

La comunicación en la institución universitaria

DIANA KISS DE ALEJANDRO Y EDUARDO CASTRO RÍOS



Resumen

La comunicación como estrategia de desarrollo en las universidades emerge como uno de los ejes transversales con los cuales se construye el desarrollo institucional. El artículo recoge los resultados de un diagnóstico en torno a la comunicación en una institución universitaria, que por su naturaleza estatal, regional y con un perfil de universidad-empresa, derivado de la necesidad de autofinanciamiento, requiere orientar sus estrategias de desarrollo organizacional hacia la eficiencia económica y productiva, con apoyo de la comunicación.

Palabras clave:

*Comunicación, Educación Superior,
Desarrollo Institucional*

Presentación

Los nuevos campos de proyección del quehacer universitario han llevado a establecer una permanente relación entre las Casas de Estudios Superiores y el medio en que se insertan, situación que ha motivado un replanteamiento de las tareas fundamentales, como la docencia, la investigación y la extensión¹. Sin embargo, la vinculación con la sociedad y sus contribuciones al mundo del trabajo, al desarrollo social y a la administración del Estado, se han tornado cada vez más complejas, tanto por la introducción de las variables de rentabilidad económica, subordinándose las instituciones a sus proyectos productivos², como a las prestaciones de servicios que la Universidad hace en virtud de la demanda del mercado, situación que exige a las estructuras administrativas universitarias incorporar como una variable de productividad, la satisfacción laboral a partir de estrategias de comunicación.

La importancia de las comunicaciones al interior de las Universidades radica en que ellas constituyen la base para la solución de otros problemas aún más complejos, particularmente los de la productividad, como es la calidad y eficiencia en el desempeño. Las comunicaciones se perfilan como el soporte para que la Universidad pueda impulsar el desarrollo de la sociedad, para que articule su compromiso con la comunidad y para que sea pertinente y viable la circulación del conocimiento y de la información.

La Universidad de Los Lagos es una institución de naturaleza estatal, pública y regional, su campus central se encuentra en Osorno, Chile. La matrícula total es cercana a los 21 mil alumnos distribuidos en tres campus (Osorno, Puerto Montt y Santiago) y con más de 40 sedes; se cuenta con casi 300 académicos y el personal administrativo cerca de 400 personas.

En doce años de vida institucional, las dificultades derivadas del explosivo crecimiento en la matrícula, la infraestructura y el equipo

docente y administrativo, convergen en que uno de los problemas transversales al desarrollo institucional son las comunicaciones en su calidad de articuladores del crecimiento y consolidación de la Universidad. Los diagnósticos realizados en torno a la comunicación en la Universidad han dado cuenta que académicos, funcionarios y alumnos, en general, desconocen las políticas, directrices, modelos o mandatos que sobre esta materia, en algún momento de la convulsionada historia institucional de esta institución en particular, han sido expuestos.

Hoy más que nunca es urgente incorporar la variable de las comunicaciones en el desarrollo de las instituciones, no sólo como un eje articulador de políticas económicas, productivas o sociales, sino, fundamentalmente, como un elemento de apoyo para cumplir a cabalidad la misión que tiene como formador de profesionales y catalizador de los procesos sociales en la comunidad en que se insertan.

Es un hecho que el acoplamiento de estrategias comunicacionales externas e internas, orientadas a resolver los problemas institucionales derivados de la falta o deficiencia de dispositivos de comunicación, como son la desmotivación laboral, la caída de los índices de productividad y calidad en el desempeño, las crisis organizacionales y una deteriorada imagen institucional externa, constituyen uno de los desafíos sobresalientes de la empresa y la institución moderna.

Contexto histórico institucional

La Universidad de Los Lagos es una Corporación Estatal de Educación Superior, cuyo campus central se ubica en la ciudad de Osorno, Chile, a 900 kilómetros al sur de Santiago, en el centro geográfico de la Décima Región de Los Lagos. Su naturaleza universitaria se deriva de las sedes de la Universidad de Chile en Osorno y de la Universidad Técnica del Estado en Puerto Montt y del Instituto Profesional de Osorno. Esta evolución institucional se inició en 1964 con la creación de un Colegio Universitario en la misma ciudad de Osorno.

A pesar de los continuos cambios en la organización administrativa y funcional derivados, en parte, de los vaivenes políticos nacionales

1 **Mockus Sivickas**, Antanas y otro. *La misión de la Universidad*. En Planteamientos y reflexiones alrededor del currículum en la Educación Superior. Bogotá. ICFES. 1987. p. 53

2 **Molina Silva**, Sergio. *Universidad, Desarrollo y Empresa*. Santiago. La Época. 2 de febrero de 1992. p. 8.

que fracturaron sensiblemente la estructura universitaria, como fue la pérdida del tal status con la Reforma universitaria de los ochenta, con el proyecto de recuperación de la calidad de «Universidad» fue posible concitar el apoyo de gran parte de la comunidad, no sólo académica, sino gremial, política y social de la Región.

La Universidad de Los Lagos define y justifica su creación en conformidad con las tareas que le impone el medio macro-regional sur-austral, en el cual se inserta y que históricamente ha definido su desarrollo académico en función de la explotación de los recursos naturales predominantes y la demanda por satisfacer la formación de profesionales para el área educativa y de servicios. Como Centro de Estudios Universitarios, su reflexión académica aborda la elaboración de propuestas para la solución de problemas regionales en el ámbito de la ciencia, la tecnología, la administración, la educación y el fomento de la cultura.

Esta institución ha diseñado su estrategia académica a partir de la identificación de áreas y problemas relativos al desarrollo regional y no desde una formulación *a priori* de las disciplinas como ha ocurrido hasta ahora en el sistema universitario tradicional, particularmente, para decidir qué carreras impartir.³

Para los efectos de las decisiones en cuanto a docencia, investigación y extensión, la Universidad determinó y otorgó prioridad, en una primera etapa, a dos áreas de trabajo académico. Por una parte, al medio ambiente y a los recursos naturales, cuyo campo de acción está vinculado al planteamiento y búsqueda de solución de los problemas asociados con la explotación de los recursos renovables terrestres y acuáticos y a promover el uso racional de ambientes naturales.

La segunda área está referida a la cultura y al desarrollo regional, que responderá al compromiso de la Universidad para sistematizar y generar conocimientos sobre las manifestaciones de la identidad de la sociedad y de la cultura regional, sus componentes étnicos y las demandas educativas y administrativas existentes, conforme a los procesos de regionalización vigentes.

En los últimos años, producto del dinamismo y de la competencia en la Educación Superior,

estas dos áreas estructurantes de un virtual proyecto de educación para la sustentabilidad, han cedido su espacio a propuestas espontáneas que sintonizan con el devenir del mercado, asumiéndose una orientación más bien ‘tecnocrática’, antes que ‘humanista’. Así, la oferta de pre-grado se puede dividir actualmente entre las carreras de ciencias naturales, las pedagogías, y el área económico-administrativa. De esta manera, los parámetros de evaluación institucional están dados por índices de rentabilidad económica, desplazándose, entonces, los asociados a la calidad de la docencia, la investigación y, más aún, los niveles de satisfacción en el desempeño.

Con respecto a otros programas, la Universidad ha impulsado fuertemente en los últimos años la creación de una oferta académica dirigida a los trabajadores, que por una parte busca satisfacer una demanda de formación universitaria en un importante sector económico y, por otra parte, probablemente aún más determinante, apunta a la necesidad de supervivencia económica frente a un modelo universitario, en el cual las universidades estatales deben financiar gran parte de su gasto. En el caso de la Universidad de Los Lagos, el autofinanciamiento supera el 70%, es decir, somos una universidad pública en la imagen y ‘casi-privada’ en la práctica.

Este financiamiento mixto ha permitido a la Universidad de Los Lagos definir un desarrollo a partir de sus propias potencialidades productivas, sin embargo tal decisión estratégica constituye un factor de alto riesgo para la sustentabilidad institucional, pues al establecerse restricciones en el dictarles determinados programas a los trabajadores, como de hecho está ocurriendo, los ingresos derivados de esta actividad académico-productiva podrían disminuir significativamente y con ello abrirse un vacío en la generación de recursos propios, que podría derivar en la insustentabilidad institucional.

La Educación superior en Chile

La educación superior chilena ha experimentado profundas y determinantes transformaciones en las últimas décadas, como es la diversificación de la oferta institucional, el aumento de la matrícula de nivel terciario, la consolidación de

3 Ley 19.238 de 1993. p. 1. Chile.

nuevas instituciones privadas, la descentralización territorial del sistema con la creación de instituciones regionales públicas y privadas, así como la internacionalización de algunos programas académicos.

En Chile existen actualmente 137 instituciones de educación superior, 62 son Universidades, de las cuales 25 pertenecen al Consejo de Rectores, esto es, cuentan con financiamiento estatal y 37 son instituciones universitarias privadas; los Institutos Profesionales son 34 y 41 Centros de Formación Técnica.⁴

La transformación del sistema de educación superior chileno abarca también el financiamiento, el cual se asigna bajo el criterio de la concursabilidad de los fondos como principio orientador, lo que hace mucho más competitiva la obtención de los recursos. La restricción del financiamiento público significó que en 1995 los recursos otorgados a la educación superior correspondieran al 78,9% de los recursos otorgados en 1980. Esta reducción de los recursos públicos a la educación superior tuvo su origen en el concepto que fundamenta el decreto con Fuerza de Ley N° 4 de 1981, que tenía como propósitos introducir el desafío competitivo a la educación superior como un mecanismo para elevar la calidad de la calidad académica y consagrar un sistema justo en el pago de la educación superior de parte de quien la recibe.⁵ Sin embargo en la práctica los aportes directos, aportes indirectos y los aportes para ayuda estudiantil, registraron un déficit respecto del financiamiento proyectado, lo que ha obligado a las universidades estatales a diseñar programas que les permitan atenuar tal déficit, generándose una explosión de programas productivos que buscan generar recursos propios para mantener en funcionamiento los beneficios asistenciales y las inversiones derivadas del crecimiento institucional. La matrícula del sistema de educación superior en Chile en el año 2005 supera los 520 mil estudiantes de pre-grado y casi 18 mil en postgrado, mientras que la matrícula

de pre-grado de las Universidades del Consejo de Rectores es de 230 mil estudiantes.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se ha utilizado el **Modelo Diagnóstico**⁶, cuyas técnicas han permitido identificar y exponer áreas problema en torno a las comunicaciones, entregando pautas para la exploración de problemas organizacionales que, incluso, trascienden los límites de la Universidad, para afectar el entorno social en que ésta se inserta.

Para la realización del diagnóstico organizacional, se consideraron como antecedentes las evaluaciones realizadas en el marco del proceso de elaboración del Plan Estratégico 1998-2002, en las cuales el tema de las comunicaciones constituyó una de las principales preocupaciones de los estamentos administrativo y académico respecto de los niveles de interacción comunicativa entre los universitarios, específicamente las variables relativas al acceso y a la circulación de la información entre los actores que se desempeñan al interior de una institución, y que como producto del rol y la función que cumplen, entran en una permanente lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento.

Para la precisión del diagnóstico organizacional se realizó una revisión de carácter documental destinada a verificar la presencia o ausencia de directrices de Comunicación Organizacional en la documentación oficial de la Universidad (Proyecto Universidad, Estatutos, Planes Estratégicos, Actas de Organismos Colegiados, Definición de cargos y funciones y programas de trabajo de las Direcciones académicas). En todo este conjunto de documentos se puede señalar que aparecen dos breves menciones hacia el tema. Una mención en la definición de funciones de la Dirección de Extensión y Comunicaciones, en la cual se hace una referencia tangencial a la imagen corporativa, a los medios de producción y a la extensión académica.

En el documento «Universidad de Los Lagos,

4 **Consejo Superior de Educación.** Índices 2005. Ministerio de Educación. Santiago de Chile. 2005.

5 **Consejo de Rectores.** Régimen Jurídico de la Educación Superior. Volumen 1. Normas Generales. Declaración Pública del Ministerio del Interior sobre Nueva Ley de Financiamiento Universitario. Consejo de Rectores. 1982. p. 120-127.

6 **Schiefelbein, E. y Mc Ginn, N.** *Hacia una integración de la investigación y planificación de la educación.* Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. Número 28. Oficina Regional de Educación de UNESCO para América Latina y el Caribe. 1998, p.46.

proyecciones y metas» aparece la segunda mención, en la cual se plantean dos líneas referidas a las comunicaciones externas, más asociadas a la difusión que al establecimiento de mecanismos de comunicación con grupos externos.⁷

La comunicación en la organización

Desde la concepción fundamental de Universidad, que la define como una comunidad de maestros y discípulos para el descubrimiento y comunicación de la verdad, se hace evidente su carácter de *constructo* social y de instancia de creación e intercambio del conocimiento humano⁸.

Conforme a su naturaleza, la Universidad resulta ser una institución de carácter sistémico, cuya posibilidad de realización de su misión y de sus metas, se radica en una racional división del trabajo institucional y en el adecuado diseño de sus procesos de intercambio de información. Aun cuando en la actualidad se ensayan diversos modelos de Universidad, este valor fundamental para definir el quehacer universitario es incuestionable.

Por otra parte, los salientes fenómenos como los de la globalización y la regionalización, junto con promover un conjunto de cambios estructurales, han determinado la redefinición de los nuevos

roles de los actores sociales de cada uno de nuestros países. Es en este contexto, que las Universidades han debido recrear otros espacios de desarrollo, reorientar su misión y asumir campos de proyección diferente, sumando, por tanto, a sus roles tradicionales, capacidades académicas innovadoras que den respuesta a las demandas de la modernidad.

En tal sentido, la Universidad como núcleo vital de la sociedad es desafiada a desarrollar nuevos poderes vinculantes con el entorno social y productivo, particularmente, las universidades que están ubicadas en regiones apartadas de los grandes centros del poder político-administrativo. Este desafío social, económico, político y cultural demanda, paralelamente, una reorientación de las estructuras

organizacionales universitarias. Se trata de dejar de ser complejos sistemas burocráticos y pasar a ser organizaciones que integren la infraestructura material con la humana, que estén destinadas a generar ambientes de trabajo donde sea posible reunir el desarrollo del individuo con el de la organización, para que el trabajador se sienta verdaderamente parte de la organización, y que ésta sea el complemento de su desarrollo individual.

En el marco de la investigación, el término 'comunicación', hará referencia a las

El término 'comunicación', hará referencia a las relaciones que las personas establecen en un contexto sociocultural determinado, intercambiando mensajes con un propósito delimitado, mientras que por Comunicación institucional u organizacional, se entenderá al sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y, a través de ello, contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional.

relaciones que las personas establecen en un contexto sociocultural determinado, intercambiando mensajes con un propósito delimitado, mientras que por Comunicación institucional u organizacional, se entenderá al sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución

7 **López Stefoni**, Daniel. *Universidad de Los Lagos. Proyecciones y metas*. Documentos Centro de Estudios Universitarios. Osorno. Editorial Universidad de Los Lagos. 1994. p. 4

8 **Rojas Sánchez**, Gonzalo. *Textos Fundamentales sobre la Universidad*. Santiago. Editorial Universitaria. 1988. p. 13

ción de sus objetivos específicos y, a través de ello, contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional.

La trascendencia del concepto 'Comunicación organizacional', en el ámbito de lo *supra institucional*, permite definir, incluso, a las sociedades modernas como sociedades de la información, en las cuales se reconocen como ejes articuladores los procesos de transformación de datos en información que sirven de base para la toma de decisiones y la generación del conocimiento técnico-científico que las organizaciones utilizan para cumplir con sus objetivos y metas.

El impacto de la Comunicación Organizacional al interior de la institución está centrado, fundamentalmente, en nuestras prácticas cotidianas para comunicarnos desde el plano interpersonal hasta nuestros vínculos laborales y profesionales. En nuestro contexto de análisis, «la comunicación afecta la toma de decisiones y la distribución de tareas, por lo tanto, cualquier estudio respecto de la Comunicación Organizacional deberá poner énfasis en la forma en que se llevan a cabo los procesos comunicativos entre los actores al interior de la institución, auscultar cómo ellos perciben y asimilan sus contenidos y, en definitiva, verificar las políticas y mecanismos en que la organización autorregula sus flujos de información. Esto nos permitirá descubrir las ventajas y desventajas de los posibles modelos que están funcionando, como podrían ser, el Modelo Democrático-Participativo, el de la Concentración de la Información, o si simplemente existe una suerte de entropía comunicacional al interior de la organización.⁹

A pesar de las presunciones señaladas o del inadecuado esquema de funcionamiento de la Universidad, no se inhibe totalmente en ella la posibilidad de expresión de los componentes básicos de toda organización, especialmente, si consideramos que ésta, por definición, alude a un conjunto de articulaciones e intercambios de información, de lo cual resulta que la estructura de toda organización tendrá como eje un sistema de comunicaciones que operará bajo el principio

de producir, distribuir y consumir información. Esto es lo que permite que toda organización entre en extinción, se mantenga o se desarrolle.

Al igual que en cualquier otro tipo de instituciones, en la Universidad de Los Lagos, el sustrato dado en la relación hombre-organización activa la dinámica de sus acciones. Sin embargo, la ausencia de una política de comunicaciones o la ineficiencia de dispositivos en esta dirección, junto con fracturar los flujos expeditos que debe tener la información, puede inhibir las responsabilidades de los funcionarios con los objetivos fundamentales de la organización, al no encontrar en éstos el lugar que deben ocupar en ella o al no percibir el compromiso que la organización tiene con ellos. La virtual constatación de una situación de tal naturaleza se agravaría aún más si comprobáramos, en un estudio posterior, que ciertos lineamientos que pretenden dar pautas sobre la materia tienen una clara intencionalidad de control sobre las personas o simplemente promueven el *establishment*. Tal planteamiento desborda por ahora el nivel de inferencias planteado inicialmente y, por ende, los ámbitos de acción de la investigación. De todas maneras, no es inútil señalar que un estudio sobre las comunicaciones institucionales encontraría un perfecto correlato en el análisis que se pueda hacer posteriormente sobre los contenidos específicos de los discursos de los diferentes niveles de autoridad y de los grados de receptividad de los mensajes en la base funcionaria.

De acuerdo con la naturaleza y necesidades de la organización y de sus trabajadores, se definen el perfil y las estrategias de comunicación interna, sin embargo, un hecho es común a todo individuo incorporado al mundo del trabajo: la necesidad de pertenencia a una organización y la realización de sí mismo a través de las interacciones organizacionales. En la actualidad ya no basta con hacer uso de la ciencia administrativa para refinar un sistema técnico, los trabajadores y sus nuevos roles plantean la necesidad de un cambio en la cultura laboral.¹⁰ Las organizaciones han dejado de ser sólo un espacio para la producción de bienes y

nizacional en México. En: Razón y Palabra. Publicación ITESM, Año 3, Enero-Marzo 1998.

9 Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. México. Diana. 1989. p. 23.

10 Vázquez, Manuel. *Una década de Comunicación Orga-*

servicios, son en realidad el eje del desarrollo humano. Algunos estudios del Centro Avanzado de Comunicación plantean este desafío cuando señalan que no sólo es necesario instruir a los trabajadores en una cultura laboral, conocer los objetivos de la organización, estimular su participación interna, conocer lo que ocurre en su entorno, producir con calidad y utilizar en forma óptima los recursos, sino que es preciso que las organizaciones escuchen y atiendan los requerimientos de motivación de sus empleados para posibilitar su integración a los objetivos de crecimiento organizacional, el desarrollo de su autoestima y la satisfacción de la necesidad de autorrealización.

Diagnóstico comunicacional en la Universidad

Diversos estudios sobre Comunicación Organizacional demuestran que una adecuada comunicación contribuye a mejorar el ambiente en las organizaciones. Gerald Goldhaber sostiene que para

la organización es sumamente importante crear e intercambiar mensajes con sus públicos relevantes, de esta manera, explica, la organización que desarrolle tal estrategia será efectiva y, como consecuencia, altamente productiva, mientras que quien mantenga al margen de su política institucional a la comunicación y prescindiera de esa función de intercambio con su ambiente, lo más probable es que en el mediano o largo plazo simplemente desaparezca.

Un análisis sobre los problemas derivados de la inoperancia de estrategias de comunicación organizacional puede ser abordado en dos vertientes: una causativa, que está centrada en la indagación de aquellas variables que contribuyen a la dispersión de la información en la organización y la falta de programas centrados en el trabajador y sus expectativas de desarrollo humano y profesional; y otra (que es la que nos interesa), orientada hacia los **efectos** que tal ausencia tiene en los niveles de satisfacción en el empleo y, por tanto, en la productividad y autorrealización en el trabajo. (Ver cuadro 1)

En la Universidad de Los Lagos, las reestructuraciones institucionales, las crisis financieras

Cuadro 1

Causa		Efecto
Reestructuraciones institucionales	En más de 30 años la Universidad de Los Lagos ha tenido las siguientes rúbricas institucionales: sede Osorno de la Universidad de Chile, sede Puerto Montt de la Universidad Técnica del Estado e Instituto Profesional de Osorno.	Falta de solidez en la identificación institucional (imagen corporativa) interna y externa
Crisis financieras	Variaciones en la política económica nacional respecto a la Educación Superior Estatal	Desmotivación económica para el desempeño
Estructura organizacional	Ausencia de manuales administrativos de operación y de tareas funcionarias provoca permanentes errores en trámites que llevan a la instrucción de investigaciones sumarias y sanciones administrativas.	Desmotivación y caos administrativo
Comunicaciones informales	Limitados sistemas de comunicación oficial ascendente y descendente.	Desinformación y/o rumores sobre actividades, acuerdos y decisiones académicas y administrativas
Comunicación formal	Medios o estrategias de comunicación oficiales ascendentes o descendentes.	Escasa participación de docentes y funcionarios en actividades académicas y de extensión
Comunicación interna	Ausencia de políticas y/o directrices de comunicación interna	Desmotivación en el desempeño

y las crisis organizacionales imperantes, han fragmentado gran parte de las iniciativas que en torno a la implementación del sistema de comunicación interna y estrategias de comunicación externa se han presentado, constituyéndose, asimismo, en elementos que contribuyen a la dispersión de información y de motivación hacia el desempeño.

En cuanto a la historia institucional, la Universidad de Los Lagos ha tenido, en más de treinta años, tres reestructuraciones administrativas, en principio fue sede de la Universidad de Chile, posteriormente, Instituto Profesional, y en la actualidad, Universidad de Los Lagos, cambios que han incidido en la solidez de la identificación institucional (imagen corporativa), tanto interna como externa.

Por otra parte, las crisis financieras que han provocado variaciones en la política económica nacional y la distribución de recursos en las Universidades estatales han llevado a la desmotivación económica de funcionarios, administrativos y académicos hacia el mejor desempeño. Mientras que la ausencia de manuales administrativos, de operación de tareas funcionarias, sigue provocando permanentes errores en trámites que llevan a la instrucción de investigaciones sumarias y sanciones administrativas, que tienen como efecto inmediato la desmotivación, los conflictos entre el personal y el caos administrativo.

En el plano de las comunicaciones, los limitados sistemas de comunicación oficial y la ausencia de políticas en este ámbito han sido terreno fértil para la *cultura del rumor* y la desinformación sobre actividades, acuerdos y decisiones académicas y administrativas. En los últimos dos años este problema se ha tratado de superar, en principio accediendo a las bondades de la tecnología digital para dar a conocer las decisiones, actividades y disposiciones a la comunidad académica y administrativa, sin embargo persisten las dificultades para establecer un vínculo eficiente con la comunidad local y regional.

Adicionalmente, la deficiencia en las estrategias de motivación para el desempeño podría ser el resultado de la ausencia de una política clara de comunicaciones descendentes que permitan a los niveles de dirección informar de su gestión y de las expectativas respecto

de la misión universitaria, mientras que en las comunicaciones de naturaleza ascendente es necesario encontrar los canales más expeditos para que los funcionarios y académicos expresen sus expectativas y aportes para el desarrollo institucional. Un significativo avance han sido las sesiones para definir el plan estratégico institucional y liderazgos más definidos en las organizaciones gremiales y estudiantiles.

Sumado a lo anterior, es un hecho que para cualquier institución educativa, la ausencia y/o inoperancia de los dispositivos de comunicación tiene graves efectos para el desarrollo de los programas académicos, productivos y de servicios. En el corto plazo se pueden identificar riesgos concretos, como son la dispersión de los equipos de trabajo, el errático posicionamiento de los programas de perfeccionamiento, de los resultados de la investigación y de los servicios que ofrece la institución, poniendo en grave riesgo la solidez económica que la ha caracterizado en los últimos cinco años, situación que se suma a las exigencias gubernamentales en términos de productividad académica y administrativa.

Frente a los problemas de comunicación organizacional, en el plano institucional no podemos englobarlos todos en un mismo casillero, cada uno responde a lógicas distintas, son derivados de causales diferentes. En este sentido, podemos identificar distintos niveles de problemas emanados de la ausencia de programas estables de comunicación organizacional o de políticas institucionales orientadas a la satisfacción de las necesidades de autorrealización de los trabajadores en su centro laboral.

En un primer nivel podemos ubicar la motivación y la productividad, procesos interdependientes que determinan, en nuestro caso la supervivencia institucional. La falta de motivación para el desempeño laboral afecta directamente en los indicadores de productividad académica y administrativa, como puede ser la disminución. Una consecuencia inmediata ha sido la disminución del número de proyectos internos de investigación presentados a concurso para su financiamiento: en 1998 sólo fueron presentadas cinco iniciativas, todas ellas del área de acuicultura.

El segundo nivel de problema identificado en el diagnóstico son las crisis organizacionales, que tienen su origen en la desmotivación

y falta de productividad. En este caso, la crisis organizacional es entendida como el conjunto de dificultades que enfrenta la institución a partir de situaciones de caos administrativo o de gestión, así como la ausencia de programas de comunicación interna. Si bien es cierto que la Universidad de Los Lagos no ha enfrentado 'crisis' ni 'caos' organizacional propiamente como tales, podríamos ubicar algunos desenlaces entre lo que *quiere* la autoridad y lo que *hacen* los funcionarios en términos de desarrollo de proyectos estratégicos.

Una organización enfrenta una crisis cuando en ella existen pocos significados compartidos, situación que provoca una gran heterogeneidad en la percepción de la realidad y en el comportamiento de las personas que la integran. Para resolver estas crisis organizacionales, algunos autores consideran que es posible sólo a través de la comunicación, donde el personaje central sea el propio sistema, integrado por receptores y emisores, en donde ambos asuman su mutua responsabilidad de servicio. La comunicación posibilitaría otros niveles de vida. Goldhaber ha señalado que para la organización es sumamente importante crear e intercambiar mensajes con los públicos relevantes para la misma.

La *imagen institucional* externa se ubica en el tercer nivel de problema, dado que es la consecuencia mediata de los problemas organizacionales al interior de la Universidad. Es preciso considerar en este punto no únicamente la percepción que las autoridades tienen de la Universidad, sino aquella que se ha radicado en personas con algún nivel de relación con la institución (a través de alumnos, funcionarios, académicos), quienes transmiten sus inquietudes, desacuerdos y problemas, difundiendo una imagen institucional negativa que puede derivar en la desconfianza de una organización de carácter público y estatal.

Conclusiones

El conjunto de problemas expuestos, que ciertamente no suelen ser exclusivos de una institución universitaria, pueden ser revertidos con una acertada planificación de la Comunicación Institucional, tanto interna como externa, la misma que debería estar estructurada sobre la base de potenciar los mecanismos comunicacionales existentes, capacitando a los recursos humanos que asumirán profesionalmente dicha función y vinculando las acciones comunicativas con las diferentes instancias de enseñanza, administrativas y de servicios.

Por otra parte, es necesario enriquecer el ambiente de participación de los académicos, administrativos y estudiantes, de tal manera que sus interacciones cobren sentido en el contexto del proyecto universitario. De esta manera será determinante para la consolidación de una institución de Educación Superior mantener un sistema de comunicación recíproca entre los distintos consejos, asociaciones, unidades académicas y administrativas, promover los espacios abiertos de análisis y discusión de los objetivos y el desarrollo institucional, fortalecer la participación de la comunidad universitaria en su conjunto en programas y proyectos de desarrollo institucional, fortalecer la imagen institucional externa y promover la opinión favorable de la comunidad hacia la institución, haciéndolos partícipes de los logros corporativos, estimular la calidad e incidencia informativa de la Universidad en la comunidad, promoviendo percepciones favorables en los organismos públicos y privados, así como entre los líderes nacionales hacia la institución, lo que, sin duda, redundará en un desarrollo armónico de una de las instituciones que hoy en día constituyen los pilares del desarrollo de las regiones, como son los Centros de Educación Superior.



Bibliografía

- Centro de Estudios Universitarios.** Año 1, P. N° 2, Universidad de Los Lagos. Osorno. 1996.
- Consejo de Rectores.** *Régimen Jurídico de la Educación Superior.* Volumen I. Normas Generales. Declaración Pública del Ministerio del Interior sobre Nueva Ley de Financiamiento Universitario. Consejo de Rectores. Santiago. 1982.
- Consejo Superior de Educación.** *Índices 2005.* Ministerio de Educación. Santiago de Chile. 2005.
- Costa, **Joan.** *Imagen corporativa en el siglo XXI.* Buenos Aires. La Crujía. 2002.
- Gaudencio Torquato,** Francisco. *Comunicación Empresarial.* Sao Paulo. Summus. 1986.
- Goldhaber,** Gerald M. *Comunicación Organizacional.* México. Diana. 1989.
- Hodge,** B. J. *Teoría de la organización.* Madrid. Prentice Hall. 1998.
- López Stefoni,** Daniel. *Universidad de Los Lagos. Proyecciones y metas.* Documentos Centro de Estudios Universitarios. Osorno. Editorial Universidad de Los Lagos. 1994.
- Martín,** Fernando. *Comunicación empresarial e institucional.* Buenos Aires. Universitas. 1992.
- Martínez de Velasco,** Alberto y **Nosnik,** Abraham. *Comunicación Organizacional.* México. Práctica. Trillas. 1988.
- Ministerio de Educación de Chile.** Ley 19.238, 26 de agosto de 1993.
- Mockus Sivickas,** Antanas y otro. *La misión de la Universidad, En Planteamientos y reflexiones alrededor del curriculum en la Educación Superior.* ICFES, Bogotá. 1987.
- Molina Silva,** Sergio. *Universidad, Desarrollo y Empresa.* La Epoca, Santiago, 2 de febrero de 1992.
- Pardinas,** Felipe. *Metodología y técnicas de Investigación en Ciencias Sociales.* México. Siglo Veintiuno Editores. 1972.
- Paoli,** J. Antonio. *Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas.* México. Trillas. 1987.
- Proyecto principal de Educación en América Latina y El Caribe,** Boletín 28, agosto 1992.
- Porter,** Michael. *Estrategia Competitiva.* México. Continental. 1995
- Robbins,** S. *Comportamiento organizacional.* México. Prentice Hall. 1999.
- Rodríguez,** A. *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.* Madrid. Pirámide. 1998.
- Rojas Sánchez,** Gonzalo. *Textos Fundamentales sobre la Universidad.* Santiago. Editorial Universitaria. 1988.
- Schiefelbein,** E. y **Mc Ginn,** N. *Hacia una integración de la investigación y planificación de la educación.* Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. Número 28. Oficina Regional de Educación de UNESCO para América Latina y el Caribe. 1998.
- Van Riel,** V. M. *Comunicación corporativa.* México. Prentice Hall. 1997.
- Vázquez,** Manuel. *Una década de Comunicación Organizacional en México.* En: Razón y Palabra. Publicación ITESM, Año 3, Enero-Marzo 1998.

