

La Comunicación Organizacional como Eje Transformador del Proceso Misional de una  
Institución de Educación Superior de la Ciudad de Bogotá

Realizado por:

Gonzalo Emilio Zabaleta Abril

Tutor:

Victor Hugo López Yara

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades - ECSAH

Programa de Comunicación Social

Bogotá, D.C

2020

## **Tabla de Contenido**

Resumen .....	3
Palabras clave .....	3
La comunicación participativa como eje transformador del proceso misional de una institución de educación superior de la ciudad de Bogotá.....	4
Conclusiones.....	14
Referencias .....	16

## Resumen

Por medio del presente ensayo crítico el lector podrá encontrar los argumentos que respaldan la siguiente tesis: “la comunicación organizacional es un elemento que trasciende en cada uno de los aspectos que integran a una organización, es decir, el poder transformador que tiene cuando se le emplea de manera correcta contribuye significativamente al cumplimiento de la misionalidad con el respectivo alcance social que tiene. Esto se enmarca dentro del trabajo de investigación socio práctico que se desarrolló en una institución de educación superior, responsable del proceso de formación integral de los futuros servidores públicos que tienen la responsabilidad de liderar, en coordinación con las autoridades político administrativas, las sendas de la convivencia y seguridad ciudadana en los diferentes territorios del país. El cual estuvo inmerso en la participación de diferentes actividades e instancias dentro de la OSP donde se hizo.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, redes sociales, comunicación organizacional.

## **La comunicación organizacional como eje transformador del proceso misional de una institución de educación superior de la ciudad de Bogotá**

La comunicación organizacional es un elemento que trasciende en cada uno de los aspectos que integran a una organización, es decir, el poder transformador que tiene cuando se le emplea de manera correcta contribuye significativamente al cumplimiento de la misionalidad con el respectivo alcance social que tiene.

Por ende, por medio del presente ensayo crítico se muestra la argumentación para validar la tesis que se presenta al principio del mismo. Todo lo anterior, fundamentado no sólo desde referencias bibliográficas, sino también desde el trabajo realizado en la OSP de la institución de educación superior en la cual se tuvo la oportunidad de realizar el trabajo de investigación. Una gran oportunidad de comprender la comunicación organizacional desde el compromiso social que tiene una organización dedicada a la formación integral de las personas que aspiran a generar impacto propositivo en los diferentes territorios del país.

Es así, que es necesario primero generar una contextualización de la génesis del trabajo de investigación dentro del marco del diplomado en construcción de redes sociales de comunicación, como uno de los requisitos de grado para aspirar a obtener el título como comunicador social. A partir de allí se tiene el acercamiento con una institución de educación superior cuya misión es la formación integral de las personas que en los diferentes territorios tienen la responsabilidad de liderar todas las acciones que garanticen la convivencia y seguridad ciudadana, en coordinación con las autoridades político administrativas.

Por otra parte, la organización se encuentra inmersa en un sistema de gestión de calidad que le permite evidenciar oportunidades de mejora, y que a su vez los integrantes de la misma tienen esa cultura arraigada, lo cual facilitó ostensiblemente el trabajo que se realizó en la OSP, toda vez que la participación en los diferentes comités y entrevistas efectuadas a funcionarios de la institución evidenciaron que la mejora es un medio para fortalecer e innovar en el cumplimiento del proceso misional.

Aunado a lo anterior, otra ventaja que se tuvo fue el trabajo en terreno que se pudo realizar, lo que permitió comprender holísticamente la realidad de la comunicación organizativa de la OSP, ya que no sólo los momentos de interacción entre los integrantes son los que brindan ese escenario ideal, sino además el componente logístico y de bienestar del personal, que fue uno de los factores diferenciadores que se encontraron.

En cuanto al desarrollo del trabajo de investigación, y a la luz del ensayo crítico que se presenta en este escrito, es necesario tomar como punto de partida lo referido por Balcázar (2003), cuando expresa que “la IAP considera a los participantes como actores sociales, con voz propia, habilidad para decidir, reflexionar y capacidad para participar activamente en el proceso de investigación y cambio” (p. 67). Esta investigación refiere que las personas que participaron tanto en el trabajo de campo como aquellas que lo hicieron con mediación de las tecnologías, tuvieron la oportunidad de expresar los aspectos sobre los cuales se dinamiza la comunicación organizativa, bajo un soporte vital como lo es la participación democrática en cada una de las instancias en las cuales se toman decisiones en pro del proceso misional de formación integral que tiene la OSP en la cual se desarrolló.

La participación no se puede concebir como solo un “estar en un determinado momento y lugar”, ésta evoca la actitud de las personas hacia un compromiso participativo

porque reconocen que la comunicación es un pilar que transforma las realidades no sólo de las personas, sino el impacto que las acciones de estas generan en la sociedad, más aún, cuando la responsabilidad social de la OSP se extiende a los diferentes territorios del país. Por ello, el trabajo realizado logra evidenciar que el contacto con integrantes de la OSP y la participación en diferentes comités que están establecidos dentro de sus estatutos como aquellos derivados de la inmersión en un sistema de gestión de calidad, contribuyó significativamente a comprender realidades de la comunicación en esa organización a la luz de postulados teóricos y prácticos que se abordaron en el diplomado en construcción de redes sociales de comunicación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Uno de estos postulados precisamente hace referencia a que la “esencia de la comunidad es el fundamento de la vida en común, al menos de la vida real y orgánica” (Álvaro, 2010, p. 20). A partir de ahí, en el trabajo de investigación se encontró un aspecto importante que debe ser tenido en cuenta al momento en que se comprende la dinamización de la comunicación organizativa, y es precisamente que en comunidad y por medio del trabajo articulado de cada uno de sus integrantes se logra el objetivo que en común los une a ellos, es decir, que estén situados en un espacio, tiempo y propósito que les permite orientar sus esfuerzos hacia la ruta indicada, en este caso, al proceso misional de la institución de educación superior.

Las personas desarrollan un rol específico en esa ecología social donde se dinamiza la comunicación en la organización, siendo ésta un factor determinante para que ese proceso misional se desarrolle y logre desde los diferentes frentes de compromiso. Por ello, como lo expresa Villasante (2010), en lo que respecta a la clave de la transformación en estos procesos “lo más importante son las relaciones, no los sujetos que soportan las

relaciones, no el conjunto total de la comunidad o del campo considerado, sino cómo se mueven los vínculos, las confianzas entre unos y otros” (p. 115). Ante todo, más que realizar el trabajo de campo en esta investigación con una mirada netamente organizacional, fue preciso desarrollar los análisis por medio de unas observaciones precisas en los niveles de relacionamiento de los integrantes, es decir, destacar la manera como esas relaciones permitían que el proceso comunicativo en la organización realmente impactara en beneficio de las personas que reciben esa formación integral.

El siguiente postulado que contribuye a fortalecer la tesis planteada es lo que refiere Peyró (2015), reconoce que “una red social es un conjunto de individuos dentro de una estructura de relaciones” (p. 25). Dentro del desglose del presente ensayo se evidencian algunos aspectos característicos tanto a nivel de la organización como de las relaciones que surgen en la misma y posibilitan que la comunicación se convierta en pilar con capacidad transformativa de las realidades internas y externas. Sin embargo, el concepto de red social es determinante a la hora de comprender este impacto propositivo y generador de grandes cambios.

Si bien es cierto, que desde la oficina de comunicaciones estratégicas las actividades que se emplean para dinamizar la comunicación tanto interna como externa contribuyen desde ese foco a la organización, es preciso resaltar que en el trabajo de campo que se llevó a cabo en diferentes momentos, se evidenció que sus integrantes son conscientes e identifican el nivel de importancia y de participación que ellos tienen en las diversas instancias para aportar al cumplimiento del proceso misional de formación que esta tiene. Es así, que consideran que la comunicación es un pilar y factor fundamental en el desarrollo

y cumplimiento de las diferentes funciones, es decir, que la red social no es comprendida como hoy en día algunas personas pretenden que se dinamiza una organización.

El concepto que ellos emanan de red social no se limita a lo tecnológico o contemporáneo, tal vez tenga un impacto interesante en las nuevas generaciones, pero este concepto es holístico, integral, diferenciador y anecdótico. Ellos soportaron sus argumentos en experiencias propias laborales y personales, lo cual permitió dimensionar la importancia que tiene la comunicación organizativa en ese ejercicio articulado en la red social como lo refiere el autor citado. La estructura de las relaciones está conformada desde el establecimiento de los procesos y procedimientos en los cuales están inmersas cada una de las personas que integran la organización, enfocado esto a los niveles de responsabilidad que tienen desde cada uno de sus cargos y funciones.

Frente a lo anterior, cada quien de manera individual está situado y orientado hacia dónde debe enfocar sus acciones, sin embargo, y algo que se destaca es la capacidad de comprensión y articulación que ellos tienen para lograr el objetivo de formación integral de los estudiantes que cursan los programas académicos que oferta la institución de educación superior. Con esto se quiere decir que el trabajo articulado desde esas responsabilidades diferenciales es un factor que se prioriza, toda vez que cada persona contribuye a esa red social por medio de la cual, y con el enfoque participativo en las relaciones que emergen en este proceso, se generan cambios importantes en la dinámica comunicacional de la organización.

Un aspecto importante para fundamentar lo anterior, emerge de una de las actividades que se desarrollaron en el diplomado, que fue la matriz comparativa con otras OSP. La comparación con otras organizaciones permite que se comprenda el alcance de la



misión que se tiene, en los aportes sociales que la misma realiza desde cada uno de sus proyectos y que la pedagogía en estos eventos sea determinante a la hora de concluir un trabajo de investigación. Esto se resalta a causa de una de las grandes conclusiones frente al ejercicio que consistió en evidenciar que, frente a la diferencia existente en el esquema de organización y misión de cada OSP, en la que se desarrolló la investigación, se observaba una dinámica más fortalecida donde la comunicación es un factor clave para el cumplimiento de la oferta ante la sociedad. Con ello no se quiere decir que las demás no lo tuvieran, sino que el alcance de esta es superior en el impacto social que esa formación integral tiene en los diferentes territorios del país donde van a cumplir sus funciones como servidores públicos.

De esto se desprende un tercer aspecto de gran relevancia, y es la responsabilidad social que la OSP tiene. Al ser una institución de educación superior donde el compromiso está encaminado a formar integralmente a los futuros servidores públicos responsables de la convivencia y seguridad ciudadana, en coordinación con las autoridades político administrativas de cada territorio del país, toda vez que cuando ellos culminan el programa académico y cumplen los requisitos para prestar sus servicios al Estado, son destinados a laborar de manera inmediata, en concordancia con las necesidades administrativas del Estado.

Bajo esta dinámica, es preciso explicar la manera como se manejan las relaciones en la OSP. Al ser una institución del Estado con carácter civil y castrense existen relaciones con verticalidad donde se emanan una serie de órdenes y disposiciones que se cumplen, en el marco de unas políticas educativas específicas. Sin embargo, en el trabajo de investigación realizado en la OSP se logró determinar que la horizontalidad también existe.

Esa mixtura al principio se puede concebir de una manera extraña, pero al analizar el desarrollo de las actividades en las cuales se participó, realmente esta segunda clase de relacionamiento es muy activa en cada una de las instancias donde se toman las decisiones que trascienden al cumplimiento de la misión de la organización. De ahí la necesidad de enfocar la investigación en la comunicación participativa, porque esas decisiones se toman en órganos colegiados que garantizan la transparencia y efectividad de cada una de ellas.

Al respecto, un aspecto importante que contribuyó significativamente a analizar los niveles de relacionamiento tanto internos como externos fue la realización del sociograma, como herramienta pedagógica que implicó recolectar información de diferentes fuentes, participar en actividades específicas de la OSP y hacer el cruce de variables que permitieran dentro del escalonamiento jerárquico, resaltar desde el poder inferior y el poder superior, y viceversa, las dimensiones de los relacionamientos dentro de la red social y un correcto empleo de la comunicación participativa, bajo la activa participación de los actores que se identificaron, así:

- Desde las políticas: Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Defensa Nacional, Policía Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Escuelas y la institución de educación superior objeto de investigación.
- Desde la participación determinante: universidades o instituciones de educación superior con las cuales la OSP tiene convenios, habitantes de Colombia en los diferentes territorios del país, autoridades político administrativas en todos los departamentos y municipios de Colombia, diferentes organismos (Fiscalía, Procuraduría, Defensoría, Contraloría y diferentes organismos de control).

- Desde la operacionalización: estudiantes de los programas académicos, integrantes del cuerpo directivo y administrativo de la OSP, docentes de los programas académicos y padres de familia.

Al realizar un análisis exhaustivo a partir del sociograma, el trabajo de campo, las entrevistas llevadas y cabo y la participación en los diferentes comités e instancias donde se toman decisiones que contribuyen al desarrollo del proceso misional, se tiene en cuenta la naturaleza la institución de educación superior tanto por su dependencia al Ministerio de Educación Nacional, como aquella que se deriva por pertenecer a una institución del Estado. Esta segunda condición en particular implica una jerarquía en la que la comunicación se despliega en diferentes niveles dentro de esas dependencias organizacionales. Esto es necesario tenerlo en cuenta para la estrategia que más adelante se explica, ya que en el trabajo desarrollado se evidenció las oportunidades de mejora que la OSP tiene.

Estas oportunidades específicamente se enfocan al fortalecimiento que se debe realizar en la comunicación organizacional para que la conciencia de la misma como factor determinante dentro del progreso de la OSP y el impacto que ésta tiene tanto al interior como dentro de su responsabilidad social en los diferentes territorios del país, no permanezca en un statu quo por las dinámicas del día a día y la absorción del tiempo en ellas. Por el contrario, aquello que contribuya a que esa conciencia emerja de la necesidad de innovar y mejorar los procesos que contribuyen a cumplimiento de la misionalidad.

Aunado a lo fundamentado al momento, y bajo los criterios expuestos con sus respectivos autores y trabajo de investigación en el marco de la sociopraxis, para generar una estrategia de fortalecimiento de la comunicación organizativa y para este caso la OSP

donde se desarrolló, es necesario tener en cuenta la doctrina experiencial expuesta por Kamlongera y Mafalopulos (2008) en lo que explican respecto a la Escalera de la Adopción como aquella que “facilita la identificación de los puntos de entrada de comunicación los cuales podrían referirse a elevar la conciencia o el conocimiento de cierto tema, o el cambio de actitud o el fomento de la aplicación de ciertas prácticas” (p. 20).

El anterior postulado se destaca en tanto que el planteamiento para las mejoras que se pueden realizar en la comunicación organizativa en la OSP, debe obedecer a un trabajo riguroso y metodológico, ya que no se puede concebir que a la luz de un trabajo de investigación realizado por medio de la investigación-acción socio práctica, y más aún cuando se tuvo la oportunidad de participar en diferentes instancias donde se toman decisiones, se propongan una serie de actividades sin concatenación.

Por ende, el postulado del autor es necesario referirlo para comprender que si bien es cierto se evidenció un nivel de identidad y de conciencia en los integrantes de la organización, sin embargo, y de acuerdo a las oportunidades de mejora y por el hecho de que la OSP está inmersa en un sistema de gestión de calidad, ese nivel se debe fortalecer e incrementar, porque los roles se pueden tender a convertir en rutinarios, y si una visión externa o interna no evidencia esa necesidad, la comunicación organizativa se ancla a factores que no permiten su dinamización y mucho menos generar iniciativas que contribuyan significativamente el cambio.

Asimismo, esta escalera integra una serie de elementos que contribuyen a que las buenas prácticas sean un factor determinante para que la comunicación participativa genere una sinergia dentro de esa red de comunicación, alineado a la conciencia que los integrantes deben tener en el desarrollo de sus funciones y roles. De ahí la necesidad de que, al

identificar una oportunidad de mejora, ésta sea divulgada entre los funcionarios, en aras de que ellos conozcan y se resuelvan dudas para que a través de ese interés se logre sensibilizar en favor de la mejora. La adopción de la actitud adecuada es determinante al momento en que una estrategia se pretenda implementar, y esta no puede tener éxito sino se aplica lo anteriormente expuesto. Además, en la práctica organizacional la transformación se evidencia cuando se observa en los integrantes la capacidad de adaptabilidad a los cambios presentados a través de la estrategia, lo cual potencia en alto grado las posibilidades de que a través de la mejora el proceso misional de formación integral de los estudiantes tenga un mayor nivel de impacto tanto en la vida de ellos como en los territorios donde van a brindar sus servicios a la comunidad.

A consecuencia de lo anterior, en la estrategia presentada en el marco del diplomado y de acuerdo a lo trabajado e identificado en la OSP, los objetivos Smart eran determinantes, toda vez que el autor citado, concluye su nivel de importancia en cuanto a que estos deben estar muy bien definidos, pero bajo la lupa de un trabajo de investigación socio práctico muy bien ejecutado e integrado a las realidades de la organización y las sociales, debido a la dinámica del cambio volátil que el mundo trae consigo, más aún, aquellas derivadas de las tecnologías de la información. En el planteamiento de estos objetivos no termina la tarea, porque viene el trabajo arduo de aplicarlos, hacerles seguimiento y posteriormente realizar la evaluación de los mismos, y posteriormente, de los resultados de la retroalimentación continuar con la mejora de la comunicación organizativa de la OSP.

Esta última parte es vital porque de un trabajo serio, dedicado e innovador, se desprenden los aspectos que garantizan que la transformación de la comunicación

organizacional impacte en la OSP para que el proceso misional de la formación integral tenga el impacto esperado a nivel interno y externo.

### **Conclusiones**

La comunicación participativa dentro de la OSP donde se llevó a cabo el trabajo de investigación socio práctico, es un pilar fundamental que contribuye significativamente al cumplimiento de la formación integral de los futuros servidores públicos, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad que la misma tiene ante la sociedad.

El nivel de conciencia de los integrantes de la OSP respecto a que la comunicación es un elemento integrador, sinérgico y dinámico en cada uno de los procesos que ellos lideran, es determinante a la hora en que se desarrollan las diversas actividades y en cada una de las decisiones que se toman en distintos órganos colegiados y en los respectivos comités, impactando esto en el cumplimiento de la misionalidad de la organización.

La estrategia propuesta para fortalecer la comunicación organizativa en lo que refiere a incrementar en nivel de conciencia de los integrantes de la OSP, de cara a la responsabilidad social que tienen, y bajo fundamentos experienciales y teóricos, contribuye significativamente al mejoramiento de los procesos, en tanto que evidencia metodología y rigurosidad en su planteamiento, además de estar articulada a las necesidades y realidades de la OSP.

## Referencias

- Álvaro, D. (2010). Los conceptos de "comunidad" y "sociedad" de Ferdinand Tönnies. Papeles del CEIC. *International Journal on Collective Identity Research*, (1),1-24.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=765/76512779009>
- Balcázar, F. E. (2003). Investigación acción participativa (IAP): aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos En Humanidades*, 7-8, 59–77.  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/20765>
- Kamlongera, C., y Mafalopulos, P. (2008). Diseño participativo para una estrategia de comunicación. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma. 2da Ed.  
<http://www.fao.org/docrep/011/y5794s/y5794s00.htm>
- Peyró Outeiriño, M. B. (2015). Conectados por redes sociales: Introducción al Análisis de redes sociales y casos prácticos. *Redes: Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 26. (2), 236–241. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113723>
- Villasante, T. R. (2010). Redes sociales para la investigación participativa. En: *Sociedad Hoy*, núm. 18, 2010, pp. 109-129. Red Universidad de Concepción. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/11154?page=1>