

La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria

ENRIQUE MARAÑÓN RODRÍGUEZ
ERIBERTO BAUZÁ VÁZQUEZ
ANA ARGELIA BELLO RODRÍGUEZ
Centro Universitario de Las Tunas, Cuba

Introducción

La base del perfeccionamiento continuo de las Instituciones de Educación Superior, y la consolidación de sus procesos sustantivos, se hace efectiva en los modos de actuación de los miembros de la comunidad universitaria. En la medida en que éstos se motiven e impliquen más en el logro de los objetivos de la institución, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la calidad y eficiencia de los procesos.

En este espacio de perfeccionamiento está presente la comunicación, la cual se convierte en un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por el logro de objetivos comunes, la motivación, la participación y la disciplina, como aspectos sobre los que se debe actuar para alcanzar tal propósito.

Si profundizamos en el concepto de que los miembros de la comunidad universitaria se constituyen en el centro del problema de la eficiencia y calidad de los procesos universitarios, y afirmamos la importancia de reconocer e incentivar a estos para que den lo que deben y pueden, de nuevo se hace imprescindible la referencia a la importancia de la comunicación, pues, ¿cómo reconocer e incentivar sin apelar a procesos comunicativos de interrelación directa e indirecta, así como a la construcción y fortalecimiento de valores y símbolos?

La posibilidad de respuesta ante las dificultades, la creatividad en la búsqueda de soluciones, en síntesis: la capacidad de adaptación al cambio, se inscriben entre las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso de perfeccionamiento. También en este campo se impone el concurso de la comunicación; pues es la forma de establecer relaciones con el entorno y, por tanto, la vía de acceso a su conocimiento.

Además, es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores de la cultura organizacional, pues ésta influye poderosamente en el aumento de la implicación y el compromiso al que aspiramos. Estos valores se nutren de la cultura nacional, regional y local, pero a su vez las alimentan, de tal modo que la

universidad debe, necesariamente, proyectarse a la comunidad como parte de un todo armónico en la solución de problemas comunes. Sin la intervención de la comunicación no sería posible pensar en el desarrollo de tales valores.

Otro tanto ocurre con la generalización de la cultura, porque si la concebimos como la construcción y conservación de símbolos en contextos socio-históricos estructurados, la comunicación forma parte integrante de ese proceso y para lograr su manifestación es imprescindible el tratamiento del vector comunicacional como uno de sus componentes.

Tanto la cultura como la comunicación están estrechamente relacionadas, se enriquecen y fortalecen mutuamente, constituyendo pilares presentes y futuros para el mejoramiento de la vida material y espiritual de las instituciones de educación superior.

El estudio de los procesos comunicativos se concibe también desde aproximaciones variadas: con énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, subrayando el importante rol de la construcción de símbolos; pero en todos se destaca la necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus diversos campos de actuación.

La incorporación de la mirada desde la comunicación hacia la formación y compartimiento de los valores, así como a la consolidación de la identidad, es una tarea inminente en el marco de las universidades si en verdad estas quieren desarrollarse y, desde ellas, preservar, desarrollar y difundir cultura como respuesta a su encargo social.

Para ello es imprescindible abordar la comunicación en el contexto universitario de manera coherente, integral; estudiarla, planificarla, organizarla y evaluarla de manera que contribuya a dar respuesta a la proyección del desarrollo estratégico de los procesos sustantivos en función de fomentar valores y actitudes que generen su propia identidad.

En la práctica actual, constituye una problemática de las Instituciones de Educación Superior el abordar la gestión de la comunicación desde lo interno, pero que trascienda a lo externo, a través de un conjunto de acciones y procedimientos que contribuyan a la creación de espacios permanentes de información, participación y opinión, los cuales faciliten la integración entre las realizaciones personales e institucionales, fortalezcan la cohesión entre sus miembros y, con ello, fomenten valores que los identifiquen.

De ahí que este trabajo tiene como propósito proponer una estrategia de comunicación interna, para fomentar valores institucionales como sustento de una identidad universitaria ajustada a las características específicas de una Institución de Educación Superior.

Premisas teóricas

Existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Esta diversidad abarca un amplio rango que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos, típicos de los primeros tiempos del desarrollo de la humanidad, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad.

Dentro de los enfoques más generalizados en el estudio de la comunicación encontramos entre otros el *Mecánico*, que prioriza las redes formales de comunicación, pero sin un enfoque sinérgico; el *Psicológico*, que ubica el foco de atención en el receptor y en los entornos informacionales; el *Sistémico*, el cual se concentra en las categorías, formas y modelos secuenciales de comportamientos comunicacionales, contemplando lo mecánico y psicológico y, por último, el *Simbólico interpretativo*, que considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Comunicación interna

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización.

Definida de forma simple, la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

En la comunicación interna puede hacerse una doble distinción entre comunicación formal e informal, por una parte, y horizontal, ascendente y descendente, por otra. La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para lograr una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes.

Por tanto, la comunicación sirve de mecanismo para que los individuos se adapten a la organización y también ayuda a ésta a integrarse en su entorno.

Los valores

Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud; sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia y surgen con un especial significado, cambian o desaparecen en las distintas épocas.

El concepto valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En el sentido humanista se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin

lo cual perdería la humanidad o parte de ella. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona, por lo que se constituyen en guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y grupo social.

Desde lo social, los valores son modelos ideales de realización personal que se plasman en la conducta a lo largo de la vida; son siempre una concepción personal de algo que es preferible para uno mismo o para el colectivo social, y desde la dirección, se consideran aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, sustentados en la apreciación de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir determinados fines.

Los valores compartidos refieren a un conjunto de valores identificados y transmitidos por la alta dirección con el propósito de que sean asumidos por los miembros de la organización. La internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo.

La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son: durabilidad, integralidad, flexibilidad, satisfacción, polaridad, jerarquía, trascendencia, dinamismo, aplicabilidad y complejidad. Estas características deben tenerse en cuenta al definir cualquier estrategia de comunicación, ya sea interna o externa, para que estos valores se conviertan en modos de actuación y se hagan pertinentes para los miembros de la organización; sin embargo, pensamos que las mayores opciones de intervención deben estar dirigidas a la integralidad, la jerarquía, el dinamismo, la aplicabilidad y la trascendencia dado que en ellas se genera el contenido propio de los valores y donde la comunicación permite, si es bien estructurada, hacer consciente la conceptualización de los valores, la operacionalización (los modos de actuación) de estos y su alcance.

La identidad

Cuando se expresa el término Identidad se hace referencia al espacio socio-psicológico de pertenencia, integrado por el conjunto dialéctico de rasgos, significaciones y representaciones que comparten los miembros de una organización y que permiten que se reconozcan conscientemente, con mayor o menor elaboración personal, relacionados los unos con los otros, así como compararse indicando semejanzas y diferencias con otros grupos.

Lo que nos conduce a considerar el componente identidad entre los elementos definitorios de la organización es que ésta permite que el hombre, como individuo social o como parte de una colectividad, adquiera comprensión de su singularidad con respecto a otros hombres o colectividades.

Las propias definiciones de identidad puntualizan el carácter socio psicológico de este proceso e incluyen hechos de conciencia del individuo que pueden manifestarse en distintos grados, pudiendo ser conscientes, subconscientes o inconscientes y, por otra parte, apuntan hacia el sujeto y su relación con el otro.

Es posible afirmar que una organización tiene una identidad cuando sus miembros comparten representaciones en torno a las tradiciones, historias, raíces comunes, formas de vida, motivaciones, creencias, valores, costumbres, actitudes y rasgos. Junto a ello, deben tener conciencia de ser un grupo con características diferentes a las de otros grupos y de la consideración de los componentes afectivos y de las actitudes, lo que quiere decir sentido de pertenencia, satisfacción de ésta, compromiso y participación en las prácticas sociales y culturales propias.

La memoria histórica de una organización refuerza los elementos de identidad y diferencia; de otra manera, la identidad que comparten los individuos se recibe, se transforma, se enriquece, se recrea y hasta se abandona o se pierde y esto obedece a diferentes influencias de la cultura sobre las personas.

Comunicación-Valores-Identidad

El concepto de cultura, tan amplio y diverso como enfoques y realidades existen, es en sí mismo un símbolo, y abarca acciones, prácticas, códigos éticos y valores. Fortalecer la cultura organizacional es validar los significados de las construcciones simbólicas que conforman la estructura, el orden y las normas de la institución, y esto la vitaliza.

La comunicación se imbrica esencialmente con la cultura (valores y creencias), es mediante ella que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la misión y de búsqueda de sentido de ésta (identidad), mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

De ahí la importancia del enfoque cultural de comunicación, en el cual la organización es percibida como construcción simbólica (de sentidos y significados) y esa construcción se realiza a través de la comunicación, concebida a su vez como proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los valores. Esta manera de concebir la comunicación es la que mejor refleja el vínculo esencial entre valores y comunicación y más se adecua a nuestra necesidad actual de fortalecer la identidad y la cultura organizacional, considerando a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, que son la esencia de la formación de los valores, y la identidad como valor final, y ofrece interesantes aristas para el análisis y la acción.

Otro importante vínculo de los valores con la comunicación se revela en las funciones de la propia comunicación, entre las que se encuentra la de ofrecer a los miembros de la organización información sobre su cultura y, pasando a un plano más profundo, posibilitar la socialización de los valores por éstos y, de esa manera, hacerlos compartidos.

Algunas consideraciones acerca del proceso comunicativo en las organizaciones

A partir de las consideraciones teóricas descritas antes, en cuanto a la relación entre el proceso comunicativo y la formación de valores y la consolidación de la identidad, cualquier estudio de este tipo en las organizaciones, en específico en las universidades, deberá tener en cuenta:

- Conocimiento de los valores identificados.
- Participación de los miembros de la organización en la identificación de los valores.
- Conceptualización de los valores identificados.
- Influencia de los valores en la calidad de la gestión de los procesos universitarios.
- Valores considerados como compartidos.
- Acciones para transmitir los valores.
- Evaluación del grado de apropiación de los valores.
- Reconocimiento del grado de apropiación de los valores.

Aproximación práctica a la realidad de las instituciones de educación superior cubanas en relación con el desarrollo de un proceso comunicativo efectivo para la formación de valores y una identidad universitaria

Las Instituciones de Educación Superior cubanas, como vía para desarrollar con excelencia los procesos universitarios, emplean desde hace varios años, como herramienta para la gestión, la planeación estratégica. Destacan, entre sus elementos principales, la identificación de los valores compartidos y deseados de la organización, como garantía de proyección hacia el cumplimiento de su misión, que revierte en sustento para lograr la excelencia de sus procesos sustantivos; esto es, la formación de profesionales, la educación posgraduada, la extensión universitaria y la investigación científica, además de otros procesos que aseguren éstos.

Sin embargo, los planes de acción derivados de la estrategia no han integrado y sistematizado los aspectos referidos a la comunicación como modo de asegurar manifestaciones conductuales que promuevan, a través de los programas y medios que maneja, su contribución a la divulgación, el reforzamiento o el cambio, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera más rápida y eficaz y trascienda en el conocimiento de los valores y creencias de la misma.

De manera que, aún cuando existen principios normativos para este proceso, no siempre se logra el desarrollo de un enfoque sinérgico para optimizar los resultados de la labor de comunicación, fundamentalmente en cuanto al fortalecimiento de la identidad y los valores de la organización y, por tanto, en el desarrollo del sentido de pertenencia de sus miembros.

Por otra parte, en ocasiones se limita la gestión eficaz de la comunicación para la construcción y conceptualización de valores y su efectiva integración con la capacidad de hacer coincidir metas y aspiraciones individuales con los objetivos de la organización en su conjunto.

Además, no se asume como prioridad la adecuada coordinación de esfuerzos y optimización de recursos y medios comunicativos que faciliten que cada uno de los miembros de la organización se haga partícipe del proceso de comunicación y que éste responda a un enfoque sistémico e integrador, observándose en la práctica que se asume acciones de comunicación de manera inmediata, carentes en

ocasiones de un diagnóstico previo y tomando como punto de partida aproximaciones intuitivas, casi siempre con buenas intenciones, pero sin las condiciones mínimas para garantizar su éxito.

Tampoco los equipos directivos de las instituciones, y sus niveles intermedios, han hecho de la valoración de la efectividad de los procesos comunicativos una manera de precisar distorsiones y adecuar los planes a la solución de éstas, tanto hacia adentro de la organización como hacia la ampliación del conocimiento de ésta por el entorno.

Evidentemente, estas insuficiencias se ponen de manifiesto en las formas del flujo descendente, ascendente y horizontal de la comunicación, tanto por las vías formales como informales, así como en el uso eficaz de los medios verbales, escritos y simbólicos.

Naturalmente, esto tiene una alta repercusión en los valores de la organización, pudiéndose constatar, respecto a la comunicación asociada con los valores, que en muchas instituciones la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria aún cuando conocen los valores que los caracterizan han llegado a ello sólo identificando y conceptualizando los mismos al emplearse como único medio de comunicación, la dinámica grupal. Entonces, puede resultar peligroso suponer que sólo la participación facilita el compromiso con los valores identificados, de esta manera las acciones encaminadas a la transmisión de los valores serían insuficientes y, sobre esto, sería mucho menos eficaz cuando la evaluación y el reconocimiento de la apropiación individual de los valores no se integre con un mecanismo de comunicación para lograr tales propósitos.

Propuesta de acciones estratégicas de comunicación para la consolidación de los valores e identidad universitaria

- 1) Diseñar e implementar programas de capacitación sobre comunicación para los equipos directivos en todos los niveles de la estructura organizativa de una Institución de Educación Superior.

OBJETIVO: Desarrollar habilidades comunicativas dirigidas a internalizar y socializar los valores de la institución.

- 2) Diseñar e integrar un sistema de comunicación asociado a la estrategia de la universidad sobre la base de sustentar valores que garanticen la excelencia en la gestión de los procesos sustantivos.

OBJETIVO: Crear un sistema de Comunicación Interna que se integre a la estrategia general como modo de actuación e implementación de la misma.

- 3) Establecer un sistema de redes organizativas internas de comunicación con un equipo directivo coordinador.

OBJETIVO: Garantizar la eficacia del flujo descendente, ascendente y horizontal de la información institucional y su trascendencia hacia el entorno.

- 4) Instrumentar un sistema de diagnóstico de la comunicación intrainstitucional que permita la evaluación sistemática del proceso de comunicación.

OBJETIVO: Evaluar los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución y su efectividad sobre la consolidación de los valores e identidad.

- 5) Acometer investigaciones de los procesos comunicativos institucionales como vía de perfeccionar el tratamiento teórico metodológico de los aspectos vinculados a éstos.

OBJETIVOS:

- Estudiar el comportamiento de los valores individuales y su coherencia con los valores institucionales, así como la contribución a éstos mediante los procesos de comunicación.
- Analizar la efectividad de los medios y canales de comunicación en correspondencia con el contexto histórico social en que se desarrolla la institución.
- Definir en un modelo de gestión de la cultura organizacional, la integración de la comunicación como fomento de los valores hacia el sustento de una identidad universitaria.

Consideraciones finales

La práctica actual en la gestión universitaria, dada la complejidad de los procesos económicos y sociales que tienen lugar en su entorno, deja evidenciado que, aún cuando se ha ido a un perfeccionamiento permanente de los procesos universitarios y, para ello, se introdujeron los métodos más modernos de gestión, dirigidos fundamentalmente a fomentar valores institucionales, no siempre encuentran espacios dinamizadores e integradores, al no considerar a la comunicación como un proceso de interacción social compartido por la comunidad universitaria.

La experiencia de las Instituciones de Educación Superior cubanas en el desarrollo de sus procesos sustantivos, atendiendo al encargo social en cuanto a contribuir a una formación general integral de sus egresados; a la excelencia de sus resultados en la educación posgraduada y a la investigación científica; así como en la concepción de una nueva universidad, que trascienda en su papel de preservar, desarrollar y difundir cultura; las lleva a considerar dentro de ellas aquellos valores que se asumen como compartidos y deseados por todos sus miembros, pero que, sin embargo, no han permitido integrar las realizaciones personales e institucionales hacia la consolidación de éstos o el fomento de otros, para que trasciendan su contexto y le sirvan de sustento a su propia identidad.

Una estrategia de comunicación interna, consecuente con las características específicas de cada institución, permitiría resolver las posibles insuficiencias que se manifiesten en la relación comunicación–valores–identidad, siempre que se incorpore a la estrategia general de la universidad para que ésta sea enriquecida con un plan de acciones concretas, que incluya un diagnóstico que profundice en los elementos técnicos y metodológicos vinculados al proceso de comunicación.

Consideramos que la problemática abordada, aunque se analiza en el contexto socio-histórico concreto en que se desenvuelven las universidades cubanas, no debe dejar de ser considerada por otras Instituciones de Educación Superior, aún cuando respondan a políticas y desarrollen programas de gestión

ajustados a su propia realidad; porque en definitiva las universidades podrán, en mucho, contribuir a salvar a la humanidad de los peligros que la acechan en este nuevo milenio, aún cuando estemos conscientes de que se está produciendo una globalización que alcanza a la comunicación y, por tanto, a la cultura, pero que obliga a fortalecernos desde lo interno para asegurar la continuidad histórica de las conquistas alcanzadas y formar a las futuras generaciones en un sistema de valores y creencias que garanticen su sustentabilidad y futuro desarrollo.

Bibliografía

- BAUZÁ, Eriberto (2000): "La cultura organizacional como sustento para el perfeccionamiento empresarial en la Empresa Gráfica n.º 1 de Las Tunas", tesis en opción al título de Master en Administración, La Habana, Ed. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría".
- (2006): "Estrategia para la gestión de la cultura organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas sustentada en un modelo dinámico formativo para la formación y desarrollo de la cultura organizacional en instituciones de educación superior", tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Santiago de Cuba, Universidad de Oriente (en proceso de defensa).
- BELLO, Ana Argelia (2002): "Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas", tesis en opción al título de Master en Administración, Camagüey, Ed. Universidad de Camagüey.
- DEAL, Terrence, y KENNEDY, Allan (1985): *Cultura corporativa*. México, Ed. Fondo Educativo Interamericano.
- DOLAN, Simón, y GARCÍA, Santiago (1998): *La dirección por valores*. Madrid, Ed. McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ, Carlos (1997): *La comunicación en las organizaciones*. México, Ed. Trillas.
- GARCÍA, Santiago (1993): *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid, Ed. Díaz de Santos S.A.
- LUCAS, Antonio (1997): *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona, Ed. Colección Bosch Comunicación.
- MARTÍN, Fernando (1996): *Comunicación en empresas e instituciones*. España, Ed. Universidad de Salamanca.
- O'CONNOR, Michael (1998): *Un modelo de Gestión por Valores*. Madrid, Ed. McGraw-Hill.
- RIVERA, Gladys (1997): "Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad", en <<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>>, [consulta: enero/2005].
- SHEIN, Edward (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Ed. Plaza & Janes.
- TRELLES, Irene (2004): *Comunicación organizacional*. La Habana, Ed. Félix Varela.