

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN:

**FACTORES DETERMINANTES EN LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LA ARTICULACIÓN DE LAS FUNCIONES
SUSTANTIVAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – DOCENCIA,
INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL - EN LA UNIVERSIDAD DE
MANIZALES.**

**DIANA VICTORIA VARGAS PEDRAZA
SANDRA LUCÍA GARCÍA MONTES**

**MAESTRÍA EN GERENCIA
DEL TALENTO HUMANO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
NOVIEMBRE 3 DE 2005**

TABLA DE CONTENIDO

<i>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</i>	4
<i>II. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</i>	5
1.0 RESUMEN EJECUTIVO	5
2.0. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
2.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	8
2.2. IMPACTO ESPERADO	8
2.3. USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
2. 4. MARCO TEÓRICO	11
2.4.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	18
2.4.2. TEORÍAS Y TIPOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	58
2.4.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y UNIVERSIDAD ...	62
2.4.4. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: EJE DE ARTICULACIÓN ENTRE FUNCIONES SUSTANTIVAS Y FACTOR TRANSVERSAL DE CALIDAD.....	69
2. 5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	78
2.5.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO:.....	78
2.5.2. HIPÓTESIS NULA:.....	78
2.6. OBJETIVOS	79
2.6.1. OBJETIVO GENERAL:.....	79
2.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	79
2.7. METODOLOGÍA.....	80
2.7.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	81
2.7.2 MUESTREO	83

2.7.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	83
2.7.4. PROCESO INVESTIGATIVO	84
2.8. RESULTADOS	84
2.9. TRAYECTORIA DEL GRUPO INVESTIGADOR	86
3.0 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	87
3.1. REVISIÓN DOCUMENTAL:.....	89
3.2. ENCUESTA Y ENTREVISTA:	114
3.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	116
3.2.2. DOCENCIA	133
3.2.3. INVESTIGACIÓN	140
3.2.4. PROYECCIÓN SOCIAL.....	146
3.2.5. ARTICULACIÓN DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	153
3.2.6. FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES: PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	158
4.0. CONCLUSIONES	162
5.0. RECOMENDACIONES.....	172
6.0. BIBLIOGRAFÍA.....	180
7.0. ANEXOS.....	184
7.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:.....	184
7.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: ENTREVISTAS....	208
7.3. INSTRUMENTOS	213
7.4. DATOS CUANTITATIVOS ENCUESTAS.....	222

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

- Título:** Factores determinantes en la comunicación organizacional para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior – docencia, investigación y proyección social - en la Universidad de Manizales.
- Investigadoras principales:** Sandra Lucía García Montes
Diana Victoria Vargas Pedraza.
- Teléfonos:** 8841450 Ext. 273 - 296
- Correos electrónicos:** sandralu@umanizales.edu.co
prensa@umanizales.edu.co

II. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.0 RESUMEN EJECUTIVO

Los nuevos enfoques de Gestión del Talento, señalan claramente la forma en que el Ser Humano, se constituye en el eje que hace probable el cumplimiento de los objetivos empresariales: son las personas de la organización quienes posibilitan, junto a los demás recursos, el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles; en palabras de Edward Gubbman *“las oportunidades estratégicas reales para convertirse en un éxito singular, llegar a ser único y moverse rápido, están en su recurso más singular y potencialmente más poderoso: su fuerza laboral...”*¹

Este planteamiento, ha sido comprendido por las organizaciones de éxito, en las cuales su Talento Humano es considerado como el activo de mayor valor dentro de la organización. Son las personas, y los grupos al interior de la organización quienes llevan sobre sí la responsabilidad de tomar decisiones exitosas o no; de emprender acciones que contribuyen al desarrollo organizacional, o por el contrario, llevarla camino hacia el fracaso.

En este sentido, la comunicación en las organizaciones, juega un papel esencial, al constituirse en un proceso vivo y permanente, de intercambio de símbolos y significados entre seres humanos, y a través de éste en la forma por la cual las personas hacen manifiesta su participación en la vida organizacional.

¹ GUBMAN, E. El talento como solución. Pág. 35

De igual forma, si se considera que “... las Organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados”², se comprende también que para el afianzamiento de cierta disposición mental compartida, y para el intercambio de símbolos, signos y significados, el proceso comunicativo, no sólo es necesario, sino también inevitable; es así como la comunicación organizacional, al expresar –formal e informalmente- la vivencia y el comportamiento individual y colectivo, puede facilitar o por el contrario obstaculizar el logro de los objetivos organizacionales, si no es adecuadamente manejada.

Teniendo este precedente, se hace necesario identificar la forma en que la comunicación misma, se puede constituir en un eje transversal para el logro de los propósitos organizacionales así como para la articulación de los procesos estratégicos.

En particular, el entorno universitario es un medio académico en el que la comunicación ocupa un papel fundamental: los actos comunicativos configuran escenarios de interacción en torno a los procesos de docencia, investigativo y de proyección social. Es así como la comunicación, vista como hecho social, trasciende el fenómeno de transmisión de datos que configuran información y se constituye en las instituciones de Educación Superior, en materia viva de interacciones entre personas de la comunidad académica: docentes, investigadores, estudiantes, comunidad externa y de éstas como agentes de procesos interconexos de docencia, investigación y proyección social.

Estas tres funciones sustantivas se han trazado como responsabilidades intrínsecas a las instituciones de Educación Superior. En la Universidad de Manizales cada una de ellas a su interior ha constituido el sentido de su quehacer a partir de reflexiones teóricas y actuaciones prácticas. Sin embargo, en las reflexiones por la excelencia de los procesos, la pregunta que sobresale en el panorama académico hace referencia a la articulación de éstas tres funciones en miras a lograr que el conocimiento producido a partir de la investigación, sea difundido al interior de las aulas en procesos de docencia, y proyectado

² H. ABRAVANEL y otros. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Pág. 26

al cumplimiento de la deuda social y la resolución de las necesidades fundamentales del entorno a través del quehacer en proyección social.

En la presente investigación, el caso particular analizado, pone en relación directa la Comunicación organizacional con la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior - docencia, investigación y proyección social- , entendiendo que en éstas se concentran tres propósitos fundamentales interrelacionados para organizaciones de este tipo, esto es, la construcción, divulgación y proyección del conocimiento. Es así como se introduce el cuestionamiento relacionado con los factores determinantes en la comunicación organizacional para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior - docencia, investigación y proyección social - en la Universidad de Manizales, de tal manera que la gestión de éstas, se traza en relación directa con la Gestión del Conocimiento.

Si se concibe la Gestión del Conocimiento como el conjunto de políticas y decisiones directivas cuyo objetivo es impulsar los procesos de aprendizaje con la finalidad de generar conocimiento acorde con los objetivos de la organización, o bien al Conocimiento como una capacidad humana, resultado de una transformación personal, la pregunta por los factores determinantes en la comunicación organizacional para la articulación de la docencia, investigación y proyección social, parte del hecho de concebir las funciones sustantivas, como factores estratégicos relativos al conocimiento -tanto para la organización como para el individuo - y a la comunicación como eje que transversaliza su gestión.

2.0. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los factores determinantes en la Comunicación Organizacional para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior - docencia, investigación y proyección social - en la Universidad de Manizales?

2.2. IMPACTO ESPERADO

El impacto del proceso investigativo se enmarcó en la indagación de nuevos elementos de conocimiento de lo humano en el entorno académico administrativo de las instituciones de Educación Superior para a partir de ello, posibilitar la construcción de nuevas rutas de orientación de la praxis, enfocadas desde la Gestión del conocimiento; por tal razón, el proyecto se circunscribe en la sublínea que recibe el mismo nombre - Gestión del conocimiento- , y que se constituyó en uno de los temas marco de construcción conceptual en la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de la Universidad de Manizales.

El interés de la presente investigación se centró, en primer lugar, en el aporte de precisiones conceptuales respecto a la relación entre dos ejes temáticos fundamentales: comunicación organizacional y articulación de funciones sustantivas de la Educación Superior, partiendo de reconocer que en un entorno como el actual caracterizado por niveles cada vez mayores de complejidad, globalidad y dinamismo, se requiere que también las organizaciones del sector de la Educación Superior comprendan el factor humano, como elemento central de la gestión y que es necesario alcanzar, mantener y

potenciar procesos comunicativos efectivos, para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las funciones estratégicas de la institución educativa.

Específicamente, el interés orientador del proceso investigativo, pretendió evidenciar aquellos factores determinantes en la Comunicación Organizacional, para la articulación de la docencia, investigación y proyección social en la Universidad de Manizales.

Su novedad radicó en que, si bien se ha abordado ampliamente la comunicación al interior del entorno empresarial, desde perspectivas teóricas y pragmáticas, esta investigación orienta el abordaje de éste proceso social humano, específicamente en las instituciones de Educación Superior –caso Universidad de Manizales - y en relación con funciones sustantivas, cuyo cumplimiento adquiere importancia estratégica, para el mantenimiento de la excelencia de los procesos académico – administrativos.

Por otra parte, en la Universidad de Manizales, los resultados de la presente investigación resultan novedosos, por cuanto se constituyen como el primer proceso al interior de la institución y del contexto próximo, que relaciona los núcleos temáticos mencionados.

El aporte de conocimiento logrado a través de la búsqueda investigativa, es además de gran utilidad en miras al interés por la excelencia que orienta la Universidad de Manizales, y se operacionaliza en la acreditación de alta calidad, como proceso auto y hétero evaluativo a partir del cual la institución da cuenta de la calidad de sus diversos procesos, frente a sí misma, frente a la sociedad y frente al sector en el cual se encuentra inmersa. Las reflexiones teóricas y las indagaciones en la praxis de las funciones sustantivas, en relación a la comunicación organizacional, adquieren aún mayor utilidad, en la medida en que sean tenidas en cuenta para el redireccionamiento de la comunicación en miras a la gestión óptima de procesos institucionales, teniendo como base la gestión del Talento Humano.

2.3. USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS POTENCIALES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los usuarios de la investigación, en un primer momento, fueron los integrantes de la comunidad académica y administrativa de la Universidad de Manizales.

En segunda instancia, los resultados podrán ser utilizados por las instituciones de Educación Superior en el contexto nacional y latinoamericano, en especial si se considera que el propósito de articulación de las funciones sustantivas, es un criterio fundamental y común de calidad para todas las instituciones universitarias.

Son también usuarios directos e indirectos, los académicos y representantes del sector administrativo de las instituciones de Educación Superior, interesados en indagar y dar continuidad a las reflexiones relacionadas con la Gestión del Talento Humano en las Universidades y específicamente en el papel que juega la comunicación en tal gestión.

Finalmente, son usuarios los gremios, asociaciones e instituciones locales, regionales y nacionales de orden educativo, así como la comunidad en general que es usuaria directa o indirecta del servicio prestado a través de la docencia, la investigación y la proyección social, en cuanto que la articulación de los procesos incide de manera directa en la calidad de la labor académica.

2. 4. MARCO TEÓRICO

Diversos autores han abordado temáticas relacionadas con el desarrollo de los procesos fundamentales a las instituciones de Educación Superior. Entre ellos existe un acuerdo común al señalar que la Universidad como institución social debe atender a tres misiones históricas: en relación con la formación del hombre; en relación con la ciencia; en relación con la sociedad. Para ello se vale de sus procesos de docencia, investigación y extensión. Sin embargo, no existe una amplia base investigativa que relacione esta tríada con la comunicación organizacional al interior de ellas.

A fin de establecer los factores determinantes en la Comunicación Organizacional para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Educación Superior, es necesario antes, precisar algunos aportes conceptuales para comprender el planteamiento investigativo.

Uno de ellos, es el relativo a la Gestión del Conocimiento. Actualmente, las reflexiones teórico prácticas al respecto, remiten a las empresas, interesadas por su posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo, a la necesidad de desarrollar capacidades de aprendizaje, y constituir sistemas estructurados de Gestión del Conocimiento que conduzcan –entre otros aspectos- a la innovación y excelencia de productos y servicios ofrecidos. Las instituciones de Educación Superior, no son la excepción, porque la gestión del conocimiento se circunscribe en el sistema educativo a preguntas por el quién, qué, para qué, dónde y cómo del conocimiento, además porque sus funciones sustantivas: investigación, docencia y proyección social, son formas de: construcción, divulgación, expresión, significación y proyección del conocimiento.

De igual manera, las universidades son consideradas también como organizaciones. En palabras de Carlos Augusto Hernández: “un centro educativo es una organización. En ella una serie de profesionales se dedican a prestar un servicio. Pero los centros educativos poseen una especialidad que les hace difíciles de equiparar a cualquier otra

organización. En primer lugar por el “objeto” con el que tratan (el propio ser humano), en segundo lugar por la peculiaridad del servicio que generan, intangible y sometido a diferentes valoraciones (la educación), en tercer lugar por tratarse de un derecho básico en cuya provisión forzosamente tiene que entrar el Estado para garantizar su percepción por parte de todos los ciudadanos, incluso los menos favorecidos; en cuarto lugar por el status, consideración social y valoración económica que conllevan ejercer la profesión de maestro/a”³

La Universidad se considera como una empresa por objetivos de servicio educativo con capacidad de obrar de manera autónoma por su *saber hacer* que se lleva a término con eficiencia, estabilidad y calidad mediante la adecuada adopción, dirección y manejo de sus recursos, en beneficio de la sociedad. Autonomía que no puede considerarse como algo absoluto, sino relativa al orden social, del cual la empresa es parte a la vez que gestora.

Ser empresa y tener una organización visible en la estructura, son hechos que se realizan en la universidad puesto que esta es empresa humana e institución social, constituida para el servicio de la educación, de la cultura y de la ciencia. Universal y autónoma con aquella forma de lo soberano que le proviene de las libertades de espíritu y del poder del saber, manifestados en el ejercicio de las libertades académicas.⁴

Para servir con eficiencia y calidad, la empresa universitaria requiere óptimo Talento Humano: directivos, profesores, estudiantes, colaboradores, así como recursos materiales: físicos, financieros y económicos, provenientes de la sociedad, del Estado y, en general de los usuarios de los servicios que la universidad ofrece.

³ HERNÁNDEZ Carlos Augusto, Educación superior, sociedad e investigación. Universidad y Excelencia. pág. 9

⁴ BORRERO C. Alfonso. Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general, Conferencia 21, Administración Universitaria, Pag. 18

Las instituciones universitarias tienen varios fines a la vez y su consideración como universidad es de institución cuya naturaleza cualifica su dimensión empresarial. El acento universitario recae sobre la ciencia y la educación más que sobre los factores inmediatos de que tanto se cuidan las empresas productivas y algunas filosofías y conceptos del desarrollo social y económico. Las relaciones, en fin, entre la universidad – empresa con los medios políticos, económicos y sociales, crean circunstancias muy particulares que influyen en la administración universitaria, de modos diversos a aquellos vigentes entre la empresa productiva y el medio exterior a ella.⁵

Según Alberto Moncada, las cuatro actividades que deben ocupar los altos administrativos universitarios son: las reacciones fundamentales de la universidad con el Estado y la sociedad; preparar y formular las grandes decisiones, reglas o arbitraje que, en virtud de una competencia preestablecida, les corresponde como última instancia del gobierno universitario; organizar y mantener abiertos los canales de comunicación mediante los cuales las diferentes unidades académicas de la universidad y sus personas participan en las actividades comunes, y protagonizar las decisiones concernientes a los servicios generales o espaciales que hacen posible la marcha de la universidad.⁶

La universidad está cargada de actos internos del entendimiento y de la voluntad; en otras palabras, la empresa universitaria tiene, como una de sus herramientas más propias para medir su eficiencia, el modo como garantice la dedicación libre y entusiasta de la mayor parte de sus miembros a unas tareas que básicamente afectan a sí mismos.

En la administración universitaria, tiene un capítulo especial, la gestión de su talento humano: directivos, profesores, estudiantes, colaboradores, administrativos, todo el conjunto que le da vigor a las funciones sustantivas de la universidad. Las personas de la universidad siguen siendo la causa formal y eficiente, que con tesón mantiene dinámica

⁵ BORRERO C. Alfonso. Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general, Conferencia 21, Administración Universitaria, Pag. 75

⁶ ibid. Pag. 75

la gestión en torno a la ciencia y el saber -causa material- en torno a la cultura y la educación, y en beneficio de la sociedad, -causa final-.

La Universidad también es concebida como una organización social, en la cual se forman individuos y adquieren un conjunto de conocimientos que los califican para ejercer una profesión en la sociedad; se construyen conocimientos a través de la investigación en diversas disciplinas científicas y se transfieren estos a la sociedad, con el fin de resolver problemas relativos al desarrollo. En ello están representadas las funciones fundamentales de la Universidad: docencia, investigación y proyección social. Es así como las reflexiones de algunos teóricos afirman que una Universidad se nos presenta como un sistema en el cual se adquieren, procesan, conservan, transmiten, crean y transfieren conocimientos, a través de una compleja estructura que hace posible la realización de las funciones básicas antes mencionadas.

Es evidente, que si la Universidad es realmente multifuncional, debe ser el escenario privilegiado del conocimiento. Si la información y el conocimiento son los elementos claves para el funcionamiento de un sistema universitario, cualquier reflexión o acción relacionada con ellos, su contenido, cantidad, oportunidad, actualidad, pertinencia, la manera de manejarlo, transmitirlo, adquirirlo, entre otros, jugará un papel esencial en el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior. Se puede intentar dar la siguiente definición de la Universidad del Siglo XXI: “organización socialmente activa, abierta e interconectada con su entorno y en la cual se formen individuos portadores de una cultura de aprendizaje continuo, capaces de actuar en ambientes intensivos en información, mediante un uso racional de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones”⁷.

La Gestión del Conocimiento, se constituye en un eje temático fundamental de la presente investigación, puesto que también en la Universidad, éste es el principal activo organizacional.

⁷ RODRIGUEZ, Gustavo Andrés. La formación docente en la sociedad de la información. Pág. 6

Otro eje temático prioritario es la Comunicación Organizacional, pues a través de ella se logra el intercambio y la potencialización de las demás capacidades organizacionales – entre ellas el conocimiento -. La comunicación organizacional, más que un conjunto de herramientas, se constituye en éste sentido en el proceso humano por excelencia, de intercambio de sentidos y significados en el contexto organizacional, a través del cual se configura la cultura, se consolidan valores, se alcanza la efectividad en los procesos y se mantienen niveles adecuados de reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el entorno.

También en el contexto universitario, ambos constructos teóricos: Gestión del Conocimiento y Comunicación Organizacional, son elementos de obligada consideración al momento de gestionar la calidad en los procesos de la institución educativa.

En éste interés se enmarca la pregunta investigativa por los factores determinantes en la Comunicación Organizacional para el desarrollo de las funciones sustantivas - docencia, investigación y proyección social - , pues es la óptima gestión de la triada, aspecto esencial de la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior; siendo éste otro de los ejes teóricos puestos en consideración.

Al igual que otro tipo de organizaciones, las Universidades requieren de sistemas estructurados de Gestión que garanticen la efectividad en los procesos apuntando no sólo al cumplimiento de su misión institucional, sino también al acatamiento de su responsabilidad social como organización del conocimiento. El informe de acreditación institucional de la Universidad de Manizales, cita las palabras de Navarro⁸: “para definir gestión es interesante analizar lo expresado en el Proyecto de Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción (1998) donde se explicita que “la

⁸ NAVARRO, A.M. (1998). La autoevaluación de la Gestión. Trabajo presentado en el marco de la Convocatoria organizada por CONEAU para la realización de trabajos teórico – metodológicos sobre evaluación institucional universitaria, durante el mes de octubre de 1988. Pág. 10

gestión y el financiamiento de la enseñanza superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de políticas, basadas en la cooperación establecida entre los establecimientos de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización sana de los recursos. Los establecimientos de Enseñanza Superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los administradores de enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente, mediante mecanismos internos y externos la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas. El objetivo último de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad y prestando servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces”.

La gestión por la calidad de las funciones sustantivas, ha sido discutida en los espacios académicos desde el paradigma de su articulación; así: “la Universidad como instancia privilegiada en la construcción del conocimiento, no puede limitarse a ser una comunidad de científicos en búsqueda del saber per se, sino que está llamado a convertirse en una institución política en el más amplio sentido del término, copartícipe en las tareas de planeación y el diseño de los sistemas sociales”.⁹

Lo anterior remite a la necesaria y obligada articulación entre: la investigación como actividad que moviliza de manera permanente y acelerada los límites del conocimiento, la docencia como proceso en miras al alcance de sujetos capaces de acción profesional ética y efectiva, y la proyección social, como opción de contribución de la academia con el desarrollo, a partir de la aplicabilidad de la ciencia en la solución de problemas existentes en la vida social.

La gestión de la comunicación organizacional, resulta determinante en el alcance de tal articulación y por ende en la calidad de los procesos organizacionales fundamentales. Esta interacción articulada se relaciona con la Gestión del conocimiento en la institución educativa, bien en su forma implícita en el proceder investigativo, como en la acción docente o en la proyección social.

Tales cuestionamientos adquieren suma importancia en relación con la Gestión del Talento Humano, la cual está llamada a favorecer procesos de comunicación organizacional, de interacción y retroalimentación de información, que potencien el desarrollo individual, así como organizacional y social. Para citar el caso, en la Universidad de Manizales, “la misión institucional está centrada en el desarrollo humano tanto en el campo personal, profesional, comunitario como social. En este sentido las personas son el factor más importante del desarrollo institucional”¹⁰

La Gestión del Talento Humano, es incluyente de la Gestión de la Comunicación Organizacional; implica pensar en la calidad de los procesos organizacionales, considerando la imprescindible presencia de los intercambios comunicativos y su necesaria regulación.

La comunicación cumple en las universidades con la función de eje transversal de los procesos de investigación, docencia y proyección social de la Educación Superior, que son posibles a través del talento humano interno y externo de la institución.

De lo anterior se coligen los ejes teóricos que fundamentan la presente investigación: Gestión del Conocimiento, Funciones Sustantivas – docencia, investigación y proyección social-, Gestión de la Calidad en Instituciones de Educación Superior y Comunicación Organizacional.

⁹ PEÑA, Luis Bernardo. La revolución del conocimiento y sus consecuencias en la Universidad, Conferencia X. Pág. 9

¹⁰UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional. Pág 54

A continuación se amplía la base conceptual, que sirvió como referencia del proceso investigativo.

2.4.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

La Comunicación es el proceso que permite a la gente coorientar sus conductas y le da fuerza para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente las personas, mediante las actividades sociales establecen acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es, por tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento usado para establecer y mantener unas relaciones efectivas.

La comunicación en las organizaciones por su parte, es el proceso por el que los miembros reúnen la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella. Es un proceso dinámico en el que están inmersos los elementos de la estructura de la organización. Este proceso no tiene un inicio claro ni un final determinado, pues en ésta se refleja lo precedente e influye en lo que sigue.

La comunicación se considera en las organizaciones como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, se estima como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío),

proceso y almacenamiento de mensajes, entendidos éstos como cualquier tipo de estímulo que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización, ocasiona que ese individuo le atribuya un significado. De esta manera, en un nivel básico se podría pensar que la comunicación en la organización es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

Se debe considerar que la comunicación organizacional es diferente cualitativa y cuantitativamente, a la comunicación que se establece en otros contextos, debido a la presión que se ejerce al organizarla y que la institución misma pone en la comunicación. Por lo general en la organización existen divisiones formales de trabajo (especialización), jerarquía (jefes y subordinados), canales de comunicación formales e informales (de hecho las organizaciones pueden ser consideradas como redes de canales), grupos de personas que interactúan, coaliciones, amplia variedad de tecnologías, entre otros. Estos factores aunados al contexto de la organización (gobierno, comunidad, mercado) no sólo predominan, sino que en su momento también son influidos por la naturaleza de la comunicación en la organización. De manera que cuando se estudia la comunicación organizacional es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (en el ámbito individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.¹¹

Por otra parte, en la época actual, el conocimiento es perseguido cada vez más en relación con su utilidad y aplicabilidad. Las grandes transformaciones dadas por la convergencia entre ciencia y tecnología, y que encuentran su momento cumbre a finales del siglo XX, conducen a la visualización de la ciencia y del conocimiento científico “más como un sistema de acción que como un método de conocimiento puro... el saber científico, en gran número de casos se prolonga de modo natural en un “savoir faire”... la esencia de la ciencia contemporánea es ser a la vez investigación organizada y explotación deliberada de sus resultados”¹²

¹¹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación humana en el mundo contemporáneo. Pág.93

¹² PEÑA, Luis B. Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general., Conferencia X, La revolución del conocimiento y sus consecuencias en la Universidad, Pág 6

Es así como desde 1991, cuando se inician las reflexiones frente al tema de la Gestión del Conocimiento, se considera ésta como un factor de fundamental importancia para cualquier empresa que desee mantener su excelencia y conservar una posición privilegiada frente a sus competidoras; gurus de la administración como Peter Drucker han acordado que la gerencia del conocimiento es una novedad de inmensas proyecciones futuras para el desarrollo gerencial y empresarial. Afirman Nonaka y Takeuchi: “Según los pensadores administrativos más importantes, en la era que comienza los sectores de manufactura, servicio e información tendrían su fundamento en el conocimiento y las organizaciones de negocios seguirán múltiples caminos distintos para convertirse en creadoras de conocimiento. Peter Drucker fue uno de los primeros en descubrir una señal de esta gran transformación...según afirma en su libro *Post – Capitalist Society* (1993) estamos entrando en la “sociedad del conocimiento” donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que “es y seguirá siendo el conocimiento”.¹³

En este contexto y bajo tal consideración del conocimiento en relación con su utilidad práctica, surgen los fundamentos del que se ha dado por denominar: Conocimiento Organizacional. Nonaka y Takeuchi,¹⁴ ven en la gestión del conocimiento, la capacidad orgánica que una empresa posee para generar nuevos conocimientos que tengan aplicabilidad, esto es, que sean susceptibles de materializar en productos, servicios y sistemas; así mismo, indican la importancia de diseminar y transferir estos conocimientos entre los miembros de la organización.

Hacer referencia a la necesidad de transferir y diseminar los conocimientos organizacionales, implica pensar en la gestión de la comunicación organizacional, como proceso humano en el cual descansa – administrativa y académicamente, para el caso de la presente investigación - la responsabilidad de circular eficientemente el conocimiento producido.

¹³ NONAKA, Ikujiro. y TAKEUCHI, Hirotaka. *La organización creadora de conocimiento*, Pág. 52

Se ha definido al conocimiento organizacional como una capacidad, que a su vez ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas. Esta capacidad, se compone por una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Para precisar el concepto y sus manifestaciones, es común encontrar referencias a dos tipos de Conocimiento Organizacional: el Conocimiento tácito y el Conocimiento explícito¹⁵; el primero, es aquel conocimiento que existe en la mente de las personas, un conocimiento subjetivo y personal, fundamentalmente adquirido por el individuo a través de su experiencia, y difícilmente formalizable y comunicable, que no puede explicitarse totalmente ya que mucha parte de él es subconsciente; está complejamente entreverado en nuestras experiencias, deseos y modelos mentales.

En cuanto al segundo, es el conocimiento estructural expresado mediante símbolos en algún medio físico, con un significado en el contexto de la organización, es objetivo, codificable y puede ser transmitido mediante un lenguaje formal y sistemático. Es conocimiento explícito un manual de funciones, el análisis de un cargo o la documentación de un procedimiento.

La Gestión del Conocimiento, implica identificar y analizar el conocimiento, tanto aquel del cual se dispone como el requerido; así mismo involucra el proceso administrativo de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Esto implica sucesivas transferencias del conocimiento, mencionadas por Nonaka y Takeuchi en las fases de Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización, que serán definidas más adelante.

¹⁴ Ibid, Pág 1

¹⁵ Ibid, Pág. 12.

Un aspecto fundamental, se encuentra en la Gestión de la Comunicación Organizacional, puesto que el desarrollo de nuevos activos de conocimiento, tiene relación directa con la comunicación de los hallazgos, pasando por la transferencia de la información –datos organizados – hasta convertirse en un proceso comunicativo, caracterizado por la retroalimentación y circulación de nueva información.

Sin embargo no es labor sencilla, la de comunicar el conocimiento tácito; así lo afirman Nonaka y Takeuchi al hacer referencia a la dificultad presentada en ciertos casos para convertir el conocimiento tácito, en explícito y éste nuevamente en tácito: “el conocimiento explícito puede ser fácilmente procesado por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en bases de datos. Pero la naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito dificulta su procesamiento o transmisión de forma sistemática o lógica. Para que ese conocimiento se trasmita y disemine entre los miembros de una organización, es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan. Es precisamente durante el tiempo que toma esta conversión de tácito en explícito y, de vuelta a tácito, como se crea el conocimiento en las organizaciones...” por otra parte afirman que “las ideas personales, la intuición y las corazonadas, elementos por demás subjetivos, son parte integral del conocimiento. Éste también incluye ideales, valores y emociones, así como imágenes y símbolos. Estos elementos, cualitativos y un tanto vagos, son indispensables para entender la forma en que los japoneses visualizan el conocimiento. Ellos se han percatado de que no es fácil comunicar el conocimiento tácito”¹⁶.

Es por ello, que en las instituciones universitarias, el cuestionamiento por los factores determinantes de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento, en sus formas de docencia, investigación y proyección social, adquiere una notoria importancia tanto desde la mirada académica como desde la administrativa.

¹⁶ Ibid, Pág. 9

Retornando la mirada sobre la Gestión del Conocimiento, según L. Edvinson y M. S. Malone, su objetivo central es el de incrementar el valor del Capital Intelectual de la Organización entendido como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a las empresas una ventaja competitiva en los mercados”¹⁷

A diferencia de los activos tangibles, el conocimiento por sí sólo no tiene ningún valor. El valor del Conocimiento Organizacional realmente se da a través de su uso para alcanzar los objetivos organizacionales. Y como condición indispensable para la Gestión del Conocimiento, está el manejo eficaz de la información organizacional; es a partir de ella que se hace posible gestionar el Conocimiento.

En este sentido, la Gestión del Conocimiento implica necesariamente, la organización sistemática y estructurada de la información organizacional, y a su vez la difusión y retroalimentación de ésta en procesos comunicativos efectivos. Según Niño, R. “en cuanto al conocimiento es consenso bastante general que no es un mero reflejo, más o menos fiel, del mundo externo, sino una mediatización aprehensiva que resulta de una interacción del “sujeto” con la realidad “objetiva” a través de la significación propia del lenguaje, dentro de lo cual es inherente la participación social; es decir, el conocimiento es un “constructo en el que cabe lo objetivo, lo subjetivo y lo social, viabilizado por los signos lingüísticos”¹⁸

Afirman Nonaka y Takeuchi: “los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos de computadora), puede conducir al

¹⁷ EDVINSON L. y MALONE M. El capital intelectual, Pág. 32

¹⁸ NIÑO, R. Victor Miguel. Los procesos de comunicación y del lenguaje, Pág. 27

nuevo conocimiento. La creación de conocimiento que se da en las escuelas gracias a la educación y al entrenamiento formales, por lo general adopta esta forma”¹⁹.

Es importante en este punto hacer referencia a dos procesos diferentes pero complementarios, como son la información y la comunicación; la primera “se sitúa en un plano representativo, aquí se toma como el proceso de recolección, acumulación y registro de los datos provenientes del mundo considerado como algo objetivo, los cuales propician en el sujeto la apropiación y conocimiento de dicho mundo. La comunicación en cambio se considera como un proceso bidireccional, en la medida en que se transmite la información de un sujeto a otro, para involucrarlo en un nuevo proceso de información... la comunicación por tanto exige un doble proceso de información de un sujeto a otro sobre un objeto”²⁰

La información es sólo una parte del proceso - el contenido de lo que se comunica - y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión, serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo la información ha de ser expresada y ha de ser comprendida.

La información en términos generales, es un conjunto coherente de datos, que adquieren un significado para alguien en un contexto determinado. La adquisición de nuevos sistemas de datos permite ampliar o precisar información previa sobre una materia determinada; al ser configurada y retroalimentada en procesos comunicativos y utilizada para tomar decisiones e implementar acciones conducentes al alcance de las metas organizacionales, se constituye en una ventaja competitiva sostenible.

Davenport y Prusak (1998), agregan además la diferencia entre: dato, información y conocimiento; para ellos: “Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito; los datos describen únicamente una

¹⁹ NONAKA, Ikujiro. y TAKEUCHI, Hirotaka. Op. Cit. Pág. 76

parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero estos nunca dirán lo que hacer. A pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información... el concepto de información, lo describiremos como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible; como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor; la información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos, son datos que marcan la diferencia, capaces de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito), no sólo puede formar potencialmente al que recibe, sino que esta organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado”.

Afirman además que “el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no solo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas; el conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo²¹

De lo anterior se deduce que los procesos comunicativos son posibles gracias a la capacidad de simbolización o función simbólica, propia del ser humano, esto es su “facultad de representación mediadora de la realidad, que en última instancia tiene como fin permitirle representar y manejar la realidad, en una forma esencialmente compartida

²⁰ NONAKA, Ikujiro. y TAKEUCHI, Hirotaka. Op. Cit. Pág. 33

²¹ DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, Harvard Business School Press. 1998

”²²; es así como los nuevos conocimientos adquiridos, representados en símbolos, retroalimentados y difundidos en la comunicación organizacional, y aprovechados en la realización de acciones estratégicas, implican una nueva representación, transformación y alusión a la realidad laboral.

Una elaboración teórica ligada a la Gestión del Conocimiento, y que a su vez operacionaliza la expresión en el entorno laboral, es el de Aprendizaje Organizativo.

Peter Senge expresa que: "el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida" ²³

Las Universidades no son la excepción pues “Ante los retos que se plantean a la Educación Superior, se requiere necesariamente que las instituciones se constituyan en organizaciones que aprendan continuamente y que innoven sus procesos y estructuras.”²⁴.

Extrapolando esta visión del aprendizaje al plano organizativo, Senge configura el concepto de Organización Inteligente, expresión que utiliza como sinónimo de Organización que Aprende, de la siguiente manera: "... podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la

²² NIÑO R. Victor Miguel Op. Cit. , Pág. 32

²³ SENGE, Peter. La quinta disciplina, Pág. 24.

²⁴ U. Giraldo y col. *Educación superior, calidad y acreditación*. Consejo Nacional de acreditación. 2003. Pág. 153.

gente continuamente aprende a aprender en conjunto...es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla”.²⁵

Para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, Senge considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios que denomina "Disciplinas del Aprendizaje", a saber: Dominio personal, Modelos mentales, Construcción de visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico.

El Dominio Personal, conduce a aclarar y replantearse continuamente la visión personal, orientando la creación del propio futuro; la Organización Inteligente está integrada por personas con un elevado grado de dominio personal y, por ello, con una alta capacidad de aprendizaje. Los Modelos Mentales son asunciones o esquemas de pensamiento que modelan los actos de los miembros de una organización. El dominio personal y los modelos mentales inciden ampliamente en la disposición individual hacia el éxito en la vida, tanto íntima como laboral, y esta a su vez, tiene profundas raíces en la forma en que la persona se comunica con otros y consigo misma; tal es la reflexión propiciada por ejemplo, por la Programación Neurolingüística o PNL y el coaching²⁶. Ello da pie a pensar que, también la comunicación organizacional, la forma como esta se expresa a través de sus miembros, de sus equipos, sus productos, o sus servicios, y en últimas de todo lo que en ella se encuentra implícita, tiene el potencial para conducir al éxito de la empresa y al logro de sus objetivos, o por el contrario a dificultar el alcance de éstos.

La construcción de visión compartida, implica la existencia en la organización con capacidad de aprendizaje de un ideal compartido que aglutine las energías individuales de sus miembros integrantes y oriente la acción colectiva en una dirección común. Esta, aduce de forma implícita a la comunicación organizacional. No es posible compartir una visión sin tener en cuenta la comunicación; así “la palabra comunicación parte del latín

²⁵ SENGE, Peter. Op. cit, Pág. 11

²⁶ No es el objeto de la presente investigación profundizar en las reflexiones teóricas y pragmáticas de la PNL, y el coaching, las cuales son citadas como construcciones que pueden ser complementarias a las apreciaciones del autor citado.

“comunis”, “común”. Comunicar sería “hacer común”, es decir, crear “comunidad”, comulgar en algo. Por tanto, implica una puesta en común entre dos o más personas, consideradas en su integridad dimensional, las cuales comparten conocimientos, pensamientos, ideas, opiniones, sentimientos, sensaciones, actitudes, deseos, acciones e interacciones”.²⁷ Por tanto, compartir la visión, implica comunicarse, hallar acuerdo en una meta, en un sueño futuro del contexto laboral y a través de ello, lograr que de manera autónoma y libre, los integrantes de la empresa se vinculen en las acciones tendientes a su alcance, por sentirse identificados, incluidos y partícipes de tal visión.

El Aprendizaje en Equipo se fundamenta en la premisa de que el aprendizaje sólo puede producirse a través de la confrontación e intercambio de experiencias entre los individuos que conforman un colectivo determinado. El vehículo fundamental para que este intercambio se produzca es el diálogo.

El aprendizaje en equipo es un factor clave en la creación del conocimiento organizacional; así lo consideran Nonaka y Takeuchi: “Aunque utilizamos el término *creación de conocimiento organizacional*, la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo. El conocimiento puede amplificarse o cristalizarse en el grupo a través del diálogo, la discusión, el intercambio de experiencias y la observación... los miembros de un equipo generan nuevos puntos de vista a través del diálogo y la discusión. Este diálogo puede abarcar conflictos y desacuerdos considerables, pero es precisamente tal conflicto lo que presiona a los empleados a cuestionar las premisas existentes y a dar un nuevo sentido a sus experiencias. Esta forma de interacción dinámica facilita la transformación de conocimiento personal en conocimiento organizacional”²⁸

También destacan la importancia de la interacción del equipo en la espiral del conocimiento, la cual está mediada por procesos de diálogo; así cuando el conocimiento tácito y explícito interactúan, se da la innovación y con ella la creación del conocimiento

²⁷ NIÑO, R. Victor Miguel. Op. Cit Pág. 35

organizacional; lo anterior se logra en cuatro fases en las cuales se encuentra inmerso el equipo: “primero la socialización se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción. Este campo permite que los miembros del equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Segundo, la exteriorización empieza a partir de un diálogo o reflexión colectiva significativos, en los que el uso de una metáfora o una analogía apropiadas ayudan a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar. Tercero, la combinación da comienzo con la distribución por redes del conocimiento recién creado y el conocimiento existente de otras secciones de la organización, cristalizándolos así en un nuevo producto, servicio o sistema administrativo. Y cuarto la interiorización se origina en aprender haciendo”²⁹

El Pensamiento Sistémico: constituye la "quinta disciplina" de la Organización que Aprende. Es la disciplina fundamental e integradora de las demás. Estas últimas tienen que ver con los comportamientos individuales y grupales que, dentro de la organización, favorecen el aprendizaje de los individuos y grupos integrantes de la misma. Sin embargo, si su integración no es posible, resultan estériles en la construcción de una Organización Inteligente.

En los planteamientos de Senge y los construidos por Nonaka y Takeuchi, respecto a la “organización que aprende” y la “organización creadora de conocimiento” respectivamente, se encuentran numerosos puntos afines relevantes, como los mencionados anteriormente. Sin omitir con ello que también presentan diferencias destacables, como las presentadas en el texto “La organización creadora de conocimiento” de Nonaka y Takeuchi.³⁰ Sin embargo, lo que se pretende resaltar en el presente trabajo investigativo, son los aportes que la triada de autores han realizado en relación al conocimiento y el aprendizaje en el contexto organizacional.

²⁸ NONAKA, Ikujiro. y TAKEUCHI, Hirotaka. Op. Cit. Pág. 13

²⁹ Ibid. Pág. 80, 81

³⁰ Ibid, Pág. 54

Otra de las aportaciones relevantes realizadas al estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa, es la de Amponsem; ésta define dicho concepto del siguiente modo: "El Aprendizaje Organizativo es definido como los procesos de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizativo. El conocimiento organizativo es accesible por todos los miembros relevantes de la organización".³¹

Como se deduce de la definición anterior, Amponsem vincula el Aprendizaje Organizativo al proceso mediante el cual el conocimiento de los individuos integrantes de la organización se transforma en conocimiento de toda la organización. El proceso de aprendizaje organizativo, o proceso de conversión del conocimiento individual en organizativo, está formado por cinco etapas o fases: Sensibilización, Adquisición de información, Síntesis y codificación, Transmisión y almacenamiento, Implementación y evaluación.

De acuerdo al modelo defendido por Amponsem, el proceso de aprendizaje organizativo comienza por la sensibilización o preparación de los miembros de la organización para realizar un esfuerzo orientado a aprender. Una vez sensibilizados, los individuos tratan de adquirir información a través de distintas vías. Esta información es sintetizada y codificada, para ser posteriormente transmitida al resto de la organización y almacenada. Finalmente, la información almacenada es utilizada por cualquier miembro de la organización que la aplica en una actividad concreta, siendo evaluados la forma y resultados de dicha utilización.

En el modelo propuesto por la autora, la interacción comunicativa adquiere crucial importancia; la retroalimentación – característica primordial de la comunicación - en cada una de las fases es necesaria para alcanzar el aprendizaje organizativo. En la sensibilización, se hace necesario el proceso de interacción e intercambio de sensaciones, emociones e ideas y su canalización hacia una actitud favorable al aprendizaje; esto sólo

³¹ AMPONSEM, H. *Organizational Learning Through Internal Systems*. Pág. 48

es posible, bajo el diálogo no coercitivo, que tiene en cuenta los intereses de los trabajadores y los conjuga con los de la organización. La etapa de adquisición de información, implica una relación comunicativa efectiva y colaborativa entre las fuentes que poseen la información y aquellas que la requieren para sí. La síntesis y codificación implica la elección de los signos lingüísticos adecuados, a fin de hacer que el nuevo aprendizaje sea comprendido en el contexto en que sea pertinente. La transmisión, más que el suministro unilateral de información, debe implicar un nuevo proceso de comunicación en el que se propicia el acercamiento por parte de los miembros de la organización al nuevo aprendizaje alcanzado. Y finalmente la implementación y evaluación, no es otra cosa que el uso del saber en actividades concretas y es un lugar común la consideración de la comunicación como acto social.

Por otro lado, Huber G.P.³², entiende el Aprendizaje Organizativo como algo que trasciende el aprendizaje de los miembros integrantes de la organización; estima que el aprendizaje que tiene lugar en el nivel agregado de la organización, es el resultado de los procesos de Adquisición de conocimiento, Distribución de la información, Interpretación de la información y Almacenamiento del conocimiento ("memoria organizativa")

En opinión del autor referido, el proceso de interpretación de la información depende de los siguientes aspectos: en primer lugar, de los mapas cognitivos de los miembros de la organización, es decir, de los esquemas mentales que aplican al interpretar la información; en segundo lugar, depende de la capacidad de los medios de comunicación empleados para cambiar las representaciones o esquemas mentales de los emisores y receptores de la información, condicionando la atribución de un significado compartido a la misma por parte de unos y de otros; en tercer lugar, depende del nivel de sobrecarga informativa, pues la interpretación de la información es menos eficaz si la cantidad de información a ser interpretada excede la capacidad del individuo o unidad para procesar ésta adecuadamente; por último, la interpretación de la información está condicionada

³² HUBER, G.P. *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, Pág. 89

por la capacidad de desaprendizaje de los individuos o unidades que reciben la misma; una alta capacidad de desaprendizaje abre la vía para la adopción de nuevos esquemas mentales que orienten la interpretación de la información. Finalmente, Huber recalca la importancia de construir una "memoria organizativa", es decir, de almacenar todo el conocimiento generado en la organización.

Asimismo, y en relación al concepto de Organización que Aprende, Swieringa y Wierdsma³³ definen éste en los siguientes términos: "En esencia, las organizaciones que aprenden no sólo son capaces de aprender, sino también de aprender a aprender. Han dominado, por una parte, el arte de adaptarse de manera rápida y por la otra, el de preservar su propia dirección e identidad. Eso es lo que entendemos por desarrollo. Esta palabra significa adaptarse sin perder la identidad; reacción tanto como proacción; dejarse influir por el medio así como ejercer una influencia sobre él. El desarrollo es el concepto clave para la organización que aprende".

Este concepto es de fundamental importancia en el contexto universitario, pues cada Institución de Educación Superior posee su propia identidad, dada por los elementos diversos que conforman su cultura organizacional y caracterizan sus procesos; sin embargo, ello no puede ir en contravía o convertirse en un bloqueo de su capacidad adaptativa, ya que es su obligada responsabilidad, responder de manera flexible a los cambios surgidos en el entorno social y a sus necesidades, sin perder la identidad que la identifica.

Otro trabajo destacado es el de Kim D.H. (1993), principalmente, por la aportación de un modelo en que se trata de establecer el vínculo entre el aprendizaje individual y el aprendizaje de la organización, el cual es definido por el autor como: "el incremento de la propia capacidad para emprender una acción eficaz. El aprendizaje se produce cuando sabemos algo nuevo y sabemos cómo trasladarlo a la acción. Lo mismo es cierto para el aprendizaje organizativo" Precisamente, en relación a este último Kim afirma: "De modo

³³ SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A.F. La Organización que Aprende, Pág. 77, 78.

análogo al aprendizaje individual, el aprendizaje organizativo es definido como el incremento de la capacidad organizativa para emprender una acción eficaz”³⁴

Respecto al objeto de estudio de la presente investigación, se encuentra en el concepto de “acción” un punto de confluencia entre los diferentes ejes temáticos; en primer lugar, la comunicación es a la vez acción, e inversamente, todo acto es una forma de comunicación. Por otra parte, como se ha señalado con anterioridad, el conocimiento favorece la actuación para la transformación del entorno, en este caso para incidir positivamente en el contexto organizacional y en la efectividad de sus procesos a través de la innovación de productos y servicios. Finalmente y específicamente hablando del entorno universitario, una adecuada comunicación organizacional posibilita –tanto desde la mirada administrativa como académica - la difusión del conocimiento producido a través de la función de investigación o del acto de investigar, así como la búsqueda de nuevos aportes investigativos. La proyección social implica el acto de transferir los conocimientos a la problemática del desarrollo social, económico, político, cultural y esto se logra gracias a la comunicación e interacción efectiva de la universidad con el entorno. Y por su parte, la docencia, es concebida como acto en el que se retroalimenta e intercambia saberes, experiencias, emociones, en relación al conocimiento.

Respecto a la relación comunicación – acción, Joan Costa, sociólogo y comunicólogo, reúne en sus numerosas obras, la ciencia de la comunicación aplicada (comunicología) y las ciencias de la acción (praxeología) - que hasta hace poco han sido artificialmente separadas y demasiado tiempo ausentes de las ciencias empresariales - , en una obra titulada “La comunicación en acción”, donde realiza una aportación decisiva para la gestión eficiente de las organizaciones en el siglo XXI afirma que: "la nueva cultura de la gestión abre por primera vez una perspectiva donde se integran las estrategias de la

³⁴ KIM, D.H. The Link between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review, vol.35, n°1, Pág. 57, 67.

acción y de la comunicación en una fuerza unitaria desde una orientación epistemológica y práctica al mismo tiempo”³⁵.

Costa explica que la empresa, en este caso la Universidad, es organismo vivo, dinámico y vital. Es un sistema abierto a otro sistema mayor, que es el entorno (social, material, económico y cultural), que a su vez contiene individuos, grupos, instituciones, empresas, mercados, opinión pública, materias, energía, información. El sistema empresa y el sistema entorno configuran un macrosistema en acción.

Siguiendo esta posición, se concibe la Universidad³⁶ como un sistema abstracto y cotidiano a la vez, en el cual circulan códigos de orden formal y asuntos de la intersubjetividad de los actores educativos que constituyen y se constituyen en dicho sistema. En consecuencia, un sistema de gestión desde lo formal; es decir, poner como centro del sistema el trabajo y por ende, sus consecuencias sociales. Con esta forma de gestión integral se rompe el dualismo entre la gestión académica y administrativa, pues en conjunto dinamizan los espacios, el tiempo, los actores y su relación con los códigos formales de la Universidad, logrando pertinencia social con la investigación, la docencia y las acciones sociales directas.

Lo anterior nos conduce a la relación de la comunicación con las funciones sustantivas de la Universidad, porque la investigación, la docencia y la proyección social, son incluyentes de procesos en los que se planean, ejecutan y evalúan acciones institucionales interrelacionadas, las cuales hacen parte de la estructura organizacional interdependiente. Y la comunicación asume una posición articuladora de transversalización que implica una visión holística o total de la empresa.

³⁵ COSTA, Joan. La comunicación en acción. Pág. 1

³⁶ UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional.

“No hay prácticamente acción que no tenga su correspondiente comunicación. Junto al mundo de las acciones y los objetos existe el mundo de las comunicaciones en correlación estrecha y necesaria con el anterior” (Joan Costa 2004)³⁷

Nonaka ³⁸ por su parte, considera que el aprendizaje organizativo lleva implícito un proceso a través del cual el conocimiento de un individuo puede ser compartido, evaluado, e integrado con el de otros en la organización. Nonaka afirma: "... una organización que evoluciona continuamente es una organización que aprende. Una organización que aprende transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula la autoorganización sistemática de la información. "³⁹

Para Nonaka, la organización que aprende es aquella capaz de transformar la información generada en distintos puntos de la organización en conocimiento organizativo. Asimismo, ésta es capaz de evolucionar continuamente. La capacidad de evolución continua de la organización depende, para el autor referido, de la capacidad para generar nueva información.

Es evidente la relación permanente que realizan los diferentes autores entre conocimiento e información; siendo importante reiterar en que la información por sí sola no es conocimiento –como tampoco se constituye en comunicación-, pues requiere la organización estructurada de los datos, así como su despliegue al interior de la organización haciendo uso de diversos mecanismos inmersos en el proceso de comunicación.

Nonaka, diferencia claramente los conceptos de información y conocimiento. El concepto de conocimiento es más amplio que el de información y abarca un conjunto complejo y altamente estructurado de datos, mientras que la información se limita a

³⁷ COSTA Joan. Dircom on line. Pág. 44

³⁸NONAKA, Ikujiro. Creating organizational order out of chaos: self renewal of japanese firms Pág. 70

³⁹ Ibid, Pág. 70

simples datos, no estructurados. El conocimiento resulta del procesamiento, estructuración e interpretación de la información. Implica asignar un significado a los datos y utilizarlos con un fin concreto para la acción.⁴⁰

Actualmente en el medio universitario, la investigación se utiliza como “medio para la producción de conocimiento disciplinar e interdisciplinar”⁴¹, la docencia como “alusión a la construcción de nuevos sentidos y significados de las ciencias, y con ellas, a las diversas expresiones humanas”⁴² y la proyección social, como “vínculo de la Universidad con la comunidad local, regional, nacional e internacional, en la acción conjunta de transformarse, al mismo tiempo que contribuye en los procesos de transformación del contexto”⁴³ implican el hallazgo, selección, organización, estructuración de datos, en información coherente. A su vez la riqueza de dicha información, adquiere todo su potencial al convertirse en el insumo de procesos comunicativos al interior de la vida académica, al igual que en el entorno, con el soporte y respaldo de los procesos administrativos de la institución. Es así como la información se configura en conocimiento con la mediación del proceso comunicativo, pasando por las diferentes etapas, destacadas por Nonaka: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización.

Los planteamientos relativos a la Comunicación Organizacional, adquieren suma importancia en relación a la Gestión del Conocimiento en las instituciones de Educación Superior. Una comunicación efectiva posibilita a la vez el logro de los objetivos organizacionales, así como la satisfacción de las personas al interior del contexto laboral; ambas consideraciones: la individual y la organizacional, tienen lugar en la gestión del conocimiento, en sus formas: tácito y explícito.

⁴⁰ Ibid. Pág. 36

⁴¹ Taller de multiplicadores: “Identificación y diseño de los programas de investigación en la Universidad de Manizales”. La investigación en la Universidad de Manizales, Diagnóstico y perspectivas. Pág. 76

⁴² OCAMPO, F. Esteban, LOPEZ, M. Ligia, Evaluación por procesos. Pág. 35

⁴³ Taller de multiplicadores: “Diseño del plan estratégico de la proyección social de la Universidad de Manizales”. La proyección social en la Universidad de Manizales. Diagnóstico y perspectivas. Pág. 24

La característica primordial de la Gestión del Conocimiento es la de propiciar la coincidencia entre la información requerida, la información disponible y las personas y equipos que requieren dicha información a fin de ponerla en uso. Esto necesariamente implica pensar en un sistema de comunicación organizacional en el que la información se transfiera de manera ágil oportuna, veraz y pertinente. En palabras de Bill Gates “La Gerencia del Conocimiento no es un producto de software o una categoría de software. La gerencia de conocimiento ni siquiera empieza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La gerencia del conocimiento no es más que administrar flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita de manera que pueda usarla rápidamente”⁴⁴

Específicamente en el entorno Universitario, al circunscribir la Gestión del Conocimiento como relacionada e inmersa en la gestión de las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social, se encuentra que su desarrollo conlleva al cumplimiento de indicadores de calidad y excelencia para las instituciones de Educación Superior. Así mismo, sobra destacar la importancia de la comunicación organizacional, en la gestión del conocimiento, si se tiene en cuenta que la información es el insumo esencial del conocimiento y que aquella debe ser retroalimentada a través de procesos comunicativos efectivos.

Para comprender la relación entre Gestión del Conocimiento y funciones sustantivas de la Educación Superior, y la comunicación organizacional como fundamento común a ambas, es importante precisar algunos referentes conceptuales y contextuales en los cuales surge la triada: docencia, investigación y proyección social, así como las precisiones particulares de cada función, en la Educación Superior.

Como se contempla en numerosos documentos relativos a la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior, y tal como es recogido en el informe de

⁴⁴ ZORRILLA, Antonio, en: www.gestiondelconocimiento.com pag. 2

Acreditación de la Universidad de Manizales, la gestión de la Universidad en su conjunto se orienta a la organización de los tres procesos: investigación, docencia y proyección social, teniendo como centro problemáticas que integren los problemas teóricos de la ciencia, ética y estética, los problemas de la enseñabilidad y la educabilidad, y las problemáticas del desarrollo social, “se trata, por tanto de articular un sistema cuyo principal objetivo sea desplegar en la sociedad un proceso de ilustración sobre el sentido, el valor y los niveles de calidad de la Educación Superior. Esto no será posible si dicho sistema no está en capacidad de mostrarle a la sociedad modelos y referentes de la calidad esperada en la universidad, comprendiendo que la misión de la universidad es, no sólo responder a la demandas sociales, sino también transformar y orientar esas demandas. La autonomía, otorgada por la sociedad a la universidad como institución comprometida con el conocimiento, deberá ser el principio fundante de dicho sistema”⁴⁵.

Algunas de las reflexiones destacadas en relación al papel de la Universidad, tienen lugar en el “Simposio permanente sobre Universidad”, propiciado por la Asociación Colombiana de Universidades, con el objeto de “contribuir de manera estable y permanente a la formación y entrenamiento del personal universitario, para que desde posiciones de liderazgo, ayude y dirija la administración de las universidades, con conocimiento, dignidad y eficacia”⁴⁶

Desde inicios de la década de los 80, se dio lugar a reflexiones profundas respecto al sentido de la Universidad en el entorno nacional. Es así como se fomenta el análisis crítico del quehacer que hasta entonces caracterizaba las instituciones de educación superior.

⁴⁵ G. HOYOS. Educación superior, calidad y acreditación. Consejo Nacional de Acreditación. 2003. pag. 178.

⁴⁶ BORRERO, Cabal Alfonso, S.J. RIVADENEIRA Vargas Jorge. Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general. Plan General. ASCUN, FES, e ICFES. Pag. 5

Se afirma: “La Universidad como instancia privilegiada en la construcción del conocimiento, no puede limitarse a ser una comunidad de científicos en búsqueda del saber per se sino que está llamada a convertirse en una institución política en el más amplio sentido del término, copartícipe en las tareas de la planeación y el diseño de sistemas sociales.”⁴⁷

Es así como se da prioridad a las reflexiones relacionadas con la vinculación necesaria entre ciencia y tecnología, entre construcción investigativa y desarrollo social. En tal sentido la configuración de los aspectos misionales de la Universidad, va tomando estructura alrededor de la producción de conocimiento útil y en el que se van insertando nuevos diálogos académicos, que son la semilla para las funciones de docencia, investigación y proyección social.

Por otra parte, la reflexión dada, realiza un análisis crítico de la que llama “ciencia antigua”, afirmando que su característica fundamental radicaba en su orientación distante de la técnica, y en su abstracción en relación al interés por el dominio de la naturaleza, su visión contemplativa e intelectual de la realidad situada más allá del mundo sensible y con intereses más especulativos que prácticos. Afirma que “la verdadera ciencia no estaba fundada en el intercambio entre la experiencia y la razón, sino en el descubrimiento, por la sola razón de las verdades que no se pueden alcanzar por la experiencia”⁴⁸

Posteriormente, a raíz de la idea de la ciencia moderna, generada a partir de la revolución del conocimiento en los siglos XVI y XVII, nacen los cuestionamientos relativos a la separación entre teoría y práctica que hasta entonces caracterizaba la ciencia; “mientras que la ciencia antigua es ante todo contemplación, o sea visión puramente intelectual de las realidades que están más allá del mundo sensible, la ciencia que se impone a partir de Galileo, Descartes y Newton se fundamenta en el intercambio entre la experiencia y la

⁴⁷ PEÑA, Luis B. Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general., Conferencia X, La revolución del conocimiento y sus consecuencias en la Universidad, Pag. 5

⁴⁸ ibid. Pag 11

razón y no en el descubrimiento que hace la razón de los principios y verdades que no pueden alcanzarse por la experiencia. Precisamente lo que distingue a la ciencia moderna de la ciencia antigua, es esta pretensión de conectar la teoría y la práctica mediante la acción del conocimiento”⁴⁹

La reflexión en relación a la ciencia antigua, estructurada bajo la lógica inductiva – empírica, y abstraída de la realidad, cuestiona además la separación entre ciencia y tecnología, entre el saber y el saber hacer. Hace referencia al cambio paradigmático a partir del cual la construcción investigativa se orienta hacia una mirada más pragmática que se articula y da lugar a avances tecnológicos donde se implica un conocimiento útil.

En este sentido, en el simposio se convoca la ciencia a una alianza con la tecnología, y a la investigación a tomar rumbo hacia la posibilidad de contribuir con las transformaciones necesarias del contexto “la esencia de la ciencia contemporánea es ser a la vez investigación organizada y explotación deliberada de sus resultados... difícilmente puede hoy el hombre de ciencia disociar sus investigaciones de las consecuencias que ellas entrañan y de las prácticas sociales en las que se produce y opera a la vez”. A este respecto, se colige además que la universidad evoca en su deber ser a una empresa del conocimiento, así: “si la ciencia tiene hoy, por su naturaleza operatoria, un mayor poder para actuar sobre el mundo y sobre la sociedad, la Universidad, como empresa científica, está comprometida necesariamente en las consecuencias sociales y políticas del conocimiento”⁵⁰

Por ser la Universidad una institución de radical importancia en la generación, transmisión y aplicación del conocimiento, es fundamental una conexión con la realidad, en términos de desarrollar investigación útil en la cual se integre la reflexión teórica y la acción práctica; por otra parte se refiere a la responsabilidad de la organización educativa de formar ciudadanos críticos, comprometidos con la implicación del saber adquirido en la acción social; para ello, se hace relación con la necesidad de configurar

⁴⁹ Ibid pag. 1

nuevos paradigmas, respecto a la intencionalidad de la educación, a la elaboración de currículos en los cuales se movilicen esquemas mentales de los estudiantes, estructurados a partir de experiencias de vida y aprendizaje previos que conduzcan a una nueva reflexión – acción crítica de las problemáticas de la realidad.

El cuestionamiento, se centra también en la búsqueda de la función docente de lograr como resultado sujetos capaces de aprender permanentemente, esto es, de analizar y revisar el conocimiento adquirido, entendiendo este como conocimiento flexible, abierto y en permanente construcción y transformación, en contraposición a la tradicional docencia, puesto que “la función docente parece agotarse en la tarea de transmitir la ciencia vigente, desenraizada de su contexto además y aparentemente terminada”⁵¹

Se refiere así a la formación del sujeto capaz de aprender; con ello remite a la necesidad de ver la función docente como la posibilidad de preparación para la vida como realidad en permanente cambio; se cita entonces a Philip Coombs, cuando afirma que: “los sistemas educativos deben realizar un cambio de énfasis. El nuevo esfuerzo ha de encaminarse, no tanto a la producción de una persona educada como a la producción de una persona educable, que pueda aprender y adaptarse eficientemente, durante toda su vida, a un medio ambiente que está en constante evolución. Si un sistema educativo por sí mismo no es adaptable a las condiciones cambiantes del ambiente, cómo puede esperarse que produzca gente que lo haga?”⁵²

Finalmente, y en relación estrecha con la presente investigación, el simposio hace referencia a la necesidad de comprender el gran efecto de la información y los avances en las tecnologías de la información y los medios de comunicación en relación con el conocimiento: “Consecuente con las revoluciones científicas que modifican tan profundamente la textura del conocimiento, se ha producido también una revolución en las formas de comunicarlo. La ciencia circula mucho más hoy que antes por las arterias

⁵⁰ Ibid. Pag 24

⁵¹ ibid. Pag. 30

⁵² Ibid pag. 42

de la vida social. Y circula en una cantidad y con una velocidad nunca antes imaginadas. Los medios de información han desmitificado y aún popularizado el conocimiento científico. Así, lo que antes era arcano y pertenecía a una clase culta minoritaria es hoy del dominio del hombre común. El conocimiento también se ha masificado. Las revoluciones científicas coinciden hoy con una revolución de la información que ha sido generada por la explosión de conocimientos y por la capacidad y velocidad crecientes de los medios electrónicos de comunicación para codificar, organizar, relacionar y difundir la información. La ciencia y la tecnología se han aliado también para poner el conocimiento en circulación y esto no solamente bajo la forma de máquinas cada vez más eficientes sino de principios y sistemas organizadores”⁵³.

Los descubrimientos producto de la labor investigativa, y las transformaciones en la concepción del saber, y del “saber para”, han conducido a la prioridad de comunicar el conocimiento, pues la circulación de éste conduce a nuevos hallazgos y favorece su utilización en fines distintos a los que en el simposio se decide llamar “contemplativos”.

La labor docente, se ha visto transformada, por novedosos sistemas de transmisión del conocimiento; es común en la actualidad que el proceso enseñanza – aprendizaje tradicional, en el que se requería la presencia en un mismo espacio del docente y el aprendiz, sea reemplazado, o bien complementado con las clases “en línea”, donde el computador y la red, se convierten en el intermediario facilitador del intercambio a distancia entre docente y estudiante. Así lo que parece simplemente, el uso de una herramienta tecnológica, va configurando un nuevo sistema educativo, con nuevas formas de comunicación; “la producción de programas de carácter educativo para los computadores va en aumento, de tal forma que, con el tiempo, será posible obtener prácticamente cualquier tipo de curso ya no en un texto impreso sino en un formato totalmente electrónico. Con toda razón algunos le atribuyen al advenimiento del computador consecuencias análogas a las de la invención de la escritura y consideran que, en poco tiempo la habilidad para programar y utilizar un computador será tan

⁵³ *ibid*, pag 16

importante y necesaria como la habilidad de leer y escribir”⁵⁴. Resulta interesante ver, que lo planteado en el simposio como una premonición, hoy en día sea una completa realidad.

La investigación, también ha sido notoriamente permeada por las grandes transformaciones de la comunicación y en especial por el acceso a los medios de información; hoy en día los investigadores tienen la posibilidad de conocer los avances del conocimiento logrados en cualquier punto del mundo por remoto que éste se encuentre. Se puede también establecer contacto con otros investigadores y retroalimentarse en miras a la construcción de conocimiento. “Así como la revolución industrial expandió la capacidad física del hombre, la revolución de la información ampliará la de su cerebro. Pero, a diferencia de la revolución industrial, que se alimentó de recursos limitados como el petróleo y el hierro, la de la información se desarrollará por la fuerza ilimitada e inextinguible del conocimiento”⁵⁵.

Sin embargo, es innegable que el volumen enorme de información conduce necesariamente a la sobrecarga de datos, lo cual hace que en ciertos casos sea difícil seleccionar la información útil de la que no lo es, pues ambas circulan por el ciberespacio en igualdad de condiciones. Así mismo, hay quienes han afirmado que el uso del computador para configurar cursos en línea, conduce a la pérdida del valor de la interacción humana directa, del intercambio interpersonal, en el que se comparten no solo ideas sino también emociones y percepciones respecto a lo que se aprende. Ambas afirmaciones deben ser tenidas en cuenta por quienes convergen en el proceso educativo, a fin de no olvidar que la información no sustituye la comunicación, sino que es un insumo para ésta, pues la retroalimentación, es la característica primordial de la comunicación, proceso humano de construcción simbólica a partir del cual se configuran sentidos para interpretar la realidad.

⁵⁴ *ibid*, pag 17

⁵⁵ *ibid* pag 18.

Tal análisis permite entender que para la Universidad, los cambios en la recolección, uso y transformación de información, conducen a nuevas necesidades respecto a la comunicación: nuevas concepciones, contenidos, canales, participantes y formas de gestión.

La comunicación organizacional en la institución Universitaria, no puede restringirse a la transmisión de información por medios audiovisuales, sino que debe trascender para facilitar los procesos de docencia, investigación y proyección social, en miras a la retroalimentación, construcción y utilización del conocimiento. La comunicación en la institución universitaria, transversaliza la estructuración de sus procesos fundamentales, definiendo qué tipo de ser humano se quiere construir a través de la educación, así mismo a qué tipo de sociedad desea apuntar. Y es que el conocimiento, sustantivo clave del quehacer de cualquier institución educativa, no puede existir en tanto hecho social, si no va ligado a la comunicación como posibilitadora de la interacción humana.

Por otra parte, al extrapolar los planteamientos a razón de la gestión del conocimiento, con los realizados en el simposio, se encuentra la dimensión del conocimiento como fuente de poder; con lo cual este adquiere una connotación política: “la ciencia investiga operacionalmente la realidad tratando de explicarla pero no se queda en la explicación estática sino que esta explicación posibilita y enriquece la acción. Saber es poder. La penetración de la realidad material y social por el conocimiento potencia y afianza el control sobre la naturaleza y sobre el hombre mismo. Estamos entonces en la dimensión de la política. La ciencia, concebida antes como un puro discurso se convierte en una institución social y el Estado tiene de ella una concepción instrumental, como transformadora de la naturaleza y creadora de procesos y productos nuevos que vienen a afectar de alguna manera el ejercicio del poder... la posesión del conocimiento hace poderosos a unos y les da los instrumentos para alienar a otros”⁵⁶

⁵⁶ Ibid, pag. 8, 26

Ello lleva a comprender la dimensión política de la universidad, como institución generadora de conocimiento. La labor investigativa, se reencuentra influida por intereses diversos de transformación de la realidad, bien a partir de disertaciones teóricas, como de uso práctico del saber producido. Igual sucede con la proyección social, pues en ella se configura el papel del conocimiento frente a la sociedad: “hoy el conocimiento se ha convertido en un hecho social, a diferencia de otras épocas en las que se lo consideraba como algo que estaba por encima de la sociedad”⁵⁷

Y la docencia, por su parte se ve avocada a convertir el proceso enseñanza aprendizaje, en un hecho de transformación individual y social y a la vez sometido a los cambios producto de la revolución de la información: “A diferencia del hombre de otros tiempos, el de hoy, pero particularmente el del futuro, tendrá que modificar sustancialmente durante su ciclo de vida la concepción que tiene del mundo y de sí mismo, y adaptarse a cambios fundamentales en el conocimiento, en el trabajo, en el medio ambiente y en todo el contenido de su vida individual y social. Si hace apenas unos pocos años un estudiante consideraba que tenía una formación suficiente para la vida profesional si conseguía aprender todo lo que sabían sus profesores, hoy puede decirse que al terminar su período de estudios muchos de los conocimientos aprendidos habrán perdido su vigencia o habrán sido sustituidos por otros. Al igual que en el social, lo político, lo económico, también en la dimensión del conocimiento debe decirse que lo único permanente es el cambio”⁵⁸.

Igualmente, se hace el análisis de la función docente en el sentido de ser el modo de preparación de los estudiantes para el cambio; ello, implica más que aprender conceptos inmutables, el aprender a aprender: “dentro de éste contexto, la tarea de la educación es preparar al hombre para la vida pero no para la vida entendida como un hecho terminado sino como una realidad en continuo devenir que condiciona otro tipo de

⁵⁷ Ibid. Pag. 9

⁵⁸ Ibid. Pag 18, 19

educación: educación permanente, educación continuada, educación para el cambio son conceptos que han surgido para señalar esta dimensión”⁵⁹.

En este sentido, las reflexiones sobre la Universidad, ven en sus funciones sustantivas, la forma en que ésta se constituye como empresa del conocimiento, con profundas repercusiones en la realidad: “La empresa del conocimiento no puede pensarse hoy sino como empresa política, con profundas resonancias en la dimensión ética. La acción política de la universidad debe concebirse como una tarea coherente con su naturaleza de institución centrada en el conocimiento y la crítica social. Alan Touraine sostiene que el principio que justifica la existencia de las universidades, es el ser ellas centros para el análisis crítico de la producción transmisión y aplicación del conocimiento”⁶⁰ Con ello se hace referencia implícita a las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social.

La gestión del conocimiento circulante en las funciones de docencia, investigación y proyección social, en el entorno Universitario, implica entonces pensar en la manera de socializar, exteriorizar, combinar e interiorizar dicho conocimiento, teniendo en cuenta factores implícitos en la comunicación organizacional, a la cual se hará referencia a continuación.

En el interés por encontrar un acercamiento teórico entre el tema del conocimiento – implícito en las funciones sustantivas de la Educación Superior - y la comunicación organizacional, es importante evidenciar que la identificación de la capacidad de simbolizar, así como la orientación hacia el trabajo del ser humano, ha sido fruto de numerosas disertaciones teóricas de filósofos, sociólogos, biólogos, administradores y lingüistas como Emmanuel Kant, Ferdinand de Saussure, Noam Chomsky, Humberto Maturana, Joan Costa; entre otros. Estas facultades, representan acciones que identifican y hacen sobresalir el ser humano entre otros seres vivos.

⁵⁹ Ibid, pag. 31

Carlos Fernandez Collado, cita al filósofo Ernst Casirer cuando afirma: “lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y puedan expresar las suyas”⁶¹

La interrelación de trabajo y comunicación, así como el interés contemporáneo por el incremento de la productividad organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano, pone en escena el constructo teórico práctico “comunicación organizacional”, y con éste, el reconocimiento del proceso comunicativo, como una realidad implícita e ineludible para el logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación ha sido reconocida como proceso social esencial al funcionamiento de toda organización, sea cual sea su tipo o tamaño; el proceso comunicativo al interior de éstas, mantiene su esencia fundamental; afirma Emile Benveniste: “el espacio humano es en esencia un universo de palabras... es un hombre hablante el que encontramos en el mundo, un hombre que habla a otro hombre, y el lenguaje entraña la definición misma del hombre”⁶². Y a su vez Georges Gusdorf manifiesta: “La palabra designa la realidad humana tal como ella se manifiesta en la expresión. No ya función psicológica, ni realidad social, sino afirmación de la persona, de orden moral y metafísico”⁶³.

De tal forma que, por medio del proceso comunicativo se da la puesta en común de ideas, intereses, ideologías, emociones. Por otra parte, a través de la capacidad de simbolización humana, se contribuye de manera directa con los objetivos de la empresa al propiciar la circulación multidireccional de información veraz y oportuna.

⁶⁰ Ibid, pag. 25

⁶¹ FERNANDEZ, C. Carlos. La comunicación en las organizaciones. Pág. 11

⁶² BENVENISTE, Emile. Problèmes de linguistique générale. Pág. 259

⁶³ GUSDORF, Georges. La Parole, Pág. 7

En cuanto a los elementos motivacionales, que se desencadenan al interior de una organización preocupada por el alcance y mantenimiento de una buena comunicación – esto es, que se constituya en el fundamento de una interacción clara, oportuna, honesta y efectiva, entre los colaboradores, los empleadores y los clientes- se encuentra la identificación de la gente con los objetivos organizacionales, el fomento del sentido de pertenencia, la credibilidad, asimilación y seguimiento de los patrones de la cultura corporativa, en la acción cotidiana.

Una adecuada comunicación organizacional se evidencia, no sólo, al interior de la empresa, sino también en la imagen institucional en el entorno externo, favorece la integración de la organización con y entre sus colaboradores, anima el trabajo en equipo, y facilita el rompimiento de obstáculos, que van en detrimento del cumplimiento de los objetivos institucionales, y que debilitan el clima organizacional.

La comunicación en la organización⁶⁴ nace en el mismo momento en el que nace la organización. A pesar de su importancia para los seres humanos, la comunicación organizacional ha tenido funciones confusas y generalizadas por la sociedad que se han ido aclarando con la ayuda de la administración, con la cual, se inician las reflexiones sobre la comunicación en las organizaciones. La administración acrecienta el fenómeno de la comunicación en la organización cuando las personas se conforman de manera formal e informal y le dan estructura a sus roles por medio de las reglas de juego que normatizan las tareas y procesos, en la necesidad de establecer maneras de control, división del trabajo y claridad en los objetivos. Por ello, la comunicación es el fluido vital de una organización y representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control.

La comunicación es el producto genérico y característico de nuestra época post industrial que los economistas llaman economía de la información. Los tecnócratas la definen

⁶⁴ Para éste trabajo se entenderá comunicación en la organización, igual que comunicación organizacional.

como la revolución de la información y los mercadólogos como la revolución de los servicios. Estas tres revoluciones y sus múltiples y continuas interacciones, son la causa y el producto, al mismo tiempo, de la comunicación y la información aplicadas a la empresa como las herramientas de gestión que corresponden a un nuevo paradigma.⁶⁵

Las organizaciones pueden analizarse como micro sociedades. Las primeras, están integradas por agrupaciones de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad, siendo la comunicación entre las personas e instituciones el modo fundamental de acción social. Las sociedades más avanzadas han sido llamadas sociedades informacionales y también sociedades de las organizaciones, debido a su importancia social y económica del traslado de información, así como por la diversificación y extensión de las formas de comunicación y por la generalización de las organizaciones para resolver los problemas básicos de subsistencia y desarrollo.⁶⁶

La organización como red de relaciones y la comunicación como escenario de estas relaciones, es una mirada sociológica que permite analizar los flujos informativos en lugares comunes como la empresa. "La comunicación como seno de encuentro, para el aprendizaje, para la vida, debe incitar a la búsqueda continua de lo estético, a la experiencia sensorial gratificante, al ejercicio permanente de la libertad y sobre todo, al compromiso de ser". (Gabriel Misas Arango 2002,122)

Toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación. Los medios ambientes informativos de las instituciones pueden ser tan estables como la propia organización sea o lo permita. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, a través de la comunicación organizacional, generará una entidad que facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo posible.

⁶⁵ COSTA, Joan. La comunicación en acción. Pág. 63.

⁶⁶ LUCAS MARÍN. Antonio, GARCÍA GALERA, Carmen. RUÍZ SAN ROMÁN, José Antonio. Sociología de la comunicación. Pág 99.

Las organizaciones en su estructura se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico: producir, distribuir y consumir información, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas. Se entiende por producción la elaboración o construcción de datos, por distribución la manera en como la información va a circular por todos lados y sentidos, con la finalidad que sea accesible para las personas que requieran y deseen acceder a esa información (consumo).

D'aprix (1996), señala como eje rector en toda relación hombre - organización, la necesidad de estar informado de ciertos principios para mantener su habilidad en armonía, respondiéndole ciertas preguntas básicas: "Qué objetivos y compromisos tiene la organización para conmigo, hacia dónde va la organización y qué lugar ocupo actualmente en ella. "Una vinculación que tiene como base la ética y la comunicación para lograr una empatía entre ambas partes.⁶⁷

La comunicación se convierte en una red de relaciones en la organización, en la medida en que las mismas relaciones motivan a crear espacios de encuentro entre la organización y sus públicos. La comunicación tiene aquí una tarea trascendental: ayudar a establecer y mantener una líneas de mutuo intercambio, aceptación y cooperación entre organización y públicos; esto implica la gestión de problemas o conflictos, favorece a la dirección para estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público, colabora con la dirección en estar al corriente del cambio y utilizarlo de manera eficaz.⁶⁸

Comunicarse es una vía para disminuir malentendidos (Luhman, 1992), y en el trabajo corporativo esto es un vivo ejemplo. La calidad con que se realice una tarea se relaciona

⁶⁷ MORÍN, Edgar. La Estrategia de comunicación como principio de integración. www.razonypalabra.org.mx Enero-Marzo 1998.

⁶⁸ MÚNERA URIBE Pablo Antonio. SÁNCHEZ ZULUAGA Uriel Hernando. Comunicación Empresarial, una mirada corporativa. Pág. 23

con la disposición a poner en común y complementar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo.

La comunicación en la organización es una estrategia de direccionamiento, decisiva en el crecimiento y desarrollo de las empresas, debido a su carácter dinámico y de acción. Por ello, la conformación de los actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

Los actores sociales en su necesidad de interacción, construyen un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, personas y situaciones involucrados. La comunicación es un elemento gestor de interacción sociocultural de las organizaciones de incidencia en la calidad, tanto en la producción como en el ambiente empresarial. Es esencial para la vida de las organizaciones, puesto que, si es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una empresa sin comunicación.

Los procesos administrativos requieren siempre de procesos comunicativos paralelos. Por eso, puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información. Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. O, visto de otra perspectiva, dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas.

El alcance de cualquier objetivo, lleva implícitos elementos de información y de comunicación. Se requiere de la información para resolver el qué del problema, el cuándo, el por qué, el dónde, el para qué, el cómo y el quiénes. Se necesita la

información para que una vez aprendidos los datos, podamos pasar a la instancia del convencimiento, la negociación y el compromiso.

Sin embargo, a la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y exige comprensión entre las personas que intervienen en él.

Cualquier actividad o elemento de la sociedad se puede ver como resultado de un proceso de comunicación entre seres humanos; un fenómeno que se examine de la sociedad, puede verse como el producto de una serie de procesos comunicativos.

Para que haya comunicación tiene que darse el símbolo y el significado que le da sentido a lo que transmite un ser humano a otro. Para que cambien los comportamientos hay que cambiar los significados. Los códigos culturales funcionan como una telaraña de significados, y es en medio de esta red donde surge la comunicación; es importante que el mensaje se inserte en medio de esa telaraña, que haga alianzas con algunos significados que están ahí, y entre en choque con otros, en todo caso, empiece a hacer parte del universo cultural en la audiencia.⁶⁹

La comunicación transversal promueve nuevas mentalidades, modifica comportamientos, potencializa el trabajo en equipo; hace más visible la aportación individual, aumenta el rendimiento, gana la empresa en eficiencia y satisfacción; hace más competitiva la organización, dinamiza el potencial de creatividad y de innovación.

⁶⁹ RODRÍGUEZ, Clemencia. Estrategias de Comunicación. Memorias del taller de estrategias de comunicación. Pág 12.

La comunicación no ocurre en abstracto. Los procesos de comunicación siempre están anclados en un tiempo y en un espacio. La comunicación en la organización, es la visión integral de intercambio de sentidos, cultura, relaciones y convivencia que mejoran y agilizan el logro de los objetivos organizacionales

Las instituciones de Educación Superior, no escapan a las reflexiones que relacionan la comunicación con el logro de los objetivos organizacionales; en primer lugar, porque las Universidades, si bien poseen una funcionalidad precisa de construcción y circulación del conocimiento, que las diferencia de otro tipo de organizaciones, también se identifican con éstas en su interés por la excelencia, la generación de innovaciones y la construcción de capacidades que favorezcan la obtención de nuevas ventajas competitivas; en éste sentido, la reflexión sobre la comunicación organizacional es, también en las instituciones de Educación Superior, un puente necesario hacia la calidad y la excelencia de los procesos académico administrativos.

Y en segundo lugar, porque las funciones sustantivas de las instituciones de Educación Superior, son a su vez sus objetivos genéricos, la razón de ser de su existencia y la ejecución de éstas tres funciones es transversalizada en la vivencia al interior de la academia, por procesos de comunicación organizacional.

La consolidación de procesos comunicativos al interior de las instituciones de Educación Superior, en los cuales se logre la interacción e integración entre: “Docencia, Investigación y Proyección Social”, parte de considerar la comunicación organizacional, como un eje transversal al funcionamiento de éstos tres procesos fundantes del sentido de las Universidades.

Debido a la fundamental importancia y la presencia ineludible de la comunicación organizacional, en los procesos académicos, investigativos y de proyección social, surge el cuestionamiento acerca de los factores determinantes de ésta, en la articulación

académico administrativa de las funciones sustantivas de la Educación Superior - docencia, investigación y proyección social.

Por otra parte, la acción comunicativa representa un papel de suma importancia para quien ejerce labores en relación a las funciones sustantivas; cabe destacar que, docentes, investigadores, y académicos responsables de proyección social, son esencialmente sujetos que participan directamente en el desarrollo humano de las nuevas generaciones, su misión es importante porque gracias a ella es posible la evolución de la especie humana.

La educación tiene como meta la transmisión de conocimientos de una generación a otra, sin embargo el proceso de transmisión y actualización de conocimientos no es suficiente, ya que se necesita, además, capacidad de prever las futuras circunstancias de comunicación de los seres humanos entre sí y su entorno; es decir, el adecuado diálogo de los seres humanos entre sí y su macroambiente. Se considera que por lo anterior, al mismo tiempo que evoluciona nuestro mundo es fundamental considerar los métodos y formas de comunicación que garanticen un adecuado desarrollo del proceso educativo en las instituciones de educación con el medio ambiente, pues todo proceso educativo es a su vez, interacción social que sucede en determinado medio ambiente.

En ese sentido, se podría desde una perspectiva funcionalista de la comunicación, adoptar una serie de categorías relacionadas con el fenómeno de la comunicación humana, tales como: emisor-receptor, mensaje, medio, interferencias y obstáculos de comunicación, comunicación distorsionada, medio ambiente -ecosistema natural y social, al que corresponden la institución educativa y, por consiguiente, el aula-; con el propósito central de conceptualizar qué es una práctica docente eficaz en lo comunicativo como elemento clave en toda modalidad de evaluación de la enseñanza.

Es importante considerar la acción comunicativa eficaz del docente, en tanto que su quehacer es una práctica laboral reproductora y generadora de saberes y actitudes ante la

vida y su entorno. Su función básica es la comunicación. De ese modo, también se deriva, que el docente en su acción comunicativa ordinaria recurre al lenguaje como herramienta básica de la comunicación y a otros recursos didácticos. De ahí que se afirme que el acto de comunicar es resultante equivalente a transmitir - retroalimentar y, como toda actividad de transmisión, se da un contenido (mensaje) y una intención. Por lo que se infiere que la comunicación educativa es un tipo de comunicación humana que persigue logros educativos.

Según la perspectiva constructivista, la comunicación educativa constituye el proceso mediante el cual se estructura la personalidad del educando; lográndose a través de las informaciones que este recibe y reelaborándolas en interacción con el medioambiente y con los propios conceptos construidos. El proceso de aprendizaje no es reducible a un esquema mecánico de comunicación, por cuanto el educando como receptor no es un ente pasivo, sino que es un ser que reelabora los mensajes según sus propios esquemas cognitivos. Es importante señalar sin embargo, que aunque en los sistemas educativos es el docente quien ejerce en gran medida las funciones de emisor e influencia sobre los educandos, debe considerarse que la configuración personal de los educandos se logra a través de múltiples fuentes personales e institucionales y ya no exclusivamente por la acción comunicativa de los docentes.

Desde la perspectiva humanista el docente debe considerar que su misión es la de optimizar el desarrollo de los aprendizajes, aplicando estrategias y métodos de rigurosidad científica y actuando de una manera profundamente objetiva, y a la vez sensible. Este reconocimiento promueve la concientización de que la comunicación es un acto en el cual tanto el docente como el estudiante se encuentran entre sí como lo que son: seres humanos en un proceso de aprendizaje, en un auténtico encuentro entre seres humanos que buscan la misma causa: la optimización de los aprendizajes. Si la relación es adecuada, el trabajo del docente es realizado más eficientemente y las situaciones son desarrolladas favorablemente. De esta manera una positiva relación entre docentes y estudiantes cultiva la efectividad en el proceso de aprendizaje.

Esta comunicación didáctica se fundamenta en la psicología humanista, que considera al ser humano como una estructura biológica con libertad de funcionamiento, provisto de una estructura interna que le capacita para interactuar con otros en forma libre y responsable. Único ser vivo dotado de un lenguaje, con capacidad para ser, crear y evocar.

Esta fundamentación reconoce que los seres humanos no son organismos cualesquiera que responden, como todos los objetos, solamente a estímulos externos o que son básicamente hedonistas. De igual modo le obliga a entender que la conducta humana no puede ser reducida a un sistema de formas comunes de energía, cuyo fin es el placer, llegando así a concebirse un docente que reconoce al ser humano como un ser pensante al cual se debe respeto y consideración, capaz de una libre elección, que enfatiza en las relaciones interpersonales para encontrar su felicidad.

La anterior mirada de la docencia, en relación con la comunicación, involucra también las funciones de docencia y proyección social, al requerirse también en la labor investigativa y de proyección un intercambio de sentidos entre seres humanos que influyen y son influidos por otros en sus actitudes, a través de la comunicación.

Respecto al imperante de articulación de las funciones sustantivas, vale resaltar que existen numerosas maneras de investigar, al igual que de ejercer las funciones de docencia y proyección social, que buscan conectar la acción investigativa, con las acciones de transformación del contexto y difusión del conocimiento. Las funciones sustantivas de la educación buscan conexiones en tanto la investigación es la que orienta un proceso de estudio de la realidad o de aspectos determinados de ella, con rigor científico; la docencia procura como fin último formar sujetos capaces de acciones que conduzcan al cambio social estructural; y la docencia – que tiene como sustento las reflexiones adelantadas por el proceso investigativo - es confrontada desde la praxis

(proceso síntesis entre teoría y práctica), la cual es el resultado de una reflexión continua sobre la realidad abordada no solamente para conocerla, sino para transformarla.

La investigación y la docencia se funden creativamente en la praxis. El requerimiento de la investigación, que quiera ser práctica y transformadora, es la acción. Cuando la investigación no es sólo realizada por el mero interés de “conocer” determinado objeto de estudio, sino que además es analizada desde las aulas con los estudiantes a través de las asignaturas, y se pone al servicio de la colectividad y no se deja a una clase privilegiada o a las bibliotecas exclusivamente, se articula con las funciones de proyección social y docencia.

La participación, entendida como acción comunicativa se aplica en los procesos de investigación – docencia - proyección cuando la ciencia se concibe al servicio de la colectividad; busca resolver sus problemas y necesidades y planifica su vida. Políticamente, se supone el que las funciones sustantivas partan de la realidad con su situación estructural concreta, o bien de la reflexión, para transformarla creativamente, con la participación y comunicación de la comunidad implicada.

El objeto final es la transformación de la realidad social en beneficio de las personas involucradas, lo que implica operar también al nivel interno del sistema vigente. Y en ello, se manifiesta la necesaria integración de la investigación, la docencia y la proyección social, generada a través del papel transversalizador de la comunicación organizacional, al ser su propósito último la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, facilitando la consecución de sus objetivos y contribuyendo al bienestar personal, grupal, social y nacional.

2.4.2. TEORÍAS Y TIPOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para analizar la comunicación organizacional en las universidades, se debe abordar el contexto del espacio donde se construyen sentidos: La universidad como organización.

Una epistemología para pensar, actuar y construir la comunicación en las universidades será la función del pensamiento holístico y sistémico. El pensamiento holístico concibe la organización como un todo y no un agregado de partes. Esta visión es totalizadora y funcional al propio tiempo, y concibe la Universidad como un sistema hecho de órganos interdependientes. Esta concepción holística y sistémica es la que integra las funciones de la “acción productiva” y las funciones de la “acción comunicativa”.

En éste contexto, se han manifestado diversas teorías para entender la comunicación en la organización; diferentes características planteadas por cada teoría pueden ser observadas al interior de las universidades.

La comunicación de tipo *funcionalista*, es una teoría que tácitamente se presenta en la organización cuando sus miembros acuden al mensaje para obtener posicionamiento, reconocimiento, nombre e impacto. En el caso de la universidades, la comunicación es funcionalista en la medida en que sus emisores desde sus funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social, cumplen con las metas al realizarlas, darlas a conocer y recibir de los receptores una respuesta por los resultados obtenidos.

La *teoría de la información* por su parte, ha inducido un enfoque de la técnica que la reduce la comunicación al rango de instrumento. Esta perspectiva excluye cualquier problematización que defina la pericia en términos que no sean de cálculo, planificación y predicción. La postura de la comunicación en un enfoque de la información es más común de lo que parece en las instituciones de educación superior, especialmente

cuando “utilizan” la comunicación organizacional como una herramienta, una táctica o medio operativo y praxeológico. Esta clase de organizaciones a través de sus oficinas de prensa mediatizan la información y la tratan con el fin de dar a conocer información oficial, extraordinaria y de representación. La comunicación en este enfoque se visibiliza a través de impresos, carteleras, productos radiales, audiovisuales y realizaciones digitales.

La universidad como escenario de encuentro cultural, académico y de interacción hacia valores como la tolerancia, aplica una comunicación desde la *teoría crítica* en sus actos y acontecimientos científicos, políticos, económicos y sociales. La comunicación convive con el contexto de la universidad y el entorno social y del negocio, transforma sus hábitos o los consolida desde las relaciones internas y externas.

Desde el *estructuralismo*, si la Universidad es un escenario de relaciones donde se resignifica la expresión diversa de sus públicos o audiencias por medio de la interculturalidad, es imprescindible diseñar las bases y los mecanismos que le otorguen identidad como un modo propio de ser y hacer, recobrando el sentido antropológico de comunicación organizacional.

La *teoría de sistemas* en las universidades se presenta al ubicar la comunicación en el mismo lugar de la gestión. Una gestión en red permite una comunicación sistémica. La comunicación organizacional transversaliza internamente las áreas de: alta gerencia, gestión humana y gestión de mercados; y articula externamente a sus clientes, competencia, consumidores, medios masivos y comunidad. Esta teoría aporta elementos interesantes a la gestión universitaria, por cuanto ésta se concibe bajo criterios de excelencia como la interrelación directa entre docencia, investigación y proyección social, como procesos articulados de un sistema interactuante.

En las Universidades, la *comunicación cibernética* complementa la sistémica en el momento en el cual la organización aliada de la estrategia comunicativa, del negocio y de la

actividad productiva conforman un todo, un elemento integrador y valorizador de significados y representaciones sociales.

Además de las teorías mencionadas, se han establecido diferentes tipologías para el análisis de la comunicación organizacional, con el fin de discernirla con mayor precisión. Las tipologías de comunicación más relevantes son:

COMUNICACIÓN EXTERNA

La organización nunca es un organismo aislado, siempre tiene relación con su entorno, el que le facilita cumplir con sus objetivos. La organización como sistema abierto logra adaptarse al ambiente externo por medio de procesos comunicativos que además mantienen un equilibrio productivo entre la estabilidad y la innovación en las actividades de la organización.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

La organización mirada de "puertas para afuera", interactúan con sus públicos tales como: los consumidores del servicio o producto, los clientes, la comunidad local, el gobierno central, el gobierno local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes o servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social, otras empresas del entorno, las organizaciones empresariales y la competencia. Estas entidades e individuos con los cuales tiene contacto directo los representantes de la institución son conocidas como entorno relevante de la organización.

La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante. Cada vez es más importante establecer buenas relaciones de comunicación con otras organizaciones nacionales e

internacionales, desarrollando canales claros, aminorando diferencias interculturales y promoviendo prácticas éticas compartidas.

En la comunicación externa la organización se puede considerar como receptora o emisora de información, lo que da lugar a un intercambio de información entre las organizaciones y sus entornos relevantes.

COMUNICACIÓN INTERNA

Cuando la organización se analiza desde su dimensión interna, es decir de "puertas para adentro", se plantea un estudio al interior de la organización. La comunicación interna es el medio que permite que la gente que labora de manera directa dentro de la organización coopere a través de la orientación de sus conductas individuales y establecer así, relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan.

La comunicación interna es el conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en orden a conseguir una estabilidad; es la interacción humana que se da dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

La estructura de comunicación en una organización universitaria establece enfoques que permiten la relación entre los públicos o perceptores a partir de su posición en el grupo

objetivo. Para analizar la comunicación en una universidad es importante detectar su clasificación a través de las cuales se manifiesta la acción.

Entre los tipos de comunicación organizacional interna y externa más relevantes se cuentan:

- Comunicación informal
- Comunicación formal
- Comunicación abierta
- Comunicación cerrada
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Comunicación audiovisual
- Comunicación por nuevas tecnologías
- Comunicación horizontal
- Comunicación vertical descendente y ascendente
- Comunicación circular

2.4.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y UNIVERSIDAD

Bruno Newman, en el vigésimo Segundo Congreso Interamericano de Relaciones Públicas, realizado en Medellín en 1998, expuso su visión de la comunicación en las organizaciones, así: “La comunicación en las organizaciones tiene un poco más de 40 años, cualquiera podría con este solo dato, concederles un adecuado nivel de madurez, y distinguiría, sin embargo, que de esos cuarenta años, han pasado la mayoría, de noche, y solamente han visto la luz del día a nivel profesional, los últimos 10 ó 12 años”.

En la mayoría de los países de América Latina, esta situación es común; sin embargo vale destacar que en el contexto mundial, la comunicación adquiere visibilidad en la

segunda posguerra, cuando nace el periodismo industrial, con el interés de divulgar la acción tendiente a la reconstrucción y restablecimiento, posterior a los efectos devastadores de la guerra. Luego la actividad comunicativa se confunde en los años 70s, al ser asumida como la organización de cocktails y eventos, tales como la fiesta de fin de año, algún boletín de prensa ocasional, y en el mejor de los casos la administración de un presupuesto de donativos de la institución a la que servía. En sus primeros 25 ó 30 años de vida, en las décadas de los sesenta y setenta, así se practicaba la comunicación empresarial, con contadas excepciones. Hoy en día aún en algunas organizaciones y se incluye a la mayoría de la Universidades, se conserva este mismo perfil erróneo y subvalorado del papel de la comunicación en las organizaciones.

En la actualidad se han registrado cambios fundamentales en la concepción de la comunicación organizacional, a la cual se le traduce y concibe en términos operativos como un componente organizador, integrador y articulador de los diversos programas y acciones que configuran y constituyen los planes estratégicos o si se prefiere, las estrategias generales de las instituciones.

Es cierto que todavía hay personas, grupos e instituciones en los que se mantiene algún nivel de confusión o sobre simplificación respecto a la tarea y la labor de fondo que puedan ejercer los profesionales especializados en comunicación en una institución determinada. Persiste en algunos países la visión reduccionista que identifica la comunicación en las empresas y a sus comunicadores en organizadores de eventos, productores de medios, o como bomberos que acuden a apagar las llamas de crisis que amenazan con convertir en ceniza la reputación de empresas, individuos y organizaciones. Sin embargo, cada día se reafirma más el papel de la comunicación como generadora de estrategias, produciendo así una sinergia, efectividad y alcance.

En la actualidad la comunicación organizacional en la Universidades como en el resto de organizaciones, se encuentra en una etapa de evolución: de herramienta a actividad articuladora de estrategias y programas de corto, mediano y largo plazo con indicadores

que hablan de su impacto y con instrumentos de diagnóstico y evaluación que orientan el trabajo y permiten medir o conocer resultados, tanto cualitativa como cuantitativamente y analizarlo con criterios de costo – beneficio. Todo ello enmarcado en el análisis y evaluación del entorno local y nacional e interpretado desde una perspectiva global.

Esta mirada renovada de la comunicación organizacional en las universidades iberoamericanas es consecuencia del enfoque global que con sentido geográfico planetario constituye una tendencia dominante en las actividades sociales, económicas, ecológicas y comerciales de la sociedad móvil, tanto en las regiones industrializadas, ricas, como en las que luchan por conseguir un desarrollo sustentable. Esa globalización se expresa en la expansión de la producción, del comercio, de las telecomunicaciones, de la informática y los medios electrónicos y en la evolución cada día más acelerada de las comunicaciones universales. La comunicación se proyecta como el puente que fomenta el entendimiento y la convivencia armónica entre individuos, instituciones, empresas y grupos y se vuelca a aprovechar las ventajas y oportunidades de la globalización y evitar sus desventajas y riesgos.

En las últimas dos décadas el modelo metodológico de *comunicación total*, ha sido desarrollado como resultado de un largo proceso de investigación y experimentación cuya efectividad cuenta con una sólida base de verificación empírica en empresas, instituciones y hasta universidades internacionales.

La comunicación total parte del principio de que una organización o universidad al actuar, por ese mismo hecho, emite mensajes. Con frecuencia, al carecer de un programa de comunicación o al desentenderse de verificar la congruencia entre los mensajes que emite, se torna ineficiente, ineficaz, provoca confusión o propicia actitudes o respuestas contrarias a las que se desean. La aplicación de la comunicación total, promueve la aptitud para planear, determinar objetivos, articular funcionalmente medios y recursos necesarios, así como para programar actividades encaminadas al logro de la efectividad en la comunicación, equivalente a la que obtiene la institución en los ámbitos

identificados con aquellas funciones esenciales que constituyen la razón misma de su existencia. Postula también que la razón de ser de la comunicación es contribuir al cumplimiento de la misión y los objetivos de la institución.

Con base en una división formal, se identifican grandes áreas de la comunicación incluyentes de todo esfuerzo que en esta materia se da en cualquier organización.

El punto focal de la estrategia de comunicación total es el diseño de un concepto rector de comunicación o lexis que se constituye en la expresión de la esencia misma de la organización y como tal debe ser la base conceptual sobre la que se elabore el diseño de mensajes.

Lexis es un término de origen griego que significa dos cosas: proceso y lenguaje. La lexis de una organización de la que se derivan todos los mensajes, es el origen y principio de la acción o proceso comunicativo, es el concepto polar que como la estrella, debe orientar la estrategia y regular las operaciones tácticas, asegurar la congruencia entre el decir y el hacer, en una palabra garantizar la consistencia de todo el esfuerzo comunicacional.

El punto de arranque en la planeación del modelo de comunicación total, es establecer un diagnóstico que requiere de un análisis documental de la institución, la realización o revisión de estudios de mercado e imagen y la concertación de entrevistas con gente clave en la organización para asegurar la comprensión cabal del concepto de institución, la realidad de sus mercados o públicos objetivo, sus expectativas y su planeación estratégica esencial, todo lo cual asegura que las propuestas de comunicación sean consistentes con las estrategias del negocio y contribuyan con efectividad al logro de sus objetivos.

Es indudable el avance de la comunicación organizacional en las universidades, de manera sustancial de la transformación de la herramienta a la estrategia. El planteamiento de los autores consultados es articular todos los esfuerzos de comunicación de una

institución tal como lo hace el modelo de comunicación total que garantice congruencia y consistencia.

En el caso concreto de la Universidad de Manizales, Institución de Educación Superior que durante 32 años se proyecta desde la filosofía solidaria, la comunicación organizacional ha presentado diversas transformaciones de acuerdo al momento histórico.

La Universidad de Manizales en sus inicios utilizó la comunicación como un instrumento netamente informativo, ejecutado por externos que traducían formalmente los mensajes a la opinión pública de la región.

A partir de 1993, la dirección de la institución educativa consideró importante crear la oficina de prensa que debería responder a las relaciones de la Universidad con su entorno, especialmente con los medios de comunicación masiva.

Desde 1998, la vicerrectoría Académica con el apoyo de la Facultad de Ingeniería, creó el Centro de Universidad Virtual, para apoyar el proceso de incorporación de red Internet a la vida universitaria. Desde entonces viene proporcionando a la comunidad universitaria capacitación en nuevos ambientes tecnológicos y nuevas estrategias didácticas.

En 1999, y con la construcción del proyecto institucional (P.I) se creó la necesidad de involucrar a la comunicación organizacional como parte de los objetivos institucionales para lo cual se elaboró el texto “comunicación estratégica”, libro 9 del proyecto institucional que concebido como un manual, suministra las pautas de manejo integral de la comunicación interna y externa de la Universidad.

En la actualidad e impulsados por los planes de mejoramiento y mantenimiento, resultados del proceso de acreditación institucional, la comunicación tiene un papel importante como articulador y mediador del proceso de calidad. Aún se tiene una mirada

funcional de la comunicación pero seguramente la acreditación empujará en muy poco tiempo a la comunicación para ser concebida desde un enfoque sistémico que permita involucrar de manera total e integral todos los procesos internos y a conseguir los objetivos y metas de manera más rápida y eficiente.

En el primer informe de acreditación realizado por el equipo técnico de la Universidad de Manizales se analizó la comunicación organizacional para la institución así:

“El crecimiento de la Universidad de Manizales ha mantenido un equilibrio entre la expansión y la calidad educativa, sin dejar de ser una organización caracterizada por sus relaciones interpersonales cercanas entre sus actores, pero con altos grados de formalidad en sus realizaciones académicas y en sus formas de comunicación más abstractas. Ha sabido combinar calidez humana con alta diferenciación organizacional”⁷⁰.

Para el equipo técnico responsable de analizar el factor de gestión, la comunicación organizacional es considerada como un factor sustantivo de la gestión universitaria, implica permanentemente la minimización de la incertidumbre y de manera obvia evita el riesgo. En este sentido es importante que se optimicen los sistemas de información de modo que ella sea de alta calidad y permita entonces, decisiones oportunas y adecuadas para la universidad⁷¹.

Este informe dice además que la pedagogía en la universidad se debe entender como un escenario animador de la comunicación entre los actores y entre éstos y los diversos ámbitos del conocimiento, a través de prácticas argumentativas que ponen en marcha una competición cooperativa en la búsqueda de los mejores argumentos, competición que invita a los participantes a orientarse al objetivo del entendimiento.

⁷⁰ UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional. p. 32

⁷¹ Ibid, pág 54

La clave de la racionalidad comunicativa como lo propone Habermas es la invocación de razones o fundamentos, la fuerza inerme del mejor argumento, para que las aspiraciones obtengan un reconocimiento intersubjetivo. Un entendimiento discursivo garantiza el tratamiento de temas, razones e informaciones y no podrá producirse sino en contextos en los que haya una cultura abierta al aprendizaje y personas capaces de aprender. Las imágenes dogmáticas del mundo, así como los patrones rígidos de socialización, pueden representar las barreras para el desarrollo de un modo discursivo de socialización⁷².

Así entonces, la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales está abocada a plantearse como política institucional que garantice el uso de nuevas tecnologías, medios masivos, comunicación interpersonal, y sobre todo comunicación estratégica.

En otro documento reciente: el Plan de Acción 1998–2010 de la Universidad, se plantea la comunicación como una estrategia para consolidar la internacionalización de la Universidad, mejorando la dotación de medios de comunicación con el exterior, que agilicen el diálogo con la comunidad científica internacional: Servicio de correo electrónico, acceso a bases de datos, transferencia de programas, conexión a las redes Proquest, e-libro, digital dissertation, rednet, legis, e Internet, acceso a material bibliográfico, a redes de televisión cultural y educativa internacional, uso de tele conferencias.⁷³

⁷² HABERMAS; J. La inclusión del otro. Estudios de teoría política. Pág. 57

⁷³ UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional. Op.cit. pág. 137, 138

2.4.4. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: EJE DE ARTICULACIÓN ENTRE FUNCIONES SUSTANTIVAS Y FACTOR TRANSVERSAL DE CALIDAD.

Las características de un entorno altamente flexible y competitivo, también han afectado la existencia y el funcionamiento de las Universidades; éstas como instituciones prestadoras de un servicio a la sociedad, se ven avocadas a competir por su permanencia en el entorno: “las universidades compiten entre si por recursos que son escasos, como condición para su subsistencia y éxito. Compiten por recursos económicos, por becas, por estudiantes de buena calidad, por recurso docente calificado, por investigadores, etc. Esta competencia es sana en la medida que estimule mayores niveles de calidad y efectividad en investigación, servicios y educación”.⁷⁴

Esta competencia, ha llevado desde hace varios años a que las Universidades se cuestionen por estrategias que faciliten la consecución o bien el mantenimiento de altos estándares de calidad. En los criterios establecidos por las instituciones del estado para evaluar la calidad en las instituciones de Educación Superior – tales como los que se precisan para acceder a la Acreditación Institucional y de programas -, así como en los definidos internamente en estas y por equipos académicos dedicados al análisis del tema, existen algunos puntos comunes en las reflexiones atinentes a la gestión de la calidad; uno de ellos, es el relativo a la gestión de sus funciones fundamentales y los procesos al interior de éstas. Otro concerniente a un soporte administrativo efectivo que apoye los procesos relacionados con el alcance de los objetivos de la academia y por ende, de la misión institucional. En ambos factores, la gestión adecuada de la comunicación organizacional adquiere implicaciones de importancia, tanto en lo administrativo, como en lo académico.

⁷⁴ VELEZ R. Alfonso Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general. Tomo 27. Algunos aspectos de la planeación estratégica en la Universidad. ASCUN, FES, e ICFES. Pag.72

La concepción de la Universidad como subsistema dentro del microsistema social, remite a la interacción que ésta ejerce con el entorno incluyendo en éste los diferentes tipos de público a los cuales sirve y de los cuales se sirve, en el ejercicio cotidiano de sus funciones sustantivas; en ese contexto, tienen lugar diversas transacciones entre la Universidad y los subsistemas educativo, de ciencia y tecnología, cultural, demográfico, económico y político. El papel que la Universidad juega en el medio, como institución que transfiere conocimiento el cual afecta dichos subsistemas, a partir de procesos comunicativos de diversa índole, es también un indicador de su calidad.

Según Carlos Augusto Hernández “la discusión sobre la calidad puede hacerse en términos de rentabilidad económica de la educación superior, en términos de un examen del modo como se cumplen las tareas sociales estratégicas de la universidad o en términos de intereses ideológicos de grupos o de comunidades que comparten ideas sobre futuros posibles, pero la legitimidad de esos análisis y la validez de sus conclusiones sin duda estarán afectadas por la comprensión que se tenga del papel social de la universidad”. Afirma además “la universidad no puede sustraerse a las actuales exigencias sociales encerrándose en una supuesta torre de marfil, ni puede obedecer ciegamente a las exigencias del mercado dejando de lado su tarea estratégica de pensar la sociedad y de producir conocimiento significativo para las comunidades académicas... las tres tareas históricamente conocidas de la educación superior (la formación en profesiones y disciplinas, la investigación y la extensión y proyección social) caracterizan muy bien sus grandes campos de acción. El examen de esos tres territorios vinculados en la práctica universitaria debe aportar elementos para caracterizar la universidad y para hacer un examen de su calidad”⁷⁵.

A éste respecto se han construido diferentes herramientas tendientes a realizar un análisis diagnóstico de la universidad en relación al contexto interno institucional y externo social; una de ellas es la aportada por Hueáscar Tborga Torrico de la Universidad Autónoma de México; su modelo de diagnóstico universitario aborda tres tipos de

análisis: “el contextual (entre el producto de la Universidad y la necesidad social) interfuncional (entre las funciones básicas de la Universidad y entre estas y las de apoyo administrativo) y el intrasistémico (entre cada función con sus elementos constitutivos: estructurales, insumo, proceso y producto)”⁷⁶

Es evidente la necesidad de tener en cuenta la comunicación organizacional, para cada uno de los análisis contextual, interfuncional e intrasistémico; en ellos está implícita la comunicación hacia el exterior, y hacia el interior, relativa a funciones y a sus elementos constitutivos.

Es así como para gestionar la calidad de la Universidad, se hace necesaria y más que ello inevitable, la consideración de la comunicación organizacional como proceso de importancia estratégica; sin comunicación no hay transacciones o interacción, por tanto, sin gestionar la comunicación organizacional, la red de transacciones entre la universidad y las demás organizaciones y con la comunidad en general se convierte en un diálogo de sordos.

Otro aspecto fundamental señalado como indicador de calidad, es la permanente comunicación – conexión entre las tres funciones sustantivas y de éstas con la gestión administrativa. Para A. Borrero⁷⁷ la administración universitaria comprende la conducción y acertado manejo de los recursos humanos y materiales que la universidad pone al servicio de sus funciones en torno al hombre, la ciencia y la sociedad. Es decir la administración está supeditada a servir a la docencia, investigación y proyección social.

⁷⁵ HERNANDEZ, Carlos A. Educación superior, sociedad e investigación. Universidad y Excelencia. Colciencias 2002.

⁷⁶ VELEZ R. Alfonso Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general. Tomo 27. Algunos aspectos de la planeación estratégica en la Universidad. ASCUN, FES, e ICFES. Pág.76

⁷⁷ BORRERO, Cabal Alfonso, S.J. Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general. Tomo 26. Administración de la investigación en la Universidad, investigación y docencia. ASCUN, FES, e ICFES. Pág. 1

La comunicación organizacional, se convierte en vehículo de la administración en la Universidad y por ende en facilitadora del servicio por ella prestado; esta última a través de diversos métodos y herramientas, permite a través de la captación de información identificar las necesidades y de ésta manera define y precisa aquellos campos en los cuales la administración debe concentrar su “servicio” en función del hombre, la ciencia y la sociedad, facilitando la toma de decisiones en relación a los procesos fundamentales.

La Comunicación Organizacional también es parte fundamental en la formulación de la estrategia, entendida según la visión de Alfonso Vélez: “una estrategia es, para una Universidad, un conjunto de reglas que guían las actividades de la institución con el ánimo de procurar para ella las características que le permitan el desempeño eficaz de sus funciones de Docencia, Investigación y Servicios a la comunidad”.⁷⁸

Por otra parte, una adecuada conexión de la investigación como generadora de conocimiento, la docencia, como transmisora de éste y la proyección social como garante de su aplicabilidad en la sociedad, es también un referente de calidad para las universidades. Vélez, A., afirma: “El “amarre” total de las actividades y de las unidades de la Universidad se logra mediante el uso predominante de los siguientes mecanismos: planeación, programación, comités permanentes o ad hoc, ajuste mutuo entre las diferentes unidades y personas”.⁷⁹

Para lograr tal interacción, se precisa una transferencia ágil, oportuna y veraz de información pues como se sostuvo al hacer referencia a la Gestión del conocimiento, ella es el insumo para la generación de nuevo conocimiento. La transferencia de información -como elemento clave implícito en el proceso comunicativo- es un requerimiento primordial para lograr el “amarre” de las tres funciones; así la investigación se sirve de la proyección social, cuando ésta detecta las necesidades y requerimientos fundamentales existentes en el entorno, o bien en las brechas de la

⁷⁸ VELEZ R. Alfonso Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general. Tomo 27. Algunos aspectos de la planeación estratégica en la Universidad. ASCUN, FES, e ICFES. Pag. 26

⁷⁹ *ibid* Pág. 20

reflexión teórica; y a la inversa, la proyección social se sirve de la investigación, en el momento en que nuevos conocimientos permiten presentar aportes significativos en torno a la temática del desarrollo; y por su parte, la docencia se apoya en ambas, al alimentarse de los insumos dados por la realidad, así como por su reflexión investigativa, para estructurar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Afirma Carlos A Hernández: “Un importante índice de calidad es la coherencia global de los procesos que se llevan a cabo en la institución: la coherencia en los planes de estudio, la coherencia entre las tareas de administración y las de docencia, investigación y extensión, la coherencia entre los objetivos formulados y las acciones que se realizan en la institución y la coherencia entre las propuestas pedagógicas, los recursos metodológicos y de apoyo a la docencia y la naturaleza de los estudios que conducen a los títulos que ofrece la institución.”⁸⁰

Un aporte importante a la Gestión de la calidad en las Universidades, es el realizado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, celebrada en octubre de 1998 en la sede de UNESCO en París⁸¹. En éste se discutieron aspectos relativos a las “Misiones y Funciones de la Educación Superior”.

Se hace referencia a la misión de la universidad de contribuir al mejoramiento del conjunto de la sociedad, a partir de la formación de diplomados altamente cualificados, la formación de ciudadanos que participen activamente en la sociedad, la promoción, generación y difusión de conocimientos por medio de la investigación y la contribución a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural.

⁸⁰ HERNANDEZ, Carlos A. Educación superior, sociedad e investigación. Universidad y Excelencia. Colciencias 2002.

⁸¹ UNESCO. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, Media Center, Paris Octubre de 1998.

En estos planteamientos se encuentran implícitas las funciones de docencia, investigación y proyección social, articuladas en la misión señalada anteriormente de aportar elementos favorables al desarrollo sostenible y el mejoramiento de la sociedad.

Por otra parte afirma que una potenciación mutua en la calidad se da cuando la educación superior y la investigación se llevan a cabo en un alto nivel dentro de la misma institución. Desataca la pertinencia de la educación superior en función de la adecuación ente lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen y hace referencia a la necesidad de reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad.

De lo anterior se deduce que según el informe, las funciones de docencia, investigación y proyección social, materializan la orientación hacia principios filosóficos relativos a la triada hombre – ciencia – sociedad. Estas consideraciones conducen a pensar en la necesidad de una integración óptima entre las 3 funciones y para ello es necesaria la circulación de información y la retroalimentación en el quehacer que las diferentes personas que conforman el talento humano de la institución realizan al interior de ésta, con el potencial de constituirse en conocimiento organizacional.

La búsqueda por la calidad de la Educación Superior, ha sido motivo, no solo de discusiones académicas, sino también de tipo jurídico. Es así como en el contexto de la carta política de 1991, se expide la Ley 30 de 1992, como una ley que impulsa a las instituciones de Educación Superior a trabajar hacia la excelencia académica como punto de referencia, haciendo énfasis en la necesidad de vincular a las instituciones que prestan éste servicio con la temática del desarrollo, a partir de la formación integral de profesionales, el desarrollo investigativo y la movilización de procesos tendientes a dar respuesta a necesidades relevantes de distintos órdenes –económico, político, social, cultural, educativo -. Explicita la obligación de las instituciones de Educación Superior de trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las

necesidades del país, e indica como criterio previo al reconocimiento de Universidad, el quehacer en investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.

De tal manera, la gestión de la calidad en las instituciones de Educación Superior, se define a nivel nacional por los criterios generales de la Ley 30, y mas específicamente con los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación CNA; la búsqueda se orienta al alcance y permanencia de altos estándares de calidad, por lo cual las Universidades interesadas en dar garantía de la calidad de sus procesos frente a la sociedad, han reflexionado, atendido y acogido los lineamientos académico administrativos establecidos por éste ente.

En el documento: “Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación institucional”, publicado en el mes de diciembre de 2003, el CNA, propone el análisis de los siguientes factores “como un aporte para las instituciones que adelantan sus procesos de autoevaluación siguiendo altos estándares de calidad”:⁸²

- Misión y Proyecto Institucional.
- Profesores y estudiantes.
- Procesos académicos.
- Investigación.
- Pertinencia e impacto social.
- Proceso de autoevaluación y autorregulación.
- Bienestar institucional.
- Organización, Gestión y Administración.
- Planta física y recursos de apoyo académico.
- Recursos financieros.

Al realizar la extrapolación de dichos factores de calidad, con las funciones sustantivas tradicionalmente concebidas, encontramos que son los *Procesos académicos, la Investigación, y la Pertinencia e impacto social* los que dan cuenta directa de éstas últimas; así mismo se encuentra que el factor *Organización, Gestión y Administración*, incluye la pregunta por la Comunicación Organizacional. Sin embargo, los 10 factores dan cuenta de procesos que se interrelacionan, y vinculan de manera tal, que la calidad y el desarrollo de cada uno, se asocia y refleja en el desempeño de los demás, funcionando a la manera de cualquier sistema organizacional. Así mismo, en la decena de factores señalados se encuentra transversalizada la realidad de los procesos de docencia, investigación y proyección social, así como la pregunta por la comunicación organizacional como articuladora del quehacer académico y administrativo.

De tal manera, es evidente que las discusiones por la calidad, hacen parte de las reflexiones obligadas para las Instituciones de Educación Superior, las cuales se ven avocadas al análisis de asuntos estratégicos y transformaciones profundas, en miras al mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles, al igual que cualquier organización.

En consonancia, y si se entiende la comunicación organizacional, como eje transversal articulador de sus funciones sustantivas, las Universidades deben proponerse esquemas de comunicación organizacional, orientados al conocimiento, a su generación a partir de la función investigativa, a su transmisión a través de la función de docencia y a su uso social a partir de la proyección social; esto es, una comunicación organizacional orientada a favorecer la vida académica y no solo a los hechos burocráticos, administrativos e informativos.

En tal sentido puede hacerse referencia a una Gerencia de la comunicación en las instituciones de Educación Superior, entendida como el proceso de planificación, organización, dirección y control, aplicado al proceso de la comunicación en la

⁸² CNA, Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación institucional. Bogotá, Diciembre

institución educativa y de este proceso en relación con los objetivos estratégicos de docencia, investigación y proyección social, como sus factores críticos de competitividad y pertinencia, posibles gracias al quehacer de su Talento Humano.

2. 5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.5.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO:

Los factores determinantes en la comunicación organizacional, para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior – docencia, investigación y proyección social – en la Universidad de Manizales, son:

Procesos formales de comunicación.

Procesos formales de información.

Procesos informales de comunicación.

Procesos informales de información.

2.5.2. HIPÓTESIS NULA:

No se evidencian los procesos formales de comunicación e información y los procesos informales de comunicación e información como factores determinantes en la comunicación organizacional, para la articulación de las funciones sustantivas – docencia, investigación y proyección social – en la Universidad de Manizales.

2.6. OBJETIVOS

2.6.1. OBJETIVO GENERAL:

Evidenciar los factores determinantes en la Comunicación Organizacional para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior - docencia, investigación y proyección social - en la Universidad de Manizales.

2.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales.
- Establecer conceptualmente la relación entre comunicación organizacional y docencia, investigación y proyección social como funciones sustantivas de la Educación Superior.
- Identificar los factores determinantes en la comunicación organizacional para el desarrollo de la función investigativa en la Universidad de Manizales.
- Identificar los factores determinantes en la comunicación organizacional, para el desarrollo de la función docencia en la Universidad de Manizales.
- Identificar los factores determinantes en la comunicación organizacional, para el desarrollo de la función de proyección social en la Universidad de Manizales.
- Identificar los factores determinantes en la comunicación organizacional, para la articulación de las funciones sustantivas - docencia, investigación y proyección social -, como criterio máximo de calidad.

2.7. METODOLOGÍA

La investigación “Factores determinantes en la comunicación organizacional para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior –docencia, investigación y proyección social – en la Universidad de Manizales” es de corte cuantitativo, “directamente basada en el paradigma explicativo, donde se utiliza preferiblemente información cuantitativa, confiable con el fin de descubrir o tratar de explicar los fenómenos que estudia”⁸³.

Según Guillermo Briones, citado en el documento sobre “Metodología de la Investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales” del ICFES,⁸⁴ existen numerosos tipos de investigaciones cuantitativas que resultan de la aplicación de uno o más criterios de clasificación. Así, según el objetivo principal, las investigaciones pueden clasificarse en descriptivas y en explicativas. Según el tiempo durante el cual se realiza el estudio se distinguen las sincrónicas o transversales, y diacrónicas o longitudinales. Otra clasificación de las investigaciones cuantitativas se basa en la posibilidad que tiene el investigador de controlar la variable independiente y otras situaciones de estudio. De acuerdo con este criterio se distinguen los tipos generales de diseños de investigaciones: a) experimentales; b) cuasiexperimentales; y c) no experimentales.

La presente investigación es de diseño no experimental por cuanto las investigadoras no tuvieron el control sobre la variable independiente – Factores determinantes de la Comunicación organizacional - que es una de las características de las investigaciones experimentales y cuasiexperimentales.

⁸³ Guillermo Briones, Metodología de la Investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales, http://www.icfes.gov.co/cont/s_fom/pub/libros/ser_inv_soc/modulo3.pdf. Pág 37.

⁸⁴ *ibid.* Pág. 44

En la investigación en mención, la variable independiente ya ha ocurrido al momento de hacer el estudio. En el, las investigadoras describieron la relación de los factores determinantes de la Comunicación organizacional -variable independiente- sobre la articulación de las funciones sustantivas en la Educación Superior - variable dependiente.

Según el autor referido, las investigaciones en las que se da esta circunstancia de ocurrencia de la variable independiente reciben el nombre de investigaciones ex post facto (después del hecho). El presente estudio correspondió a ésta clasificación.

Al tipo de investigación ex post facto pertenecen, entre las principales, la encuesta social, el estudio de cohortes, la observación estructurada, la investigación - acción participativa, la investigación evaluativa y el estudio de caso; este último caracteriza el estudio en mención.

2.7.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Según Tamayo y Tamayo, en su texto “El proceso de la investigación científica”,⁸⁵ la variable independiente es aquella que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente, es decir, son las condiciones manipuladas por el investigador, a fin de producir ciertos efectos”.

En la presente investigación la variable independiente son los factores determinantes de la Comunicación organizacional, al ser éstos los que de acuerdo a la hipótesis de trabajo, inciden sobre la articulación de las funciones sustantivas de la educación superior.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Según el mismo autor referido, la variable dependiente “es el efecto producido por la variable que se considera independiente, la cual es manejada por el investigador”⁸⁶. En éste caso se trata de la articulación de las funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social.

VARIABLES INTERVINIENTES

Son aquellas que aparecen interponiéndose entre la variable independiente y la dependiente, en el momento de relacionar las variables, e intervienen de forma notoria⁸⁷. Está formada por factores que influyen en el efecto, o sea la variable dependiente, pero que no fueron sometidas a investigación. Para este caso son:

- Historia organizacional.
- Clima organizacional.
- Política y filosofía organizacional.
- Recursos tecnológicos y financieros.
- Estilo administrativo.
- Ubicación geográfica de la institución.

⁸⁵ TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación científica, Editorial Limusa, 3ra edición México 1996, pag. 112

⁸⁶ *ibid*, pag. 112

⁸⁷ *ibid*, pag. 112

2.7.2 MUESTREO

Según Mario Tamayo,⁸⁸ el muestreo intencionado es aquel en el cual el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos de la población, con el fin de determinar los factores relevantes del fenómeno en estudio. Para el presente caso las investigadoras realizaron un muestreo intencionado, al interior de la población de la Universidad de Manizales. Los integrantes de la muestra fueron:

- Rector
- Vicerrector académico.
- Vicerrector administrativo.
- Decanos de los diferentes programas de la Universidad de Manizales.
- Secretario General.
- Algunos representantes del Consejo Académico.
- Algunos representantes del Consejo superior.
- Directora de Investigación de la Universidad de Manizales.
- Representantes de docentes con labores de proyección social, docencia e investigación de la Universidad de Manizales.

2.7.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Entrevista.
- Encuesta.
- Análisis documental del Proyecto Institucional.

⁸⁸ TAMAYO Y TAMAYO, M. Op. Cit. Pág 118

2.7.4. PROCESO INVESTIGATIVO

Para el desarrollo de la investigación se indagó sobre el microcontexto y macrocontexto de las organizaciones de educación superior del país y la relación que estas mantienen con sus funciones sustantivas desde la comunicación organizacional. La construcción del referente teórico permitió la comprensión al respecto.

Se tomó la Universidad de Manizales como referente de análisis que permitiera evidenciar los factores determinantes en la Comunicación Organizacional para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Educación Superior - docencia, investigación y proyección social.

El diseño de los instrumentos de investigación se realizó partiendo de los elementos fundamentales que componen cada uno de los núcleos temáticos implícitos en la construcción teórica. Una vez aplicados los instrumentos y efectuada la revisión documental del proyecto institucional, el análisis de los datos arrojados permitió la comprensión de la realidad observada en el estudio y el logro de los objetivos previstos.

2.8. RESULTADOS

Los resultados del proyecto sobre: “Factores determinantes en la Comunicación Organizacional para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior –docencia, investigación y proyección social – en la Universidad de Manizales, tienen una incidencia en las instituciones de Educación Superior que buscan articular sus procesos internos y obtener estándares de calidad y excelencia. En el caso de la Universidad de Manizales, el proyecto arrojó un logro concreto como aporte a la autoevaluación en miras a la acreditación institucional y la acreditación por programas; una vez publicados sus resultados se espera su inclusión explícita en los planes de

mejoramiento y mantenimiento continuo, así como en la interacción permanente de los mensajes institucionales.

El estudio tiene incidencia en el cumplimiento de la meta académica de las investigadoras al alcanzar el título de magíster en Gerencia del Talento Humano. Es igualmente un resultado directo para la maestría adscrita a la facultad de Psicología y a la sublínea de investigación de Gestión del Conocimiento.

2.9. TRAYECTORIA DEL GRUPO INVESTIGADOR

SANDRA LUCÍA GARCÍA MONTES

Psicóloga, Universidad de Manizales

Coordinadora de Proyección Social, Facultad de Psicología.

Asistente de Investigación en el proyecto: “Motivación, capacitación integral y productividad”, como opción al título de Psicóloga.

Docente de la cátedra: “Psicología de la Comunicación” en la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de Manizales

DIANA VICTORIA VARGAS PEDRAZA

Comunicadora Social y Periodista. Universidad de la Sabana, Bogotá

Especialista en Gestión del Recurso Humano. Universidad de Manizales

Investigadora principal en el proyecto: “Análisis de la prensa nacional en el caso guerra de Kuwait” como opción al título de Comunicadora Social y Periodista

Investigadora principal en el proyecto: “Comportamiento de las áreas de Recursos Humanos en las empresas del Occidente Colombiano” como opción al título de Especialista en Gestión del Recurso Humano

3.0 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El proyecto de Investigación denominado: ***“FACTORES DETERMINANTES EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA ARTICULACIÓN DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR – DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL – EN LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES”***, arrojó tanto en términos cuantitativos como cualitativos, resultados que aportan elementos interesantes para el análisis de la comunicación organizacional como proceso de intercambio de sentidos y con el potencial para consolidarse en soporte esencial de articulación de los procesos sustantivos estratégicos de las Instituciones de Educación Superior: docencia, investigación, proyección social.

Se aplicaron en total 21 encuestas y 8 entrevistas a personas representantes de los niveles directivos, así como a académicos dedicados a labores de docencia, investigación y proyección social.

La aplicación de los instrumentos de encuesta y entrevista, para cuya construcción se tuvo en cuenta el soporte conceptual alrededor de los ejes conceptuales, condujo a la obtención de información que permitió analizar el fenómeno comunicativo en la Universidad de Manizales y de los factores determinantes de éste para la articulación de la Docencia, investigación y proyección social, cada uno de los cuales fue revisado en su interior, tanto desde el deber ser académico, como desde el quehacer en cada una de dichas funciones; para dar lugar posteriormente a las reflexiones relacionadas con su articulación.

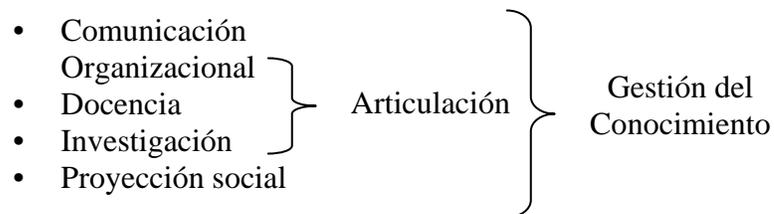
Así mismo, se efectuó una revisión documental del Proyecto Institucional de la Universidad de Manizales (1997) - específicamente los tomos de: Comunicación

estratégica, Evaluación por procesos, Investigación y Proyección Social- que permitiera contrastar la construcción escrita con la labor práctica en la institución.

En el caso de las encuestas, el análisis se realizó en primer lugar, con la revisión de las respuestas brindadas para cada uno de los ítem y posteriormente se procedió a efectuar cruces entre respuestas de grupos de ítem con relaciones conceptuales, conducentes a establecer observaciones relativas a los ejes temáticos predefinidos en el proyecto de investigación.

Para el caso de las entrevistas, se extractaron y analizaron las consideraciones que fueron reiterativas – o bien aquellas que resultan radicalmente contrapuestas - y por tanto adquieren mayor relevancia en las respuestas de las personas entrevistadas.

De las respuestas a ambos instrumentos, así como de la revisión del Proyecto Institucional, en los tomos relativos a: comunicación, docencia, investigación y proyección social, se extrajo el análisis global de resultados estructurado para cada eje temático, así como para la relación entre éstos. El análisis de los hallazgos se realizó bajo el siguiente esquema:



A continuación se presentan los resultados obtenidos así como el análisis de estos a la luz del marco teórico.

3.1. REVISIÓN DOCUMENTAL:

FUNCIONES SUSTANTIVAS Y COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES: Un tránsito histórico hacia la Gestión del Conocimiento.

Las llamadas funciones sustantivas, se constituyen en las instituciones de Educación Superior, como los procesos académicos esenciales y alrededor de ellos se desenvuelve la vida y los procesos administrativos.

La denominación “funciones sustantivas”, remite a las reflexiones epistemológicas respecto a la razón de ser de las instituciones de Educación Superior; en ellas se reconoce la universidad como un subsistema que hace parte de un sistema mayor, el sistema educativo, y a la vez, éste último hace parte de la sociedad. Si la sociedad esta conformada por las interacciones entre las personas, el medio ambiente y los sistemas sociales - como son, entre otros, el científico-tecnológico, artístico-estético, ético-normativo, político, económico, religioso, medios de comunicación -, entonces la universidad como subsistema de la sociedad esta constituida por sus elementos y relacionada como sistema con ellos.

En su relación con la formación humana la universidad se constituye como sistema docente; en la interacción con los sistemas sociales se conforma como sistema de proyección social y con los sistemas científico-tecnológicos, práctico-normativos y artístico-estéticos como sistema de investigación.

De allí, se derivan las relaciones entre los procesos de docencia (en relación con la formación de seres humanos en interacción), la investigación para el acceso y transformación de los códigos de los sistemas científicos, éticos y estéticos, y la proyección social, en la medida que se interactúa en los ámbitos de la vida cotidiana y en los sistemas sociales. De igual forma se conciben la investigación, la docencia y la

proyección social como partes de un mismo proceso, que en si mismo constituyen la universidad.

Esta conceptualización al ser operacionalizada en el plan de desarrollo de las instituciones de Educación superior tiene implicaciones en la gestión cultural y organizacional: en el caso específico de la Universidad de Manizales, se hace referencia a una docencia orientada hacia y desde la investigación, una proyección social ligada a la investigación y a la docencia, y una docencia retroalimentada permanentemente por las actuaciones investigativas y de proyección social.⁸⁹

Así, se lee en la historia de la Universidad de Manizales un avance progresivo hacia una institución que se concibe así misma con su razón y deber ser - aquello que le nomina o bien que se hace para ella sustantivo, fundamental o si se quiere estratégico- puesto en la docencia, investigación y proyección social.

En sus inicios como “Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior COOFES”, la Universidad de Manizales se concebía a sí misma fundamentalmente como una institución orientada desde la labor docente a la formación en pregrado, de personas trabajadoras: “El 24 de julio del año de 1972 se crea, bajo el liderazgo de Hugo Salazar García, una institución de Educación Superior en jornada nocturna en la ciudad de Manizales, con el propósito de dar la oportunidad de formación de pregrado a aquellos trabajadores de clase media que no podían tener acceso a una educación universitaria”

⁸⁹ Universidad de Manizales, Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Op. Cit. Pág. 28.

Su énfasis estuvo centrado en la formación de profesionales en Economía, Derecho, Contaduría y Psicología y su orientación estuvo influenciada por las perspectivas teóricas del cooperativismo y de educación del momento.

COOFES, debió repensarse a la luz de la nueva reglamentación de la Educación Superior, pues surgió el Decreto ley 080 de 1980 como reglamentario de la Ley 8 de 1979 que estableció los requisitos para la creación y funcionamiento de las instituciones públicas y privadas de la educación postsecundaria. Con este Decreto Ley, se precisan y clarifican los criterios de evaluación externa para las instituciones de Educación Superior, haciendo hincapié en la necesidad de estructurar planes de desarrollo y disminuir la tramitomanía.

Dicha normatividad obligó a COOFES a transformar su misión cooperativa por la de una Fundación o Corporación, - con lo cual surge la Fundación Universidad de Manizales- a la vez que priorizar un proceso de planeación, programación, dirección, ejecución, evaluación y control de sus actividades, y por otro lado, reconocer en sus principios generales la investigación, la extensión y la docencia como funciones básicas de la universidad. La actual Universidad de Manizales se constituye el 7 de abril de 1992, mediante Resolución 2317, el Ministerio de Educación Nacional ⁹⁰

Los diferentes procesos auto evaluativos llevados a cabo en la Universidad a lo largo de su existencia la han conducido a repensar su proceso educativo desde la investigación, la proyección social, los procesos educativos, pedagógicos y evaluativos, además se han reconsiderado las concepciones que se han tenido sobre academia, universidad y desarrollo⁹¹.

⁹⁰ Universidad de Manizales, Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Op. Cit. Pág. 18, 20, 23.

⁹¹ Durante el período 1986-1987 se efectuó la primera autoevaluación de la institución; a principios de 1990 se realizó un segundo proceso autoevaluativo, cuyos resultados dieron origen al Plan de Desarrollo Institucional, años 1990-1994. En el año de 1994, se inicia un nuevo proceso de auto

Sin embargo, si bien la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales, ha sido objeto de ciertas transformaciones paralelas a la evolución histórica de la institución – las cuales son reseñadas en el proyecto de investigación que antecede al presente informe⁹², es notoria en la revisión de documentos institucionales - al igual que en las respuestas dadas por las personas que conformaron la muestra investigativa - la escasa presencia de la comunicación organizacional, como proceso estratégico, transversal al desarrollo institucional y que por tal debe contemplarse en planes estratégicos, políticas explícitas y lineamientos estructurales que trasciendan la visión de la comunicación como hecho puramente instrumental, o como herramienta que se operacionaliza en las publicaciones en prensa o radio de ciertos hechos puntuales.

Por otra parte, en la recopilación de documentos y experiencias, elaborada por Luis Gonzáles López, en el año 1992, con motivo de los primeros 20 años de la institución, destaca el autor que la filosofía y objetivos institucionales, redefinidos en el año 1993, sustentan el quehacer institucional y representan el interés por el planteamiento y ejecución de una propuesta académica, circunscrita en los tres procesos sustantivos de la Educación Superior: Docencia, Investigación y Proyección Social, con sus correspondientes aportes en el desarrollo humano, científico y social.

Sin embargo realiza una reflexión crítica en la que afirma: “Cabe preguntarse si la Universidad de Manizales se ha ajustado en esta última década a la idea que tiene de Universidad el Ministerio de Educación Nacional que implica los conceptos del hombre, ciencia y sociedad con sus correspondientes funciones de docencia, investigación y

evaluación institucional, que durante dos años repiensa y reflexiona la Universidad de Manizales. Posteriormente se estructura en los tomos mencionados previamente el Proyecto Institucional denominado: “La Excelencia Académica-Administrativa de cara al Siglo XXI. Una Visión Prospectiva. 1998-2003”. En los años 2002 a 2004 la evaluación se ha realizado en el contexto de la acreditación institucional.

⁹² GARCÍA M. Sandra, VARGAS P. Diana. Proyecto de investigación: factores determinantes en la comunicación organizacional para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior – docencia, investigación y proyección social en la Universidad de Manizales, Pág. 42.

extensión. Es evidente que sí, y así lo encuentra el Gobierno Nacional según lo expresa en la resolución 2317 del 7 de abril del presente año por medio de la cual el Ministerio de Educación Nacional hace el reconocimiento institucional como Universidad a la Fundación Universitaria de Manizales. Sin embargo, igual que todas las Universidades Colombianas, con brillantes excepciones, ha configurado una estructura de su quehacer en la que aproximadamente el 90% de su actividad es docencia, el 5% es investigación y el 5% restante es extensión”⁹³.

Es de anotar que en la tercera década de existencia de la Universidad, tal estructuración del quehacer ha procurado equilibrarse, dando una importancia similar a la de la docencia, a los procesos investigativos y de proyección social–buscando con ello responder a las exigencias propias de desarrollo, así como a las que son dadas por la sociedad y por las comunidades académicas en torno a la generación y uso social del conocimiento producido. Sin embargo, aún siguen teniendo primacía en la práctica las labores académicas orientadas a la docencia, en segundo lugar la investigación y por último la proyección social –aunque en el discurso se haga referencia al equilibrio dinámico, movilizado desde la investigación–.

Actualmente, en la Universidad de Manizales, docencia, investigación y proyección social, se ven reflejados en los lineamientos de la misión y visión institucionales:

VISIÓN:

La Universidad de Manizales será una comunidad académica de excelencia, reconocida nacional e internacionalmente por su aporte a la cultura y al avance de la ciencia y la tecnología, y por el impacto de su quehacer en el fortalecimiento de la ciudadanía, la transformación social y la sostenibilidad ambiental.⁹⁴

⁹³ GONZALES L. Luis, CAMINOS Y DESAFIOS, Universidad de Manizales 20 años. Fondo editorial Universidad de Manizales, Manizales 1992.

MISIÓN:

La Universidad de Manizales, desde los principios de solidaridad, pluralidad, equidad y justicia social, despliega su acción educativa y cultural articulando los procesos de formación de profesionales críticos, creativos y comprometidos con el país, con la construcción de conocimiento válido y pertinente; y la interacción con el entorno orientada a la promoción del desarrollo humano y social.

Según consta en el Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación⁹⁵, en la Universidad de Manizales, la misión se convierte en guía de la transición desde lo conceptual-ideológico de la visión, hacia el proyecto institucional (PI), concebido éste como el plan de desarrollo que convierte en práctica educativa la visión y la misión. En la misión se recoge la concepción de la investigación, la docencia y la proyección social como procesos interrelacionados constituyentes de la Universidad

Es así como la Universidad de Manizales, en sus inicios primordialmente centralizada en la docencia, al correr de los años y madurar como institución académica, se interesa en desarrollar los procesos de investigación y proyección social.

Una de las construcciones más relevantes a éste respecto se inició en el año de 1996, con el Proyecto Institucional (PI), donde se precisaron el diagnóstico, las perspectivas y los planes de acción para los procesos estratégicos de la Universidad, siendo éste un hito destacable y que se desarrolló con un trabajo colectivo y participativo en el año de 1996. El PI se estructuró alrededor de las siguientes temáticas⁹⁶:

⁹⁴ Estos nuevos textos de visión y misión de la Universidad, son productos de las reflexiones adelantadas al interior del proceso de Acreditación Institucional. Fueron aprobados por el Consejo Superior según acta número 10 del 28 de junio de 2004.

⁹⁵ Universidad de Manizales, Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Manizales, 2004, Pág. 29

⁹⁶ Universidad de Manizales, Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Manizales, 2004. Op. Cit. Pág. 49, 50

Procesos Educativos y Pedagógicos (libro amarillo): Tomos: I – II. Fundamentalmente el problema de la educación se reflexiona en torno de nuevas vías y caminos que permitan la transición de una universidad centrada en la enseñanza a una centrada en el aprendizaje. Estos documentos se convierten en plataforma fundamental para los lineamientos generales del currículum universitario y para la construcción de distintos y nuevos modelos educativos.

Investigación (libro azul): Es connatural a la Universidad el ser Investigadora, y en ese sentido el proceso de Investigación ha de ser atendido con todo el rigor y la metódica pertinente para avanzar en su consolidación. El libro azul propone desde discusiones epistémicas y metodológicas hasta planes de acción en las distintas unidades que constituyen el proceso en la Universidad. Posee una versión revisada en el año 2001.

Proyección Social y de Servicios (libro rojo): Tomos: I-II. El tránsito de ser una universidad que extiende sus brazos hacia la realidad, a reconocerse sociedad, encierra múltiples consideraciones de orden ideológico, político y ético que son contrastados en este libro rojo. Además una vez expuesta la apuesta de Universidad se esbozan los derroteros para lograrlo.

Comunicación organizacional (libro violeta): Que no se trata sólo de informar, o simplemente de tener formatos unificados para realizar transacciones informacionales, se habla de la comunicación como corazón del sistema Universidad de Manizales. Es explícito en este libro lo fundamental de la comunicación como vía de construcción de realidades.

También se elaboraron los textos relativos a Bien-ser Universitario (libro verde), Reglamentación (libro gris), Prospectiva de la Universidad (libro naranja) y el libro blanco que articula y resume los anteriores.

La Universidad de Manizales, busca responder con su proyecto institucional, a los retos que la ley 30 genera a las universidades en torno a la autonomía, a la calidad y excelencia educativa, a la modernización de las estructuras académicas y administrativas, a la consolidación de alternativas y programas investigativos, de docencia y proyección social concretos, como referentes básicos para construir niveles óptimos de pertenencia social y pertinencia académica de la acción formativa desarrollada.

En el 2004, el proceso de acreditación institucional (emprendido desde el año 2002), propició momentos de reflexión teórica, así como de cambios en la praxis en función de la búsqueda de la excelencia en la vida académica y administrativa, lo que implicó hablar de los actos cotidianos que se suceden en el aula, en el ejercicio de la administración de la academia y la vida dentro de las oficinas, en función permanente del servicio excelente. Esa excelencia y calidad académica se enmarca en los análisis de la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Políticas. Los criterios se pueden contextualizar en una gestión sostenida integral que produce el mejoramiento continuo, para que se provoquen en la comunidad procesos de evaluación permanente para medir los avances, verificar los esfuerzos de todos los colectivos y de la comunidad, con el fin, de que se reviertan en una imagen de excelencia de la Universidad de Manizales”.⁹⁷

Sin embargo, en algunos documentos, tales como el llamado “libro azul” de investigación, existen ciertas referencias a la débil articulación de los procesos de investigación, docencia y proyección social: “la investigación docente no está estructurada como alimento natural de la academia formal, y como es de esperarse, sus frutos no se asoman a la comunidad que la rodea...”⁹⁸.

Es natural la existencia de aspectos por mejorar, como el referido, puesto que la búsqueda de la excelencia, inicia con el reconocimiento de las debilidades y la puesta en

⁹⁷ Ibid Pág.. 6

⁹⁸ La Investigación en la Universidad de Manizales, Diagnóstico y perspectivas. Documento resultado del taller de multiplicadores: Identificación y diseño de los programas de Investigación en la Universidad de Manizales. Manizales, diciembre de 1996.

marcha de planes de mejoramiento. Aspectos como éste son destacados también en el análisis de resultados de las encuestas y entrevistas realizadas; en ellas se encuentra información clave que permite contrastar los planteamientos del deber ser, contruidos en el proyecto institucional con las prácticas cotidianas de la institución.

Como se relata en la reconstrucción de la historia institucional⁹⁹, en la primera década se enfatizó en la consolidación de adecuados programas de formación de pregrado, pero ello no obstó para que se iniciaran otras acciones que intencionadas a futuro sirvieran de base para épocas venideras. Por ejemplo en lo que tuvo que ver con la relación teoría práctica, o mejor aún en la transición del saber al saber actuar, explícito en las prácticas profesionales de esa primera década. Igualmente se dieron los primeros esbozos de investigación centrado en el fortalecimiento de los trabajos de grado. En la segunda década, ya existían anuncios de actuaciones universitarias diferentes a la formación de profesionales en versiones distintas a la transmisión, y por ello se consolida un modelo, que de la mano con las regulaciones nacionales evidencia tres funciones (Investigación, docencia y extensión) como constitutivas de la estructura académica de Universidad. Esto ganó legitimidad entre la comunidad universitaria y de alguna manera favoreció la emergencia de nuevos programas de pregrado y un primer programa de postgrado, que fueron dando paso a esa necesaria resignificación del lugar que ocupa la universidad en un contexto como el colombiano, y en el que de manera definitiva debería servir de orientadora para los desarrollo de localidad, región y nación.

En la actualidad (año 2005), la Universidad de Manizales, en cumplimiento de la función de docencia, cuenta con los siguientes programas de pregrado:

- Economía.
- Medicina.
- Administración de empresas.
- Contaduría pública.

⁹⁹ Universidad de Manizales, Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Op. Cit. Pág. 25, 26.

- Psicología.
- Derecho.
- Educación preescolar.
- Educación especial.
- Educación ambiental.
- Mercadeo Nacional e internacional.
- Comunicación social y periodismo
- Tecnología en sistemas.
- Ingeniería de sistemas y telecomunicaciones.
- Desarrollo económico sostenible.

Ofrece además los siguientes programas de Especialización:

- Especialización en finanzas.
- Especialización en Gerencia de proyectos.
- Especialización en Economía y negocios internacionales
- Especialización en Revisoría fiscal
- Especialización en Auditoría de Sistemas de información.
- Especialización en Contabilidad pública
- Especialización en Gestión tributaria.
- Especialización en Neuropsicopedagogía.
- Especialización en Derecho privado - en convenio con la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.
- Especialización: Derecho en contratación estatal.
- Especialización en redes y comunicación.
- Especialización en Sistemas de información geográfica.
- Especialización en Comercio y negocios internacionales.

En cuanto a la función investigativa, en miras a impulsar la formación para la investigación en la región se cuenta en el momento actual con cuatro maestrías: Educación y Desarrollo Humano en convenio con el CINDE, en la ciudad de Manizales; Educación y Desarrollo Humano en convenio con el CINDE, en el municipio de Sabaneta-Antioquia; Educación Docencia, en Manizales y Gerencia de Talento Humano, en Manizales. Se cuenta además, con el Doctorado en Ciencias Sociales Niñez y Juventud en alianza con el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE).

Atendiendo a los requerimientos y características de lo que significa la universidad¹⁰⁰ y a la luz de las principales tendencias internacionales, nacionales y regionales, la institución ha precisado en sus lineamientos estratégicos, la investigación como la actividad y eje central de los currículos que posibilita la búsqueda permanente de nuevos rumbos para el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la sociedad y la cultura¹⁰¹.

Actualmente la Universidad cuenta con 16 grupos de investigación, que serán mencionados más adelante. El trabajo de estos grupos está ligado especialmente a la presencia del doctorado, las maestrías y centros de investigación de las facultades¹⁰² y otras unidades académicas.

Estos antecedentes de la investigación y que se constituyen en las fuentes para comprender su evolución, le han permitido a la institución la demarcación de nuevas consideraciones y dinámicas que se expresan en la actual fase de desarrollo de la Universidad. De una fase inicial formadora se ha emprendido una búsqueda sustantiva

¹⁰⁰ Universidad de Manizales, Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Op. Cit. Pág. 96

¹⁰¹ La investigación en la Universidad de Manizales. Diagnóstico y Perspectivas. Diciembre de 1996, p. 75

¹⁰² Cada Facultad cuenta con su respectivo centro de investigación: 1. Centro de investigación en psicología. 2. De investigación socio- jurídica. 3. De la comunicación. 4. De Mercadeo. 5. En ingeniería de sistemas y telecomunicaciones. 6. Centro de Investigación Médica. 7. De Investigaciones Económicas. 8. De Investigación Contable; además el Instituto pedagógico de la Facultad de Educación, el Instituto DINA. Recientemente se han creado dos centros no adscritos a Facultades: el centro de Estudios Avanzados en Niñez, Juventud, educación y desarrollo (alianza con el CINDE) y el Centro de Investigaciones en Medio Ambiente y Desarrollo.

de la investigación, donde los referentes resultan distintos a los del pasado, ahora encauzados hacia formas nuevas de construir y producir conocimiento.

Se ha procurado el tránsito de una visión netamente adherida a tareas, asesorías de proyecto, realización de conferencias y talleres¹⁰³, con una visión positivizada de la investigación a una donde en particular se releva el papel de la cultura, el conocimiento y las nuevas formas y metodologías del trabajo intelectual y académico, en especial efectuando énfasis en la investigación de corte cualitativo. De la investigación formativa, la institución ha precisado su importancia al considerarla en su visión como eje central del currículo y al señalarla en su misión, adherida a la cultura académica, la reflexión permanente y como medio para re- pensar la realidad desde la visión científica de los saberes¹⁰⁴

En cuanto a la Proyección Social, la Universidad de Manizales, ha ejercido a través de diferentes proyectos y unidades el papel de dinamizadora del desarrollo social, cultural y productivo. Para cumplir con la labor de Proyección social, la Universidad de Manizales, cuenta con diferentes unidades, tales como el Núcleo de Asesoría Empresarial NAE, el Instituto para el Desarrollo Integral del Niño Autista DINA, el Centro de Atención Psicológica CAP, el Consultorio Jurídico, el Instituto Makarenko, entre otros. Así mismo, las prácticas estudiantiles, son uno de los frentes de proyección social más reconocidos por la interacción y el aporte académico que presta la Universidad a través de los practicantes, a los procesos llevados a cabo en instituciones de diferentes sectores.

Cada una de las funciones sustantivas cuenta con un soporte teórico que la respalda y da sentido académico a las acciones desarrolladas. Señala el Informe de Acreditación Institucional, la sincronidad del sistema en torno a problemáticas teóricas, con la cual se logra una gestión del sistema de investigación de la Universidad, teniendo como motor el trabajo investigativo y los productos de la investigación. De igual forma, el

¹⁰³ PLAN DE DESARROLLO: 1990- 94. Fundación Universitaria de Manizales. p. 504.

¹⁰⁴ Universidad de Manizales, Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Op. Cit. Pág. 100, 105

dinamizador del sistema de proyección social son las problemáticas del desarrollo social que la Universidad en concordancia con su visión, misión y PI considera como pertinentes para intervenir¹⁰⁵.

Es así como las reflexiones permanentes en las últimas décadas de existencia de la Universidad, la han acercado a la necesidad de concebir las funciones sustantivas, como la tríada que le da su sentido y razón de ser institucional. Esto se evidencia en las palabras del rector de la Universidad Dr. Hugo Salazar García, con motivo del discurso de apertura del Seminario taller de identificación y diseño de los programas de investigación en la Universidad de Manizales en el año 1996: “la política de la nueva administración de la Universidad de Manizales, ha sido entender con eficiencia las áreas propias de la Universidad Colombiana: la docencia, la investigación y la extensión... queremos presentar propuestas diferentes en donde haya verdadera comunidad investigadora. Esta es la tendencia del siglo moderno. Pero cuando hablamos de la investigación que va de la mano con la ciencia y la tecnología no debemos tampoco ignorar y descuidar la docencia universitaria, que ha sido el área donde más se ha movido la Universidad de Manizales que tiene que seguir fortaleciéndose, al igual que la extensión...”¹⁰⁶.

Respecto a la labor de Investigación en la Universidad de Manizales, a ésta se le cuestiona permanentemente por su contextualización en los diferentes ámbitos de la realidad nacional; de tal manera que tanto la investigación propiamente dicha, como la investigación formativa pretenden integrarse con las condiciones del entorno: “se debe desarrollar la creatividad, la sólida formación y la disposición al cambio de nuestros investigadores; al igual que en la eficiencia y la productividad de las instituciones científicas y su potencial de inserción en la sociedad; en la amplitud de la cultura científica y la capacidad de nuestros maestros y nuestros educadores como recreadores dinámicos del conocimiento. Sólo así se logra la modernización de la sociedad

¹⁰⁵ Ibid. Pág. 31.

¹⁰⁶ La Investigación en la Universidad de Manizales, Diagnóstico y perspectivas. Op. Cit. 1996.

colombiana que estamos proponiendo”¹⁰⁷. Hace referencia además a la preponderante necesidad de comunicar el conocimiento: “no podemos olvidar que el conocimiento es el factor más importante hacia el futuro para conducir la comunicación; en la medida en que todos puedan utilizarlo se podrá hablar de una democratización y una descentralización de la educación”.

Cita también como factor importante planteado por Colciencias “el motor de la dinámica del conocimiento son los investigadores, las comunidades nacionales y sus vínculos internacionales, las redes de información, las instituciones y en el futuro las empresas; una base insustituible para el desarrollo de estas últimas es el apoyo que brinden por una cultura científica a la sociedad”.

Como resultado del taller de multiplicadores: “Identificación y diseño de los programas de investigación en la Universidad de Manizales”, realizado en el año 1996 se definieron la visión y la misión de la investigación para la institución, así:

“Visión Universitaria de la Investigación: La investigación en la Universidad de Manizales constituye actividad esencial en permanente evolución; es el eje central de los currículos y posibilita la búsqueda permanente de nuevos rumbos para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura. La comunidad universitaria entiende que su papel es el de un conglomerado social comprometido, a través de la investigación, con la generación de conocimiento, con la formulación de propuestas relevantes y con la creación de soluciones que respondan a las necesidades del medio regional. Para atender a este llamado, la Universidad pone al docente y al estudiante en contacto con los desarrollos de la ciencia y la tecnología; cuestiona, reflexiona, explora, descubre, propone y proyecta sus saberes. La investigación en la Universidad de Manizales se desarrolla dentro de un sentido profundo de la ética científica, desde la cual cuestiona permanentemente la racionalidad de su hacer, con el fin de que la ciencia y la tecnología marchen de la mano con el humanismo y la libertad, en procura del bienestar de todos.

¹⁰⁷ Ibid. Pág.. 20.

Y expresa la razón de ser o misión frente a la investigación en los siguientes términos:

- “Construir una cultura académica en torno a la investigación, que articule el currículo y propicie la reflexión permanente, como medios para repensar la visión científica de los saberes que alberga y liderar los procesos de cambio social del país desde el contexto de la región.
- Crear una comunidad académica comprometida con el desarrollo del conocimiento, que a través de su trabajo investigativo, proyecte el saber generado por ella hacia la comunidad científica de la institución, con el fin de propiciar la permanente interacción entre los mundos del saber y la vida cotidiana.
- Comprometerse con la difusión, publicación y comunicación del trabajo investigativo, con el fin de validar sus logros frente a pares académicos de reconocido prestigio; hacerlos conocer por medios apropiados, y cuestionarlos en los escenarios más exigentes de la Academia.
- Propiciar la formación de los investigadores que requiere la Universidad para el desarrollo de la Investigación en Programas de Postgrado y Formación Avanzada, como medio para hacer posible el reconocimiento de su trabajo a nivel nacional e internacional”.

En relación a la función de Proyección social, las exigencias de la sociedad a las instituciones de Educación Superior, han posicionado a la Proyección Social Universitaria, como una función fundamental que conecta a la universidad con el entorno y avoca a la primera a presentar alternativas de transformación de los aspectos de la realidad que así lo requieren; la proyección social se concibe entonces como “un subsistema que integra: la acción, los actores, y el escenario a través de los cuales la Universidad despliega su misión, articulándola en procesos de Desarrollo humano, social

económico, cultural y político en el propio contexto institucional y en los contextos locales, regionales y / o nacionales”¹⁰⁸.

El “Libro rojo” presenta la conceptualización necesaria y el tránsito de la “Extensión Universitaria” a la “Proyección Social”,¹⁰⁹ entendiendo en la segunda denominación la ruptura con el paradigma existencialista y transmisionista de saberes y acciones desde la Universidad hacia su entorno, y la consideración de perspectivas de desarrollo humano y social incluyentes e integradoras, donde la Universidad y el entorno social, interactúan desde la interacción de saberes y posturas frente a la realidad.

En el contexto nacional, durante la década del 90, se hace nuevo énfasis en el vínculo necesario de la universidad y el país, por medio de la realización de acciones en la sociedad, para la sociedad y con la sociedad. Desde entonces, y como resultado de la reflexión en torno al quehacer práctico y la conceptualización de la Proyección Social en la Universidad de Manizales, se propicia una discusión adicional en torno a la nominación de ésta función; se hace referencia así a la “*Interacción*”, por considerar que el término trasciende la “proyección” (en la cual podría pensarse en una relación unidireccional donde un ente “proyecta” y el otro “recibe” lo que sobre él es proyectado) y da cuenta de una relación de equilibrio, retroalimentación e intercambio mutuo de saberes y acciones entre la Universidad y el entorno, orientados al desarrollo humano, social, económico, cultural y político. Tal modificación – que va más allá de la nominación de ésta función aún no ha sido legalizada en la institución-.¹¹⁰

¹⁰⁸ La Proyección social en la Universidad de Manizales. Diagnóstico y perspectivas. Plan estratégico de desarrollo. Tomo 1. Documento resultado del taller de multiplicadores: diseño del plan estratégico de desarrollo de la Proyección social en la Universidad de Manizales, octubre de 1997.

¹⁰⁹ Universidad de Manizales, Informe de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Op. Cit. Pág. 115, 116

¹¹⁰ Una discusión adicional se ha presentado en relación a la consideración, de la docencia, investigación y proyección social, ya no como “funciones”, sino como “procesos” o bien “sistemas” estratégicos. Sin embargo, el presente trabajo investigativo no ahonda en éste sentido, el cual sería un interesante objeto de análisis para una investigación posterior.

Es importante destacar además que en el nivel teórico la Universidad reconoce la necesidad del vínculo entre Proyección Social e Investigación en la Universidad de Manizales, por cuanto la primera es escenario práctico del trasegar investigativo y se convierte en instancia de validación del conocimiento producido. Así mismo, la docencia, encuentra en la proyección social un espacio propicio para validar la aplicabilidad del conocimiento circulante al interior de la academia, así como un medio favorable para el análisis de los vínculos entre el currículo y la praxis del futuro profesional.

Sin embargo, tal interacción es débilmente valorada al momento de análisis de las prácticas a la luz de las respuestas dadas por los sujetos que conformaron la muestra de la presente investigación y que serán presentadas más adelante.

Retomando el tema, la Universidad de Manizales asume la proyección social, como un “sistema de planes, y programas sustentables y sostenibles de Desarrollo Educativo, Social, Cultural, Económico, Político y Ambiental de las comunidades locales y regionales, mediante la interacción y la integración permanente de la Universidad con el sector estatal, no estatal, el sector productivo y la comunidad”; y se propone como visión la de “ser factor de Desarrollo Humano y Social que propenderá por el fortalecimiento, dinamización y transformación de la realidad local, regional, nacional y mundial con principios de justicia, equidad, cooperación y solidaridad”.

Por otra parte se afirma que la proyección social “de forma concreta, eficaz y responsable, contribuirá a la solución de problemas sociales y participará en las transformaciones necesarias para buscar calidades de vida más dignas... validará socialmente el conocimiento que se construye en el proceso educativo – investigativo propuesto, confrontándolo con la realidad del país y del mundo”.¹¹¹

¹¹¹ La Investigación en la Universidad de Manizales, Diagnóstico y perspectivas. Op. Cit. 1996.

Respecto a la función de docencia, al igual que sucede con la investigación y la Proyección social, ésta se encuentra sujeta a grandes desafíos surgidos tanto de la necesaria transformación de los sistemas educativos como de las nuevas demandas que la sociedad le formula a la educación, siendo una de las más radicales la relacionada con los vertiginosos cambios generados por la velocidad de acceso a la información, lo que conlleva a una nueva concepción del conocimiento. Así mismo, el conocimiento rápidamente se convierte en información que circula rápidamente por el ciberespacio.

Por otra parte, la necesidad de disponer de forma ágil de información a fin de moverse de manera efectiva en escenarios complejos e impredecibles, hace necesario un nuevo modelo de concepción de la docencia, que genere transformaciones profundas en el proceso de enseñanza- aprendizaje, y por ende en las instituciones educativas. Así se plantea en el prólogo al texto “Evaluación por procesos en la Universidad de Manizales”, por parte del rector de esta institución Hugo Salazar García: “Los conocimientos se están reevaluando en cada momento y por lo tanto la sola memoria no es suficiente... la construcción del saber científico debe atender a procesos que contribuyan a su consolidación y despertar las habilidades de pensamiento en la docencia universitaria; los cambios sociales culturales nos llevan a pensar que es necesario rescatar la confianza en el conocimiento y relacionarlo con la vida cotidiana... la educación se entendía como una actividad para lograr algunos objetivos de instrucción; hoy atiende más a la vivencia, a la convivencia, a la comunicación”¹¹².

Es así como se da lugar a cuestionamientos por el “qué” del proceso educativo; ésta pregunta relaciona directamente el proceso de enseñanza aprendizaje, con la agilidad del acceso a la información y por ende remite al docente a la actualización permanente y constante de sus conocimientos y la forma en que los transmite en el aula, pues mientras dicho conocimiento se transfiere está siendo reevaluado, complementado o invalidado por las comunidades científicas.

¹¹²Universidad de Manizales, Evaluación por procesos. 1997

En la Universidad de Manizales, se han observado momentos de análisis de la función docente y de ésta en relación con la investigación y la proyección social; es así como se plantea: “para seguir el cambio rápido que se está produciendo en el avance de los conocimientos, no se puede hacer con un sistema educativo tradicional como el que se mantiene hoy. La calidad de la docencia, la investigación y el servicio depende de la que tenga el personal humano que está en ella; es decir, de sus docentes. En esta concepción de calidad no es posible desvincular la docencia de la investigación; la figura del docente va asociada a la de productor de conocimiento, capaz de ver por sí mismo, de teorizar, de construir, por lo tanto, capaz de transmitir al estudiante habilidades de creación científica, y no solo de conocimientos empaquetados. Compatibilizar la docencia con la investigación significa entonces, cambiar los modelos de trabajo dentro de la universidad, por modelos pedagógicos que privilegien una cultura de la invención y la creatividad, que despierten en el estudiante la necesidad de autoformación de tal manera que el docente sea una ayuda y no alguien al que se copia información que a su vez él copió de alguien. El docente debe ayudar a los estudiantes a redescubrir los campos del conocimiento a través de los procesos que llevaron a generarlos... Para lograr que los aspectos señalados desarrollen en los docentes y en los alumnos la actitud y la actividad investigativa, es un imperativo para la Universidad de Manizales, incorporar la investigación en los currículos. Esto significa que los programas de pre y posgrado organicen sus currículos alrededor de proyectos de investigación que se conviertan en el eje en torno al cual se programen las demás actividades de formación universitaria”¹¹³.

Estos planteamientos de vinculación entre el currículo, la actividad investigativa y la orientación hacia el desarrollo social, están íntimamente ligados a las exigencias contemporáneas a la educación así como con los intereses teóricos que se han expresado en algunos círculos específicos en la Universidad de Manizales. El deber ser de los currículos, los orienta hacia el planteamiento y respuesta a problemas de la realidad; así se plantea en el Informe final de la Misión Nacional para la Modernización de la

¹¹³ La Investigación en la Universidad de Manizales, Diagnóstico y perspectivas. Op. Cit. 1996.

Universidad Pública, donde se proponen algunos lineamientos orientadores de la acción curricular:

“Los currículos deben guiarse por la conceptualización de realidades, por la aplicación de principios científicos y por visiones holísticas de los problemas. Es decir, todos los dispositivos de indagación, enseñanza, entendimiento, validación, legitimidad, didáctica y autoridad que constituyen el currículo, deben tener las realidades (ontológicas, virtuales, teóricas...) como centro gravitacional, lo que en pocas palabras significa que el currículo se orienta a estimular la investigación y no a justificarse a sí mismo, sino en relación con otras regiones de la vida práctica o simbólica”¹¹⁴

Según esto, el interés expresado en la Universidad de Manizales, resulta ser por la orientación de los currículos hacia el alcance de conocimientos reflejados en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos; ello significa un acercamiento entre docencia – investigación y proyección social, en miras a conectar dichas funciones con los sistemas del entorno, y reflejar ello en acciones que inciden positivamente en el desarrollo, a través del diálogo de saberes entre el medio académico y la comunidad, “sometiendo sus modelos teóricos al exigente examen de la práctica, está participando en los procesos de transformación social que más le incumben y está haciendo presencia en la sociedad de manera científica, sistematizada y comprometida”¹¹⁵

Por otra parte, se hace referencia en el año 1998 a la Evaluación por procesos en la Universidad de Manizales, como una estrategia que pretende ofrecer criterios orientadores al proceso educativo en miras a una nueva forma de construcción de conocimiento “la repetición del conocimiento obsoleto en nada contribuye a la formación del nuevo profesional. Los conocimientos deben ser seleccionados, deben ser discutidos, deben ponerse, debe existir la duda y producir otros nuevos conocimientos.

¹¹⁴ BUSTAMANTE, Roldán José Darío, Director de la misión, Informe final, Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública. Santa Fe de Bogotá, Marzo de 1995. p. 139/141.

¹¹⁵ PEREZ, G.L. Nuevos estilos de Universidad. Pensadores Políticos Colombianos. Cámara de Representantes. Imprenta Nacional. 1993. p.151

Además el conocimiento solidario que es prospectiva, en el cual se inspiró esta Universidad de Manizales desde el año de 1972, se basa en que el individuo debe ser capaz de utilizar lo aprendido para sí mismo y para los demás en solución de problemas en bien de la sociedad”.¹¹⁶

A partir del modelo de evaluación por procesos se redimensiona – entre otros conceptos – el de APRENDER, implicando en éste no el significado de la acumulación y repetición de información, sino del desarrollo de la capacidad de “pensar, seleccionar, analizar, sintetizar, reflexionar críticamente y aprender lo esencial de toda la información que pasa a diario por el mundo intelectual a velocidades sumamente rápidas”¹¹⁷.

La evaluación por procesos, se toma entonces como una manera de redimensionar la docencia y a través de esta, el proceso enseñanza – aprendizaje en la Universidad de Manizales, a fin de lograr que el estudiante esté en capacidad de “adaptarse al cambio acelerado, comunicarse bien con sus compañeros, colegas, amigos, familia, hijos y entorno, al comprender mejor la realidad social, y para mejorar la comunicación interactiva con sus profesores”.¹¹⁸

Además de formar futuros profesionales, el esquema novedoso de docencia que se reflexionaba –y aún se analiza – en la Universidad de Manizales, se plantea la pretensión por la democracia “en los actuales momentos de nuestro país no podemos darnos el lujo de poseer una educación que no tenga en su centro una pretensión de democracia en sus intenciones, en sus procedimientos y en sus relaciones. Se trata de que en la institución a través de las prácticas que allí se realizan, se viva una democracia formal, y se busquen caminos para la democratización en todas sus actividades... Como consecuencia de lo anterior será una educación participativa, si el centro de la educación son las personas y su ámbito la democracia, la participación debe ser una consecuencia lógica; esto implicará que se deben generar los mecanismos para que la institución en general y la

¹¹⁶ Universidad de Manizales, Evaluación por procesos. 1997. Pág. 20

¹¹⁷ Universidad de Manizales, Evaluación por procesos. 1997. Pág. 21

¹¹⁸ Universidad de Manizales, Evaluación por procesos. 1997Pág. 23.

clase en particular sean posibilitadoras de la participación de todos, pero fundamentalmente de los estudiantes quienes hasta ahora han cumplido un papel pasivo en su proceso de aprender. Esto necesariamente llevará a los docentes a realizar cambios en la manera de desarrollar las actividades que llevan al aprendizaje, incluyendo la posibilidad de que los estudiantes escojan los contenidos que van a ser abordados durante el período académico y las mismas formas de ejecutarse, pero también implicará un cambio en el manejo de los símbolos mismos de la autoridad y del saber, por cuanto las posiciones verticales y las actuaciones que dan cuenta de un docente “poseedor de la verdad” deben ceder paso a la conjugación de las lógicas científicas de saber con las lógicas de la vida cotidiana como posibilidad para la generación de nuevos horizontes en las disciplinas que construimos en la universidad”.¹¹⁹

La reflexión del proceso enseñanza – aprendizaje en la Universidad de Manizales, remitido éste en especial en la función de docencia, también se cuestiona por la universalidad del conocimiento favorecida por la posibilidad de comunicación; “sabemos bien que la universalidad de los saberes se logra gracias a las posibilidades de comunicarlos hasta los lugares más recónditos de la tierra, casi en el mismo momento en que se producen, lo que nos pone de cara a estar hablando casi un mismo lenguaje en todas las latitudes, se ve a la vez particularizado gracias a la validación que se haga en los contextos específicos de las culturas de esos conocimientos”¹²⁰

La función de docencia, se pregunta así por la necesidad de transformación dada por la posibilidad de comunicar el conocimiento, al igual que por la masificación de la información y por los grandes volúmenes en que ésta es transferida: “el volumen de información producido diariamente es tan alto que no tenemos la capacidad para apropiárnoslo; su divulgación se hace tan rápida por las autopistas de la información, las redes y toda suerte de medios disponibles para tal fin, que no alcanzamos tan siquiera a dar un vistazo a las mismas”¹²¹

¹¹⁹Universidad de Manizales, Evaluación por procesos. 1997. Pág. 37

¹²⁰Universidad de Manizales, Evaluación por procesos. 1997. Pág. 44

¹²¹ Universidad de Manizales, Evaluación por procesos. 1997Pág. 44

Tales reflexiones llevan a entender la función de docencia desde la mediación del proceso comunicativo. Es a través de la interacción, del intercambio simbólico como se favorece el aprendizaje “el enseñar es asumido como un proceso interactivo y comunicativo en el cual el intercambio simbólico está al centro como mediador de las comunicaciones entre docentes, disciplina (materia) y estudiante. En ella quien asume al liderazgo de la interacción (el docente por lo general) procura por todos los medios hacer adecuadas negociaciones de significado con el fin de que las representaciones que se tengan de la realidad que trata de ser comprendida correspondan a las formas “socialmente reconocidas” o “científicamente elaboradas”. Para ello se busca generar un lenguaje particular, muy propio de la disciplina y unas estrategias de acercamiento al objeto igualmente particulares”.¹²²

La revisión documental de los libros que contienen los lineamientos estratégicos de los procesos fundamentales de la Universidad de Manizales: docencia, investigación y proyección social, conducen a pensar en el vínculo entre el deber ser teórico y el quehacer en la realidad. Esto se relaciona directamente con el intercambio comunicativo existente entre el ser, el deber ser y la práctica en las tres funciones sustantivas.

Es así como en la presente investigación se revisó el vínculo entre funciones dado por la comunicación organizacional, y de ésta como vehículo de interacción comunicativa: “Si la definición del espacio académico en la Universidad de Manizales estuviera influido por selección de problemas relevantes y programas tendientes a solucionarlos a través de la investigación, es lógico pensar que las comunidades académicas que se formen alrededor de las problemáticas prevean las condiciones para que cada una de estas acciones sean válidas fundamentalmente a través de la interacción comunicativa”¹²³ la razón comunicativa influye en el descubrimiento de los problemas relevantes, en la clarificación

¹²²Universidad de Manizales, Evaluación por procesos. 1997. Pág. 48.

¹²³ La Investigación en la Universidad de Manizales, Diagnóstico y perspectivas. Documento resultado del taller de multiplicadores: Identificación y diseño de los programas de Investigación en la Universidad de Manizales. Manizales, diciembre de 1996.

de los conceptos, de los paradigmas y del lenguaje en general, en una palabra, en la discusión y clarificación del sentido de la racionalidad propio de la modernidad”.¹²⁴

La Información y la Comunicación son variables imprescindibles del proceso educativo. La educación se fundamenta en procesos de comunicación donde la información cumple un papel vital. De tal manera, la comunicación y para el caso de la presente investigación, la comunicación organizacional, se constituye en eje fundamental para el cumplimiento de los propósitos particulares de cada función en la vida de la academia, así como de la interacción entre éstas. Por tal razón la circulación de la información, como preludeo de la comunicación, es pregunta obligatoria en el contexto de la universidad. Como institución formadora el reto constante es la reflexión sobre el conocimiento y la información, sus vínculos, la caducidad de uno, la vertiginosa circulación de la otra y ambos, transversalizados por el fenómeno comunicativo. La comunicación organizacional debe aportar al procesamiento de la información para la toma de decisiones administrativas que favorezcan el cumplimiento de las funciones académicas de la universidad.

Por tal razón, las Universidades deben proponerse esquemas de comunicación organizacional, orientados al conocimiento, a su generación a partir de la función investigativa, a su transmisión a través de la función de docencia y a su uso social a partir de la proyección social; esto es, una comunicación organizacional orientada a favorecer la vida académica y no solamente a los hechos burocráticos, administrativos e informativos.

En tal sentido podría hacerse referencia a la necesidad de construir sistemas de gerencia de la comunicación en las instituciones de Educación Superior, entendidos como procesos articulados de planificación, organización, dirección y control, aplicados a la comunicación en la institución educativa y de ellos en relación con los procesos

¹²⁴ HOYOS Vásquez Guillermo. Elementos filosóficos para la comprensión de una política de Ciencia y Tecnología. Programa de Desarrollo Científico y Tecnológico para Colombia. COLCIENCIAS, 1994. P.63.

estratégicos asociados a la docencia, investigación y proyección social, como sus factores críticos de competitividad y pertinencia.

Sin embargo, tal vínculo entre las funciones sustantivas, favorecido por una comunicación organizacional concebida como proceso transversal, estratégico y articulador no se observa lo suficientemente claro en la vida cotidiana de la institución analizada; las reflexiones conceptuales y las construcciones filosóficas al respecto son un paso adelante para la articulación de las funciones sustantivas en la Universidad de Manizales y para dar el estatus que realmente merece a la Comunicación Organizacional; sin embargo, tal como se analizará más adelante, al presentar los resultados de las encuestas y las entrevistas, las posiciones de los actores institucionales en su mayoría, apuntan a una desarticulación pragmática de tales funciones y a un papel de la Comunicación organizacional restringido al plano de uso de herramientas de transmisión de información.

Este “darse cuenta” se constituye en posibilidad de mejoramiento a partir de la autoevaluación institucional de la comunicación organizacional como proceso generador de insumos esenciales para el acercamiento entre los lineamientos filosóficos y estratégicos y el quehacer cotidiano en la institución.

3.2. ENCUESTA Y ENTREVISTA:

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las respuestas proporcionadas, se constituyen en insumo fundamental para el análisis de la realidad del fenómeno de la comunicación organizacional y sus factores determinantes para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior; relación vista desde las intersubjetividades construidas por la comunidad académica y por las instancias administrativas, representadas por las personas que conformaron la muestra.

Con el fin de realizar un análisis más amplio y profundo de las respuestas suministradas tanto en la encuesta como en la entrevista, se agruparon los ítems de ambos instrumentos bajo características comunes concebidas desde su construcción y que se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 1: Ejes de análisis.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	PROYECCIÓN SOCIAL	ARTICULACIÓN
<p>1. Definición de Comunicación Organizacional</p> <p>2. Concepción de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales.</p> <p>3. Existencia de políticas de comunicación organizacional en la Universidad de Manizales</p> <p>4. Características de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales.</p> <p>5. Fortalezas de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales.</p> <p>6. Barreras y Debilidades de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales.</p> <p>7. Relaciones comunicativas en la U. de Manizales.</p>	<p>1. Concepción de la docencia en la Universidad de Manizales</p> <p>2. Aspectos de la Comunicación Organizacional favorables para la docencia en la Universidad de Manizales.</p> <p>3. Aspectos de la Comunicación Organizacional desfavorables para la docencia en la Universidad de Manizales.</p> <p>4. Uso práctico del proyecto institucional</p>	<p>1. Concepción de la investigación en la Universidad de Manizales</p> <p>2. Aspectos de la Comunicación Organizacional favorables para la investigación en la Universidad de Manizales.</p> <p>3. Aspectos de la Comunicación Organizacional desfavorables para la investigación en la Universidad de Manizales</p> <p>4. Uso práctico del proyecto institucional</p>	<p>1. Concepción de la Proyección Social en la Universidad de Manizales</p> <p>2. Aspectos de la Comunicación Organizacional favorables para la Proyección Social en la Universidad de Manizales.</p> <p>3. Aspectos de la Comunicación Organizacional desfavorables para la Proyección Social en la Universidad de Manizales</p> <p>4. Uso práctico del proyecto institucional</p>	<p>1. Evidencias de articulación entre docencia, investigación y proyección social en la Universidad de Manizales.</p> <p>2. Contribución de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales con la articulación de la docencia – investigación – y proyección social en la institución.</p> <p>3. Bloqueos o debilidades de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales, que dificultan la articulación de la docencia, investigación y proyección social en la institución.</p>
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				

3.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El concepto de comunicación organizacional que tienen los entrevistados de esta investigación es variado y en la mayoría de los casos disímil, pues mientras algunos expresan una visión estratégica, los otros manifiestan una postura táctica e instrumental del fenómeno.

Algunos afirman que *“La comunicación organizacional es un sistema de interacciones que utiliza canales especiales, los cuales generan información que se retroalimenta permanentemente; es una mediación que permite efectivamente que los procesos alcancen los objetivos en términos de la misión y la visión institucional. La comunicación tiene instrumentos, actores y procesos, que en muchas ocasiones no son tan fluidos, que en algunos momentos hay rupturas y en otros momentos, sí es posible que se mantengan. La comunicación son conexiones importantes para recibir, realimentar, procesar y por supuesto, construir colectivamente”*¹²⁵.

Otros la conciben como *“política, estrategia y condición bajo la cual se constituye una estructura de significación corporativa; construcción de imagen colectiva y compartida o identidad de organización. Política como marco para la acción; reafirma una posición ética en torno de la comprensión de la sociedad y su ubicación ética frente al contexto. Estrategia porque los flujos informacionales cobran sentido si son atravesados en la condición comunicativa: dimensión espacial, temporal e ínter subjetiva”*.

Mientras para otros *“La comunicación organizacional es la acción permanente, de informar adecuada y oportunamente los sucesos de relevancia que interesen a una Institución”*.

Las posiciones anteriores sugieren un concepto poco tradicional y más sistémico de la comunicación dada la necesidad de ubicar el objeto de estudio como el eje transversal y estratégico sobre el que giran las funciones de la organización, el cual crea una serie de

¹²⁵ No se presentarán los nombres de quienes suministraron las respuestas, debido al interés por garantizar la confidencialidad de la fuente.

tejidos, redes y flujos de información que permiten que éste viva, se retroalimente y que genere una sinergia permanente.

En el caso de la Universidad de Manizales, la comunicación organizacional consiste en las formas a través de las cuales las diferentes dependencias informan y se informan; dan a conocer y viabilizan todos los hechos que ocurren en la Institución desde sus funciones académicas (docencia, investigación y proyección social) hasta las funciones administrativas (gestión de recursos humanos, tecnológicos, técnicos y financieros).

“La Universidad es un espacio de argumentos. No es interpretado como empresa económica sino como organización de conocimiento. La comunicación en la Universidad de Manizales consiste en el buen uso y respeto de la palabra en su significado, es decir: el argumento. No puede existir una universidad que construya de manera distinta al uso de la palabra. La palabra es el argumento vital desde el respeto pensado y sentido ampliamente, que tiene perspectivas éticas, morales, cognitivas, culturales, anímicas y espirituales”

Esta Comunicación en el contexto y entorno universitario es un proceso que pretende articular las diferentes unidades académicas y administrativas. *“En la Universidad de Manizales todas las unidades académico – administrativas, desde el “deber ser” se conectan y desconectan con el insumo que suministra la información disponible en tiempo real para que las diferentes actividades y procesos sean ágiles. La comunicación es la fuerza generadora de las decisiones que se puedan tomar, es la pretensión de que las decisiones sean acertadas; una información clara, oportuna y veraz genera decisiones de óptima calidad”*

Llama la atención que al solicitar a los entrevistados un concepto de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales se remitan a un ideal y no a definiciones basadas en la realidad institucional. Este análisis permitió determinar que no existe aún comunicación organizacional desde los conceptos sistémicos y estructurales, se presentan “síntomas” del tema y sus enfoques, sobre todo, en algunos eventos donde hay socialización de experiencias de investigación, presunción de construcción colectiva de

algunos de los procesos de la Universidad. Cuando se acude a escenarios democráticos, hay algunas posibilidades del síntoma comunicativo. En relaciones no formales probablemente se presenta la comunicación desde encuentros comunicativos pero no comunicación organizacional en tanto no están formalizados.

Continua mezclándose así mismo, la comunicación organizacional con las funciones de divulgación de la información.

En el trabajo de campo, se le indagó a la muestra sobre la existencia de políticas de comunicación en la Universidad de Manizales, a lo que la gran mayoría afirmó que no existen o por lo menos, no las conocen oficialmente. Una minoría respondió que las políticas están contenidas en el proyecto institucional de la universidad, en el folio # 9, denominado libro violeta, pero que es más una propuesta práctica de cómo explicitar la comunicación desde la gestión estratégica, cuya responsabilidad de acción es de todas las unidades de negocio académicas y administrativas y no, exclusivamente de la alta dirección o de la oficina de prensa. Sin embargo, sostuvieron que el P.I.(Proyecto Institucional) y el tomo de comunicación, contiene un importante valor y es único en el medio universitario nacional pero lamentablemente, desconocido por los públicos y por lo tanto, tiene poca utilidad por parte de la institución misma.

Sólo uno de los 8 entrevistados, respondió que la comunicación no debería estar sujeta a políticas porque ésta debe dar opciones, actuar desde la libertad de la información; esta postura señala que la Universidad debe construir políticas pero para administrar la información. Según el entrevistado, la comunicación no puede ser reglada porque pertenece a corrientes sociales y administrativas que están llamadas a tener opciones y necesidades. En el caso de la Universidad de Manizales, afirma que se nota una confusión de comunicación e información, argumento e información, palabras con hechos, pretextos con textos; decisión con posición. *“los sujetos de esta organización nos convertimos en esquivos, inciertos, indecisos y desconfiados. Tenemos que convocar para dar uso de la palabra”*

Así, las investigadoras pueden manifestar que la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales se encuentra atrapada en una telaraña entre el ser y el deber ser; la existencia o no de políticas, o la sensación de dejar que fluyan entre la libertad y la falta de una plataforma; en la estrategia y la táctica; en lo formal e informal. Una telaraña que genera ambigüedad e incertidumbre.

Los modos de comunicación en la Universidad corresponderán entonces, a ser una creación dinámica entramada de redes de información que permita que la institución se retroalimente eficientemente, y en donde todos los estamentos de la institución estén comprometidos.

Momentos de encuentro

En el hallazgo de los resultados obtenidos en la fase de entrevistas, se percibe la ausencia y distorsión en la interpretación del sentido, que debería caracterizar a la comunicación organizacional. Se alteran los actos de habla locutivos con comunicación organizacional, vistos como órdenes donde no hay pretensión de diálogo, de construir colectivamente. Se continúa relacionando como sinónimo de la comunicación el proceso de información, y el concepto estratégico con el táctico operativo.

La comunicación en la Universidad de Manizales se representa en las actividades mediáticas formales, informales, orales, escritas, digitales o virtuales, audiovisuales, y personales; y se estructuran por sus características de cerrada, abierta, masiva, interna, externa, mixta, horizontal, vertical ascendente, vertical descendente, circular, en fuente, restringida, regulada o centralizada.

Se presentan modos de comunicación organizacional expresos en los acuerdos y las resoluciones, que si se atiende a la estructura democrática de la institución, estos acuerdos devienen de la relaciones del Consejo Superior como estamento que debería

estar atribuyéndose espacios de reflexión con toda la comunidad universitaria. Pero en este caso la representatividad se privilegia sobre la participación.

La comunicación, según el 50% de los entrevistados, debería atravesar más el escenario de lo político; interpretar el pluralismo, la diversidad de visiones de la idea de Universidad. Lo político como escenario de contradicción, donde se hace evidencia de múltiples voces, de lo claro y lo oscuro, del pluralismo como la construcción del acuerdo colectivo de lo deseable y adecuado en lo público. La comunicación organizacional sería ese gran instrumento que facilita la construcción de acuerdos sobre lo público.

En la universidad se privilegian las relaciones de trabajo donde el talento humano se asume como un sistema social en un escenario que se construye desde una estructura jerárquica cuyas relaciones son de poder, de sentido de la autoridad, de la toma de decisiones centralizadas, cerradas e independientes, con una comprensión abstracta del concepto de facultad o de unidades académicas, divorciadas de las unidades administrativas.

“Se establecen relaciones formalizadas por la tenencia o no de legalidad, y sobre esta base hay quienes ordenan y quienes obedecen”. En esta estructura piramidal, los “empleados” aprenden a involucrar lo emotivo o lo afectivo como estrategia de distorsión de la finalidad comunicativa. Esta observación se expresa desde relaciones de secretarías y jefes, así como directivas y consejos superior, académico y de facultades.

El análisis de las entrevistas refleja que “la responsabilidad del trabajo se justifica por el mantenimiento de las buenas relaciones; sin embargo, éstas no llegan a la profundidad sino que se quedan en la superficie con una versión de doble moral; las relaciones son formales en una estructura autoritaria vertical, lo que conlleva a un síndrome organizacional en relación con la incompetencia comunicativa”. Pero, contrariamente, y pese a lo anterior, lo que más se destaca de las entrevistas es la insistencia de la comunicación informal, “válida por los esquemas directivos amurallados que eluden la

manifestación explícita de los acontecimientos, pero que indican la posibilidad que tienen los miembros de la institución para hacer comunidad y poner en común, definición simple de comunicación”.

Lo más visible de la comunicación en la Universidad de Manizales son sus características negativas: lo inoportuna; la ausencia de procedimientos definidos acerca de los flujos entre unidades académico administrativas. Las comunicaciones formales se relacionan con procesos que se deben cumplir como: decretos, resoluciones, normas de programas porque se tiene que rendir cuentas a los organismos internos y externos.

La manifestación de momentos comunicantes internos en la institución son específicamente dos: el correo electrónico y las reuniones formales e informales. Y externos: las relaciones públicas con la sociedad y, las nuevas tecnologías y telecomunicaciones.

La comunicación organizacional en la Universidad de Manizales ha recobrado un espacio de reflexión en los últimos 15 años, cuando se nombró un profesional que ejecutara los planes de divulgación y mantuviera un contacto con los medios de comunicación de la región. Hace 4 años la función comunicativa se consolidó como asesoría y apoyo del proceso de autoevaluación, primera fase de la Acreditación Institucional. A partir de 2004, el Consejo Nacional de Acreditación transformó los indicadores de autoevaluación y focalizó su indagación en 12 condiciones iniciales o estándares básicos, entre los cuales se encuentra la condición administrativa que tiene como uno de sus ítems el de la comunicación.

En la actualidad se han incrementado los esfuerzos por desarrollar sistemas de información institucionales y han recibido el apoyo de la facultad de ingeniería con su programa de ingeniería de sistemas, la tecnología en informática, el campus virtual, la página web y el proyecto de sistema de información de la Universidad de Manizales. La facultad de comunicación social y periodismo, se vinculó académicamente con los

trabajos de reflexión sobre comunicación organizacional, asesoría en comunicación a proyectos y dependencias de la Universidad; realización de productos mediáticos como vídeos, documentales y noticieros televisivos, espacios radiales en distintas emisoras de Caldas, y dos impresos (Unidiario y Página) que contienen espacios periodísticos de interés institucional. Así mismo para desarrollos de las relaciones internacionales y marketing relacional, la Universidad ha contado con el apoyo de la facultad de mercadeo nacional e internacional y el departamento de idiomas.

Según los entrevistados estos esfuerzos de las facultades no pertenecen a un gran proyecto sinérgico de la universidad, sino que se circunscribe a cada una de las dependencias adscritas y aunque generan identidad e imagen organizacional, llegan a los públicos de manera aislada, lo que provoca desgastes comunicativos, repeticiones de responsabilidades, apatía y desinterés de la audiencia.

En la exploración de comunicación organizacional desde las entrevistas, se manifestó que el proceso de Acreditación Institucional, está generando –sobre todo en los últimos meses-, mayor apertura en el nivel directivo hacia el sentido de esta organización: lo académico. Sin embargo, todavía no es suficiente, hay muchos aspectos en los cuales se nota un estilo de comunicación organizacional exclusiva de la lógica administrativa que muchas veces está por encima de la lógica académica y que sería necesaria complementarla y hacerla fluir con asertividad y eficiencia

Se insistió en la necesidad de renovar la comunicación organizacional de lo esquemática y funcional que existe a trascender hacia un esquema en donde cada vez se convierta en la aliada de los procesos institucionales desde su dinamismo, su acción y su función.

Así mismo, algunas personas entrevistadas revelaron la dificultad que por la misma estructura institucional, tiene el hecho de no poseer proximidad con el Rector, lo que ocasiona demora en los procesos, ineficacia, comunicación lenta, demora en toma de decisiones, distorsiones del mensaje, confusiones de lo racional por elementos

emocionales, clima organizacional parcializado por el rumor y silencio. Y que se hace aún más complejo si se analiza que el sistema institucional no es tan complejo ni se estructura con demasiados niveles como para generar tales distancias.

La oportunidad de comunicar

Dado el potencial del grupo de académicos de la universidad, existen las condiciones para la construcción de un escenario de comunicación organizacional que requeriría exacerbar la autonomía de estos académicos que conlleve a un ejercicio claro de sus propios criterios morales y en actuación de libertad y de creación de comunicación argumental.

La oportunidad de la Universidad de Manizales está en generar más y mejores momentos y escenarios de comunicación que convoquen a la crítica, la reflexión, la indagación y construcción de conocimiento. La comunicación entendida como la palabra, como el argumento debe estar conectada con la participación, el cambio y el riesgo.

La Universidad de Manizales regida por los principios universales de autonomía del pensamiento, libertad como principio de la dignidad humana, de la humanidad como fin en sí mismo y no como medio, debe en su sistema estructural, concebir la comunicación organizacional como una estrategia de inclusión de las personas que allí laboran con la institución misma, y de inclusión de la institución con el entorno.

Concebir la comunicación como productora de sentidos beneficia a la universidad en su gestión académica administrativa y la visualiza en la homogenización del conocimiento. La universidad debe ser autopoietica con una comunicación circular, fluida y eje sobre el cual giran sus funciones y procesos.

Así mismo, la comunicación debe generar un ambiente de relaciones personales necesarias en el colectivo humano de la cotidianidad laboral. Estar centrados en la tarea

(caso específico de los académicos), cierra las posibilidades de encuentros armoniosos que genera lo que se denomina efectivamente como *capital social*; relaciones de asociación que fortalecen el clima institucional y rompen la rutina.

Por otra parte, en la Universidad de Manizales, los avances que se han dado a lo largo de los tiempos en la conceptualización de la Comunicación Organizacional, han llevado a comprenderla como proceso fundamental para la potencialización de las capacidades organizacionales.

Así, dentro de los desarrollos teóricos al respecto y a la par con la evolución de las teorías organizacionales, la comunicación en el contexto laboral más que un conjunto de herramientas, se comprende como proceso humano de intercambio de sentidos y significados, a través del cual se configura la cultura, se consolidan valores, se alcanza la efectividad en los procesos y se mantienen niveles adecuados de reconocimiento y posicionamiento de la empresa en el entorno.

Respecto a las encuestas, al analizar lo expresado por las personas que hicieron parte de la muestra, estas consideraciones conceptuales coinciden con lo que mayoritariamente respondieron al interrogarles sobre en qué consiste la Comunicación Organizacional.

La construcción e intercambio de sentidos entre seres humanos tendiente al alcance de objetivos comunes y el análisis de la comunicación como una estrategia para el intercambio de conocimiento, son las más señaladas.

Evidentemente como se precisa a nivel teórico al realizar la interrelación de trabajo y comunicación, las personas encuentran que esta última posibilita el alcance de objetivos comunes; de tal manera que la puesta en escena del constructo teórico práctico “comunicación organizacional” en la institución de Educación Superior coincide en concebir el proceso comunicativo, como una realidad implícita e ineludible para el logro de los objetivos organizacionales.

En la percepción del deber ser de la comunicación organizacional de la Universidad de Manizales, no se dan divergencias significativas. Las personas ven ésta como proceso que implica una puesta en común, un compartir de conocimientos, pensamientos, ideas, opiniones, sentimientos, sensaciones, actitudes, deseos, acciones e interacciones, que para el caso de las Instituciones de Educación Superior, confluyen en la creación y mantenimiento de la academia y contribuyen de manera directa con los objetivos de la institución al propiciar la circulación multidireccional de información veraz y oportuna.

Lo anterior señala que existe cierta claridad y unidad en la consideración de la Comunicación Organizacional desde su deber ser, inducida por una mirada sistémica de la organización y en segundo lugar por un enfoque estructuralista de la comunicación. Se destaca también la perspectiva de la comunicación organizacional con una visión desde la interacción de los seres humanos y su interés por compartir el conocimiento, más que como una herramienta o instrumento.

Sin embargo, al analizar las respuestas relacionadas con la Comunicación Organizacional específicamente en la Universidad de Manizales, se observa que ésta es considerada principalmente como un proceso orientado a retroalimentar información entre todos los niveles jerárquicos, o bien como mecanismo para la divulgación de información y decisiones tomadas a nivel directivo.

En éste sentido se encuentra que no hay una visión ampliamente mayoritaria de la comunicación organizacional como subsistema institucional transversal a los procesos académicos y administrativos de la Universidad, desde el cual se construyan e intercambien sentidos. Es tomada en su mayoría como un proceso de divulgación o bien de retroalimentación de información, en el que como aspecto positivo se indica que tal retroalimentación se presenta en “todos” los niveles jerárquicos – lo cual se contrapone sin embargo a algunas respuestas señaladas posteriormente, donde se hace referencia al “recelo” o manejo centralizado y fragmentado de la información -.

Esta consideración, deja un poco de lado el fenómeno comunicativo y se circunscribe al elemento “informativo”. De tal manera, resulta evidente que la comunicación es concebida desde un punto de vista asociado a la teoría matemática, en la que se asume la comunicación en línea recta con un “input” o entrada que parte del emisor y un “output” o salida que llega al receptor. En este caso puede identificarse el emisor como el nivel directivo y el receptor como los docentes y demás integrantes de la Universidad.

Sin embargo, ésta consideración dista de la de una comunicación óptima, fundamento de una interacción clara, oportuna y efectiva, entre los integrantes de la comunidad académica que se constituya en potencializadora de la identificación de la gente con los objetivos organizacionales, en conjunto de estrategias para fomentar el sentido de pertenencia, la credibilidad, asimilación y seguimiento de los patrones de la cultura organizacional. En conclusión, la divulgación de información se queda a medias, en el camino de una comunicación satisfactoria.

Por otra parte, la falta de consistencia en la consideración de la comunicación organizacional, manifestada a través de la diversidad de opiniones expresadas al respecto por parte de la muestra, refleja en primer lugar, la subjetividad frente al análisis del hecho comunicativo y por otra, el manejo difuso, poco planeado y con escasos indicadores claros conscientes, precisos y objetivados institucionalmente de la comunicación organizacional.

Lo anterior se evidencia también en la respuesta a los interrogantes en relación con las políticas de comunicación organizacional en la Universidad de Manizales; en el cual las conclusiones son divergentes y en algunos casos hasta contrarias; al analizar el ítem relativo a éste aspecto se encuentra que mientras casi la mitad de las respuestas (45%) apuntan a que sí existen políticas y que éstas son aplicadas por algunos niveles, otro 48% apuntan a la inexistencia de las políticas (24%) o a que están formuladas pero no son conocidas ni se aplican (24%). Sin dejar de cuestionar que ninguno de los encuestados se

orientó por la respuesta óptima de que tales políticas están formuladas son conocidas y aplicadas por todos los niveles.

La falta de claridad en las políticas de comunicación organizacional, puede expresar, la reducida evolución planeada, consciente y voluntaria que a éste respecto ha presentado la institución.

Mientras se registran cambios fundamentales en la actualidad global en la concepción de la comunicación organizacional, a nivel institucional ésta sigue siendo considerada desde una mirada instrumental, acompañada por niveles de confusión o sobre simplificación de la tarea y la labor estratégica que pueden ejercer los profesionales especializados en comunicación.

La inexistencia o el desconocimiento de planes, políticas e indicadores de impacto de la comunicación organizacional, sin duda puede constituirse en factor en contra del desarrollo de la academia universitaria; institución en la que adquieren incluso mayor importancia los procesos comunicativos al ser el eje transversal de la transmisión, divulgación y retroalimentación del conocimiento.

Lo anteriormente expresado, entra en clara relación con las formas de comunicación organizacional más habituales en la institución y permite vislumbrar lógicas estructurales administrativas tradicionales que se hacen notar también en la precisión de la comunicación organizacional como habitualmente formal (45%), escrita (45%) y vertical de jefes a subalternos (69%).

Al analizar la mirada que los encuestados hacen de la comunicación organizacional se considera entonces ésta, como hecho formal a través del cual se establecen relaciones con el propósito fundamental del desarrollo de la tarea. Es así una mediación que legitima el organigrama institucional y estructura las relaciones de dirección – subordinación, definida por la verticalidad descendente que subrayaron los encuestados.

Al revisar y contrastar la característica vertical descendente con otros aspectos tales como los referidos a la principal fortaleza de la Comunicación organizacional en la Universidad de Manizales – donde se destaca la “Circulación fluida del contenido informativo institucional” con 37%, se observa cierta ambigüedad, en tanto la excesiva regulación formalizada y la verticalidad del fenómeno comunicativo no abre por completo las posibilidades de retroalimentación abierta y espontánea de los mensajes entre todos aquellos que conforman la institución, sino que circunscribe más las interacciones a la necesidad del cumplimiento de la labor o bien a la restricción de cierta información para ciertas personas, llevando implícita la preocupación por el manejo del poder o bien la posibilidad de acceder a información relacionada con decisiones estratégicas.

Lo anterior también se manifestó en algunas de las entrevistas realizadas; Una de las posiciones más contundentes al respecto, señala que en la institución hay “Ausencia de autonomía o ejercicio de la libertad asistida por los propios juicios morales guiados por principios de justicia universal: entendimiento del principio de la dignidad humana, de la humanidad como fin en sí mismo y no como medio. La inclusión se logra permitiendo que el otro sea libre. No hay condiciones para la autonomía”.

En tal sentido, algunas de las personas entrevistadas, consideran que el manejo restringido de la información entra en relación con la negación de la autonomía del otro, o bien con su capacidad de manejar responsablemente la información suministrada.

Por otra parte, la identificación de la segunda respuesta con el porcentaje más alto para la pregunta relativa a la principal fortaleza de la Comunicación Organizacional fue la referida al “Acceso abierto de las nuevas tecnologías” con 25%. Nuevamente se confirma la interpretación de la mirada funcionalista de la comunicación, favorecida por los canales utilizados, más que por su legitimidad como fenómeno transversal a la vida de la academia o por la interpersonalidad de los contactos establecidos.

Sin embargo, debe destacarse el interés institucional por la apertura de nuevos y modernos canales de comunicación propiciados por los avances tecnológicos, que faciliten la producción académica y respalden la gestión administrativa.

Pasando a la definición de las principales debilidades de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales, se hace evidente la “Circulación restringida del contenido informativo institucional” con un 31%, seguida por “Relaciones interpersonales y grupales cerradas y conflictivas” con 29%.

Existen en éste caso, amplias contradicciones con la fortaleza señalada como principal en el ítem anterior donde se hace referencia a la “circulación fluida del contenido informativo institucional”.

Por otra parte no es de desconocer que la interpretación de la fluidez en la circulación de los contenidos informativos institucionales, tiene que ver también con el grupo al cual pertenece o con el que se identifica la persona interrogada; por lo que existen diferencias importantes entre las opciones señaladas por quienes, debido a su misma ubicación en la estructura organizacional tienen acceso a la información y las que indicaron aquellos que son receptores pasivos de ésta. Sin embargo, la falta de unidad en las respuestas suministradas, deja entrever el manejo ambiguo, poco planeado y legitimado que se realiza de la comunicación organizacional en la institución.

Este aspecto, incide además en el establecimiento de relaciones interpersonales que no son identificadas ampliamente como abiertas y satisfactorias; Un 18% de las respuestas se orientan a que sí lo son, mientras que un 29% consideran que éstas son cerradas y conflictivas.

Nuevamente, la clara división en las respuestas suministradas, manifiesta que la comunicación no es en todos los casos entendida o percibida de la misma manera por

todos los sujetos; ello es esperable al tratarse de un hecho intersubjetivo que se configura a partir de la subjetividad individual del sujeto, de sus sentimientos, experiencias y expectativas y como tal hecho complejo de controlar, con profundas incidencias en la vida institucional y mucho más cuando se trata de una institución en la que el sentido fundamental de producción, uso social y transmisión del conocimiento requiere de relaciones abiertas, claras y satisfactorias entre las personas.

La falta de unidad en las respuestas podría también llevar a pensar en una imagen de la institución, regulada por aquellos contenidos que se transfieren de forma abierta, pero quizás también en una contraimagen subyacente, que refleja cierta insatisfacción con el manejo formalizado, vertical descendente y posiblemente restringido de cierta información institucional, el cual es probable que algunas personas no expresen de forma abierta, por motivos difíciles de corroborar con exactitud sin la claridad de quien los expresa.

Por otra parte, llama la atención que una de las preguntas en las que más se recibió respuestas en la opción de “otros”, fue precisamente la referida a la “principal debilidad de la “Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales”; algunas de las personas que conformaron la muestra hicieron referencia a “Demoras y limitaciones en el acceso a procesos e informaciones”; otra persona señaló: “Falta de programas sobre participación, motivación, clima y cultura organizacional”; “falta de compromiso individual por el beneficio común; no pensar en facultades aisladas sino integradas”, “existencia o aplicación de las políticas de comunicación organizacional”, “restricción a la formalización y en ciertos temas de la dirección institucional”, “recursos económicos y humanos” por parte de las directivas, así como carencia de recursos humanos, financieros y tecnológicos para conducir la comunicación institucional”.

La postura crítica de las personas que dieron respuesta a esta pregunta, refleja la necesidad que existe de establecer cambios fundamentales en la concepción de la comunicación organizacional, a la cual se le traduce y concibe como un componente

organizador, integrador y articulador de los diversos procesos sustantivos y de las acciones que configuran en contexto académico los planes estratégicos de la institución educativa.

Las posiciones equidistantes frente a la circulación del contenido informativo institucional no pueden ser pasadas por alto; pues el hecho de que algunos la cataloguen como fortaleza por ser abierta y fluida, mientras otros la conciben como debilidad al ser características las demoras y limitaciones en el acceso a procesos informativos, deja vislumbrar aspectos no coherentes frente a la comunicación organizacional, la cual, si bien es un hecho intersubjetivo, se construye gracias a la expresión racional de argumentos, tendiente al consenso y por ende, si son pocos los puntos comunes mínimos frente al fenómeno comunicativo, probablemente ello refleje otros aspectos de la existencia institucional que son transversalizados por la interacción entre los actores de la vida académica.

Lo anterior es notorio también al hacer referencia a las relaciones interpersonales, para unos abiertas y satisfactorias y para otros cerradas y conflictivas; resulta inquietante entonces, preguntarse por la incidencia de tales posiciones en el clima institucional y la manera en que dichas relaciones construyen y mantienen el mundo simbólico de la cultura organizacional.

A ello se suma, la amplitud en la gama de barreras de comunicación de las cuales los sujetos sienten presencia al desempeñar su rol laboral. Aspectos como la “Descoordinación entre el tiempo y la información emitida”; y la “Sobrecarga de información poco útil”, la “Deformación por causa del lenguaje”, la “Filtración o manipulación de la información” y la “Desconfianza”, se constituyen en manifestaciones de debilidades en la circulación y contenido de la información institucional.

Tales debilidades pueden ser el germen de cierta desinformación generalizada y continua en la institución, que ocasiona rumores, conflictos humanos e incide de forma negativa

en el desempeño de las funciones en el trabajo. La falta de confianza y apertura en la divulgación de la información genera incertidumbre y la incertidumbre genera caos, el cual a la postre siembra la semilla para la frustración y la pérdida del sentido de pertenencia o debilidad del motivo de afiliación en las personas.

Sin embargo, no son solo los contenidos divulgados desde la alta dirección son cuestionados por su fragmentación, algunas personas también hicieron referencia al trabajo centralizado en cada una de las unidades académicas y el déficit de comunicación inter y transdisciplinas. Este bloqueo, puede constituirse en factor generador de conflictos para la construcción de conocimiento inter y transdisciplinar, solo posible gracias a la comunicación y reflexión consensuada de los problemas disciplinares y de la acción profesional.

De todo lo anterior se puede deducir como factor fundamental, la necesidad de reducir niveles de confusión o sobre simplificación respecto al papel de la comunicación organizacional en la institución de Educación Superior. Esta organización está llamada a liderar avances en diferentes campos del conocimiento, pero estos avances solo se logran a través de la interacción entre seres humanos propiciada por actos comunicativos racionales.

Si la comunicación organizacional no está legitimada y legalizada como resultado del consenso colectivo, o es interpretada de formas ambiguas dadas por la escasa planeación institucional o definición de políticas, que conducen a identificarla en algunos casos como herramienta, en otros como estrategia, en otros como proceso, tal falta de claridad se constituye en factor negativo para la construcción de comunidades académicas que traspasen las fronteras del conocimiento.

La consideración reduccionista de la comunicación organizacional y de los comunicadores como organizadores de eventos, productores de medios, o como bomberos que acuden a apagar las llamas de crisis que amenazan con convertir en ceniza

la reputación de empresas, individuos y organizaciones, dificultan que se reafirme más el papel de la comunicación como generadora de estrategias, productora de sinergias, efectividad y alcance.

La comunicación se proyecta como el puente que fomenta el entendimiento y la convivencia armónica entre individuos, instituciones, empresas y grupos y se vuelca a comprender y en algunos casos aprovechar las ventajas y oportunidades de aspectos mundiales de tipo económico, político y cultural. Es éste el reconocimiento del que se debe partir para asumir la planeación de la comunicación organizacional en las instituciones de Educación Superior, como proceso transversal fundamental en la gestión del conocimiento.

3.2.2. DOCENCIA

En cuanto a las consideraciones que las personas entrevistadas poseen respecto a la docencia, algunos la conciben como el proceso a través del cual los docentes y los estudiantes interactúan alrededor de un objetivo común, que es la incorporación o la resignificación de códigos, teorías, saberes y lógicas, que tienen que ver con las profesiones y las disciplinas.

“La docencia es el ejercicio del gran maestro, del gran mago que tiene todas las respuestas”. En la Universidad de Manizales, la docencia es un proceso que está reformándose como quehacer, empeñados en comprender las lógicas de la enseñanza no sólo como la formación para aprendices, sino como encuentros de construcción de saberes.

Es la función a través de la cual, el docente participa a sus estudiantes de unos conocimientos que ya han sido construidos en una disciplina determinada, propicia y motiva a una reflexión sobre ello, con el fin de lograr una aplicación en un contexto determinado actual y que motive a su vez, a encontrarle otro matiz u otro ingrediente nuevo a ese saber que ha participado a los estudiantes. (Dinámica del conocimiento).

La docencia puede también ser para algunos, transmisión de información; para otros, un proceso de acompañamiento a la constitución de un ser más allá de un saber y otros dicen es: acompañar procesos de formación.

La docencia es un fenómeno complejo en la que participan un conjunto de personas reunidas entorno a un saber. El docente tiene un conocimiento de los saberes relacionados con la actividad académica que orienta, ese conocimiento debe ser claro y concreto; también debe poseer la capacidad motivadora para que los estudiantes deseen ponerse en contacto con ese saber. Desde los alumnos debe de existir una disponibilidad mental y actitudinal para acceder al saber.

La complejidad está en la interacción de quien es el interlocutor y de quienes están en el proceso para que el saber circule, se valore y enriquezca. El espacio como encuentro de estos públicos y los medios de que se dispone de manera adecuada, serán así vehículos importantes de comunicación presentados para la reflexión.

La interacción cara a cara como elemento importante de relaciones en espacios magistrales del aula clásica y las mediaciones de las nuevas tecnologías que validan otros espacios distintos, son elementos importantes de interconexión entre docente y estudiante que permiten el aprendizaje y la construcción de conocimiento

La existencia del Instituto Pedagógico, área que crea modos de acompañamiento y formación de maestros es la capacidad institucional tangible puesta a servicio de sus sujetos para que se constituyan en competentes formadores. Este lugar tendrá la responsabilidad inmediata de convertirse en un recinto de comunicación organizacional influyente en la docencia.

La Universidad es un escenario de creación e interacción con el conocimiento; y lo fundamental para gestionar el conocimiento es hacer uso de la estrategia de la

comunicación usándola como puente para, si existen capacidades corporativas, diseminarlas y garantizar que sean transferidas y apropiadas por todos los integrantes. Si no existen, utilizarse la comunicación organizacional entonces como estrategia de socialización y construcción colectiva, de modo tal que, partiendo de competencias individuales podamos consolidar la capacidad organizacional.

La docencia es un acto comunicativo que se expresa en la palabra, en el argumento, en el respeto al saber. La docencia es el compromiso ético con el desarrollo de los cursos y el respeto a la palabra del estudiante.

Es así como se colige que toda acción es comunicación; partiendo de éste postulado es posible comprender la acción comunicativa en los procesos de enseñanza aprendizaje; el docente cumple múltiples funciones al interior de la institución educativa, pero sin duda es esencialmente un ser humano que participa directamente en el desarrollo intelectual, afectivo y social de otros a través de sus actos comunicativos.

Desde una concepción de diferenciación filogenética, puede decirse que el ser humano depende de sus padres durante mucho más tiempo que otros animales, y su educación se prolonga al ocupar gran parte de su tiempo en aprender a desarrollar un sinnúmero de facultades naturales. Sin embargo esto se debe a que el ser humano posee una capacidad ilimitada de aprendizaje y al proceso por medio del cual se adquieren conocimientos durante toda su vida. Si el docente comprende lo anterior y procura la construcción de sujetos críticos a través de su propia capacidad argumentativa, está transformando el otro y los otros a través del proceso de enseñanza y la apertura de caminos para el aprendizaje.

Al analizar los métodos y formas de comunicación en la función de docencia en la Universidad de Manizales, en relación con su adecuación para el desarrollo de potencialidades individuales y sociales no puede olvidarse que la función básica de los docentes es la comunicación educativa, un tipo de comunicación humana que persigue logros educativos.

En relación con lo anterior es importante reflexionar sobre las respuestas dadas por la muestra frente a la pregunta: “La docencia en la Universidad de Manizales consiste en...”; la respuesta de mayor elección fue la relacionada con la “Transmisión de conocimientos con el fin de formar al estudiante para su futuro desempeño profesional” con un 27%, seguida por “Circulación y retroalimentación de conocimiento profesional y disciplinar válido y pertinente de acuerdo con las necesidades del entorno” y “Espacio de formación integral del ser humano”, con un 22% cada una respectivamente.

De lo anterior se deduce que algunos encuestados consideran que el quehacer docente en la Universidad de Manizales, implica la formación holística para el pensar, ser y el hacer en contexto desde la formación en la profesión, en la disciplina y en su integralidad como ser humano. Sin embargo, también se presentó un número similar de apreciaciones que definen la docencia en la Universidad de Manizales como la transmisión de conceptos del docente al estudiante. Esta diferencia, puede ser interpretada nuevamente desde la interpretación subjetiva que cada quien hace del quehacer institucional en diferentes sentidos.

Por otra parte, la expresión de uno de los participantes, da luces para interpretar tal ambigüedad; en la opción de otros, al responder en qué consiste de la docencia, afirma: “depende de los diversos desarrollos de las facultades”, mientras alguien más sostiene: “se está empezando un proceso de administración de espacios académicos para intercambiar ideas con relación a los problemas del entorno local y global y sobre los asuntos propios de la disciplina”.

Lo anterior puede ser comprendido desde los diversos caminos y ritmos que toma cada facultad para su planeación curricular. Algunas, desarrollan currículos tradicionales basados en la transmisión de contenidos respecto a su campo del conocimiento, otras emprenden transformaciones curriculares de fondo y algunas realizan cambios sutiles relacionados con estilos pedagógicos.

Esta situación es una manifestación del funcionamiento descentralizado de las labores académicas, siendo el decano de cada facultad en cierta medida autónomo para la definición de las orientaciones del currículo en su área.

A este respecto citando un postulado fundamental de la pedagogía constructivista, en ésta se considera que la comunicación educativa constituye el proceso mediante el cual se estructura la personalidad del educando, lo que se logra a través de las informaciones que este recibe y su reelaboración en interacción con el medioambiente y con los propios conceptos construidos. Por lo anterior, el proceso de aprendizaje no es reducible a un esquema mecánico de comunicación, por cuanto el educando como receptor no es un ente pasivo, sino que es un ser que reelabora los mensajes según sus propios esquemas cognitivos.

Lo anterior, para destacar que, si bien no se deben interpretar a priori como negativos los diferentes desarrollos de la labor docente de las facultades, lo que sí resulta irrefutable es que la mera transmisión de contenidos, no es una concepción de la docencia acorde con los nuevos requerimientos que el entorno global hace a la labor de enseñanza y mucho menos si se trata de una institución que en su misión expresa su compromiso con la “formación de profesionales críticos, creativos y comprometidos con el país”.

Esta claridad se ve reforzada y soportada en los aspectos favorables a la labor de docencia más señalados: “Los múltiples canales de comunicación que pueden ser usados por el docente para comunicarse con sus estudiantes (Internet, directa, foros, etc.)” con 40%, seguida por “Las relaciones comunicativas horizontales, abiertas y empáticas que se dan entre docentes y estudiantes”, con un 30%.

Las innovaciones progresivas y apertura de nuevos canales de comunicación, si bien no son el único factor determinante para el desarrollo de la docencia, sí contribuyen a que ésta vaya transitando desde el espacio tradicional del aula, hacia nuevas rutas de diálogo e intercambio con actores diversos del conocimiento, entre ellos el docente.

En cuanto a las relaciones comunicativas entre docentes y estudiantes, su valoración positiva se constituye en aspecto de suma importancia como aspecto condicionante del aprendizaje. La manera de interactuar con el otro, el acto comunicativo –entendido como acción dialógica - es una metáfora de signos y significados, pero en nuestro tiempo la competencia, la necesidad de poder y las brechas generacionales para el caso del contexto educativo universitario, suelen imponerse.

El hecho de que se señalen como favorables las relaciones comunicativas entre docentes y estudiantes, se consolida como fortaleza de profunda relevancia, por cuanto las relaciones empáticas, basadas en la confianza, el reconocimiento de la interdependencia y la argumentación racional tendiente a la formación de sujetos sociales críticos, crean las condiciones para el aprendizaje significativo entendido como formación integral.

Por otra parte, si bien las relaciones comunicativas abiertas y satisfactorias, son determinantes en la formación para el hacer en contexto, resulta fundamental la comprensión de discursos disciplinares diferentes al del propio programa al cual está vinculado el estudiante y éste diálogo inter y transdisciplinas debe ser promovido por el cuerpo docente, en tanto el contexto actual exige la comprensión de los objetos de estudio, sean cuales sean, desde diferentes ópticas, de manera tal que se alcance una comprensión integral de ellos y un conocimiento que no se restringe o limita a una sola versión disciplinar, sino que se construye desde una óptica de diálogo, debate y refutación desde áreas diversas.

En este sentido, resulta inquietante que gran parte de las personas que aportaron sus observaciones frente al aspecto de la Comunicación Organizacional menos favorable para la docencia en la Universidad de Manizales, se refirieron a “La escasa retroalimentación de conocimiento inter y transdisciplinar en las aulas de docentes y estudiantes de diferentes campos del conocimiento” con un 53%; seguido por “Las

limitaciones de los docentes y estudiantes para acceder a los conocimientos producidos por comunidades académicas internacionales” con 23%.

Como se indicaba anteriormente, éste escaso intercambio comunicativo entre las diferentes disciplinas y áreas del conocimiento, refleja de alguna manera un encapsulamiento de los programas en sí mismos; debilidad ésta que a la postre puede incidir en la comprensión que los futuros profesionales hacen de los problemas de la realidad al tornarse parcializada e incompleta, así como en su desempeño práctico, con posibles dificultades para el diálogo abierto a posturas de profesionales de otras disciplinas que se complementen con la propia.

Por otra parte el segundo aspecto señalado, relacionado con las limitaciones para acceder a conocimientos producidos por comunidades académicas internacionales, puede ser interpretado en primer lugar como el uso escaso o desconocimiento del internet y las nuevas tecnologías de la comunicación, como medios que facilitan el diálogo o intercambio con las comunidades académicas internacionales; otro análisis puede darse desde la escasa edición de revistas indexadas y demás publicaciones de difusión nacional e internacional, así como por el número reducido de presencia de los académicos en eventos de corte internacional – pasantías, seminarios, congresos - en los cuales poner a prueba y validar su conocimiento frente a las comunidades académicas internacionales.

Si bien algunos docentes e investigadores –principalmente a razón del doctorado – han tenido la posibilidad de realizar pasantías en eventos de corte internacional, probablemente ésta información no haya sido dada a conocer con la suficiente fuerza a nivel institucional, o quizás tal participación, o bien el apoyo recibido por los docentes para tal representación, por parte de los estamentos directivos de la Universidad, no sea percibido por los actores institucionales, como hecho o política que acoge y beneficia a todos aquellos que hacen parte de la institución, sino a un grupo minoritario de ésta.

3.2.3. INVESTIGACIÓN

De acuerdo con las consideraciones de las personas que conformaron la muestra, la investigación es un observatorio de ciencia y tecnología, que orienta las distintas reflexiones disciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares, que llevan a cabo las unidades académicas de la universidad.

La investigación en la Universidad de Manizales es más que una función de la Educación Superior, “es el proceso de construcción de conocimiento que se espera sea válido y pertinente. Se realiza a través de los grupos de investigación formalizados en la universidad en el nivel denominado: “en sentido estricto”; y mediante el trabajo con estudiantes, en el nivel que se denomina “formativo”. Todo el conocimiento producido en la actualidad, no necesariamente es válido y pertinente, pero ese es el interés y hacia allá van las tendencias”.

Es un sistema que pretende activar unos saberes que son patrimonio de la humanidad con el fin de reflexionar sobre la manera como esos saberes afectan determinados fenómenos sociales, y de esta manera, se pretende describir y relacionar los componentes de los fenómenos sociales para comprenderlos o explicarlos. En este sistema se pretende articular los niveles de pre grado y post grado, logrando la unión entre la investigación formativa y la investigación en sentido estricto dada por los niveles de maestrías y doctorado.

En la investigación es muy importante el rigor, la ética y el sentido de pertinencia social de la indagación misma porque es el modo que permite ir releendo y generando conocimiento sobre la realidad de los fenómenos de las diversas disciplinas.

La investigación implica, la generación de redes internas y externas que permiten diálogos con todos los actores. La experiencia de la investigación en la Universidad de Manizales, se debilita cuando falta agilidad en las publicaciones de las vivencias, en la lentitud cuando se pretende circular el nuevo conocimiento y, en la timidez demostrada algunas veces, para la confrontación y presentación de los resultados.

En la actualidad no se puede hablar de una comunicación organizacional influyente en la investigación más allá de algunas publicaciones que carecen de la intencionalidad de convertirse en orientadoras de la reflexión epistemológica, metodológica y conceptual del deber ser de la investigación.

Los directores de grupos de investigación conforman el comité central, allí se da una información relacionada con proyectos, convocatorias, políticas de Conciencias y eventos. A los directivos se le proporciona información directa, sin embargo, como los investigadores son los docentes, la comunicación no circula y se queda en sectores cerrados de niveles que no ejercen la investigación.

El reto es participar en los distintos escenarios de confrontación académica que pueden ser propiciados por la comunicación organizacional, en donde se podrían hacer lecturas y abrir posibilidad de publicaciones desde los colectivos. Aprovechar los medios de comunicación con los que cuenta la universidad para generar interlocuciones y diseminaciones de las experiencias.

Para alcanzar un proceso dinámico y comunicativo en la investigación se debe construir espacios de discusión interdisciplinarios, interinstitucionales e interuniversitarios. Realizar evaluaciones por pares externo a la universidad, mantener un seguimiento a las políticas y control de investigación en el país, que impliquen tener en cuenta los indicadores nacionales e internacionales.

Al revisar las consideraciones respecto a la forma en que se concibe la Investigación en la Universidad de Manizales, en las encuestas, la respuesta más indicada fue: “Producción de nuevos conocimientos, que se convierten en aporte válido para el área del saber en la cual se ubican y pertinente a la realidad del entorno”, con 25%, seguida por “Mecanismo de búsqueda de datos que complementen el cuerpo de conocimiento teórico ya existente en determinado campo del saber” con 23%, ambas respuestas dejan entrever una consideración interesante de la Investigación en la Universidad de Manizales, en la medida en que gran parte de los actores interrogados destacan mucho más de la investigación que una cátedra en la formación de los estudiantes, la cual sin embargo también ha sido un propósito institucional en consonancia con el lineamiento estratégico institucional orientado a la formación de profesionales críticos, adicional a la construcción de conocimiento válido y pertinente.

La investigación, como se presentaba en el análisis documental, ha experimentado grandes cambios a la par con la evolución histórica de la Universidad de Manizales. Evidencias de ello son los grupos reconocidos por Colciencias y el Doctorado en Ciencias sociales, niñez y juventud ofrecido por la institución.

Es así como la Universidad de Manizales, ha precisado la investigación como la actividad que transversaliza el currículo y posibilita la búsqueda permanente de nuevos rumbos para el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la sociedad y la cultura. En los últimos años se han presentado importantes avances en éste sentido, como los que se muestran en la tabla a continuación.

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDAD DE MANIZALES

AREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPO DE INVESTIGACIÓN
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • Actores, Escenarios y Procesos del Desarrollo Humano de la Niñez y la Juventud (i) • Políticas y Programas de Niñez y Juventud y Desarrollo Social (i) • Cognición y Desarrollo Humano (i) • Pedagogía (i) • Investigaciones de la Comunicación (i) • Derecho y Sociedad (i) • Desarrollo Infantil (i) • Gerencia del Talento Humano (i) • Desarrollo Psicosocial (i) • Unidad Académica de Procesos Sistémicos (ii) • Familia, Identidad y Cultura (ii) • Enseñanza y Aprendizaje del Inglés (iii)
INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Informática y Telecomunicaciones (i)
CIENCIAS DE LA SALUD	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Médica (i)
GEODENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Geomática y Medio Ambiente (ii)
MULTIDISCIPLINAR	<ul style="list-style-type: none"> • Medio Ambiente y Desarrollo (i)
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones Económicas (iii) • Investigación Contable (iii) • Investigación en Mercadeo (iii) • Economía Solidaria (iii)

TABLA 2: Investigación en la Universidad de Manizales

Grupos Reconocidos por COLCIENCIAS	i
Grupos Inscritos	ii
Grupos en proceso de reconocimiento	iii

Tales avances son percibidos por las personas que fueron interrogadas; algunos de ellos en sus respuestas hacen énfasis en el “Acceso a tecnología de punta para conocer de manera rápida los avances del conocimiento a nivel internacional” con 38%, así como en “La comunicación de apoyo efectivo a la labor investigativa, propiciada por los estamentos de dirección académica de la institución” con 19%.

El primer aspecto se respalda en hechos tales como los servidores WEB, múltiples canales de comunicaciones, tecnología ISDN para comunicaciones de video conferencia con equipos POLYCOM, Tecnología ADSL y Voz sobre IP, para teleconferencias. Tal disponibilidad de herramientas tecnológicas es valorada de manera positiva por cuanto a través de ella se amplía el acceso ágil a nuevos hallazgos y la interacción con comunidades académicas internacionales.

Sin embargo éste punto al ser contrastado con la opción de menor elección como aspecto favorable, relacionado con la difusión ágil a través de diferentes canales que se hace a los nuevos productos de investigación logrados al interior de la institución y el cual es reforzado con la definición del aspecto “Escasa y/o lenta difusión de los productos de investigación logrados al interior de la institución” como lo más desfavorable para ésta función en un 32%, llama mucho la atención.

Lo anterior debido a que mientras se valora positivamente la tecnología de las comunicaciones para conocer los avances en el conocimiento internacional, los procesos y productos de la labor investigativa de los docentes al interior de la Universidad, no son dados a conocer de manera ágil, oportuna y planeada a los propios actores institucionales. Esto refleja una vez más la labor aislada de cada una de las facultades y programas y la escasa interacción con otras, en busca de nuevas opciones inter y transdisciplinarias de labor investigativa; sin desconocer con lo anterior que son reseñados algunos casos excepcionales que se pueden mencionar.

En el segundo aspecto más destacado, se valora positivamente el apoyo a los docentes que realizan la labor de investigación, por parte de los estamentos de dirección académica y administrativa de la institución; lo que resulta congruente con los lineamientos estratégicos de la Universidad en donde ésta función sustantiva ocupa un lugar preponderante, pero resulta contradictorio al elegir como segundo aspecto desfavorable la “Falta de congruencia en políticas y prácticas de la institución que expresen el reconocimiento del nivel directivo a la labor investigativa”, con 23%.

De nuevo, las contradicciones en las respuestas presentadas, reflejan las múltiples percepciones subjetivas respecto a un mismo ítem; y por otro lado pueden deberse a los posibles desarrollos dispares de las políticas, en relación a su ejecutoriedad o bien las múltiples –y en algunos casos erradas – posiciones de los actores institucionales, en relación a los soportes brindados tanto académica como administrativamente al quehacer en investigación.

Tales contradicciones reflejan además una falta de claridad generalizada respecto a ésta función, provocada quizás en parte, por la escasa planeación de la comunicación organizacional que no solo debe dar cuenta de los hechos del día a día, sino trascender y convertirse en fundamento esencial de la vida institucional, a través de la presentación planeada de políticas y evidencias de su aplicación en hechos y datos de respaldo al quehacer de los investigadores.

3.2.4. PROYECCIÓN SOCIAL

La proyección social está construida por actores, procesos y escenarios, a través de los cuales la universidad y sus facultades, están desplegando criterios éticos de utilidad social del conocimiento, que puedan ser leídos por las comunidades y grupos objetivos que se benefician directa e indirectamente. “Es la capacidad y el compromiso que tiene la Universidad de demostrar el impacto de su acción académica en el medio de influencia. Este impacto se puede hacer desde distintos frentes: uno relacionado con los estudiantes que finalizan su pregrado, a través de las prácticas de los programas, y otros los que se hacen en la Universidad con distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales por medio de convenios. Otro aspecto es la responsabilidad de la Universidad de propiciar un mejoramiento de las calidades de vida, de las comunidades cercanas, especialmente donde está ubicada la Institución”.

Esta responsabilidad con el entorno, es evidente en la Universidad de Manizales desde varias prácticas como los proyectos de desarrollo, las “escasas” relaciones con egresados, asistencia a poblaciones vulnerables, asesoría, consultoría, y prácticas profesionales estudiantiles.

Es una acción realizada desde diversos ámbitos, instancias y personas de la universidad pero incomunicados, atomizados y sin la coordinación de políticas institucionales aplicadas, que permitan optimizar esa función.

Un proceso de comunicación fundamental frente a la proyección social tiene que ver con la plataforma filosófica expresada en la misión y la visión institucional. Cuando se está en el marco de la solidaridad, la justicia y la equidad, éstos son los grandes comunicadores organizacionales en torno a la proyección: comunican lo que la universidad tiene como apuesta frente a la proyección.

La comunicación facilita en la proyección social la conformación de una red de relaciones que se establece entre los diferentes actores y que posibilitan el diseño, la planeación y la ejecución de proyectos en el ámbito del desarrollo social, en el campo de la venta de servicios, en el ámbito de las prácticas estudiantiles.

La oportunidad que tiene la proyección social como campo universitario es la de potenciar el concepto de lo comunitario, trabajar desde el existencialismo y definir el norte de la interacción con el entorno y su lógica. En todas estas propuestas, la comunicación organizacional está presente como la dinamizadora estratégica.

La Universidad de Manizales debe trazar una estrategia de relación con el entorno donde logre el reconocimiento de ciudadanía, país, nación, Estado, progreso, desarrollo sostenible y focalizar la función a través del debate.

El tránsito de relaciones interinstitucionales debe darse primero en la ciudad para luego presentarse en la región, la nación y el mundo. La universidad debe conocer el contexto que quiere impactar y trabajar la oferta y no la demanda.

De lo anterior se deduce que las personas encuestadas y entrevistadas, comprenden que la Organización Universitaria está avocada a comprender la necesidad de lograr a partir de acciones, que la riqueza de los procesos académicos e investigativos vaya a la par con el Desarrollo Social; a hacer manifiesto el hecho de que la institución de Educación Superior genera, contiene, refuerza, perpetúa los esquemas de la sociedad –positivos o negativos-, y que a su vez las vivencias cotidianas en ella experimentadas, hacen parte integral del proceso formativo de quienes asisten a las aulas.

Al comprender la Proyección social en la Universidad de Manizales, se entiende además búsqueda de relación estrecha y coherente de ésta con el Desarrollo Humano. Esta función sustantiva alude a procesos de desarrollo humano y se articula

institucionalmente con los intereses de la población civil, y la relevancia de la participación ciudadana en procesos sociales, económicos, políticos, culturales, entre otros.

La Proyección Social es un vínculo de las instituciones de Educación Superior con su entorno, y este vínculo implica una interacción directa con el mismo. La proyección social aprovecha el saber constituido en la acción investigativa, para ponerlo al descubierto en la acción del estudiante o el profesional en el medio; y a la vez fortalece el conocimiento de las personas vinculadas a la academia a través de la práctica o contacto con la realidad. De esta manera, conlleva a la reproducción del saber teórico en la acción, con un beneficio recíproco entre las partes involucradas.

Por otra parte, la proyección social genera e incentiva la participación del ciudadano en sus propios procesos, la autogestión de las comunidades, a partir de planes, programas y proyectos que se constituyen a través del trabajo conjunto, y según las necesidades de las personas en su entorno.

En las anteriores consideraciones del deber ser de la Proyección social, se circunscribe la respuesta con mayor porcentaje de elección, al cuestionar por la concepción de Proyección social en la Universidad de Manizales, en la opción de: “Interacción de la Universidad con el entorno, tendiente a favorecer el desarrollo social a partir del uso del conocimiento y el diálogo de saberes”, que se ubica en un 41%.

Sin embargo ésta es seguida por “Presencia de la Universidad en el contexto a través de las Prácticas estudiantiles” con un 21%. Entre ambas respuestas se presentan claras y significativas diferencias, relacionadas con la evolución histórica de la Proyección Social de la institución.

Tal disonancia entre ambas respuestas puede ser interpretada como un posible desconocimiento de algunos actores institucionales de la Proyección social a lo largo de

los años de existencia de la Universidad, o bien puede interpretarse como el desarrollo y rumbos dispares que esta función – al igual que la docencia y la investigación – toma en las diferentes facultades de la Universidad.

Y es que la segunda respuesta remite a la primera década de funcionamiento de la Universidad (1972 – 1982) cuando las Prácticas estudiantiles, se constituyeron en el primer frente de acción de la Proyección Social. Es así como en el contexto de las prácticas estudiantiles y en virtud a lo dispuesto en el decreto 196 de 1971, el Tribunal Superior de Manizales aprobó el funcionamiento del Consultorio Jurídico de la Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior, el cual comienza a funcionar en el año 1976, bajo la perspectiva de que los estudiantes de derecho de los dos últimos años, cumplieran la función de «abogados de pobres», lo cual permitía una aproximación al ejercicio profesional de los futuros egresados, al tiempo que prestaba un servicio especializado a las comunidades que por sus bajos ingresos no tenían acceso a los oficios del abogado.

De igual forma, el año 1977, inician las prácticas estudiantiles, de la Facultad de Psicología, en miras a proporcionar una alternativa de formación y acción en contexto, a los estudiantes de último semestre; por otra parte, se inicia en el año 1979, el funcionamiento de los «consultorios psicológicos», más adelante (1986) denominado Centro de atención psicológica. Las otras facultades con que contaba la Universidad de Manizales (Economía y Contaduría Pública) hasta el año 1982, aun no iniciaban su trabajo de proyección social, dedicándose en forma exclusiva a la docencia.

La segunda década (1983-1992) de existencia de la Universidad, estuvo marcada por la creación de 2 nuevas facultades: Facultad de Educación (1984), y Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional (1990). Con la creación de dichas facultades se amplía la oferta, no sólo de programas académicos, sino también de servicios de asesoría y consultoría, a partir del saber específico de cada facultad, lo que da lugar a la necesidad de estructurar centros especializados, tales como: Núcleo de Asesoría Empresarial de la Facultad de

Economía; Centro de proyección Social, Instituto DINA y la Unidad de Psicometría de la Facultad de Psicología; Consultorio Contable y Tributario de la Facultad de Contaduría; Instituto Makarenko de la Facultad de Educación; prácticas empresariales de la Facultad de Mercadeo; prácticas estudiantiles de Educación Preescolar y Educación Especial.

En la tercera década (1992-2002) surge el proyecto Galerías (1994) que ha llegado a ser quizás el proyecto de desarrollo más importante de la Universidad, con el interés interdisciplinar de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de este sector marginal de la ciudad; este proyecto dio lugar a la creación de la «Red Galerías», conformada por 34 instituciones que desarrollan sus acciones en el sector.

En esta época se crean los programas académicos de Comunicación Social y Periodismo (1994), Medicina (1999), Departamento de Sistemas (1998), más adelante con el estatus de Facultad y con los programas de: Tecnología de Sistemas e Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones. En el año 2002, la Facultad de Economía, abre su programa de Administración de Empresas; de igual forma, a partir del año 1999, se implementa el programa de prácticas empresariales e investigativas, en la Facultad de Economía.

Adicionalmente, en esta tercera década toma mayor fuerza el quehacer de los diferentes centros, dependencias y unidades de la Universidad que desarrollan planes, programas y proyectos con pertinencia e impacto social, así como las reflexiones conceptuales y contextuales respecto a la Proyección social y su articulación con la docencia y la investigación.

De acuerdo con lo anterior y trayendo la primera respuesta más seleccionada se nota que ésta corresponde a una lectura donde se percibe un reconocimiento de la conceptualización de la proyección social como función fundamental y en la que se reconoce que la Universidad al ser una institución con posicionamiento local, regional y

nacional, está llamada a brindarle respuestas a la sociedad y a contribuir con su desarrollo.

Pero la segunda opción que concibe la Proyección social como presencia en el entorno a través de las prácticas estudiantiles, desconoce la evolución significativa que ésta función ha tenido a lo largo de los tiempos talvez por falta de difusión de los desarrollos alcanzados o bien por los diferentes ritmos que cada facultad presenta al respecto y que son percibidos por las personas que conformaron la muestra.

Por otra parte al igual que sucede con la Investigación, en la Proyección Social también se presentan respuestas contradictorias al señalar los aspectos favorables y desfavorables de la Comunicación organizacional para ésta función.

Por una parte se hace referencia a la “Apertura y capacidad de escucha y reconocimiento de los saberes y necesidades propios del entorno, por parte de los académicos que laboran en Proyección Social” con 51%, seguido por “La comunicación de apoyo a la labor en Proyección social, propiciada por los estamentos de dirección administrativa de la institución” con un 24%. Mientras que por otra se indican como desfavorables la “Falta de congruencia entre políticas y prácticas de la institución en relación con la labor de Proyección social” con 40%; y luego se ubica “Escasa o lenta difusión a través de los planes, programas y proyectos de Proyección Social en la institución” con 29%.

La primera respuesta nuevamente remite a la conceptualización que se hace de la Proyección Social en la Universidad de Manizales, reflejando que los actores institucionales asumen una interacción positiva y de respeto de los saberes existentes en el entorno social aunados al conocimiento académico por parte de los académicos que laboran en Proyección social.

Sin embargo, al hacer referencia a la comunicación de apoyo a la labor en Proyección social, propiciada por los estamentos de dirección administrativa de la institución se nota

la contradicción cuando se destaca el distanciamiento entre el hacer y el deber ser de la institución en relación a la Proyección Social, en tanto pareciera que las políticas que regulan la Proyección social son insuficientes o bien no se traducen y reflejan con suficiente fuerza en la regulación, control y soporte de las prácticas institucionales. De tal manera que si bien se mencionan las precisiones conceptuales en torno a la Proyección social, éstas no se consolidan y operacionalizan en políticas institucionales.

El segundo aspecto señalado, se refiere a la valoración que los encuestados hacen del desconocimiento generalizado de los planes, programas y proyectos de Proyección social de las diferentes facultades. Esto, nuevamente refleja la falta de retroalimentación y divulgación del quehacer de la Proyección social a través de planes explícitos de comunicación organizacional.

3.2.5. ARTICULACIÓN DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL

“El fenómeno descrito como articulación está en la cabeza y no en la realidad de la Universidad de Manizales”. La articulación organizacional es un proceso de construcción permanente con características formales e informales, que unen o desunen. Atan o desatan. Se establece desde la compartimentación dada desde el acuerdo y la información.

La articulación en un contexto universitario tiene fases que la distinguen por su continuidad. La primera es el acuerdo de la información que parte desde lo explícito; la segunda, es compartir información y retroalimentación desde la evaluación; y la tercera fase, es cuando deja de ser articulación y pasa a ser unidad común, es decir comunicación.

Esta articulación es un deseo. Es un deber ser de la Institución. Necesariamente la docencia en sí, es un primer momento es comunicar resultados de investigaciones que se han hecho. La docencia comunica resultados de investigaciones, cuando el docente ha realizado investigaciones le da ingredientes personales.

Hay un componente fundamental que no tiene la universidad: la forma de socializar y de diseminar los resultados de investigaciones, los resultados de proyección social para que se constituyan en insumos o ingredientes que alimenten la docencia.

Según la posición de algunos entrevistados, se puede lograr una articulación entre las funciones sustantivas de la Educación Superior por medio de la organización de eventos académicos de reflexión, de discusión; la producción escrita difundida además en resúmenes para estudiantes. La información a la comunidad de la universidad sobre los avances de las funciones sustantivas.

La articulación se mantiene en el trabajo por colectivos que posibilita la interacción como la de las prácticas sociales estudiantiles y proyectos de investigación que se replican en espacios de la docencia y discusión sobre problemas que se relacionan con la disciplina. Con la práctica, la profesión o los problemas del contexto, se construyen insumos fundamentales para articular.

La comunicación es un elemento central para esa articulación. Cuando la comunicación es fluida, concreta y se conocen los objetivos por todos, hay un norte común que articula y una comunicación clara de ese norte. Mientras cada uno tenga un norte distinto no es posible esa articulación.

Los documentos existentes han contribuido aunque débilmente a la articulación de las funciones sustantivas porque no todos los públicos internos ni externos tienen acceso. La manera de querer llegar a un determinado sector es diferenciada y se necesita de diseños estratificados de divulgación. Utilizar efectiva y eficazmente los medios masivos de comunicación: prensa, radio y televisión. Aumentar el acceso del correo electrónico y montar una intranet adecuada a la necesidad de articulación de la docencia con la investigación y la proyección social; actualizar y dinamizar la página web y acercar estratégicamente el campus virtual a las funciones sustantivas, resultaría una manera comunicativa de unir sincrónicamente la institución.

La comunicación tendría que ser en sentido estricto una gran estrategia de evaluación interactiva permanente de los flujos del conocimiento, tanto en la docencia como en la investigación y en la proyección social en términos de lo que el conocimiento propone, genera y en términos de regeneración, recontextuación y recreación de ese conocimiento.

De otro lado, la Revolución Educativa, la Acreditación Institucional, la Acreditación de Programas Académicos son oportunidades para las organizaciones del conocimiento cuya gestión estratégica esta articulada por la comunicación.

La comunicación organizacional es una estrategia de gestión, que legitima el papel de la institución en la sociedad. La comunicación trasciende la realidad económica de la Universidad, es un proceso dialéctico de acción entre la institución con sus públicos a un nivel transversal.

En el último año, la comunicación fue utilizada como una función estratégica que apoyó estructuralmente la autoevaluación institucional, en tanto se convirtió en un instrumento de convocatoria, reflexión y participación.

Se logró que los mensajes fluyeran adecuadamente por grupos focales y que la comunicación se integrara a los objetivos diseñados por las directivas.

Las comunicaciones internas empleadas, colaboraron para incrementar la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trató de poner a disposición de los empleados aquella información que podía ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Las comunicaciones externas se encaminaron a que la comunidad y el entorno comprendieran lo que la Institución ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de la institución. De esta manera, los públicos satisfechos se convirtieron en clientes comprometidos

También para las personas que respondieron a la encuesta, la articulación de las funciones sustantivas, es un aspecto de importancia prioritaria al momento de valorar la excelencia de una institución de Educación Superior; se ha mencionado en diferentes formas y contextos que la Universidad como institución constructora de conocimiento debe ser además institución política que interviene en la planeación y el diseño de los sistemas sociales.

Lo anterior remite a la necesaria y obligada articulación entre: la investigación como actividad que moviliza los límites del conocimiento, la docencia como proceso en miras

al alcance de sujetos capaces de acción profesional ética y efectiva, y la proyección social, como opción de contribución de la academia con el desarrollo, a partir de la aplicabilidad de la ciencia en la solución de problemas existentes en la vida social.

En la Universidad de Manizales, según las respuestas brindadas por las personas encuestadas y entrevistadas, el 38% de las respuestas se orientan a señalar el reconocimiento institucional de la necesidad de articulación y se ha procurado construir vínculos articuladores con discusiones académicas, pero aún no se observan evidencias prácticas de ello; mientras que un 29% respondió que “Existen algunos procesos destacables en los cuales la investigación nutre y soporta los procesos de proyección social (y viceversa) y que se dan a conocer y retroalimentan en las aulas”.

Tales respuestas reflejan una necesidad ya comprendida de articular la docencia – investigación y proyección social; de la definición de vínculos conceptuales relacionantes que se reflejen en políticas y prácticas, puede depender la potencialización de la totalidad de los procesos y a la postre, la excelencia institucional.

La Universidad ha hecho un esfuerzo consciente de articular de las funciones sustantivas; desde el nivel conceptual tal interrelación ha dibujado caminos claros expresos en el Proyecto Institucional y en el direccionamiento estratégico; sin embargo, éste no se evidencia de forma generalizada en todos los planes, programas y proyectos institucionales. En éste punto se refleja nuevamente la necesidad aún no intervenida de consolidar un sistema de comunicación organizacional, que contribuya con dicha articulación.

Al respecto, resulta inquietante, que se exprese que “Los múltiples canales y medios de comunicación existentes (Internet, intranet, publicaciones, entre otros) son el aspecto de la Comunicación Organizacional que más contribuye a la articulación de las funciones sustantivas en la Universidad de Manizales”, cuando en otros aspectos resulta reiterativa

la falencia en la comunicación de resultados y avances logrados en el desarrollo de las tres funciones sustantivas.

Lo anterior indica que, no necesariamente la disponibilidad de los canales e instrumentos, crea las condiciones para que se de tal articulación. Es necesaria en primer lugar la postura frente a la Comunicación Organizacional como proceso con un papel estratégico en la Institución; en segundo lugar el establecimiento de procesos comunicativos abiertos entre académicos con labores docentes, investigativas y de proyección social, el cual a pesar de haber sido señalado como aspecto favorable para la articulación existente en la Universidad, es presentado más adelante desde el escaso diálogo entre las diferentes disciplinas, o caracterizado por relaciones interpersonales y grupales cerradas y conflictivas, llevándonos a cuestionarnos una vez más sobre la subjetividad de la percepción frente al fenómeno comunicativo, creada a partir de la propia postura o versión de realidad.

En éste mismo sentido, al hacer referencia al aspecto de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales, que menos contribuye a la articulación de la docencia – investigación – y proyección social en la institución, se destaca en la encuesta la “Comunicación vertical y acceso restringido a la información por parte de las áreas administrativas” con un 42%.

En éste sentido se manifestaron en reiteradas ocasiones las restricciones y fragmentación en la presentación de información de importancia institucional. Tal caracterización, puede asociarse a aspectos asociados a la necesidad humana de mantener el control, o bien a la falta de confianza, o quizás al desconocimiento del otro como sujeto crítico capaz de aportar ideas frente a las situaciones que definen la vida institucional.

Lo anterior, no debe consolidarse como característica institucional de la divulgación de la información en la Universidad de Manizales, pues puede generar procesos de frustración y pérdida del sentido de pertenencia y del compromiso, en cuanto las personas pueden

sentirse partícipes tan solo en limitados niveles o en ciertas ocasiones de los procesos, o bien sentirse anulados como sujetos racionales, no merecedores de confianza, ni con capacidad de decisión y comprensión de los hechos institucionales.

El diálogo abierto, el equilibrio dinámico entre administración y procesos académicos favorecido por relaciones interpersonales positivas, el respeto y estímulo a posiciones críticas y en términos generales la consideración de la comunicación organizacional como sistema transversal de importancia estratégica que posibilita la articulación de la docencia, investigación y proyección social son factores fundamentales en la construcción y mantenimiento de una academia de excelencia.

3.2.6. FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES: PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La investigación sobre factores determinantes de la comunicación organizacional en las funciones sustantivas de la Educación Superior está enmarcada en la sublínea de gestión del conocimiento ; así, desde los lineamientos conceptuales se establece influencia mutua entre la calidad de la comunicación y la gestión del conocimiento, materializada en el desarrollo de las funciones sustantivas de la Educación Superior.

La educación gana calidad con el uso de nuevas tecnologías de la comunicación y de herramientas tecnológicas, pero también enfrenta nuevos retos. En la Universidad de Manizales, los beneficios más cercanos que se aprecian son: mejoramiento continuo de los sistemas de información de la universidad y su aplicación como instrumento administrativo.

Partiendo de las expresiones de las personas que conformaron la muestra, en las cuales se hicieron reiteradas referencias relacionadas con la falta de comunicación y retroalimentación de procesos y resultados del quehacer en docencia, investigación y Proyección social se puede colegir que el desafío para la comunidad de docentes investigadores y encargados de la Proyección Social, es el de construir contenidos en conjunto, es decir, crear “espacios colaborativos” de pensamiento, propiciados por la comunicación organizacional y teniendo como aliados estratégicos los integrantes del equipo directivo, administrativo y académico.

Formar parte de estos grupos exige construir y transferir conocimiento bajo un objetivo común, en el mismo o en diferente tiempo, y espacios físicos distintos.

El trabajo bajo el esquema de estándares y políticas de calidad de la Comunicación organizacional, que favorezcan la calidad y la articulación de las funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social es otro factor relevante para la Gestión del Conocimiento.

En relación a políticas de comunicación organizacional, se señaló una debilidad manifiesta por su inexistencia o el desconocimiento de éstas a nivel institucional, tanto en las encuestas como en las entrevistas, que sin duda influyen desfavorablemente en la generación, retroalimentación y aplicabilidad de nuevos conocimientos susceptibles de materializar en productos, servicios y sistemas, así como en su diseminación y transferencia entre los miembros de la organización y fuera de ésta.

Por otra parte, la comunicación entre académicos y administrativos, incide significativamente en la Gestión del conocimiento en la Universidad de Manizales. A diferencia del trabajo individual o de uno al servicio del otro, como se señalaba en las entrevistas, su quehacer implica la colaboración y apoyo integral, en miras a participar dentro y fuera del aula en procesos de creación, evaluación y recreación del conocimiento a través de espacios de interacción.

Sin embargo, de acuerdo con las percepciones de quienes conformaron la muestra, gran parte de la comunicación en la Universidad de Manizales se restringe a la transmisión de información, de manera tal que en la espiral del conocimiento, hay un desarrollo incompleto de cada una de sus fases.

Así, la interacción de equipo en la espiral del conocimiento, mediada por procesos de diálogo, es identificada como escasa en la Universidad de Manizales, por cuanto no se hacen referencias generalizadas a la colaboración y el trabajo inter y transdisciplinar, sino por el contrario a cierto recelo en el manejo de la información desde cada una de las facultades.

La socialización a la cual se da inicio con la creación de un campo de interacción, se restringe, según la percepción de uno de los entrevistados a “los contactos que se dan más por amistad entre docentes, antes que a una conducta institucional; lo común es la competencia por un mismo mercado”.

Igual sucede con la exteriorización dada a partir del diálogo o reflexión colectiva significativos, los cuales no son ampliamente propiciados o favorecidos dada la identificación de la Comunicación organizacional en la Universidad de Manizales – según los encuestados entrevistados -, como herramienta para la divulgación de información antes que como subsistema transversal de intercambio de sentidos y significados.

En relación con la exteriorización, expresa una de las personas entrevistadas: “la comunicación organizacional debería ser una mediación que posibilite que en los procesos en los cuales estamos comprometidos los diferentes actores de la comunidad educativa alcancen sus objetivos en términos de la misión y la visión institucional; buscar esas conexiones importantes para recibir para realimentar, para procesar y por supuesto construir colectivamente”.

Respecto a la combinación, si bien en la Universidad de Manizales existen las redes y mecanismos para la distribución por redes del conocimiento se encuentran falencias, especialmente a nivel de divulgación interna de procesos de construcción en torno a la docencia, investigación y proyección social; lo anterior según las manifestaciones de los diferentes actores institucionales respecto a la comunicación interna entre áreas, dependencias y niveles en la institución.

Ello también incide desfavorablemente en la cristalización en nuevos programas, planes y proyectos en los cuales se articulen y comuniquen mutuamente las tres funciones sustantivas. Así en su visión de articulación expresa una de las personas entrevistadas: “yo sueño con un grupo de estudiantes que vaya con unas preguntas a leer el contexto, describa lo que pasa allí y simultáneamente regrese al aula a generar un debate; pero además van y consultan en Internet y por otros medios el conocimiento sobre la temática que ellos identifican; así, un asunto que es problema de la realidad se vuelve un problema de investigación, sin dejar de ser objeto de discusión en las aulas; de tal manera, el análisis crítico, de resignificación de ese conocimiento, vincula problemas, objetos disciplinares, que son los ejes articuladores de los que surge la investigación y de ésta los proyectos de desarrollo”.

Finalmente, la interiorización, entendida como el aprender haciendo, no es posible plenamente, sin una comprensión sistémica de la comunicación. Una organización que gestiona conocimiento, se autoevalúa, y se evalúa en relación a estándares de calidad y retroalimenta entre todos sus miembros los resultados de dicha autoevaluación y es desde allí, desde el hacer reflexivo y desde el hacer comunicativo, desde donde surgen los aprendizajes organizacionales.

De tal forma, el eje de la Gestión del conocimiento en las instituciones de Educación Superior, a través del desarrollo de la docencia, investigación y proyección social es y seguirá siendo el contenido...la palabra....el mensaje....la comunicación.

4.0. CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo general de la presente investigación a partir de la recolección de información dada por la aplicación de los instrumentos de entrevista y encuesta, así como por la revisión crítica del proyecto institucional del año 1997, se dedujeron como evidencias de los factores determinantes en la comunicación organizacional que articulan las funciones sustantivas de la Educación Superior en la Universidad de Manizales, los aspectos enumerados a continuación, que confirman la hipótesis de trabajo al ser elementos constitutivos de:

- Procesos formales de comunicación
- Procesos informales de comunicación
- Procesos formales de información
- Procesos informales de información

Así, la investigación concluye:

1. La Universidad de Manizales no tiene claridad institucional en la diferenciación entre comunicación e información.

Si entendemos la comunicación como un proceso en el cual se intercambian sentidos, símbolos, signos y significantes a través de un canal, se puede entonces concebir la información como la transmisión de mensajes desde un emisor hacia un receptor por un medio específico. La diferencia es que mientras en la comunicación se presenta retroalimentación y en el mejor de los casos, efectos del mensaje; en la información se da a conocer un acontecimiento sin esperar respuesta del receptor.

La Universidad de Manizales es una organización cuya interacción está motivada por procesos de información formales e informales, de acuerdo al contenido que se desea expresar. Más que comunicación, la universidad se informa de manera funcional. Sus procesos son unidireccionales, centrales, autónomos, sueltos, dispersos y controlados por canales específicos.

2. La comunicación organizacional no es aún una aliada estratégica de los procesos institucionales

La comunicación en la organización es un acto político; es decir un acto de dirección que se inserta en la lógica a medio y largo plazo. En la Universidad de Manizales la comunicación es una herramienta que no logra transversalizar sus unidades académicas y administrativas de manera adecuada, efectiva y abierta. La comunicación organizacional de la Universidad de Manizales es funcional estructural, jerarquizada, desarticulada y emotiva.

La comunicación organizacional debe ser aliada en sus procesos internos y externos de las áreas de talento humano, mercadeo, sistemas y rectoría. En la Universidad de Manizales la alianza debe existir además en las dependencias de apoyo estudiantil, campus virtual, egresados y consejos superior, académico y de facultades. En la realidad se presenta cierto divorcio entre algunas áreas académicas y administrativas, obstáculo fuerte para que la comunicación sea el eje transversal que articule las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social.

3. La comunicación organizacional no es eje transversal de los procesos académicos y administrativos en la Universidad de Manizales.

El cumplimiento de los fines estratégicos de una organización, difícilmente llega a ser altamente efectivo si se carece de transversalización de la comunicación, y a partir de ésta de la consideración de sus facetas informales y socioculturales, como aspectos constitutivos de la interacción laboral.

La comunicación en la institución mantiene dos condiciones dicotómicas, la primera se encuentra en la disponibilidad de sistemas de información estimulantes de la coordinación e intercambio de conocimiento a través de acciones de comunicación coherentes y articuladoras; por otro lado, se encuentra la descentralización o bien “encapsulamiento” de cada unidad académica y administrativa, que dificulta la obtención de beneficios a partir de intercambios personales y académicos conducentes a la producción y transferencia de conocimiento inter y transdisciplinar.

4. Es prioridad de la Universidad de Manizales diseñar y aplicar un proceso de gestión de la comunicación organizacional y de las funciones sustantivas.

En la Universidad de Manizales, el déficit de políticas reguladoras de la comunicación organizacional, así como de políticas institucionales congruentes con las prácticas en relación a las funciones sustantivas se refleja en la multiplicidad, diversidad y en algunos casos contradicciones de las percepciones relacionadas con los procesos académicos, administrativos, el intercambio de información entre las diferentes dependencias y niveles, así como la valoración de los intercambios personales, en algunos casos calificados como serenos, sin temores y de libre argumentación y en otros casos como restringidos por diversas causas, que van desde el temor, hasta la desesperanza.

En la institución, si bien se cuenta con canales adecuados para la circulación de información, se presentan barreras focalizadas en aspectos administrativos, relacionados con la carencia de políticas reguladoras de los procesos fundamentales o bien con su escasa aplicación. En ciertos casos, se priorizan los intereses particulares de cada facultad, sobre los institucionales, lo que se refleja en las actitudes de las personas hacia la transferencia de información.

5. Es necesario encontrar un equilibrio dinámico entre la comunicación organizacional interna y externa como fundamento para la gestión del conocimiento.

La comunicación externa es entendida como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.¹²⁶ En la Universidad de Manizales, la comunicación externa tiene lugar a través de la presencia de ésta en los medios masivos regionales, con el fin de divulgar hechos u ofertas puntuales de la institución. Así mismo se da a través de la presencia e interacción con los diferentes gremios con los cuales la universidad tiene relación.

Por su parte, la comunicación interna se caracteriza por la interacción humana que se da dentro de la organización y entre los miembros de las mismas. En la institución de Educación superior, una comunicación interna clara, abierta y precisa abre posibilidades de proyectarse al entorno con una comunicación externa congruente con la realidad institucional.

Un aspecto relacionado con la comunicación interna en la Universidad de Manizales, es el relativo al rumor. Las directivas y gran parte de la organización, le otorgan alta importancia a los rumores que circulan dentro de la misma; éstos están firmemente arraigados en la vida de la organización social y mucho más en la actualidad frente a la vivencia del proceso de acreditación institucional que enfrenta a la organización con la incertidumbre, la necesidad de cambio y un aumento de las expectativas; aunado lo

¹²⁶ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas 1998. P 32.

anterior a la comunicación cerrada de parte de los estamentos directivos en las últimas fases del proceso.¹²⁷

Especialmente se observan en la universidad, falencias en términos de comunicación interna entre las diferentes áreas y dependencias, lo cual se constituye en un factor altamente desfavorable, al momento de realizar la gestión del conocimiento resultante de las labores de docencia, investigación y proyección social al interior de la institución.

Tales falencias de la comunicación organizacional en el nivel interno, inciden significativamente en la conversión del conocimiento tácito al explícito, esto es, en la transferencia del conocimiento existente en la mente de los académicos investigadores, docentes y de proyección social hasta constituirse en conocimiento organizacional susceptible de materializarse en diversos productos y procesos con utilidad académica y social.

6. Es necesario hallar un equilibrio dinámico entre la comunicación informal y formal.

La comunicación informal, fundamentada en relaciones espontáneas de simpatía, da lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. En la Universidad ésta manifestación de la comunicación ocupa un lugar primordial, en tanto los académicos y administrativos se agrupan por afinidades personales o laborales y en tales grupos procuran ampliar la información disponible acerca de la organización y de cómo les afectan los cambios que se produzcan.

Sin embargo, en la Universidad, a través de ésta comunicación informal, se difunden contenidos basados en rumores no confirmados, relacionados con aspectos de importancia estratégica para la institución; lo anterior se debe a que, ante la ausencia de

¹²⁷ Sin embargo, en el caso universitario, los rumores no siempre son dañinos, también en algunos casos han cumplido una función útil, en términos de constituirse en una manera de actuación por parte de la comunidad universitaria para la reducción de la incertidumbre y la anticipación a los hechos que inciden en la vida individual y colectiva.

información formal, las personas suplen su necesidad de ésta a través de la discusión informal de los contenidos institucionales.

Por otra parte, en la comunicación informal, la cual surge de unas relaciones no previstas, sin objetivos muy definidos, se define una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual y colectiva. Así, en la institución, la pertenencia a ciertos grupos y la consolidación de relaciones basadas en la simpatía, resulta aspecto determinante para el acceso a ciertos contenidos restringidos para la totalidad de la organización.

Respecto a la comunicación formal, ésta es planeada y propuesta por los directivos de una organización, con el fin de contribuir a su eficacia racional. También es un mecanismo de retroalimentación entre los distintos niveles de una institución.

En la organización universitaria analizada, tal retroalimentación, se da de manera sectorizada, en consonancia con el organigrama institucional, donde se expresan las líneas legítimas de comunicación. Si bien la comunicación formal está llamada a facilitar el cumplimiento de la tarea, legitimar los procesos informacionales y mantener actualizado al personal, en la Universidad de Manizales ésta se remite a la transmisión de información relativa a los hechos del día a día.

En éste sentido la comunicación formal no se constituye en sistema aliado a los procesos sustantivos, sino desde una mirada funcional, asociada al desarrollo operativo de las labores institucionales. Lo anterior debe subsanarse con una planeación estratégica de la comunicación organizacional que facilite la articulación y desarrollo de las labores plasmadas en los lineamientos de la misión institucional.

7. Es necesario encontrar un equilibrio dinámico entre la comunicación cerrada y la comunicación abierta.

La comunicación abierta es la que se suministra de manera masiva al público sin estratificación alguna. Este flujo es importante cuando la institución pretende que todos sus integrantes conozcan un mensaje oportuna y rápidamente. En la Universidad de Manizales se presenta a través de canales como una circular abierta, una cartelera, un aviso de prensa, una noticia en los medios masivos de comunicación, entre otras, y se relaciona específicamente con la transmisión de información relacionada con los hechos del día a día.

Respecto a la comunicación cerrada, se refiere a aquella en la que los estamentos de dirección de una organización procuran manejar un hecho específico sin el interés de que sea divulgado masivamente; ésta se exterioriza en la Universidad de Manizales con un sentido inicial de equilibrio y discreción; puede partir de una reunión privada entre el equipo directivo o los consejos superior o académico a un documento secreto. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones se filtra algún contenido y crea rumores inesperados.

8. Es necesario acertar en el equilibrio dinámico entre comunicación oral y escrita

La Comunicación oral o interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes en un contexto cara a cara; es aquella que no queda plasmada en un papel, es rutinaria y en la mayoría de veces informal, de acuerdo a la cultura y clima de la situación dada y el lugar de origen. En la Universidad de Manizales se da a través del diálogo, la conversación telefónica, la lectura de correspondencia, las clases en el aula y las reuniones en general. Se prioriza ésta, especialmente en la labor docente, así como en el intercambio comunicativo de carácter informal.

De otro lado, la comunicación escrita es común en la institución universitaria. En ella, la tradición escrita, es una forma de transferir y conservar el conocimiento y de contribuir con su circulación y divulgación en comunidades académicas, así como mecanismo de soporte de las acciones operativas laborales. En el caso de la universidad, la comunicación escrita se manifiesta a través de la correspondencia, las cartas, los oficios, los memorandos, además de impresos como boletines internos, revistas, periódicos, volantes, afiches, plegables, carteleras, cartillas y folletos.

En la Universidad de Manizales, la comunicación oral es un proceso de rutina laboral que en algunas ocasiones se oficializa desde la comunicación escrita – sin desconocer con ello la producción escrita académica a través de diversas publicaciones-; sin embargo la congruencia y equilibrio dinámico entre ambos se ve influida desde las restricciones cotidianas en el manejo de ciertos contenidos.

9. Es preciso ampliar el acceso y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación

Las nuevas tecnologías se pueden definir como "el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática -máquinas y software- las telecomunicaciones (televisión, radio) y la optoelectrónica.¹²⁸ Es un lenguaje digital común con criterio técnico. Este sistema es muy importante en la actualidad, sobre todo para las empresas de aprendizaje o bajo la concepción de gestión de conocimiento. En la Universidad de Manizales su uso interno está representado en el correo electrónico, red de cómputo que utiliza los editores de texto desde las terminales para el envío y recolección de información escrita en forma rápida, barata y eficiente. El correo electrónico interno se ha difundido enormemente entre los empleados de la Universidad que eliminaron el manejo de documentos con los sistemas tradicionales de comunicación entre oficinas, aunque su acceso no permite involucrar al personal de servicios generales, vigilancia, estudiantes, egresados y padres de familia.

Por su parte, la Internet, es un dispositivo de comunicación que permite el desarrollo de las relaciones de la Universidad con su entorno. En los últimos años se denota una marcada dependencia del uso de esta herramienta con las organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales. Las directivas, profesores y administrativos son usuarios legítimos de Internet y su desarrollo se plasma en la página web y el campus virtual.

A pesar de ello, en la Universidad de Manizales es insuficiente la valoración del impacto que ha causado en los últimos años, el nuevo modelo organizacional de las universidades, a partir de la revolución que la información y las tecnologías tienen en los procesos de la academia. Lo anterior se refleja en el escaso uso de los medios informáticos para intercambiar saberes con comunidades académicas nacionales e internacionales

10. La Comunicación circular debe corresponder a una alternativa de equilibrio entre la comunicación horizontal y vertical.

La comunicación horizontal, dada entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización, se asocia en la Universidad de Manizales a las relaciones informales entre pares. Sin embargo, para conseguir su eficacia es necesario acompañar este tipo de comunicación con el sentido del respeto por el adecuado manejo de la información, equilibrando el reconocimiento de la responsabilidad de las personas con la importancia de construir una institución académica participativa entre el staff de directivas, los consejos: superior, académico y de facultad, los decanos, profesores, estudiantes, secretarías, coordinadores y personal de servicios generales.

La comunicación vertical descendente es la que se registra con mayor frecuencia en la Universidad de Manizales. Se manifiesta de una línea a otra teniendo en cuenta el estrato o jerarquía. Se estructura bajo las características piramidales dadas por el organigrama de la organización universitaria.

¹²⁸ NARVÁEZ MONTOYA, Ancízar. Puentes tecnológicos, abismos sociales. Universidad de Manizales 2002. P 61

En cuanto a la comunicación vertical ascendente (de abajo hacia arriba), intenta hacer llegar un mensaje de niveles inferiores a superiores por canales que son a veces, estrechos y dificultan el acceso. Por tanto, ésta debe ser planificada y demostrar un estilo participativo en la construcción de academia.

En relación con la estructura piramidal con jerarquías bien delimitadas, la definición clara y explícita de las posiciones que ocupan las personas en la Universidad de Manizales y las normas y reglamentos, se encuentra una comunicación organizacional formal, oficial y vertical –sobre todo descendente-, con poca autonomía en el manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Además hay una marcada centralización en la toma de decisiones, incluidas en los boletines oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo, cuándo, entre otros; así como una cercano control y supervisión.

Lo anterior, sitúa a la Universidad como una organización que puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras (normas, reglamentos, manuales), y sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés para la Institución identificados desde los estamentos directivos, pero que no siempre dan relevancia a las necesidades reales de los empleados.

Estos desatinos, se reflejan en una escasa presencia de comunicación circular, la cual logra atravesar toda la organización; en ésta, el mensaje fluye y llega a los públicos de manera clara y concreta. Los mandos medios canalizan la información y le dan impulso para que gire hacia arriba o hacia abajo.

5.0. RECOMENDACIONES

En ésta investigación, se analizó el caso de la Universidad de Manizales con el fin de establecer los factores determinantes en la comunicación organizacional para la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior.

A raíz de los resultados obtenidos en éste proceso se pueden extractar algunas recomendaciones fundamentales que se presentan a continuación y que pueden permitir pasar de un ejercicio de abstracción a futuro, a un ejercicio de formalización de criterios, métodos o modelos, que reflejen la calidad de una nueva organización universitaria, donde sus procesos y agentes, estén orientados a la gestión del conocimiento y vean en la comunicación organizacional una posibilidad de realización de tal propósito en la articulación de docencia, investigación y proyección social.

- 1) Vale destacar el papel de la gestión de la comunicación organizacional, como proceso social a través del cual se hace posible la generación, transferencia y uso del conocimiento. Tal connotación social está cargada de múltiples significados, y cada representación es el resultado de las interpretaciones subjetivas, cognoscitivas y afectivas de los individuos y los grupos.

- 2) Respecto al factor humano, es indispensable la comprensión por parte de las instituciones de Educación Superior, de la clara diferenciación existente entre la información y la comunicación organizacional. Mientras la primera se restringe a la transmisión unilateral de contenidos, la segunda tiene un sentido articulador, conector y de relaciones; sirve a propósitos múltiples, todos ellos con incidencia profunda en la motivación, socialización, efectividad y sentido de pertenencia hacia el entorno en el cual se labora: Informativo, educativo, social, cultural, de

entretenimiento, diversión, integración, creación, apuntalamiento, manejo de imagen, diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional prevalente.

- 3) En la presente investigación se recomienda principalmente partir del reconocimiento del papel estratégico que juega la comunicación en el cumplimiento de la misión de cualquier institución y muy especialmente, en la institución de Educación Superior, donde debe priorizarse el diálogo, el intercambio de argumentos, las posturas críticas y la concertación entre diferentes disciplinas, esquemas de pensamiento y niveles de formación, así como entre los intereses administrativos y académicos.
- 4) Si la Universidad de Manizales es una organización comunicante cuyas funciones de docencia, investigación y proyección social deben ser ejes de interacción permanente, la comunicación debería ocupar un lugar dinámico, evolutivo, flexible y responsable que impulse e interconecte la labor universitaria con ella misma y con el entorno
- 5) Es recomendable que la comunicación adquiriera una posición visible en el organigrama institucional, que le integre de manera tangible en sus procesos y le permita asumir su status como aliado estratégico. Es conveniente que esta posición transversalice todas las unidades académicas y administrativas de la universidad y especialmente, interactúe de manera directa con estamentos directivos y asesores –de carácter administrativo y académico -, así como con el talento humano de todos los niveles dedicado a los procesos de proyección social, docencia e investigación, a la vez que con estudiantes y públicos externo.

- 6) La gestión de la Comunicación Organizacional, de sus canales, contenidos, niveles y formas, así como la comprensión de las interacciones humanas que son a la vez causa y consecuencia de la comunicación, es indispensable para el alcance de una adecuada articulación entre: la investigación como actividad que moviliza de manera permanente y acelerada los límites del conocimiento, la docencia como proceso en miras al alcance de sujetos capaces de acción profesional ética y efectiva y la proyección social, como opción de contribución de la academia con el desarrollo, a partir de la aplicabilidad de la ciencia en la solución de problemas existentes en la vida social.

- 7) La articulación de las funciones sustantivas en la Universidad es un resultado de la comunicación para la construcción de significado y comprensión, que requiere procesos y métodos de información y retroalimentación con un alto grado de flexibilidad y que faciliten el intercambio y la evaluación de múltiples representaciones entre los públicos. Lo anterior implica que la labor de articulación, persuasión, argumentación y comunicación está íntimamente enlazada con el quehacer universitario y son elementos necesarios para las relaciones internas y externas de la institución.

- 8) Es la comunicación organizacional, el eje sobre el que giran las funciones de la universidad, de hecho de cualquier organización, toda vez que crean un entramado de redes y flujos de información que permiten que el sistema se alimente y viva. La vida del sistema universitario estriba de la sinergia que genera entre las partes la red de comunicaciones para crear una y otra vez conocimiento valioso para sí y para el entorno. Se recomienda entonces, que esta sinergia entre docencia, investigación y proyección social se transversalice con la comunicación organizacional; así, la comunicación se situará en el punto central donde éstas convergen.

- 9) El ideal de la Universidad es constituirse como sistema en el cual se adquieren, procesan, conservan, crean y transfieren conocimientos, a través de una estructura que hace posible la realización de las funciones básicas antes mencionadas. La materialización en productos y servicios resultantes del quehacer articulado entre los procesos investigativo, de docencia y proyección social, orientados al desarrollo, caracteriza a la Universidad como organización del aprendizaje, escenario privilegiado del conocimiento. Para hacer posible lo anterior, es necesario formar profesionales portadores de una cultura de aprendizaje continuo, fomentando en ellos el desarrollo de su capacidad de estructurar, compartir y transformar el conocimiento, viendo en éste su potencial para generar transformación social.
- 10) Es importante resaltar que la gestión de la comunicación organizacional como sistema regulador de formas de interacción interna y externa, se relaciona con la gestión del talento humano; desde ambas, se debe consolidar una actitud y un ambiente laboral que alimente la sinergia de los procesos institucionales internos y externos. La comunicación y la gestión humana deben unirse y centrar sus esfuerzos hacia el fortalecimiento y la dinamización de las unidades académicas y administrativas, el entendimiento, la articulación y desarrollo de las personas en los diferentes contextos. Adicionalmente, se deben estructurar acciones estratégicas encaminadas a la integración de las funciones sustantivas entre sí, y de las unidades académicas con las administrativas, lo que permitirá una permanente articulación interuniversitaria.
- 11) Articular las funciones sustantivas de la Educación Superior: docencia, investigación y proyección social, implica la construcción de un sistema comunicativo que defina y aplique mediante una estructura, objetivos y soportes flexibles, la comunicación interna y externa, formal e informal, así como el uso eficiente y eficaz de los

diferentes canales de comunicación y que permiten la interacción con comunidades académicas nacionales e internacionales.

- 12) Lo anterior debe ser considerado con la precaución dada por el entendimiento de que la comunicación organizacional no se limita a actos de intercambios verbales o escritos. La transmisión formal de información no es más que un medio de relación entre otros, por lo que la Universidad de Manizales, en particular, debe evitar la “trampa” de la sobreinformación descendente, que no favorece la retroalimentación y descuida la información ascendente: una organización que habla mucho no escucha.

- 13) Por otra parte, se recomienda abrir los canales y contenidos de la comunicación, teniendo como base la confianza que debe existir en las instituciones de Educación Superior, en la cual es esperable la comunicación entre sujetos racionales, capaces de manejar y comprender adecuadamente los contenidos informativos suministrados; la academia se construye a partir de la interacción entre las personas que la conforman; es desde la comunicación abierta y negociada de aspectos estratégicos a la institución desde la que se puede construir una Universidad donde se privilegie la expresión de argumentos y la acción participativa que define los rumbos de su existencia.

- 14) En las instituciones de Educación Superior, debe darse un equilibrio dinámico entre la comunicación interna y externa. En éste se encuentra un factor fundamental para la gestión del conocimiento a partir de la articulación de docencia, investigación y proyección social. La comunicación juega un papel necesario en la conexión de las funciones sustantivas de la Educación Superior, así como en la relación de la institución con el entorno. La información como una entrada fundamental para el sistema y sus partes componentes, y la retroalimentación interna y externa constante como aspecto determinante del control, la homeostasis y la evolución. Ello implica

que para el caso de la Universidad de Manizales, ésta deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información circulante en su interior, así como la enviada y recibida hacia y desde el entorno.

- 15) En las instituciones de Educación Superior la planeación y control de la comunicación organizacional en el nivel interno, se constituye en factor fundamental para la gestión del conocimiento organizacional; las fases de sensibilización, adquisición de información, síntesis y codificación, su transmisión y almacenamiento así como su implementación y evaluación, deben darse de manera abierta y fluida al interior, para que desde allí, desde ésta interacción positiva a nivel interno, se abran las rutas para la vinculación y diálogo con comunidades académicas regionales, nacionales e internacionales.

- 16) El uso racional de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones es un factor indispensable para tal generación, transferencia y transformación del conocimiento implícito en la docencia, investigación y proyección social. Es esencial que las instituciones de Educación Superior, incursionen en el mundo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación con la suficiente fuerza, pues de ello depende en gran parte el mantenimiento de relaciones con comunidades académicas nacionales e internacionales que les mantengan actualizadas en los nuevos rumbos del conocimiento.

- 17) Es pertinente repensar estrategias de redimensionamiento de la universidad, con base en las potencialidades comunicativas a través de la telemática en general y de las redes globales de información en particular, así como en el establecimiento de modelos de gerencia del conocimiento, que permitan conceptualizar a la institución de educación superior, como verdadera industria de la información y como entorno

humano, tecnológico y científico propicio para la comunicación que retroalimenta satisfactoriamente tanto al individuo como al colectivo organizacional. Virtualidad, economía y conocimiento son los vértices del cambio en esta institución universitaria que como las demás debe insertarse en la lógica de transición de una economía de capital a una economía de conocimientos.

18) La Gestión del Conocimiento implica necesariamente, la organización sistemática y estructurada de la información organizacional, la difusión y retroalimentación de ésta en procesos comunicativos efectivos y a su vez como soporte de lo anterior, la gestión del talento humano y específicamente su sensibilización hacia la necesidad de compartir información.

19) En la actividad de creación de conocimiento, la comunicación de la organización se transforma en el conocimiento tácito, explícito y cultural que constituye el tejido cognoscitivo de la organización.

20) Es necesario que la Universidad de Manizales, ponga en práctica lo concebido en el proyecto institucional que expresa la articulación necesaria entre docencia, investigación y proyección social, a la vez que un modelo de comunicación integral cuya plataforma es la política de comunicación, las estrategias corporativas, y las normas y procedimientos que buscan impulsar la articulación de las funciones sustantivas como está contemplado en la visión y misión institucional.

Finalmente, las investigadoras concluyen que la Universidad de Manizales es una organización que está determinada por su quehacer científico y su impacto administrativo con el entorno. Como organización es un “*cuerpo de pensamiento pensado por*

pensadores pensantes”, es decir que obligatoriamente existe una interrelación entre gestión del conocimiento y gestión de la comunicación, la cual se dirige y controla con el fin de lograr crear una organización inteligente.

Desde una visión holística, se determina que gestionar conocimiento, es gestionar comunicativamente los procesos de la Universidad.

Nuestra investigación ha permitido mostrar cómo la comunicación organizacional ocupa un lugar estratégico en la gestión del conocimiento. La comunicación permite que la organización se adapte y prospere. Al movilizar el conocimiento la Universidad constantemente está aprendiendo e innovando.

Este análisis muestra cómo la tríada de las funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social, son relaciones de la educación superior que vinculan transversalmente los procesos de la comunicación y los del conocimiento.

Así, la presente consideración puede marcar los rumbos para constituir la Universidad de Manizales en una organización que gestiona su conocimiento, valiéndose para ello, de la articulación de sus funciones sustantivas a través de la comunicación organizacional como aliada estratégica en su propósito de excelencia.

6.0. BIBLIOGRAFÍA

AMPONSEM, H. Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks. Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá. 1991

ARREGUIN, J. L. M.. Sistemas de comunicación y enseñanza. México: Trillas. 1986

BEDARD Y CHANLAT, La Administración una cuestión de Palabra. Módulo de la Maestría en Gerencia del Talento Humano: Gestión de las Transformaciones culturales.

BENVENISTE, Emile. Problèmes de linguistique générale. Tomo 1, Paris. Gallimard

BORDEN, G. Y STONE, J. (1982). La comunicación humana en el proceso de interrelación. Buenos Aires: Ateneo.

BORRERO, Cabal Alfonso, S.J. RIVADENEIRA Vargas Jorge. ASCUN, FES, e ICFES. Simposio permanente sobre la Universidad, Plan General, 4to seminario general. Corporación Editorial Universitaria de Colombia, Bogotá 1988, 1990.

BRIONES Guillermo, Metodología de la Investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales, http://www.icfes.gov.co/cont/s_fom/pub/libros/ser_inv_soc/modulo3.pdf.

COSTA, Joan. La comunicación en acción. Paidós ediciones.

COSTA Joan. Dircom on line. Grupo Editorial Design, La Paz Bolivia Marzo de 2004. Primera edición Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá mayo 2004

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press. 1998

EDVINSON Y MALONE, El capital intelectual.

FERNÁNDEZ COLLADO C. La comunicación en las Organizaciones, 2da Ed. México, Editorial Trillas, 2002

FERNANDEZ, C. Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, 2da edición México, 2002.

GONZALES L. Luis, CAMINOS Y DESAFIOS, Universidad de Manizales 20 años. Fondo editorial Universidad de Manizales, Manizales 1992.

GONZÁLEZ, G. (1990). Principios Básicos de comunicación. México: Trillas.

GUSDORF, Georges. La Parole, Paris, PUF, 1952

G. HOYOS. *Educación superior, calidad y acreditación*. Consejo Nacional de Acreditación. 2003.

HERNÁNDEZ CARLOS AUGUSTO, Educación superior, sociedad e investigación. Universidad y excelencia. Colciencias, Bogotá 2002

HUBER, G.P. "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". *Organization Science*, vol. 2, n°1, 1991.

IVANCEVICH, J., DONELLY, J. Y GIBSON, J. *Managing for performance, and introduction to the process of managing*. Texas: Business publications, inc. 1983

KIM, D.H. "The Link between Individual and Organizational Learning". *Sloan Management Review*, vol.35, n°1, 1993

LEIF EDVINSON Y MICHAEL S. MALONE El Capital Intelectual, Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona 1999.

LUCAS MARÍN, Antonio. Sociología de la comunicación. Editorial Trotta, Madrid 1999.

MORGAN G. Imágenes de la Organización. Módulo de la Maestría en Gerencia del Talento Humano: Gestión de las Transformaciones culturales.

MORÍN, Edgar. La Estrategia de comunicación como principio de integración. www.razonypalabra.org.mx Enero-Marzo 1998. México

MÚNERA URIBE Pablo Antonio. SÁNCHEZ ZULUAGA Uriel Hernando. Comunicación Empresarial, una mirada corporativa. Pág. 23 Universidad de Medellín

MUÑOZ G. Paradigmas organizacionales y Gestión Humana. Módulo de la Maestría en Gerencia del Talento Humano: Gestión de las Transformaciones culturales

NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. The knowledge – creating company. Oxford, University Press, 1995.

NIÑO ROJAS Victor Miguel Los procesos de la comunicación y del lenguaje. Editorial Santa Fe de Bogotá ECOE 2DA ED 2000.

NONAKA, Ikujiro. Creating organizational order out of chaos: self renewal of japanese firms. California management review, 1988

OCAMPO, F. Esteban, LOPEZ, M. Ligia, Evaluación por procesos. Centro de publicaciones Universidad de Manizales, Manizales, 1997

PEÑA, Luis Bernardo. Simposio permanente sobre la Universidad, 4to seminario general., La revolución del conocimiento y sus consecuencias en la Universidad, Conferencia X. Federación Internacional de Universidades Católicas FIUC, Fundación Konrad Adenauer. Bogotá, 1988, 1990 ASCUN, FES, e ICFES.

R.J AGUADO www.gestiondelconocimiento.com.

RODRIGUEZ, Gustavo A. La formación docente en la sociedad de la información.

RICHAUDEAU, F. (1984). Los secretos de la comunicación eficaz. Bilbao, España: Mensajero.

RUIZ, J. (1992). Gerencia en el aula. Yaracuy, Venezuela :INSTIVOC.

SARRAMONA, J. (ED.) (1988): COMUNICACION Y EDUCACION, eds. CEAC, S.A., Barcelona.

SENGE PETER, LA 5 DISCIPLINA Editorial Juan Granica S.A. Barcelona, 1990.

SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A.F.. La Organización que Aprende. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1995).

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación científica, Editorial Limusa, 3ra edición México 1996, pag. 112

UNIVERSIDAD DE MANIZALES Taller de multiplicadores: Identificación y diseño de los programas de investigación en la Universidad de Manizales. La investigación en la Universidad de Manizales, Diagnóstico y perspectivas. Manizales, 1996

www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab

7.0. ANEXOS

7.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS: REVISIÓN POR ÍTEM

Número total de encuestas aplicadas: 21
Fechas de aplicación: Del 10 al 22 de octubre de 2005.
Personas encuestadas:
Decanos, administrativos y docentes representantes de los procesos de docencia, investigación y proyección social en la Universidad de Manizales.

1. La Comunicación Organizacional consiste en...

En la pregunta: “La Comunicación Organizacional consiste en”, la opción más señalada por los encuestados fue la referente a la “Construcción e intercambio de sentidos entre seres humanos tendiente a la constitución de objetivos comunes”; con un 73%, seguida por “Estrategia para el intercambio de conocimiento” con 16%.

Lo anterior señala que existe cierta claridad y unidad en la consideración de la Comunicación Organizacional desde su deber ser, inducida por una mirada sistémica de la organización y en segundo lugar por un enfoque estructuralista de la comunicación. Se destaca también la perspectiva de la comunicación organizacional con una visión desde la interacción de los seres humanos y su interés por compartir el conocimiento, más que como una herramienta o instrumento.

La respuesta conduce a interpretar además el sentido que adquiere la comunicación en la autopoiesis organizacional, relacionada con la gestión del conocimiento y el alcance de objetivos comunes.

2. La Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales es considerada como ¹²⁹...

La respuesta de mayor elección para ésta pregunta fue “Proceso de retroalimentación de información entre todos los niveles jerárquicos”, con un 31%, seguida por “Divulgación de información y decisiones tomadas a nivel directivo” con un 22%.

Estos porcentajes de elección pueden significar una consideración conceptual de la Comunicación organizacional en la Universidad de Manizales, desde variadas posiciones: la retroalimentación de información entre niveles o bien la divulgación que hacen de ésta los niveles directivos.

Si se considera la Comunicación Organizacional de la Universidad de Manizales como un proceso de retroalimentación de información entre todos los niveles jerárquicos, se determina entonces, que el fenómeno comunicativo es utilizado por la institución desde una mirada informacional referida al modelo matemático, en el que se concibe éste en línea recta como un sistema de interacción lineal de una serie de elementos: fuente, codificador o emisor, canal, decodificador o receptor, destino y ruido. Este modelo reduce la comunicación a un rango de instrumento.

Por otra parte, la “divulgación de información y decisiones tomadas a nivel directivo”; opción ubicada en segundo lugar de elección, puede relacionarse con una visión funcionalista de la comunicación, en la cual ésta es considerada como un acto intencional de una persona (en este caso del nivel directivo) de dirigir un mensaje a otra u otras con

¹²⁹ Esta pregunta así como las que se presentan a partir de ella en la totalidad del instrumento, hacen referencia a la realidad que se percibe en la Universidad de Manizales (entorno para el estudio de caso del trabajo investigativo) y no al deber ser académico o administrativo.

el fin de dar a conocer las determinaciones tomadas por éste nivel; se trata entonces de un modelo unidireccional.

Entre ambas respuestas, siendo las más elegidas, se observa la distancia entre una y otra percepción, pues mientras que en la primera se hace referencia a la retroalimentación, en la segunda se remite a la divulgación de una sola vía. Se destaca además que la respuesta considerada conceptualmente como la más idónea, que hace referencia a la comunicación organizacional como: “Sistema institucional transversal que impulsa los procesos académicos y administrativos de la Universidad”, ocupó un tercer lugar con el 20%.

Llama la atención también que otras personas la definieron como “Estrategia institucional para el establecimiento de relaciones formales e informales” con 15% o como “instrumento para dar a conocer la institución en el entorno” con 12%. Esto puede significar la falta de unidad de criterios en la consideración de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales.

3. Las políticas de comunicación organizacional en la Universidad de Manizales...

La respuesta con mayor porcentaje obtenido fue: “Están formuladas, son conocidas y aplicadas por algunos niveles”, con un 45%, seguida por: “Están formuladas, pero no se conocen ni se aplican” y “No están formuladas”, con un 24% cada una respectivamente.

Llama la atención el hecho de que la respuesta con mayor porcentaje de elección (45%), la cual apunta a que sí existen políticas y que éstas son aplicadas por algunos niveles, sea superada en 3 puntos por la sumatoria de porcentajes de las dos respuestas siguientes (48%), en las cuales los encuestados se orientan o bien por la inexistencia de las políticas o por su nula aplicación institucional.

Lo anterior lleva a considerar que la legalidad y legitimidad de las políticas de comunicación organizacional en la Universidad de Manizales, son asuntos sobre los cuales no existe una claridad o común unidad de criterios: algunos piensan que sí existen y son aplicadas por algunos niveles, otros que existen y no se aplican y en el otro extremo hay quienes piensan que no existen. Así mismo se destaca que ninguno de los encuestados considera que las políticas “Están formuladas, son conocidas y aplicadas por todos los niveles”.

4, 5, 6 y 7. La comunicación organizacional más habitual en la Universidad de Manizales es

- Formal	45%
- Escrita	45%
- Vertical de jefes a subalternos	69%
- Grupal - personal:	52%

Llama la atención que ninguno de los encuestados responde que es habitual la comunicación vertical de subalternos a jefes (ascendente) y que por el contrario el porcentaje más alto de elección sea vertical de jefes a subalternos (69%).

De lo anterior se puede concluir que la forma como se presenta la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales, posee algunas características del enfoque clásico de la administración: comunicación muy formal, preponderantemente escrita, vertical descendente y muy regulada.

Se destaca sin embargo, que la comunicación formal y por medio escrito facilita el cumplimiento de las tareas administrativas en la organización, legitima los procesos informacionales y puede mantener actualizado al personal sobre el quehacer de la empresa.

Por otra parte, esto quizás resulte desfavorable en una institución de Educación Superior en tanto puede significar una preponderancia de las relaciones administrativas formales o

de subordinación y de la comunicación escrita. Es así como pueden verse relegadas a un segundo plano las relaciones interactivas horizontales y circulares y la comunicación oral, siendo éstas soporte esencial para la construcción académica y divulgación del conocimiento.

8. La docencia en la Universidad de Manizales consiste en...

La respuesta de mayor elección fue la de “Transmisión de conocimientos con el fin de formar al estudiante para su futuro desempeño profesional” con un 27%, seguida por “Circulación y retroalimentación de conocimiento profesional y disciplinar válido y pertinente de acuerdo con las necesidades del entorno” y “Espacio de formación integral del ser humano”, con un 22% cada una respectivamente.

Estas posiciones apuntan a la claridad de los encuestados respecto al deber ser de la labor docente, en tanto se prepara al estudiante desde la formación en la profesión, en la disciplina y en su integralidad como ser humano.

Sin dejar de lado, que existe cierta superioridad en el porcentaje que hace referencia a la formación para el desempeño profesional a partir de la transmisión de conocimientos, lo cual puede llevar a considerar que aun existe un referente conceptual de la docencia como tarea transmisionista que prepara principalmente para el hacer y en segundo lugar para el pensar la disciplina y el ser integral.

Se destaca también la docencia como un camino en construcción en la institución por las posiciones que algunos encuestados presentan en la opción “otros”, afirmando que la consideración de la docencia: “depende de los diversos desarrollos de las facultades”, o que “se está empezando un proceso de administración de espacios académicos para intercambiar ideas con relación a los problemas del entorno local y global y sobre los asuntos propios de la disciplina”.

9. La investigación en la Universidad de Manizales consiste en...

La respuesta más señalada fue: “Producción de nuevos conocimientos, que se convierten en aporte válido para el área del saber en la cual se ubican y pertinente a la realidad del entorno”, con 25%, seguida por “Mecanismo de búsqueda de datos que complementen el cuerpo de conocimiento teórico ya existente en determinado campo del saber” con 23%.

Estas dos respuestas, con un porcentaje cercano, permiten colegir que la Universidad de Manizales ha realizado avances interesantes en la conceptualización de la labor investigativa y en la unidad de criterios frente a ésta. Si bien la respuesta de mayor elección puede considerarse más completa que la que se ubica en segundo lugar, ambas son rutas trazadas para el cumplimiento de ésta función sustantiva.

Por otra parte, de las respuestas suministradas en la opción “otros”: “apertura de espacios que incitan a la formación y aplicación del espíritu investigativo en estudiantes y docentes que permita generación de conocimientos”, se prioriza el estímulo del espíritu investigativo como requisito para la producción en ésta función.

Todo lo anterior, resulta prioritario en tanto la investigación se constituye en un requisito indispensable y fundamental para las instituciones de Educación Superior.

10. La Proyección Social en la Universidad de Manizales consiste en...

La respuesta con mayor porcentaje de elección, en un 41% fue: “Interacción de la Universidad con el entorno, tendiente a favorecer el desarrollo social a partir del uso del conocimiento y el diálogo de saberes”, seguida por “Presencia de la Universidad en el contexto a través de las Prácticas estudiantiles” con un 21%.

La primera respuesta corresponde a una lectura donde se percibe un reconocimiento de la conceptualización de la proyección social como función fundamental y en la que se reconoce que la Universidad al ser una institución con posicionamiento local, regional y nacional, está llamada a brindarle respuestas a la sociedad y a contribuir con su desarrollo.

Por otra parte, el destacar la opción relacionada con las prácticas estudiantiles, implica un reconocimiento al campo de acción más tradicional y comúnmente conocido de la Proyección social, en el cual la Universidad se manifiesta en el entorno a través de la presencia de sus estudiantes.

11. La principal fortaleza de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales es...

La respuesta con el porcentaje más alto, 37%, fue la referida a la “Circulación fluida del contenido informativo institucional”; le siguió con un 25% la respuesta sobre “Acceso abierto de las nuevas tecnologías”.

Desde esta perspectiva, se expresan algunas reiteraciones entre este numeral y los anteriores que determinan la comunicación como un sistema funcionalista; pues al establecer su fortaleza se hace bajo el enfoque de la comunicación bidireccional simple, en la cual la forma de expresión institucional cotidiana es aquella en la que se intercala el receptor y el emisor como interlocutores de los contenidos básicos.

En cuanto al acceso abierto de las nuevas tecnologías, se presume una aceptación y aplicación de estos canales y el esfuerzo de la Universidad por poseer los recursos de punta; sin embargo, teniendo en cuenta observaciones señaladas en otros ítems tal acceso en algunos casos se percibe como estratificado, lo cual puede resultar contradictorio.

Esta contradicción puede ser interpretada desde la pluralidad y subjetividad de las diversas miradas de las personas encuestadas.

12. La principal debilidad de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales es...

Los encuestados respondieron en un 31%, que la debilidad de la Comunicación Organizacional más destacada es la “Circulación restringida del contenido informativo institucional”. Posición que es totalmente contraria a la respuesta anterior y que señala la confusión actual sobre el tema comunicativo institucional.

En cuanto a la segunda debilidad indicada por la muestra en un 29%, ésta se refiere a las “Relaciones interpersonales y grupales cerradas y conflictivas”, que ubican al fenómeno de la comunicación en un espacio clásico, donde la centralización y los visibles mecanismos de control de la información pueden ser generadores de los conflictos mencionados y a su vez, tales conflictos pueden ser causantes de las relaciones cerradas. Esto se explica desde la mirada circular del fenómeno comunicativo, el cual a su vez es generado y es generador de las interacciones entre seres humanos.

A la pregunta 12, también se desarrolló el ítem de “otros” en donde se dio a conocer que se presentan “Demoras y limitaciones en el acceso a procesos e informaciones” “Falta de programas sobre participación, motivación, clima y cultura organizacional”; “falta de compromiso individual por el beneficio común; no pensar en facultades aisladas sino integradas”, “existencia o aplicación de las políticas de comunicación organizacional”, “restricción a la formalización y en ciertos temas de la dirección institucional”, “recursos económicos y humanos” por parte de las directivas, así como carencia de recursos humanos, financieros y tecnológicos para conducir la comunicación institucional”.

Todo lo anterior refuerza y resulta compatible con la identificación de debilidades señalada con anterioridad.

Llaman la atención estas respuestas, que también entran en cierta contradicción con el numeral 11, pues primero se identifica la fluidez y apertura del contenido informativo institucional como fortaleza y por otra parte se asume que las relaciones interpersonales son cerradas y conflictivas, que hay demoras y limitaciones en el acceso a procesos informativos – entre otros aspectos-.

Lo anterior resulta inquietante en tanto uno de los factores fundamentales para que ciertamente se de fluidez en el manejo de la información deberá radicar en el mantenimiento de la confianza y el establecimiento de interacción basada en estilos participativos que contribuyan a un positivo clima organizacional.

Las contradicciones evidenciadas tanto en éste como en los demás ítem, deben ser evaluadas a la luz de la subjetividad de las percepciones del fenómeno comunicativo.

13. La barrera de comunicación que se presenta con mayor frecuencia en su rol laboral es...

A ésta pregunta, el 40% de los encuestados respondieron que es la “Descoordinación entre el tiempo y la información emitida”; y en segundo lugar, el 20% manifestó que se trata de la “Sobrecarga de información poco útil”.

Por otra parte, debe considerarse con especial atención, que los encuestados señalaron también las demás opciones de barreras de la comunicación como presentes en mayor o menor medida en la Universidad, de tal manera que ningún aspecto fue dejado por fuera, así: Deformación por causa del lenguaje (8%) Filtración o manipulación de la información (15%), Desconfianza (15%).

La problemática expuesta por la muestra, determina una barrera de sincronización de la Comunicación Organizacional dada por la falta de una coordinación entre el tiempo y la información que se emite o realiza, es decir que se conocen los contenidos o sucesos

institucionales después de pasados los hechos, posiblemente debido a retrasos de los voceros que tienen los datos e información respectiva.

Esta descoordinación implica una desinformación generalizada y continua en la institución, que puede estar siendo causada por el trabajo centralizado en cada una de las unidades académicas y el déficit de comunicación inter y transdisciplinas. Además la selectividad en la entrega de la información de manera tardía y segmentada puede estar siendo generada por aspectos relacionados con el manejo del poder, o con el aspecto señalado anteriormente de relaciones interpersonales cerradas y conflictivas.

En cuanto a la sobrecarga, se presenta barrera comunicacional cuando al público o comunidad le llega demasiada información que no es del interés general o institucional, suministrados principalmente en los contenidos de los correos electrónicos.

A esta pregunta un porcentaje bajo respondió en “otros” que se presenta “Tergiversación de datos, documentos e información que pueden crear deformación de la comunicación y por lo tanto, propagación del rumor que circula de manera no oficial y pasa de persona a persona de manera distorsionada”. Otros además comentaron la situación común de “Manejo de la información por parte de las directivas de forma misteriosa y cerrada”.

Llaman la atención la multiplicidad de barreras señaladas por las personas encuestadas; los factores destacados por quienes presentaron sus observaciones, evidencian la percepción de falencias desde diferentes ángulos, entre los que se incluyen principalmente los comunicadores, el contenido del mensaje, la efectividad y la confianza en la transmisión y retroalimentación de la información en la institución.

14. Respecto a las evidencias de articulación entre docencia – investigación y proyección social en la Universidad de Manizales usted considera que...

El 38% de los encuestados consideran que “La universidad reconoce la necesidad de articulación y ha procurado construir vínculos articuladores con discusiones académicas, pero aún no hay evidencias prácticas de ello”; mientras que un 29% respondió que “Existen algunos procesos destacables en los cuales la investigación nutre y soporta los procesos de proyección social (y viceversa) y que se dan a conocer y retroalimentan en las aulas”.

Así mismo, se destaca que ninguno expresó que la Universidad “Aún no reconoce la necesidad de articulación y por tanto no ha logrado ningún avance al respecto”.

Lo anterior presume un esfuerzo consciente de reconocimiento de la importancia de la articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior, pero cuya presencia y sus resultados todavía no son generalizados; aun cuando desde la expresión en el nivel conceptual se manifiesta la necesidad de tal interrelación, ésta no logra materializarse en la generalidad de los planes, programas y proyectos institucionales, o en estrategias comunicativas organizacionales, las cuales evidencien una articulación en el quehacer investigativo, de proyección y docencia de la Universidad -aunque también debe tenerse en cuenta que otras personas indican que sí se da en algunos proyectos específicos.

15. El aspecto de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales que más contribuye a la articulación de la docencia – investigación – y proyección social en la institución es...

El 51% de la muestra expresó que “Los múltiples canales y medios de comunicación existentes (Internet, intranet, publicaciones, entre otros) son el aspecto de la Comunicación Organizacional que más contribuye a la articulación de las funciones sustantivas en la Universidad de Manizales”, lo que puede significar que la mirada

comunicativa está puesta en los canales y medios de comunicación, más que en el contenido, el mensaje o las relaciones.

De esta forma, al reconocimiento de la contribución de la comunicación con la articulación de las funciones sustantivas, se impone en una visión instrumental y operativa, forma concreta y tangible que manifiesta el fenómeno pero que no necesariamente incluye su papel estratégico y político en la Institución.

El 20% manifestó que “La comunicación horizontal y abierta entre académicos con labores docentes, investigativas y de proyección social” es el aspecto que contribuye a la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social; lo que significa que desde la dirección de flujos de comunicación, la articulación se define como un componente de relaciones humanas laborales que hace posible la participación. Mientras que en la opción “Otros”, alguien destaca que existen canales pero que se necesita fortalecer las comunidades académicas para mejorar espacios y tiempos.

Tal consideración resulta altamente contradictoria con otros ítems en los cuales se hace referencia al escaso diálogo entre las diferentes disciplinas, o a las relaciones interpersonales y grupales cerradas y conflictivas.

Esto lleva a cuestionarse sobre la consideración frente a la realidad de la academia, pues la Universidad toma matices subjetivos diferentes dependiendo de la percepción que la persona se forma del desarrollo de los procesos institucionales fundamentales (a partir de su participación en éstos).

16. El aspecto de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales, que menos contribuye a la articulación de la docencia – investigación – y proyección social en la institución es...

Para el 42% de la muestra, la “Comunicación vertical y acceso restringido a la información por parte de las áreas administrativas”, es el aspecto de comunicación

organizacional que menos contribuye a la articulación de las funciones sustantivas de la universidad. Y el 27% consideraron que el aspecto que menos contribuye es el de las “Relaciones interpersonales y grupales cerradas y conflictivas”.

Lo anterior puede interpretarse como un manejo discreto que se procura frente a la divulgación de los hechos pero que lleva como trasfondo la necesidad de control de las situaciones por parte de los estamentos directivos y va en la misma vía de las características piramidales de la estructura Institucional, pero en contraposición con la imagen de búsqueda de procesos participativos y abiertos.

Ambas consideraciones pueden ser sumamente críticas en la construcción de la academia, en la cual es fundamental el diálogo abierto y el equilibrio dinámico entre administración y procesos académicos favorecido por relaciones interpersonales positivas.

17. El aspecto de la Comunicación Organizacional más favorable para la docencia en la Universidad de Manizales es...

La respuesta con mayor porcentaje de elección fue: “Los múltiples canales de comunicación que pueden ser usados por el docente para comunicarse con sus estudiantes (Internet, directa, foros, etc.)” con 40%, seguida por “Las relaciones comunicativas horizontales, abiertas y empáticas que se dan entre docentes y estudiantes”, con un 30%.

La primera respuesta puede llevar a concluir que los nuevos mecanismos, estrategias y canales de comunicación, contribuyen a la transformación paulatina de la docencia, desde una concepción tradicional magistral hacia las búsquedas en la utilización de medios virtuales y de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Se destaca en la segunda respuesta más elegida la caracterización de las relaciones comunicativas entre docentes y estudiantes; a partir de ello surge la consideración de los procesos de enseñanza aprendizaje, ante todo como condición y posibilidad dada por la comunicación humana.

Es importante destacar que el aspecto inicial señalado como el más favorable, también está relacionado con la instrumentalización de la comunicación dada por su diversidad de canales; si bien, la segunda respuesta apunta más a la interacción entre seres humanos con los roles de docentes - estudiantes.

18. El aspecto de la Comunicación Organizacional más favorable para la investigación en la Universidad de Manizales es...

“Acceso a tecnología de punta para conocer de manera rápida los avances del conocimiento a nivel internacional” con 38%, seguida por “La comunicación de apoyo efectivo a la labor investigativa, propiciada por los estamentos de dirección académica de la institución” con 19%.

En este caso, puede considerarse que los encuestados valoran de manera positiva la disponibilidad de herramientas tecnológicas que amplían el acceso ágil a nuevos hallazgos propiciados por la labor investigativa a nivel internacional. Esto conduce a una consideración del quehacer de los integrantes de la Universidad que trasciende los intereses o cuestionamientos de lo local y se dirige a interrogar la investigación que se realiza en los entornos nacional e internacional.

Resulta relevante además la relación entre conocimiento – investigación y nuevas tecnologías de la comunicación, puesto que de la respuesta más elegida se puede concluir que la comunicación organizacional se percibe por los diferentes actores como un proceso fundamental para la construcción de nuevos conocimientos a partir de la labor investigativa.

Por otra parte, respecto a la segunda respuesta más elegida, puede destacarse el reconocimiento que los encuestados hacen al apoyo del quehacer investigativo por parte de los entes de dirección académica. Ello se constituye en un aspecto que, de acuerdo con la interpretación de las investigadoras puede tener relación con la difusión a través de diferentes medios y canales de comunicación interna que hacen los directivos a hechos tales como el apoyo económico (y en algunos casos de descarga académica) que se realiza a estudiantes de maestrías y doctorados, como una forma de fomentar la investigación.

Así mismo, es importante tener en cuenta la posición de una persona encuestada quien señala que ninguna de las opciones presentadas, se puede considerar como favorable para la investigación en la Universidad de Manizales. Otra persona no sabe o no responde y una tercera que hizo uso de la opción de “otros” señala como aspecto favorable la conformación de comunidades académicas entre los investigadores.

19. El aspecto de la Comunicación Organizacional más favorable para la Proyección social en la Universidad de Manizales es...

“Apertura y capacidad de escucha y reconocimiento de los saberes y necesidades propios del entorno, por parte de los académicos que laboran en Proyección Social” con 51%, seguido por “La comunicación de apoyo a la labor en Proyección social, propiciada por los estamentos de dirección administrativa de la institución” con un 24%.

La primera respuesta corresponde con la conceptualización que se hace de la Proyección Social en la Universidad de Manizales, a partir de la cual se desarrolla teóricamente la necesidad de superar la visión asistencialista y de extensión social y de trascender a la interacción y reconocimiento de los saberes de las comunidades.

Por otra parte la segunda respuesta más elegida probablemente tiene relación con el reconocimiento que en la actual época de cambio y de autoevaluación institucional, hacen los estamentos de dirección a las labores que contribuyen con el fortalecimiento de los procesos sustantivos, entre ellos la Proyección Social, así como a las diversas expresiones públicas que realizan los directivos en relación con la importancia de la presencia de la Universidad en el entorno a partir del liderazgo de algunos proyectos destacados de proyección social.

Así mismo, es importante tener en cuenta la posición de una persona encuestada quien señala que ninguna de las opciones presentadas, se puede considerar como favorable para la Proyección social en la Universidad de Manizales.

20. El aspecto de la Comunicación Organizacional menos favorable para la docencia en la Universidad de Manizales es...

La respuesta con mayor porcentaje de elección fue “La escasa retroalimentación de conocimiento inter y transdisciplinar en las aulas de docentes y estudiantes de diferentes campos del conocimiento” con un 53%; seguido por “Las limitaciones de los docentes y estudiantes para acceder a los conocimientos producidos por comunidades académicas internacionales” con 23%.

El aspecto señalado como el menos favorable para la docencia, tiene relación con el escaso intercambio comunicativo entre las diferentes disciplinas y áreas del conocimiento. Si bien en la Universidad de Manizales, se encuentran definidas desde los lineamientos estatutarios, las áreas del conocimiento existentes en la universidad, ello aún no se traduce en un diálogo inter y transdisciplinar que se refleje en las aulas y en los diferentes espacios académicos donde la docencia tiene lugar.

21. *El aspecto de la Comunicación Organizacional menos favorable para la investigación en la Universidad de Manizales es...*

En primer lugar se ubica la “Escasa y/o lenta difusión de los productos de investigación logrados al interior de la institución” con 32%; seguido por “Falta de congruencia en políticas y prácticas de la institución que expresen el reconocimiento del nivel directivo a la labor investigativa”, con 23%.

El primer punto es de suma importancia para la institución en tanto que si los propios desarrollos investigativos logrados por los diferentes grupos de la Universidad, no son dados a conocer a través de procesos comunicativos efectivos que retroalimenten los resultados y abran nuevas rutas de búsqueda, será aún más difícil el posicionamiento de dichos resultados propios y su puesta en consideración en las comunidades académicas internacionales.

En cuanto al segundo aspecto, es de anotar la inconsistencia con la respuesta suministrada en el ítem 18, donde se afirma como aspecto favorable para la investigación “La comunicación de apoyo efectivo a la labor investigativa, propiciada por los estamentos de dirección académica de la institución” con 19%. Dicha falta de congruencia refleja nuevamente las posiciones ampliamente opuestas, que evidencian una institución en la que hay cierta fragmentación y desarrollo dispar de los procesos académicos y administrativos.

Por otra parte, puede interpretarse la contradicción en relación con el respaldo que se brinda desde el diálogo a la producción investigativa, pero la falta de evidencia y operacionalización de este apoyo en políticas relacionadas con la asignación de recursos y espacios académicos para investigar, entre otros aspectos.

22. El aspecto de la Comunicación Organizacional menos favorable para la Proyección social en la Universidad de Manizales es...

El aspecto con mayor porcentaje es la “Falta de congruencia entre políticas y prácticas de la institución en relación con la labor de Proyección social” con 40%; posteriormente se ubica “Escasa y/o lenta difusión a través de los planes, programas y proyectos de Proyección Social en la institución” con 29%.

El primer aspecto señalado por los encuestados se relaciona con el distanciamiento entre el hacer y el deber ser de la institución en relación a la Proyección Social. Las políticas institucionales, se constituyen en instancia de legalización del quehacer a la vez que soportan aquellas acciones que por el reconocimiento ya adquirido en el entorno interno y externo, han ganado cierta legitimidad.

Sin embargo, en consonancia con lo indicado por los encuestados, tal falta de congruencia entre políticas y prácticas puede reflejar que aunque existan ciertas precisiones conceptuales en torno a la Proyección social, no siempre ellas se respaldan en políticas instituidas; igual sucede con las prácticas en esta función sustantiva, las cuales, según la percepción de los encuestados, no siempre encuentran soporte o son congruentes con las políticas.

Por otra parte, el segundo aspecto señalado, se refiere a la valoración que los encuestados hacen del desconocimiento generalizado de los planes, programas y proyectos de Proyección social de las diferentes facultades.

Lo anterior puede tener relación con la tendencia institucional, mencionada en un ítem anterior de restringirse al trabajo unidisciplinar, de encapsular o bien no hacer adecuada difusión de los planes, programas y proyectos de Proyección social y por ende de la escasa retroalimentación o trabajo inter y transdisciplinar lo cual afecta no solo el

quehacer de la Proyección social (como se indica en éste ítem), sino también de la docencia y la investigación.

23. Medio escrito por el cual recibe información dirigida a usted o a su área, de parte de otras personas al interior de la Universidad...

El medio escrito por el cual la mayoría de los encuestados reciben información interna es la Intranet, instrumento digital usado en la Universidad de Manizales desde una de sus prácticas: el correo electrónico, forma ágil, rápida y concreta de mantener al público que tiene acceso debidamente actualizado.

El correo electrónico es un mecanismo de información más que de comunicación desde un manejo estrictamente unidireccional. Sin embargo, y por aspectos netamente culturales, el correo electrónico en la Universidad de Manizales ha permitido que se entienda la comunicación organizacional interna de los últimos 8 años como un proceso de interceptores más que de receptores y emisores; es decir que hay un esfuerzo por entender la comunicación como una serie de cruces múltiples en todas las dimensiones posibles, lo que implicará a posterior y cuando el acceso sea más abierto y circular, superar la comunicación lineal.

El segundo lugar de las preferencias lo ocupó la carta como medio escrito por el cual los encuestados reciben información interna. En este caso, el intercambio de información es formal y escrito, lo que significa una estructura regulada y básica.

24. Medio escrito por el cual usted envía información a otras personas al interior de la Universidad...

El medio escrito por el cual la mayoría de los encuestados envían información a otras personas al interior de la universidad, es también el correo electrónico.

En segundo lugar la carta y el tercer lugar lo ocupa el boletín que es un medio donde se maneja información especializada para los públicos de la organización.

Continúa de esta manera sobresaliendo la comunicación formal como característica en la Universidad. El correo electrónico ha permitido en términos generales, incrementar la eficiencia y la calidad del quehacer institucional desde la composición y transmisión de documentos, aportando mejoras relacionadas con la puntualidad y la precisión de la información, así como la coordinación de las tareas.

Otro efecto del correo electrónico en la comunicación organizacional, es la reducción de formalidad y la facilitación del envío de mensajes desde las directivas, lo cual ha influido considerablemente en la eficiencia misma. El correo electrónico permite también la transmisión instantánea de mensajes sin tener la necesidad de establecer contacto directo con la otra persona; facilita el movimiento de mensajes y la flexibilidad de la comunicación.

Sin embargo, según lo planteado en la respuesta a otros ítems, el mismo aspecto debe ser identificado a la luz de la incidencia de la transmisión vía correo electrónico, en los intercambios humanos y en la percepción de mantener un contacto interpersonal y grupal directo entre los diferentes actores de la vida institucional.

25. Medio escrito por el cual usted recibe información dirigida a usted o a su área, de parte de otras personas al exterior de la Universidad...

La carta es el medio escrito que la mayoría de los encuestados indicó como el más usado para recibir información externa; dado el entorno local y regional de la Universidad se presume un contacto permanente desde las relaciones escritas que son calificadas como aquellas que dejan constancia.

Entre tanto, el Internet ocupa el segundo lugar de uso de los encuestados cuando reciben información externa que les genera impacto, reconocimiento, influencia y competencia. El Internet disminuye el uso del teléfono y el número de reuniones.

26. Medio escrito por el cual usted envía información a personas externas de la Universidad...

La Carta continúa siendo el medio escrito escogido por los encuestados, en este caso por el cual envían información escrita a personas externas de la Universidad, que refleja a una institución tradicional con grandes esfuerzos de transformación que sin embargo se interesa por dejar constancia de sus actos hacia el exterior a través de este documento.

La carta puede ser un elemento de gestión corporativa que hace saber de la organización en los distintos ámbitos sociales.

El Internet ocupa el segundo lugar, y desde esta perspectiva se puede decir que permite el trabajo fuera de las instalaciones físicas de la Universidad, ampliando las posibilidades de acción laboral del ser humano, en términos de favorecer un contacto ágil y preciso con el medio académico próximo, así como con el entorno social.

27. Otros medios por los cuales usted envía información a personas al interior de la Universidad...

Reuniones en primer lugar, en el segundo pasillos y áreas comunes y en el tercero, entrevista.

28. Otros medios por los cuales otras personas al interior de la Universidad le envían información a usted...

Igual al ítem anterior. Reuniones en primer lugar, en el segundo pasillos y áreas comunes y en el tercero, entrevista

29. Otros medios por los cuales usted envía información a personas externas de la Universidad...

Reuniones en primer lugar, entrevista en el segundo, pasillos y áreas comunes en el tercero.

30. Otros medios por los cuales personas externas de la Universidad le envían información a usted...

Igual al ítem anterior. Reuniones en primer lugar, entrevista en el segundo, pasillos y áreas comunes en el tercero.

De las preguntas relacionadas con otros medios utilizados para enviar y recibir información tanto al interior como al exterior de la Universidad, puede concluirse que las reuniones son uno de los medios más utilizados por el cual se envía información al interior, recibe información del interior, envía información al exterior y recibe información del exterior.

Desde esta perspectiva la Universidad de Manizales coordina las acciones internas y externas a través de la comunicación grupal – oral, dada por las conversaciones, el diálogo, los debates, las discusiones, las negociaciones y las informaciones.

La reunión es una forma de medir la importancia de las relaciones con los demás. Es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata.

La comunicación entre personas directamente conectadas por lo físico, tienen su naturaleza en la conversación que implica un intercambio de información verbal y no verbal entre los participantes en un contexto cara a cara.

La comunicación organizacional se traza en estos puntos de la encuesta en relaciones entre las personas. Las relaciones de trabajo fomentadas por las reuniones, las

entrevistas y las conversaciones en pasillos y áreas comunes (los otros dos medios más señalados) son comunicaciones orales que incluyen instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño, noticias e información de carácter personal y que se dan por interacción directa de las personas en el contexto laboral.

Observaciones adicionales de los encuestados...

Después de la reflexión propiciada por los interrogantes incluidos en el instrumento, algunos de los encuestados, realizaron observaciones que complementan el análisis de las investigadoras.

Desde la temática de la Comunicación organizacional, quienes manifestaron observaciones consideran que se da “ausencia de políticas de comunicación organizacional en la Universidad de Manizales”; que esta es “restringida, formal, cerrada, vertical descendente”. Además comentan que la comunicación de la Universidad de Manizales es “básica, funcionalista, centralizada, invisible, anulada, relegada a lo mediático e instrumental”. Así mismo, que “faltan acciones estables de comunicación organizacional; que es una comunicación limitada a funciones estrictamente de difusión y prensa para mantener contacto y relaciones externas y que es una comunicación de apoyo interno desde lo logístico para la realización de eventos”.

En cuanto a las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, los encuestados observan que “falta congruencia desde políticas de comunicación que logren transversalizar estos procesos”.

Señalan que “faltan acciones de compromiso evidentes entre lo académico y administrativo porque lo que se presenta en la actualidad es un divorcio que aísla los procesos y divide las funciones entre unidades de negocios”.

Finalmente, expresan algunos que sobre el tema articulación, “éste tiene una visión utópica e idealizada desde los actores de la institución porque si bien lo que existe es una desarticulación de las funciones sustantivas de la universidad debido a la carencia de una estructura de comunicación organizacional, se nota una distancia entre academia y administración que conlleva a la falta de diálogos comunes y momentos de encuentro permanente”.

En las observaciones, los encuestados asumen una posición crítica de autocuestionamiento de los procesos institucionales, que sin duda se constituye en una contribución importante, para la identificación de las características fundamentales de la comunicación organizacional y específicamente en relación con la investigación de los factores determinantes de ésta para la articulación de las funciones sustantivas docencia, investigación y proyección social en la Universidad de Manizales.

A éste respecto es de destacar que el fenómeno comunicativo, al convertirse en eje fundamental para la existencia del ser y para la interacción social, en cualquier caso es evaluado y analizado desde la subjetividad de la persona, de la intersubjetividad de los intercambios entre los sujetos comunicantes, creada por su interpretación de las experiencias cotidianas a partir de sus propias percepciones, intereses y modelos mentales.

7.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: ENTREVISTAS

Número total de entrevistas aplicadas: 8
Fechas de aplicación: Del 12 al 22 de octubre de 2005.
Personas entrevistadas:
Rector, Vicerrectores Académico y Administrativo; Presidente del Consejo Superior, representante de Currículo, representante de Proyección Social, Directora del Centro de Investigaciones, Jefe de Comunicaciones y Prensa.

De las percepciones de las personas que fueron entrevistadas se pueden establecer las siguientes deducciones:

- No existe una mirada unificada entre los entrevistados de la Comunicación organizacional en la institución; hay quienes la consideran como “formas a través de las cuales las diferentes dependencias comunican, dan a conocer y viabilizan todos los hechos que ocurren en el día a día en la Universidad y tiene que ver con los procesos internos” o bien “como manera de construcción colectiva de los grandes proyectos de la Universidad de Manizales”; otros piensan que se trata de “mecanismos para informar determinadas situaciones, hechos o actividades que desde la administración se considera que se debe compartir, por lo tanto, no hay una comunicación orientada al logro de objetivos, simplemente tiene una finalidad informativa”.
- Según la percepción de la mayoría de los entrevistados, la universidad presenta una fuerte centralización en su proceso comunicativo, debido a la marcada independencia en sus unidades académica y administrativas de la codificación, procesamiento, adaptación, difusión, canalización y administración de la información institucional. Lo anterior se manifiesta en descripciones como: “en

esta universidad las facultades son islas que compiten entre sí pero no cooperan. La cooperación interfacultades es difícil” o bien “no hay una comunicación fluida que permita pensar la administración al servicio de la academia; es más bien la academia subordinada a la administración y con unos niveles muy grandes de incomunicación y de poco entendimiento que generan malestar de lado y lado”. Sin embargo, también se presentan posiciones contrarias de quienes afirman que “el área administrativa es el polo a tierra de los sueños e ideales de los académicos. Hay cierta coincidencia en temas importantes como el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad como son la academia: la docencia, la investigación y la proyección social; entendemos claramente cada uno de los distintos roles y hemos encontrado mucha identidad en las posibilidades que tiene cada una de ellas para mejorar incluso los desarrollos administrativos de la institución, es decir que son esas áreas académicas las que pueden contribuir a mejorar el desarrollo administrativo de la institución”.

- Según los entrevistados, entre los aspectos más visibles de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales, se cuentan los medios o canales sobresaliendo por su énfasis notable en el uso, el correo interno, así como las reuniones y servicio de boletines con las informaciones más importantes del día a día: “Está montada la oficina de prensa, desde la cual se expiden comunicados internos y externos para lo que se considera que se debe comunicar. También hay un boletín semanal interno y un boletín institucional (Pizarra) que tiene más un carácter social y muestran actividades varias”. De lo anterior se puede analizar que los aspectos de la comunicación organizacional que más se destacan en la mente de las personas no tienen relación con la profundidad de su incidencia en la toma de decisiones o en el intercambio de saberes, sino más bien en sus características mediáticas o funcionales.

- En relación con la consideración de los entrevistados respecto a los medios utilizados para la comunicación organizacional, llama la atención que aunque no existe una instalación completa del intranet en la universidad, se piensa que este es exclusivamente el correo interno, al cual tienen acceso los equipos administrativos y grupos académicos específicos. Sin embargo, los comentarios sobre esta herramienta atribuyen su utilidad al ahorro de tiempo y papelería, así como a la rapidez y eficacia en las comunicaciones internas. El correo electrónico es según los entrevistados, el medio público interpersonal de transmisión de mensajes, por cuanto se puede emplear tanto para enviarle un mensaje a la persona del escritorio de enfrente, como también enviar un comunicado a toda la institución. Al igual que el Internet, según los entrevistados ésta es una de las herramientas comunicacionales más aprovechada, ya que según palabras de la entrevista: “lo primero que se hace cuando se llega a trabajar, es prender la computadora y conectarse”.
- Por otra parte, entre los medios más destacados de comunicación organizacional, se encuentran las reuniones; las cuales son valoradas en términos generales como “un medio útil para interactuar permanentemente persona a persona, grupo a grupo y hablar de lo que hacemos”. Otros afirman que “se dan reuniones o comités; muchos, quizás más de los necesarios; pero en todo caso permiten enterarse de lo que hace la gente y comprender las lógicas de cada una de las unidades académicas e interactuar con ellas. Es ahí donde se encuentran puntos de contacto desde el punto de vista laboral”.
- En materia de comunicación informal, los entrevistados le otorgan a ésta bastante importancia; es común que lleguen a oídos de las directivas todas estas informaciones o rumores que se dan por lo general en pasillos y lugares comunes como las cafeterías o salas de profesores, sin embargo, no se confrontan ni formalizan los contenidos, lo que hace que frecuentemente se conviva con el rumor y la incertidumbre informativa.

- Respecto al rumor, algunos afirman que: “aquí se trabaja mucho la lógica de los secretos a voces. Todos conocen las cosas extraoficialmente, pero no se pueden saber oficialmente. Eso hace que la información sea muy mal interpretada por las personas, pues como no hay una información de fuentes administrativas claras y concretas se tejen muchas especies alrededor de cualquier tema de la universidad y eso es muy dañino, quita efectividad y daña los ambientes”. El análisis de éste tipo de comunicación basado en el rumor, debe realizarse a la luz del equilibrio entre la comunicación formal e informal; es decir, cuando la comunicación formal oficial no es lo suficientemente fluida se exagera el rumor como mecanismo de reducción de la incertidumbre; por lo tanto éste puede tener consecuencias positivas o negativas dependiendo de las características del contenido, así como de las actitudes de sus emisores y perceptores.
- Según los entrevistados, respecto a las políticas y contenidos de la Comunicación organizacional, se le otorga por parte de las directivas, prioridad a la difusión de temas relacionados con la integración social y eventos especiales como la celebración de cumpleaños de los empleados o los encuentros por días especiales como el del profesor, la secretaria o navidad, y un poco menos en la divulgación y asistencia de certámenes académicos o relacionados con la calidad, lo que implica, según los comentarios un cierto desequilibrio de la comunicación organizacional que la determinan como el sistema nervioso de la entidad.

Afirma una de las personas entrevistadas que: “no hay – o no se percibe - una planeación de objetivos clara o una contribución a los objetivos institucionales; buscan mostrar diferentes cosas de la Universidad de una manera errática pero sin una estructuración orientada al logro de objetivos claros”; sin embargo otros consideran que “sí existe una comunicación organizacional regulada por políticas; se están llevando a cabo, materializando unos lineamientos de una política y también hay una persona que ha venido encargada de hacer que efectivamente esa comunicación organizacional sea algo concreto que no se quede en algo al azar sino que tenga una intencionalidad”.

Tal disparidad en las percepciones, si bien debe analizarse teniendo en cuenta que la comunicación es un hecho intersubjetivo, también puede implicar una falta de claridad generalizada a nivel institucional respecto a lo que significa la comunicación organizacional para la institución, de la importancia de sus contenidos y la necesidad de su regulación práctica a través de políticas conocidas y aplicadas por todos.

La conclusión general que se puede extractar del análisis de las respuestas de los entrevistados, es que no existe una visión unificada de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales; las personas la valoran de acuerdo con su nivel en la organización o con los desarrollos en su área, dependencia o facultad. A pesar de que existen ciertas coincidencias descritas anteriormente, en términos generales puede decirse que cada quien define y habla de las prácticas, políticas, canales, fortalezas y debilidades, de la comunicación organizacional, su incidencia en las relaciones entre áreas y niveles, así como su relación con las funciones de investigación docencia y proyección social, de acuerdo a lo que cree o siente, mas no con base en una lógica colectiva resultante de actos administrativos o académicos institucionales concientes y planeados en torno a la comunicación organizacional como proceso de importancia estratégica para la Universidad.

7.3. INSTRUMENTOS

GUIÓN DE ENTREVISTA

NOMBRE _____

CARGO _____ FECHA _____

1. ¿En qué consiste la Comunicación Organizacional?
2. ¿En qué consiste la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales?
3. ¿Cree usted que existen políticas de comunicación organizacional en la Universidad de Manizales?
4. ¿Cuáles son los aspectos más visibles de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales?
5. ¿Cuál es la forma más común de comunicarse para establecer relaciones laborales en la U. de M?
6. ¿Cuáles son a su juicio las principales fortalezas de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales?
7. ¿Cuáles son a su juicio las principales debilidades o barreras de la comunicación organizacional en la Universidad de Manizales?
8. ¿Cómo describiría usted las relaciones comunicativas que se establecen entre las diferentes facultades de la Universidad de Manizales?
9. ¿Cómo describiría usted las relaciones comunicativas que se establecen entre las áreas académica y administrativa de la Universidad de Manizales?
10. ¿Cómo describiría usted las relaciones comunicativas que se establecen entre los diferentes niveles en la Universidad de Manizales?
11. ¿Cuáles comportamientos de las personas que laboran en la Universidad de Manizales, favorecen la comunicación organizacional en la institución?
12. ¿Cuáles comportamientos de las personas que laboran en la Universidad de Manizales, desfavorecen la comunicación organizacional en la institución?
13. ¿En qué consiste la docencia en la Universidad de Manizales?

14. ¿Cuáles aspectos de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales considera los más influyentes en la docencia?
15. ¿En qué consiste la investigación en la Universidad de Manizales?
16. ¿Cuáles aspectos de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales considera los más influyentes en la investigación?
17. ¿En qué consiste la Proyección Social en la Universidad de Manizales?
18. ¿Cuáles aspectos de la Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales considera los más influyentes en la proyección social?
19. ¿Encuentra usted evidencias de articulación entre docencia – investigación y proyección social en la Universidad de Manizales? Cuáles?
20. ¿De qué manera cree usted que se puede lograr o mantener la articulación de las funciones sustantivas docencia – investigación – proyección social en la Universidad de Manizales?
21. ¿Cuáles aspectos de la Comunicación organizacional en la Universidad de Manizales, contribuyen de manera favorable a la articulación de la docencia – investigación – y proyección social en la institución?
22. ¿Cuáles aspectos de la Comunicación organizacional en la Universidad de Manizales, resultan desfavorables para la articulación de la docencia – investigación – y proyección social en la institución?
23. ¿Cuál es el uso práctico que se le da a los contenidos de los tomos relativos a docencia, investigación, proyección social y comunicación, plasmados en el proyecto institucional de la Universidad de Manizales?

7.4. DATOS CUANTITATIVOS ENCUESTAS

