exhaustiva de elementos a considerar para la gestión de la comunicación organizacional interna en el contexto de las Instituciones de Educación Superior a partir de una metodología cualitativa sustentada en la revisión sistemática, siguiendo las recomendaciones de Newman y Gough (2020).

Del proceso de revisión sistemática realizada a ocho artículos que cumplieron con los criterios establecidos por los autores; emergieron elementos imprescindibles para su abordaje como es el caso del liderazgo y su vínculo indisoluble con indicadores asociados a la cultura corporativa: objetivos organizacionales, misión, visión y valores. Además, se enriqueció la propuesta de indicadores para la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES de Martínez (2018). A estos indicadores ya establecidos, se le sumaron criterios de otros autores, lo que permitió elaborar una propuesta con mayor sustento teórico y desde una visión holística de los datos recabados.

El cruce teórico permitió desarrollar una metodología que parte de elementos generales de la gestión de la comunicación organizacional interna en las IES y es complementada por postulados teóricos de la comunicación organizacional interna. Por lo que se ofrece una propuesta metodológica sintetizada que abre

el panorama a investigaciones que tomen como eje temático la gestión de la comunicación organizacional interna en los contextos universitarios.

Como recomendaciones para futuras investigaciones se sugiere seguir una metodología de revisión sistemática en la que se introduzcan palabras clave y códigos para el procesamiento de la información más específicos. Lo anterior, permitirá enriquecer la propuesta. Además, se sugiere que se acorte el período de búsqueda a cinco años.

5. Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. S.I.Netbiblio.
- Arévalo Martínez, R. I. (2022). El valor de la comunicación organizacional: una visión desde los profesionales, académicos y consultores. *Sintaxis*, 4(8), 12-31. <https://doi.org/10.36105/stx.2022n8.01>
- Blazenaite, A. (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. *Socialiniai Mokslai*, 74(4), 84-101. https://www.researchgate.net/publication/268330639_Effective_Organizational_Communication_in_Search_of_a_System
- Bravo, R. N. (2021). Comunicación efectiva a través de la Virtualidad en la Formación Universitaria. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), 1-30. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2684>

- Contreras, O., y Garibay, N. (2020). Comunicación Organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Fernández, A. A., y Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of leadership studies*, 1(14), 39-45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., y Putnam, L. L. (2020). ¿Qué es la comunicación organizacional? *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI* (pp. 17-36). Organizational Communication Global Network. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Co_municacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf
- González Aportela, O., Batista Mainegra, A., y González Fernández Larrea, M. (2020). Sistema de gestión de calidad en el proceso de extensión universitaria, una experiencia en la universidad de La Habana. *Revista Electrónica de Calidad en la Educación Superior*, 2(11), 105-134. <https://doi.org/10.22458/caes.v11i2.3324>
- León, F. M., Saladrigas Medina, Hilda, y León, F. E. (2023). El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 210-232. <https://www.acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/678/1536>
- Llancari Morales, R. A., y Alania Contreras, R. D. (enero - junio 2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Socialium (Revista Científica de Ciencias Sociales)*, 1(4), 22-33. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/socialium/article/view/475>
- Martínez Arellano, N. A. (2018). Gestión de la comunicación interna en la Universidad Pública. El caso de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC. Diagnóstico y plan de intervención. *Razón y Palabra*, 100(22), 837-855. <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>
- Montoya, M. de J. (2018). Comunicación Organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 1(100), 778-795. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Newman, M., y Gough, D. (2020). Systematic Reviews in Educational Research: Methodology, Perspectives and Application. En *Systematic Reviews in Educational Research* (pp. 3-22). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27602-7_1
- Núñez Paula, I. A., y Bermúdez Reyes, E. (2019). Valores, Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión de la Comunicación Organizacional. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 7(1), 104-115. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/4059>

- Pacheco, L. B. C. (2019). Comprendiendo el ámbito de la comunicación organizacional interna y el desempeño docente en instituciones educativas. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, 1(66), 65-82.
<https://doi.org/10.46744/bapl.201902.003>
- Pérez, S. D., y Góngora, C. de los Á. G. (2020). Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional. Editorial Universitaria (Cuba).
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/12/proceso-comunicacion.pdf>
- Pinzón Acosta, M. V., Contreras Pérez, A., Ramírez Molina, R. I., y de los Reyes Miquilena, D. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus - Santiago*, 5(1), 76-93.
<https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/73>
- Quintana Lombeida, M. A., y Moncayo Silva, M. G. (2017). Nuevas perspectivas teóricas de comunicación en el clima organizacional de Instituciones de Educación. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 104(17), 104-117.
<https://www.researchgate.net/publication/327559543>
- Saladrigas, M. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60), 1- 7. Redalyc. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos.
- Vásquez, C., Marroquín, L., Guillén, G., Montoya, M. J., y Rabello, G. (2023). Definiendo la comunicación organizacional desde el Sur: en búsqueda de perspectivas latinoamericanas. *ORGANICOM*, 1(41), 257-274.
<https://revistas.usp.br/organicom/article/view/200272/192335>
- Villalba Benítez, E. F. (2017). Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *RAES (Revista Argentina de Educación Superior)*, 9(15), 36-53.
http://www.revistaraes.net/revistas/raes15_art2.pdf

