



**TÍTULO: La Comunicación Organizacional desde la Academia
Universitaria de Enfermería: Apuntes**

Autor:MSc. Margarita Encarnación Ruiz Blanco*

Coautores:Dr.C Yadira Pascual Cuesta**

Dr.C. Mabel Garzón Patterson****

Dr. C. Dalila Aguirre Raya****

Afiliación institucional: Facultad de Enfermería Lidia Doce. Cuba

* Título académico: Licenciada en Enfermería Categoría docente: Profesor Auxiliar y Consultante. Grado científico: Máster en Ciencias de la Educación Superior CEPES/UNESCO y Máster en Educación a Distancia UH. Especializada en Administración.ruizblancomargaritae@gmail.com

** Título académico: Licenciada en Enfermería Categoría docente: Profesor Titular Grado científico Doctora en Ciencias de la Enfermería yadiracuesta468@gmail.com

***Título académico: Licenciada en Enfermería Categoría docente: Profesor Titular. Grado científico. Doctora en Ciencias de la Enfermería mabelgarzop1972@gmail.com

****Título académico: Licenciada en Enfermería Categoría docente: Profesor Titular. Grado científico Doctora en Ciencias de la Comunicación spectrum@infomed.sld.cu

Resumen

Este estudio analiza el rol transversal de la Comunicación Organizacional (CO) en los procesos académicos de enfermería, destacando su impacto en la formación profesional y la gestión institucional. Mediante una revisión sistemática, se identifican los principales enfoques teóricos y desafíos prácticos, proponiendo un marco integrador que articula la CO con el metaparadigma de enfermería. Los resultados evidencian que una gestión estratégica de la comunicación interna y externa mejora la eficiencia administrativa, la calidad docente y las relaciones con stakeholders. Se concluye con recomendaciones para fortalecer la CO en entornos académicos de ciencias de la salud.

Palabras clave: comunicación organizacional, educación en enfermería, gestión académica, públicos internos, públicos externos

Introducción

La Comunicación Organizacional (CO) constituye un pilar en la gestión contemporánea de instituciones educativas (Capriotti, 2013). En el contexto universitario, su implementación estratégica optimiza procesos académico-administrativos y fortalece vínculos con la sociedad (Pacheco Martínez, 2019). Particularmente en enfermería, donde la comunicación es competencia nuclear (Cabrera Barrero, 2016), su estudio adquiere relevancia epistemológica y práctica.

Aunque la CO emerge como disciplina en el siglo XX (Shannon & Weaver, 1949), su aplicación en educación superior requiere marcos adaptativos (Mumby, 2013). Este artículo explora su articulación con el metaparadigma enfermero (persona-entorno-salud-enfermería) propuesto por Fawcett (2013), analizando tres dimensiones: 1) gestión interna del conocimiento, 2) proyección institucional y 3) formación de competencias comunicativas.

Se realizó una revisión sistemática de 35 fuentes (2010-2023) en Scopus, SciELO y PubMed un análisis crítico de modelos teóricos con el **Objetivo** de Visualizar como la Comunicación Organizacional (CO) transversaliza la academia universitaria y contribuye a la formación de profesionales y en la transformación de las organizaciones.

Desarrollo

Comunicación: Viggiano 2019 en su oratoria expresó que es un proceso interactivo e interpersonal. Proceso, ya que se producen etapas, e interactivo e interpersonal, porque ocurre entre personas y está compuesto por elementos que interactúan constantemente.

En el caso de la enfermería, la función de la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas e investigaciones para mejorar la calidad de los servicios de salud y la protección del paciente.

Es por ello que, en el campo académico, específicamente en el de la enfermería, es importante caracterizar el comportamiento de la comunicación interna y externa en su interacción con el entorno, pues desde su análisis

fenomenológico aportará evidencias que permitirán analizar, entender e interpretar el comportamiento de la misma.

Desde la década de los ochenta, la propuesta fundamental de Fawcett de que los conceptos generales de enfermería representaban un metaparadigma en enfermería añadía una estructura comunicativa organizativa a los marcos de enfermería existentes e introducía una forma de organizar los trabajos teóricos individuales en una estructura significativa (Fawcett, 1978, 1984, 1993; Fitzpatrick y Whall, 1983).

La clasificación de los modelos de enfermería como paradigmas dentro de un meta- paradigma con los conceptos de persona, entorno, salud y enfermería unía sistemáticamente los trabajos teóricos de enfermería a la disciplina. Este sistema clarificaba y mejoraba la comprensión del desarrollo del conocimiento al situar los trabajos de los teóricos en un contexto más amplio, facilitando, por tanto, el crecimiento de la ciencia enfermera desde la perspectiva paradigmática (Fawcett, 2005, 2013). (5)

Para comprender qué es un **metaparadigma** resulta útil analizar la composición del término. Metaparadigma se forma con el elemento compositivo **meta-** (que puede aludir a “acerca de”, “con”, “entre”, “después de” o “junto a”) y el sustantivo **paradigma** (un conjunto de teorías que se toma como base para producir conocimiento y lograr la resolución de problemas).(6)

El metaparadigma enfermero mantiene esta profesión en equilibrio. Por lo tanto, el metaparadigma es necesario para la composición de ciertos conceptos muy complejos, que requieren de dos o más elementos para poder ser definidos. (7) Lo anteriormente expresado ayuda a comprender la articulación de la CO en la academia universitaria de la enfermería

Dentro de las teorías de las organizaciones, la escuela de sistemas es una de las más antiguas y su concepto ha sido constantemente adaptado. Se entiende por “sistema” “un conjunto de elementos relacionados entre sí que: cumple una o varias funciones, tiene una historia de variaciones de estado y mantiene una relación complementaria con un entorno” (Aguado Terrón, 2004). Esta definición permite reconocer a la organización como un sistema compuesto por subsistemas funcionales y subsistemas sociales, que a su vez van a pasar a ser parte de un supra sistema. Todo esto dependiendo del medio donde se encuentren, lo que también hace a las organizaciones un sistema abierto (8).

La comunicación organizacional es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (CapriottiPieri, 1999), Es decir, que la forma en que las personas se comunican es muy importante para el éxito o fracaso de las empresas. Los administradores deben tener en cuenta el factor humano que es el más difícil de sobrellevar, pues presenta diferentes tipos de sentimientos, formas de actuar y pensar que las personas han venido desarrollando a lo largo de su educación y en el trato que puede ser más fácil o difícil con una que con otra (9).

La comunicación es el soporte básico de las relaciones humanas en cualquier contexto. Es por esta razón que la comunicación organizacional se ha transformado en un proceso fundamental para las empresas/instituciones, debido a que es la encargada de analizar el estado de la comunicación interna y externa, lo cual genera diversos factores que influyen en la presentación de los servicios o productos de la organización (10).

La comunicación debe ser comprendida como un proceso transversal a la organización que hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental (11).

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. La comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y los subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (12).

En las empresas/instituciones hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente otros. Esta situación está relacionada con inseguridad del poseedor de la información (6).

Paul Capriotti señala que “la comunicación Interna es la manera en que la organización, como sujeto, se comporta con respecto a sus miembros”, con esta definición se pueden analizar de una manera más conceptual las conductas de comunicación interna, así como también poder identificar las

prácticas, actividades y comportamientos de los individuos de la institución, de una manera más detallada y sistemática, donde se analizara cada individuo, cada área, cada equipo o grupo, es decir cada sub sistema que hace parte de la actividad del centro (9).

Existen cuatro tipos de comunicaciones importantes para las empresas (8)

- La comunicación externa que es la que incluye las comunicaciones que se dan entre los miembros de la organización y las partes externas de la empresa como por ejemplo los clientes, fabricantes, accionistas, inversores y el público en general.

En el libro Branding Corporativo se define a la comunicación externa como “la Conducta Externa que está relacionada con todo el comportamiento de la organización “hacia fuera”, con los diferentes públicos con los que se relaciona” (8).

De igual manera, el comunicador Horacio Andrade define la comunicación externa como “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener y mejorar sus relaciones”(Andrade Rodríguez de San Miguel, 2005) esta definición se enfoca en los mensajes que la organización genera hacia sus públicos externos, lo cual genera un análisis específico en los procesos de creación y difusión de los mensajes de la institución y como estos fortalecen las relaciones externas a la institución (9).

- La comunicación organizacional interna es la que facilita el flujo de información entre los miembros de la organización. Este flujo puede ser ascendente, horizontal o descendente según la estructura, la cadena de mando y la cultura de la organización.

En el libro Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnica se define a la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.” (Andrade Rodríguez de San Miguel, 2005). Esta definición alimenta más a fondo el concepto de comunicación, abarcando todas las actividades que esta desarrolla para y por sus individuos,

generando así una expansión del análisis que se desarrollara en los procesos dentro de la organización (9).

Se identifican como canales de comunicación interna: el correo institucional, la intranet, los recursos virtuales en la página web y las redes sociales. También, como herramienta complementaria se tiene la introducción de la plataforma de apoyo al docente (Plataformas digitales) y el uso activo de la aplicación Whatsapp (5).

- Comunicación escrita es la que lleva mensajes concretos y claros y da un respaldo a la empresa pues este tipo de mensajes por lo general queda registrado. Se puede hacer por medio de boletines internos, convocatorias, encuestas o memorándum.
- Comunicación oral tiene la posibilidad de que la información no logre ser bien entendida y se generen una serie de dudas. Puede ser formal al realizarse una reunión, o informal como en el caso de conversación ocasional entre compañeros de trabajo. (10)

Flujos de comunicación en organizaciones.

Comunicación descendente o de administrador al subordinado (8)

Es la comunicación predominante en el estilo autoritario de liderazgo. Por otra parte, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores. Las funciones de la comunicación descendente son: informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización.

Comunicación ascendente o de subordinado al administrador

La comunicación ascendente suele estar referida a lo que el individuo dice sobre sí mismo, sobre otros o sobre la organización. Suele ser casi inexistente en la práctica debido a las constantes trabas que se le aplican. En la mayoría de los casos, no se suele creer en este tipo de comunicación o no se le presta la atención que merece. Los equipos directivos no perciben la comunicación ascendente como un elemento fundamental para conocer el clima social de la

organización. Su mantenimiento y gestión requiere la institucionalización de determinados canales de comunicación: buzones de sugerencias, reuniones, concursos, etc. (8).

La comunicación ascendente es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar. La existencia de comunicación ascendente es un claro indicador de la buena gestión del activo humano de la organización, ya que los directivos y mandos estiman a sus empleados como personas capaces de aportar, valora la empresa en forma de conocimientos, sugerencias, ideas y actitudes.

Comunicación horizontal o entre compañeros:

La comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos: primero, proporciona apoyo socioemocional entre los compañeros; segundo, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente; tercero, difundir un punto de control en la organización, o extender la autoridad o responsabilidad. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera de mantener el control en muchas organizaciones. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal (11).

Robles y Gutiérrez hacen referencia a los flujos de organización que existen en la comunicación organizacional donde se destaca la comunicación ascendente, descendente y horizontal, permitiéndose dividir por jerarquías directivos y empleados, y un feedback entre empleados, centrándose en el crecimiento de la organización.

En el ámbito académico la Comunicación Organizacional se analiza a la luz de:

Enfoques Teóricos:

Teorías fundacionales: Desde los modelos de Shannon y Weaver (1949) hasta las aportaciones de Goldhaber (1974) y la escuela crítica (Mumby, 2013).

Enfoques contemporáneos:

-Comunicación interna: Cultura organizacional, engagement (compromiso, estrategia y acciones) y liderazgo comunicativo.

-Comunicación externa: Gestión de la reputación, RSC y crisis.

La comunicación organizacional interna es fundamental para el éxito de la organización y para su correcto funcionamiento, ya que muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o mal entendidos entre los miembros de la institución, empresa u organización, lo que propicia un mal clima laboral, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas.

Bases teóricas. Comunicación organizacional

De acuerdo con Palma. 2019 (14) afirma que: La comunicación organizacional se constituye como el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de esta el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución.

Castillo (2020) menciona que la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio.
(15)

Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma de constante flujo, pero que mantienen cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

Después de lo expuesto, para llegar a una reflexión lógica expositiva y comprensible, consideramos oportuna la conceptualización que ofrece Horacio Andrade sobre la comunicación organizacional. Este autor plantea tres acepciones del término. La primera como fenómeno donde la comunicación

organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. La segunda, la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio.

La tercera y última, la comunicación organizacional como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan - entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (en Fernández Collado, 1991: 30-34). Esta última, sin dudas, es la que refiere el necesario proceso de gestión consciente y planificado a que este proceso debe ser sometido. (16)

Enfoques Actuales de la Comunicación Organizacional como Eje Transversal en la Educación Superior

La Comunicación Organizacional (CO) ha evolucionado como un campo interdisciplinario clave en la formación de profesionales, especialmente en la educación superior. Su enfoque transversal permite integrar habilidades comunicativas, estratégicas y tecnológicas en diversas disciplinas.

Enfoques actuales de la Comunicación Organizacional. Aplicación en Educación Superior, representaciones visuales para su comprensión.

| Enfoque | Características |
|------------------------|--|
| Comunicación Digital | Uso de plataformas digitales, redes sociales y herramientas colaborativas. Capacitación en gestión de entornos virtuales y Realidad Virtual (RV). Aula Virtual (AV). Simulaciones de entornos organizacionales para prácticas estudiantiles marketing digital. |
| Comunicación Interna | Estrategias para mejorar el clima laboral y la cultura organizacional. Desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo |
| Comunicación Externa | Relaciones con stakeholders, responsabilidad social corporativa (RSC). Formación en relaciones públicas y gestión de imagen institucional |
| Comunicación Crisis | Protocolos para manejar situaciones críticas. Simulacros y estudios de casos en gestión de crisis |
| Comunicación Inclusiva | Integración de perspectivas interculturales y de género. Lenguaje no sexista |

Conclusiones

Se evidencia que los Fundamentos teóricos de la CO en enfermería se sustenta en:

- a) Teoría de Sistemas (AguadoTerrón, 2004): Las facultades como sistemas abiertos con subsistemas interdependientes.
- b) Escuela de la Interacción (Peplau, 1952): Comunicación como herramienta terapéutica y pedagógica.
- c) Modelo de Engagement (Kahn, 1990): Vinculación emocional del capital humano.

La academia no solo debe enseñar CO, sino investigar y co-crear con las organizaciones para responder a los retos del siglo XXI. Fortalecer redes entre universidades, el mercado del trabajo y la sociedad para construir una comunicación más estratégica, humana y sostenible.

Las facultades necesitan departamentos especializados en gestión comunicacional.

Las futuras investigaciones deberán evaluar el impacto de la inteligencia artificial en los flujos organizacionales.

Los desafíos identificados están dados por :

- Resistencia al cambio en estructuras jerárquicas
- Brechas generacionales en competencias digitales
- Persisten barreras culturales que requieren:
- Planes de formación continua en CO para directivos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1- Cabrera Barrero, K. MSc. Estrategia educativa para el desarrollo de habilidades comunicativas en estudiantes de la formación técnica en enfermería. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. 2016.

- 2- Pérez Porto J., Gardey A. Definición de metaparadigma Publicado: 2020. Actualizado: 2021. <https://definicion.de/metaparadigma/>)
- 3- Pacheco Martínez M. Estrategias de comunicación organizacional para apoyar la gestión administrativa de la junta provincial de defensa del artesano, cantón Guaranda, provincia Bolívar, 2019. Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título de Licenciada en Comunicación Social. UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.
- 4- Castro, A. d. (2014). Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias. pág.5. Barranquilla -Colombia: Universidad del Norte.
- 5- Fawcett, J (2013) Contemporary Nursing Knowledge: Analysis and Evaluation of Nursing Models and Theories(3ra ed.). FA
- 6- Raile Alligood M., PhD Professor Emeritus College of Nursing East Carolina University Greenville, North Carolina. Modelos y teorías en enfermería 2015.) Davis
- 7- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Definición de: Definición de metaparadigma Publicado: 2020. Actualizado: 2021. <https://definicion.de/metaparadigma/>**
- 8- Aguado Terrón. (2004). Introducción a las Teorías. Obtenido de [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20a%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20a%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- 9- Capriotti Pieri. (1999). Comunicación Corporativa una estrategia de éxito a corto plazo. http://files.patriciaibarraes.webnode.com/200000025e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-%20Capriotti.pdf
- 10- Favaro, D. (s.f.). Comunicación organizacional. P. 6. Buenos Aires: Creas.
- 11- Pacheco Martínez M. Estrategias de comunicación organizacional para apoyar la gestión administrativa de la junta provincial de defensa del artesano, cantón Guaranda, provincia Bolívar, 2019. Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad Estatal De Bolívar.
- 12- Castro, A. d. (2014). Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias. pág.5. Barranquilla -Colombia: Universidad del Norte.
- 13- Andrade Rodríguez de San Miguel. (2005). Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica.

14- Palma, G. (2019). La comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del distrito de Barranca - 2019. *Tesis para optar el grado académico de: Magister en Administración de la Educación*. Universidad César Vallejo, Lima.

15- Castillo, D. G. (2020). *La comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores del Ministerio Público*. Lima.

16- Saladrigas Medina H. Ma. .(2005) Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social.