

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL ITSSLP, C Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTORES:

Recibido: agosto 22, 2017
Aceptado: septiembre 23, 2017

D. Morin García¹
O.Y. Reynoso Ibarra²
A. Martínez Oviedo³
S. Saucedo Escalante⁴

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se aborda el tema de la importancia de la comunicación interna como mecanismo insustituible para la implantación de una cultura organizacional en el Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí, Capital, que se refleje en la calidad educativa de los servicios que brinda. Los problemas de comunicación detectados en la institución llevaron a la realización del presente trabajo de investigación. El instrumento de recolección fue mediante entrevistas no estructuradas durante la primera etapa y la aplicación de una encuesta en la segunda etapa. Los resultados, tanto cualitativos como cuantitativos determinan la necesidad de contar con mayor eficiencia comunicativa para sentar las bases de una cultura institucional como factor de diferenciación que permita al Instituto destacar entre las opciones de educación superior en el entorno.

Palabras clave: Comunicación, cultura organizacional, identidad, sentido de pertenencia, calidad educativa.

Abstract:

This article's subject reviews the importance of internal communication as a vital mechanism in order to deploy an organizational culture within the Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí (Capital city campus), that will reflect the quality of the education and the services this institute provides. Evident communication issues resulted in the completion of this investigation. The main tools we used in order to collect the VOC (voice of the customer) was through direct interviews in an initial stage, and then surveys were completed as a second stage. Qualitative and quantitative data was gathered, and the results revealed the need of a structured and efficient communication strategy in order to ensure an appropriate fostering and implementation of an organizational culture that can become a differentiator factor that will enable our institute to stand out among other higher education (graduate level) options.

¹ Profesor de Tiempo Completo. Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí, Capital
dora.morin|@tecsuperiorslp.edu.mx

² Profesor Titular A del Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí, Capital
omayra.reynoso|@tecsuperiorslp.edu.mx

³ Jefa de la División de Ingeniería en Administración del Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí, Capital
areli.martinez|@tecsuperiorslp.edu.mx

⁴ Directora General del Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí, Capital
sandra.saucedo|@tecsuperiorslp.edu.mx

Keywords: Communication, organizational culture, identity, sense of belonging, educational quality

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el proceso que permite el desarrollo y evolución de una sociedad a través de transmitir y compartir información y su significado; por tanto, se puede afirmar que la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda sociedad humana, cualquiera que sea su tipo o su tamaño.

Cantón, Isabel y García, A.M. en el libro; *La Comunicación en los Centros Educativos. Tendencias Pedagógicas*, cita que: *“Lo que distingue al hombre de los animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras tanto ideas como emociones, a través de sus capacidades comunicativas”*

Por tanto, si la comunicación es inherente a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización y particularmente a las instituciones educativas, cuya razón de existir es precisamente la de transmitir significados, tarea que sólo es posible a través de la comunicación. Cuanto más eficaz sea ésta, mejores serán los procesos y sus resultados.

Por otra parte, la cohesión de una comunidad está evidentemente relacionada con el sentido de pertenencia generado entre sus miembros; éste a su vez se desarrolla a partir de la identidad que la comunidad en cuestión aprecie con base en valores, objetivos y metas compartidas. Es decir, sólo mediante la comunicación se pueden establecer relaciones útiles para lograr objetivos comunes. En este sentido, la comunicación es el proceso que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta (Lucas Marin, 1999:103)

En la actualidad no hay duda que la comunicación se entiende como el proceso que media toda estructura social, y en las instituciones educativas esta comunicación establece un lazo entre la palabra, el texto y la imagen, de tal modo que no puede ser vista sólo como la transmisión de signos y códigos, sino como un medio que acerca a los miembros de una comunidad, les provee una identidad y los hace compartir objetivos y trabajar para conseguirlos. En este sentido, es claro que una buena comunicación favorece el clima interno de las instituciones educativas y una mejor integración de los equipos de trabajo.

Por esta razón es indispensable construir lazos de colaboración basados en el sentimiento de pertenencia a un grupo y los signos y símbolos que lo definirán como parte del mismo para consolidar de manera eficaz a la comunidad.

En alcance a lo anterior se realizó un estudio con el objetivo de determinar la estrecha relación que existe entre una adecuada comunicación interna y la apropiación del sentido de pertenencia e identidad generada al interior de una organización, y derivado de lo anterior, establecer la importancia y urgencia de hacer lo propio en el ITSSLP,C para la implantación de una cultura organizacional distintiva. El valor de trabajar en ello redundará en un beneficio directo para la institución, logrando consolidar una imagen ante la sociedad

y conseguir objetivos conjuntos en beneficio de toda la comunidad educativa, integrada ésta por directivos, administrativos, docentes, trabajadores en general y, desde luego, a la comunidad estudiantil.

METODOLOGÍA

Con el objeto de conocer la opinión de los miembros de la comunidad educativa respecto de la eficiencia de la comunicación interna y hacer un diagnóstico sobre el sentido de identidad a través del reconocimiento de una cultura organizacional, se aplicó una encuesta entre el personal docente, administrativo y la comunidad estudiantil del ITSSLP, C. El estudio se realizó entre los meses de enero a mayo del 2017.

Se encuestó a cuarenta docentes de un total de sesenta y cinco, por lo que la muestra de este grupo es altamente representativa. De la misma manera, se encuestó casi a la totalidad del personal administrativo, aplicando treinta encuestas a un universo de treinta y nueve elementos. Finalmente, de entre la comunidad estudiantil se encuestaron a ciento veinte elementos, eligiendo aleatoriamente a treinta alumnos de distintos semestres por cada carrera que se imparte en esta Institución.

La realización del estudio se desarrolló en dos etapas; en la primera de ellas se compiló información sobre los mecanismos de comunicación que utiliza la institución para enterar a sus miembros de políticas, lineamientos, acuerdos, planes estratégicos y/o departamentales, y cualquier otro asunto de interés general y que involucre la participación directa o indirecta de los miembros de la comunidad. Esto a través de entrevistas con personal directivo.

Posteriormente se elaboró el instrumento de recolección de datos. Los ítems contenidos en la encuesta buscan identificar el conocimiento de los enunciados institucionales, planes estratégicos, medios de comunicación interna, conocimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, participación individual en los planes de trabajo anual, identificación de una cultura propia, entre otros.

Por último, en la segunda etapa se procedió a aplicar la encuesta y a procesar la información para hacer el diagnóstico con base en los datos recabados.

RESULTADOS

Los resultados de la primera etapa arrojan que no existen acciones concretas por parte del área directiva por involucrar al personal en el conocimiento de políticas, lineamientos, acuerdos, planes estratégicos y/o departamentales. La respuesta generalizada es que; cuando alguien solicita información relacionada se le proporciona, además de estar publicadas en la página del Instituto. Por otro lado, se cuenta con un correo electrónico institucional a través del cual se difunde a la comunidad interna sobre acciones o eventos de interés general, en tanto que al alumnado, se le informa a través de las redes sociales así como los pizarrones colocados afuera de las salas audiovisuales de las Unidades Departamentales del ITSSLP,C, aunado a lo anterior se coloca dicha información en las

puertas de acceso a los tres edificios del Instituto. Sin embargo, no existe un programa de comunicación interna diseñado para hacer fluir la comunicación formal y disminuir el impacto negativo que se genera debido a la comunicación de pasillo.

En cuanto a la segunda etapa, una vez procesada la información se obtienen los siguientes datos:

Sólo el 15% de los docentes encuestados (6 maestros) conocen los enunciados institucionales (misión, visión, políticas y valores), aunque no los recuerdan con exactitud; el 85 % restante reconocen que no están familiarizados con ellos y desarrollan su trabajo apuntando solamente a los objetivos establecidos en las materias que imparten, lo que significa desarrollar un trabajo bastante desarticulado de los objetivos generales, cualesquiera que estos sean. En cuanto a los administrativos, se presentan resultados similares, ya que sólo 7 (23%) de los 30 encuestados tienen presente visión, misión, políticas y valores institucionales; cabe destacar que los veintitrés elementos que desconocen esta información son los de más reciente ingreso al Tecnológico. Figura No.1

Por otro lado, las encuestas aplicadas a los alumnos dan resultados un tanto preocupantes, ya que el total afirma no tener conocimiento de los enunciados formulados por el instituto, y aunque la responsabilidad del logro de lo que en ellos se expone no recae en los alumnos,



su conocimiento puede derivar en la obtención de mejores resultados.

Figura. No. 1. Conocimiento de los enunciados Institucionales.

En relación con el conocimiento de los Planes Estratégicos Institucionales, en cierta medida, es razonable que los alumnos lo desconozcan, los docentes en su totalidad afirman

que aportan a la eficiencia terminal y el 73% de los administrativos (veintiún elementos), dicen abonar a la calidad en el servicio.

Respecto del conocimiento y aplicación de los reglamentos que rigen a la Institución y a la comunidad educativa el resultado es el siguiente: En todos los casos dicen saber que existen reglamentos, (100 %), el 84 % dice conocer algunos puntos de dichos reglamentos, y lo más asombroso o preocupante es que el total de quienes los conocen declaran “adaptar” dichos reglamentos a las circunstancias.

En cuanto al uso del correo electrónico todo el personal tanto docentes como administrativo coincide en que es un buen medio de comunicación, pero igualmente todas las respuestas concuerdan en que de ninguna manera sustituye otras formas de comunicación formal y lo ven como un excelente complemento al que le niegan el carácter de oficial, concediéndole ese privilegio a los llamados “oficios por escrito”. Cabe destacar en este punto que las autoridades institucionales han declarado que el correo institucional constituye un mecanismo oficial de comunicación. Los alumnos encuestados se muestran menos recelosos con este medio de comunicación y le conceden el carácter de “excelente” medio de comunicación, aunque un 65% comenta que en ocasiones no pueden leer oportunamente los correos, cayendo con esto en una contradicción.

El 91% de los encuestados coincide en que la comunicación informal hace mucho daño a la institución y están de acuerdo en que la comunicación formal puede abatir o disminuir ese impacto negativo. El 9% restante asegura que la comunicación informal ha sido el medio por el que es posible enterarse de lo que ocurre en el Tecnológico y no le conceden el calificativo de negativa, dado lo anterior el personal tanto Administrativos como docente coinciden en que la responsabilidad de comunicar de manera formal y vía oficio por parte del personal directivos, en tanto que los alumnos responsabilizan por igual a directivos y docentes. Asimismo, el 100 de los encuestados califica la comunicación formal como deficiente.

Dieciocho encuestados (9.0 %) opinan que sí existe una cultura organizacional que identifica al Tecnológico Superior y a su comunidad; el resto no están de acuerdo y responden que no existe ese punto de convergencia, que no se comparten los valores y que se trabaja por objetivos particulares, en compartimentos estancos y que éstos están determinados por las áreas, y en ocasiones, por relaciones de amistad entre los miembros del instituto. Figura No.2

Por último, el 100% de la muestra contestó que la calidad educativa es un reflejo del clima y la cultura internos de la Institución, y en este sentido, al ampliar su respuesta el 97% coincide en que la cultura organizacional puede ser favorable o no y, por tanto, el reflejo de la misma y su impacto en la calidad del servicio que se ofrece presenta la misma tendencia

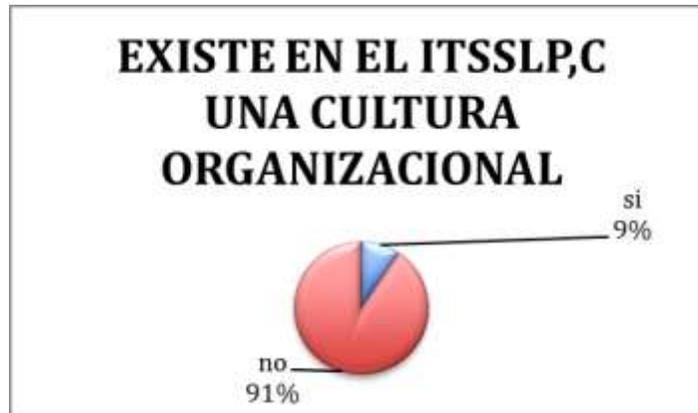


Figura. No. 2 Existencia de una cultura organizacional en el ITSSLP,C

Una institución educativa, como el sistema abierto que es, está necesariamente comunicada con el entorno externo, de él se alimenta y hacia él se orienta, pero los mensajes que emita hacia el exterior provienen inevitablemente de su interior, y a través de él proyectará su esencia. Es por ello que en primera instancia se debe trabajar en la comunicación interna, fortalecer la sangre que alimenta al sistema, y trabajar por el establecimiento de una cultura institucional que alinee los comportamientos de quienes la constituyen y se orienten efectivamente hacia el logro de los objetivos organizacionales establecidos en la visión, interiorizando las acciones que se deben realizar y que están instituidos en la misión. El fundamento de la mejora continua de las instituciones educativas, y la consolidación de sus procesos sustantivos, se hace efectiva en los modos de actuación de los miembros de su comunidad.

Según Eliott Jauques (1992), la cultura organizacional es “*la forma tradicional o habitual de pensar-decir-hacer las cosas, que comparten los miembros de una organización y que los miembros nuevos tienen que aprender o aceptar, al menos parcialmente, a fin de que sus servicios sean aceptados en la organización*”. Por su parte, Evans y Lindsay (2008, p. 452), aseguran que la cultura corporativa “*es el sistema de valores de una organización y su grupo de principios guía*”. Para que una institución pueda cambiar la cultura y el clima organizacional debe tener capacidad innovadora, representada a través de al menos tres características:

- Capacidad de resolver problemas y reaccionar ante los cambios y exigencias del ambiente tanto interno como externo.
- Sentido de identidad, es decir, el compromiso de sus miembros con el pasado, presente y futuro de la Institución.
- Integración entre los participantes; es decir, un equipo altamente unificado.

Cabe señalar como elemento medular para la apropiación del sentido de pertenencia, la identidad de la comunidad tecnológica y la unificación del equipo de trabajo, la existencia de un emisor institucionalizado, responsabilidad que generalmente suele recaer en el

director general, reconocido como autoridad institucional o en quien éste nombre como responsable, quien deberá diseñar la estrategia a través de mensajes claros, eficientes y de impacto generado a partir del conocimiento del público meta y del conocimiento también de mecanismos de comunicación que permitan orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar en conjunto para alcanzar objetivos.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos vale la pena hacer algunas reflexiones al respecto, que bien pudieran tomarse en cuenta como recomendaciones.

Es impostergable tomar las medidas necesarias para promover una mejor comunicación interna que sea capaz de transmitir el sentido de ser del Tecnológico y la filosofía que debería privar en el quehacer cotidiano de cada uno de sus integrantes.

La estrategia de comunicación para promover y/o instaurar una cultura organizacional deberá considerar de manera especial, al menos los siguientes elementos, todos igualmente importantes:

- El proceso sustantivo de la institución
- La calidad en el servicio educativo
- El sentido de identidad y apropiación de los valores
- El ambiente de trabajo
- El sentido de arraigo de todos los trabajadores a la Institución
- El sentido de arraigo de la comunidad estudiantil
- La responsabilidad ineludible del equipo directivo en todas estas acciones.

Las medidas deberán partir de la organización de la información según el nivel en que opera la cultura de toda institución. Se propone el siguiente orden para abordar las medidas correctivas:

- En primer lugar, cabe señalar la importancia de trabajar insistentemente sobre los valores del Tecnológico: filosofía, misión, visión, políticas e identidad, principios que se materializan en acciones concretas como la colaboración y el espíritu de equipo que contribuyen a lograr metas y objetivos institucionales. En la medida en que los directivos se involucren e incorporen a todos los niveles inferiores en un plan de comunicación bien estructurado, los resultados podrán verse en un plazo menor, y se extenderá rápidamente entre la comunidad estudiantil, mejorando sustantivamente la imagen que se proyecta hacia el exterior.
- En segundo plano, pero no menos importante, lo relativo a la normatividad: lineamientos, procedimientos, políticas, normas, reglamentos etcétera, que marcan la pauta y guían los comportamientos al interior del Tecnológico.
- Por último, pero guardando el mismo plano de relevancia está lo concerniente a la división del trabajo: conocimiento de los procesos y prácticas laborales, delimitación de funciones y ejecución responsable de las tareas individuales sin

descuidar el impacto de éstas en las labores y/o desempeño de los colaboradores y compañeros de trabajo.

En general, el estudio determina que en el ITSSLP,C no existe una adecuada comunicación interna que pugne por instaurar o fortalecer una cultura organizacional entendida, aceptada y practicada por toda la comunidad educativa. Esto genera un clima inestable desatado por el peso de la comunicación informal y la sensación de trabajar hacia un rumbo no completamente conocido. Estos factores indudablemente afectan a la calidad educativa.

Lo anterior tiene un fuerte impacto en la forma en que cada integrante de esta institución educativa aborda su trabajo, y vale destacar que por más que se esfuerce, si se encuentra desarticulado no generará jamás los resultados deseados. Cabe aquí hacer el señalamiento de que el Tecnológico cumple, en agosto del presente año, catorce años de haberse fundado, y hay personas que hablan de lo joven que aún es la escuela, quizás con ello intentando justificar esa falta de cohesión. Una década y media es tiempo suficiente para sentar bases sobre las que edificar una institución, y esas bases nacen justamente en la participación del quehacer cotidiano, de los valores sobre los que se debe realizar el trabajo diario y los objetivos hacia los que se debe orientar todo el esfuerzo, empezando por el ejemplo de todos aquellos que tienen a su cargo señalar el rumbo a seguir.

Parece simple, pero 14 años demuestran que no lo es, o que se ha minimizado la importancia de involucrar efectivamente mediante una comunicación franca y constante, a todos los integrantes de la comunidad tecnológica superior, para un mejor desempeño institucional y mejores resultados educativos. En todo caso, cada uno de los puntos mencionados bien merece un estudio independiente ya que significan una dinámica particular del funcionamiento del Instituto, pero inevitablemente se complementan y permiten que la institución funcione como un todo. El elemento de cohesión es, indudablemente, la comunicación; el producto final será, también sin lugar a dudas, la calidad en los servicios educativos.

BIBLIOGRAFÍA

Cantón, Isabel y García, A.M. (2012). La Comunicación en los Centros Educativos. *Tendencias Pedagógicas*. N° 19. Pp 107-130. Consultado en mayo 16 de 2017. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3939030>

Evans, James y Lindsay, William. (2008). *Administración, Planificación y Control de la Calidad*. 7ª. Edición. México. Editorial Thompson/South Western

Garbanzo-Vargas, Guiselle M., Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación* [en línea] 2016, 40. Fecha de consulta: 27 de mayo de 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005> ISSN 0379-7082

Islas Maldonado, O. Comunicación, Identidad y Sentido de Pertenencia en Instituciones de Educación Superior. *Boletín Científico de Ciencias Sociales y Humanidades*. Instituto de

Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Vol. 2 No. 4. Junio 2014. Consultado el 4 de mayo del 2017. Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icshu/n4/index.html> ISSN 2007-4581

Marañón, E., Bauzá, E. y Bello, A. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales. *Revista Iberoamericana de Educación*. (ISSN: 1681-5653). No. 40/5

Terrén, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista Iberoamericana de Comunicación*. (ISSN: 1022-6508). No. 36