

ORGANIZACIÓN COMUNICADA / COMUNICACIÓN ORGANIZADA

Mariela Miranda¹¹

La gestión de la Comunicación no es un concepto nuevo, está ampliamente extendido y probado en el mundo empresarial. Su aplicación a instituciones de carácter público y social, como las universidades, plantea situaciones diferenciadas dadas la especificidad de sus fines, las lógicas que guían su actividad y los contextos político, económico y cultural en las que se enmarcan. En nuestro país, su incorporación al ámbito de las Universidades Nacionales es más reciente, pero ya se le otorga un lugar en las áreas de conducción, junto a otras funciones ejecutivas de la institución. Ello, en razón de una revalorización y una mejor comprensión de la comunicación como factor estratégico para el logro de los objetivos institucionales. La gestión de la comunicación es más que una función o una herramienta, es sobre todo una dimensión del ser y del hacer, que atraviesa a toda la institución.

La Universidad es un tipo particular de organización. Como institución educativa, de carácter público y social, está comprometida con la comunidad universitaria y con el entorno en el que se inserta en tanto generadora de conocimientos destinados a mejorar la calidad de vida de los hombres. Pero su rol no se agota allí. La Universidad debe también preservar y acrecentar una cultura superior, construir nuevas tecnologías, rescatar el conocimiento simbólico depositado en la población, aportar soluciones, con su conocimiento, a las problemáticas sociales, de modo de asegurar la inclusión y la igualdad.

El cumplimiento de estos objetivos superiores, y los esfuerzos y desafíos para su concreción, deben ser considerados en el contexto actual, de cambio permanente, signado por la *transición hacia una sociedad del conocimiento*.

En este contexto la Universidad se debate entre incertidumbres y contradicciones. Frente al

¹¹ Esp. Lic. en Comunicación Social. Docente de grado y posgrado. Secretaria de Comunicación UNSJ. Consultor independiente.

cambio de paradigma se hacen esfuerzos para adecuarse a nuevos escenarios con acciones diversas: intensificación de los vínculos con el mundo productivo y del trabajo; el desarrollo de incubadoras de empresas; la adopción de una “cultura de evaluación”, orientada a mejorar la calidad académica y optimizar el sistema de gestión; la apropiación de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, la diversificación de la oferta académica, incluida la educación a distancia para acortar la brecha entre la Universidad y la sociedad; el impulso a la investigación sobre la base de incentivos técnicos y económicos, así como la búsqueda de nuevas fuentes de financiación; la reorientación de la cooperación nacional e internacional, privilegiando la formación de redes académicas para fortalecer programas de grado, posgrado e investigación, etc. Estas, y otras acciones semejantes, son parte de transformaciones profundas que muestran una nueva concepción de la dinámica universitaria, orientada a integrarse al contexto regional, nacional e internacional con un valor agregado de excelencia.

En este sentido se ha vuelto una exigencia ampliar y diversificar las relaciones con el Estado y con la sociedad civil. Para ello la comunicación puede constituirse en el elemento catalizador que impulse procesos orientados a crear capacidades de coproducción intra e interinstitucionales, de modo de impulsar, establecer, afianzar alianzas colaborativas que aporten soluciones integradoras a los problemas de la sociedad.

El desafío de la Universidad en este nuevo contexto es el de volcar a la sociedad, de manera productiva y críticamente, el conocimiento que produce liderando procesos de innovación y crítica social. Por ello es importante también que tenga presencia, que pueda efectivamente posicionarse, en los temas centrales de debate público. El conocimiento que produce no es privado, es público, y debe ser puesto en diálogo, compartido, con los diferentes problemáticas y actores sociales, económicos, políticos, culturales, en tanto referente de calidad y experticia. En este sentido queda claro que la Universidad debe desarrollar *actitudes proactivas* en sus relaciones con el entorno y en la instalación de los temas en la agenda pública.

Poner en diálogo a la Universidad con su entorno es también parte indisoluble de la filosofía democrática, pluralista, inclusiva que nos caracteriza como institución educativa. Desde esta *perspectiva democrática* resulta entonces una exigencia natural la disponibilidad y el libre acceso a la información institucional. El acceso a la información clara, oportuna, confiable, hace

a la *transparencia de la gestión* y a una mejor relación de confianza entre todas las partes involucradas en la vida universitaria.

Todo esto conlleva la necesidad de una mejor comunicación con todos los actores sociales con los que interactúa, sobre los que ejerce influencia pero que a la vez es influida por ellos.

Frente a estos retos, la Universidad debe ser capaz de comunicar, y no sólo transmitir: Comunicar sus políticas, sus programas, su filosofía de vida; sus logros y sus expectativas; su concepción de la sociedad y la educación; sus estrategias para el desarrollo, sus capacidades de acción y sus potencialidades para la transformación. La Universidad debe comunicarse como una totalidad, pero también debe *saber escuchar* los reclamos, necesidades, expectativas, del entorno al que sirve. Uno de los aspectos más valorados, no tanto para adecuarse sino para ser promotor del cambio, es la *capacidad de escucha* que deben ejercer los actores sociales para que haya acuerdos, consensos, y también control y mitigación de los conflictos, en búsqueda de una real transformación.

En este contexto, la idea de comunicación estratégica tampoco puede desvincularse del proyecto político de la institución. Su gestión, articulada, coherente, integral, coadyuva a la realización de dicho proyecto, y a identificar alternativas de transformación.

Por compleja que sea una organización, su administración y funcionamiento, al desmontar el aparato burocrático y simbólico que la sostiene, nos encontraremos ante un sinnúmero de intercambios comunicativos, interpersonales, grupales, sociales, institucionales, según desde que nivel se los analice, que ligan los conocimientos, expectativas, intereses, y también las emociones y sentimientos de los individuos entre sí. Dicho de otro modo, la comunicación es parte constitutiva de las organizaciones, es la trama que teje la red de relaciones entre los miembros del grupo. Por ello mismo también, la comunicación es esencial y definitoria de la cultura de una organización; la cultura organizacional, en tanto conjunto de valores, creencias, costumbres que comparten los integrantes de un grupo y que se manifiesta inconscientemente gracias a una experiencia grupal, es al mismo tiempo producto y producción de sentido compartido, amalgamado en y por la comunicación.

La comunicación en las organizaciones resulta entonces estratégica para establecer y mantener

la interacción y el entendimiento entre los individuos, generando redes de trabajo cooperativo, cohesión, compromiso, integración. La comunicación al interior de la organización permite que los miembros de la misma conozcan y compartan el proyecto institucional, compartan los valores y principios que la animan y se sientan motivados al trabajo.

Comunicar la gestión no es lo mismo que gestionar la comunicación. Bien gestionada, la comunicación se convierte en generadora de las condiciones necesarias para que los miembros de la organización pasen a ser una comunidad de significados y se alcancen niveles de vínculo y responsabilidad surgidos de las mismas personas, además de un sentido profundo de pertenencia y participación, lo que a su vez impacta positivamente en la consecución de los objetivos de la institución.

El clima interno vivido en las relaciones laborales, académicas, de investigación, de gestión, también transmite y comunica sensaciones, ideas en los públicos. Nuestra actuación, pública y privada, transmite siempre un conjunto de impresiones, sensaciones, ideas, conceptos, que conforman la imagen que el público, interno y externo, tiene de nosotros. Las representaciones que circulan en el imaginario social sobre nuestra institución son producto y producción simultánea de nuestra actividad cotidiana: de nuestro discurso explícito y silenciado, de nuestros actos, organizados o espontáneos. Dichas representaciones constituyen a su vez el marco de referencia que guía a nuestros públicos para la aceptación o rechazo, para la confianza o la desconfianza, para el reconocimiento o el desprestigio.

Esto es motivo suficiente para justificar la necesidad de planificar e desenmarañar la comunicación desde la propia institución, con arreglo a los fines y objetivos que se persiguen.