

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

MSc. Yamilé Rodríguez Delgado¹, Lic. Lázaro Horta Chávez², Ing. Lidia Hernández La Rosa³, MSc. Yuleisy Rodríguez Marrero⁴

1,2,3,y 4 Universidad de Matanzas – Filial Universitaria Los Arabos

Carretera Central No. 13 Los Arabos, Matanzas.

yamile.delgado@umcc.cu

lazaro.horta@umcc.cu

lidia.rosa@umcc.cu

yuleysi.rodriguez@umcc.cu

RESUMEN

La comunicación organizacional se encuentra presente en toda actividad. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. Su buen funcionamiento ayuda a coordinar, a controlar las responsabilidades en los funcionarios que la integran y a fomentar el buen ambiente laboral. Es importante seleccionar el medio más conveniente para enviar la información y así quienes la reciban puedan tener un mayor entendimiento de lo que se desea transmitir. De ello se deriva el tema y el objetivo del trabajo, profundizar en comunicación organizacional y su funcionamiento en el centro de trabajo. Se constató análisis de la pertinencia y uso de diversas herramientas de comunicación, de la gestión actual de la comunicación y diseño de acciones, medidas y prácticas de mejora en su área gracias a los aportes conceptuales, la práctica y el intercambio de experiencias.

Palabras claves: comunicación; comunicación organizacional; procesos comunicativos

INTRODUCCIÓN

La comunicación está presente en numerosos conceptos de dirección, como insoslayable en cualquier proceso humano, porque la comunicación es al hombre lo que el agua al pez. Ella está presente en la marcha de la historia de la administración, "es un proceso natural objetivo, obra de los hombres en función de mejorar la relación entre sí, entre ellos y las cosas y todo esto en relación con el medio en que se encuentran" (García 2010).

La comunicación es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total, es el mecanismo de coordinación, de ahí que el papel de la comunicación sea el de armonizar la organización. (Barreiro 2000).

No es posible conducir con éxito los procesos organizacionales sin tener en cuenta que "hoy es el día, el concepto de organización ha cambiado y se traslada de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vista como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre los individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes". (López 2010).

Hoy, la comunicación organizacional define sus acciones en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables de los procesos comunicativos, con el propósito de mejorar las relaciones de los integrantes de las organizaciones (público interno) y las de estas con los públicos externos. Debe concebirse desde la dirección de la organización, para lo cual es preciso que ese nivel tenga clara sus funciones y consolide su ubicación en la estructura organizacional a partir de la influencia de la comunicación en toda la organización y no solo en una parte de ella, por lo que las personas o departamentos especializados deben subordinarse directamente a la más alta dirección, como coinciden en señalar estudiosos del asunto.

En las organizaciones es de gran importancia seleccionar el medio más conveniente para enviar la información con el objetivo de que quienes la reciban puedan tener un mayor entendimiento de lo que se desea transmitir. Esto depende en gran medida del tipo de información, de los trabajadores que la reciban, del grado de implicación con lo que se transmite, entre otros aspectos. De lo anteriormente expuesto se deriva el tema y el objetivo del trabajo que nos proponemos desarrollar.

DESARROLLO.

"La conciencia de la necesidad de establecer relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive en general dentro de una sociedad, el lenguaje nace como la conciencia de la necesidad de los apremios del intercambio con los demás hombres. La conciencia por tanto es ya de ante manos un producto social y los seguirá siendo mientras existan seres humanos".

Es importante tener en cuenta en el proceso comunicativo el conocimiento de algunos aspectos teóricos determinantes. La comunicación de masa es el conjunto de medios que permiten la difusión de mensajes entre un público vasto y heterogéneo. En una organización existen diferentes tipos de comunicación atendiendo a los diferentes públicos: Comunicación interna y externa.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto la comunicación interna se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito tanto interno como externo. Además facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones.

Este tipo de comunicación ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta la empresa cubana hoy para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización. La necesidad de comunicación es muy sentida por los trabajadores de las instituciones, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado.

A los efectos de profundizar en su estudio, se han identificado distintas formas de comunicación, donde se concuerda con Marín (1997) que propone guiar el tema a través de la doble distinción entre la comunicación formal e informal, por una parte y horizontal, ascendente y descendente, por la otra.

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memorandum, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Horizontal: Es la que se establece entre miembros que tienen niveles de jerarquía similares. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida

como comunicación plana. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos y rumores, a través de actividades de comunicación interna incluidas las reuniones. Se caracteriza por transmitir la información con mayor rapidez, coordinar actividades, solucionar problemas o tomar decisiones sobre algún departamento. Esta información se comunica a través de reuniones, trabajo en equipo, vía telefónica, entre otros.

Comunicación ascendente: La información es aportada desde los niveles de jerarquía más bajos o por parte de los subordinados, hasta las dependencias más altas o los jefes. Esto es posible cuando se toma en cuenta la importancia de la comunicación que aportan los trabajadores como una forma de retroalimentación de lo que ocurre en la organización. Esta comunicación se da a través de llamadas telefónicas, reuniones periódicas, entrevistas, entre otros.

Comunicación descendente: La información se transmite desde las altas jerarquías hacia los demás subordinados. Forma parte de la cultura organizacional de autoridad centralizada. Se comunican las tareas u obligaciones según el orden de las demás dependencias y sus responsabilidades. Esta comunicación se da a través de informes, memorándum, cartas, entre otros.

En la comunicación informal se debe tener mucho cuidado con la aparición de los rumores, estos ocurren cuando los trabajadores no son informados de lo que está ocurriendo en la empresa, los que creen saber algo lo comunican al resto, y a medida que la información circula se van produciendo exageraciones y distorsiones hasta que llega el momento en que el mensaje que se recibe es completamente diferente al que se envió, y en la mayoría de los casos, erróneo aunque la información inicial fuese fidedigna. La dirección debe estar atenta ante el nacimiento de cualquier rumor porque circula rápidamente; creando incertidumbres y temores que no permiten trabajar de forma eficiente, y más aún cuando la institución está en proceso de cambio, pues cualquier información falsa sobre lo que está pasando traería nefastas consecuencias.

Comunicación	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos.	Con los líderes

Flujos de mensajes:

Los diferentes flujos de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización, sigue un camino denominado red. Esta existe cuando dos o más personas se involucran, hasta llegar a alcanzar toda la institución. Comprende redes formales, cuando los mensajes fluyen siguiendo caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral; e informales, cuando los mensajes no fluyen siguiendo las líneas funcionales.

El medio por el cual las envían se denomina canal de comunicación, es el que tiene la función de brindar todo tipo de información, establecer rumores y motivar al personal en su trabajo para fomentar la participación e integración en todas las actividades de la organización. Estos pueden dividirse en mediatizados y directos. Los mediatizados, con un soporte tecnológico para diseminar la información rápidamente; y los directos, con la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara, ayudando a promover, coordinar y hacer cumplir las tareas productivas de la organización.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación ascendente encontramos: Tablones de anuncios, Periódico interno, carta al personal, jornadas de puertas abiertas, reuniones de información, entrevista individual.

La reunión es la actividad de comunicación más común donde se pone de manifiesto: la inteligencia colectiva, el comportamiento con una actividad determinada, el intercambio de conocimientos, la necesidad de cooperación, el surgimiento y la valoración de ideas.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar: entrevista, programas de sugerencia, sección en el periódico interno, por correo, buzón de sugerencias e intranet.

Comunicación interpersonal: Es una relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad. La definición centra la atención en tres puntos esenciales: se necesita tratar de comprender como se relacionan las personas entre sí, ha de aceptar las definiciones de las palabras que están usando, es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras solo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

Dentro de los estilos de comunicación interpersonal tenemos: conversación breve, de taller, de pelea, de resentimiento y conversación directa. La conversación breve, tiene la intención de ser amistoso, sociable, entretenido, crear confianza. Posee como acciones: felicitaciones, cuentos, chistes, comentarios. Estado de ánimo: relajado, cómodo. Su contenido puede estar relacionado con: noticias, tiempo, deportes, tópicos de cada día. Los impactos del estilo de conversación breve: comienza a crear confianza, aligera tensiones y descubre cuestiones comunes y diferencias.

Recomendaciones: no encuentre difícil la conversación breve (recuerde que mucho de la conversación breve es plantear lo obvio). Haga que los demás cuenten su historia. Cuente alguna historia de sí mismo.

En la conversación de taller se mantiene a todos informados y esta le ayuda a usted a mantenerse en contacto con la gente. Recomendaciones, como jefe o como empleado, insista en reuniones informativas, regulares e informales. Caer donde laboran los empleados es especialmente útil para recoger información acerca de cómo van las cosas.

Conversación de pelea, contiene la intención de ser: forzar el cambio, defenderse esconder el miedo, intimar, tiene como acciones la de demandar, ordenar, asumir, culpar, amenazar, escucha acusatoria, derrumbar a los demás. Contiene estados de ánimos tenso, ansioso, agresivo, utilizando para ello palabras claves como: debiera, imperativos, preguntas dirigidas, siempre, nunca, todos, porque... Impactos del estilo de conversación de pelea, genera temor y resentimientos en los demás y los arrastra al desquite, mina las relaciones y a veces las destruye.

Recomendaciones: no se deje atrapar en conversaciones de pelea, utilícelas como una señal, la conversación de pelea le dice que hay una cuestión más profunda en marcha. Tome seriamente las señales de su cuerpo. El significado de un mensaje está principalmente en su impacto no en su intención, la conversación de pelea no es siempre entono alto ni agresivo.

Conversación de resentimiento: su intención es hacer que los demás se sientan culpables, resistir el cambio, cubrir el dolor, desquitarse. Dentro de las acciones encontramos: disparar, huraño, demorado, evadiendo, quejándose, chismorreando, auto derrota. En estas conversaciones se muestran estados de ánimos: indiferentes, resentido, desafiante, cínico, desesperado. Contiene como palabras claves: debiera, planteamientos, preguntas de orientación, siempre, nunca, jamás.

Impactos de estilo de conversación de resentimiento: se lastima así mismo descontando su propio poder, el resentimiento se convierte en venganza.

Recomendaciones; Trate a la persona con seriedad, llegue a la razón subyacente. Da señales de una situación temporal o de vida de una persona.

Conversación directa trata con lo que es, se es directo, responsable, cuidadoso y comprensivo. Acciones: observa, oye, responde, presta atención, se es serio, trata las emociones. Palabras claves: planteamientos, sentimientos.

Impactos del estilo de una conversación seria: va al centro de la cuestión, llega a los sentimientos y deseo de las personas, le ayuda a usted y los demás a sacar las cosas de su pecho en una forma productiva, le ayuda a manejar directamente las diferencias y tensiones, incrementa el compromiso de la gente y la confianza.

Recomendaciones: Es la forma más efectiva y satisfactoria para hablar de un problema o cuestión en sí. Lo obvio en la conversación directa es lo que está ocurriendo, lo que las personas conocen pero temen decir directamente. La conversación directa no es un cúmulo todo, hablar directamente no garantiza que usted logre su propósito.

En el proceso de comunicación existen elementos esenciales para que se lleve a cabo con eficiencia. Muchos han sido los teóricos preocupados por describirlos. Laswell logra hacerlo de una manera sencilla y ahora bien conocida. Él nos dice que para resumir la comunicación debemos preguntarnos: ¿Quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos? Por otro lado, pero con ideas paralelas Shannon y Weaver plantean un modelo de comunicación compuesto de siete elementos básicos: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Se presenta de manera general lo que significa cada uno de ellos:

- Emisor o fuente: una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes.
- Encodificación: traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- Mensaje: es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. En otras palabras, es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba.
- Medio o canal: es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor.
- Decodificación: a diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.
- Receptor: es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor. Y quienes responderán a éste de acuerdo a lo adecuado que hayan sido la encodificación, el medio y la decodificación.
- Retroalimentación: es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 13-18)

John Kotter ha definido la comunicación como un proceso compuesto por un transmisor que envía su mensaje, a través de los medios, a un receptor que responde. Emisor-Mensaje-Receptor. Este modelo indica tres elementos esenciales de la comunicación, es evidente que si falta alguno de ellos no se efectúa la comunicación.

Modelo viable de la comunicación:

El emisor o fuente del mensaje inicia la comunicación. En una organización será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse.

El mensaje es la forma física en la cual el emisor codifica la información. El canal es el método de transmisión de mensajes de una persona a otra (como el aire para las palabras habladas y el papel para las letras), con frecuencias, es inseparable el mensaje. Para que el mensaje sea eficiente y eficaz el canal debe ser adecuado para el mensaje.

El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases donde el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. En general cuando mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

El ruido es cualquier factor que perturbe o confunda la comunicación, o interfiere de alguna manera en ella. La retroalimentación es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una relación ante la comunicación del emisor.

Se ha visto entonces, que tanto John Kotter, Laswell como Shannon y Weaver presentan a la comunicación como un proceso dentro del cual participan quien emite un mensaje, el código en el que lo traduce para el receptor, el mensaje en sí, el medio o canal en el que se transporta, quien lo recibe, cómo lo interpreta y decodifica, y la respuesta que el receptor da al emisor.

Durante la comunicación pueden existir barreras que hacen que la información emitida por el emisor no llegue al receptor debidamente, es decir, hacen que la comunicación no sea efectiva: Las diferencias de lenguaje, el ruido, las emociones, incongruencia entre la comunicación verbal y la desconfianza. Transmitir información confusa o poco precisa. Distorsión del mensaje a medida que se va transmitiendo por los diversos canales de comunicación. Pérdida de información por parte de quienes la comunican. Ofrecer información demás o innecesaria. Si es un mensaje no escrito, se puede distorsionar su contenido. Fallas de las herramientas tecnológicas: redes internas, sistemas colapsados.

Diferencia de lenguaje. Estas se hallan a menudo estrechamente relacionadas con las percepciones diferentes, para que un mensaje sea comunicativo como es debido, las

palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, quienes deben compartir el mismo significado simbólico.

Otra barrera de la comunicación es el idioma, algunas empresas tienen sus idiomas especiales. Las personas tienen intereses o conocimientos especiales y con frecuencia olvidan que no todo el mundo está familiarizado con su terminología especializada, por último, la globalización actual de la industria significa la capacidad para manejar las principales diferencias de lenguaje, un problema que es imposible ignorar.

Las reacciones emocionales (ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, venganza) influyen en la manera de entender el mensaje de otro y también influyen en los demás mensajes.

Se piensa en el lenguaje como medio primario de comunicación, pero los mensajes que se envían y se reciben tienen una profunda influencia de ciertos factores no verbales, como son los movimientos corporales, la ropa, la distancia que se guarda con el interlocutor, la postura, los gestos, los movimientos oculares y el contacto corporal. Aún cuando los mensajes sean tan simples como el saludo de buenos días se puede transmitir intenciones diferentes, mediante la comunicación verbal.

La desconfianza. La credibilidad de un mensaje es en gran medida una función de la credibilidad del emisor a la mente del receptor, y a la vez, la credibilidad del emisor depende de diversos factores. En algunos casos, el hecho de que un mensaje proceda de un administrador aumentará su credibilidad, aunque también se puede producir el efecto contrario.

La superación de las barreras, para superar las diferencias de lenguaje, conviene explicar los significados de los términos técnicos o poco usuales. Se recomienda utilizar un lenguaje simple, directo y espontáneo para asegurarse de que todos los conceptos importantes hayan sido entendidos, es de gran utilidad pedir al receptor confirmar o reformular los puntos centrales del mensaje. Debe alertarse al receptor a que hagan preguntas y busquen explicaciones de los puntos poco claros o que puedan entenderse erróneamente. También conviene ser capaces de percibir las diversas interpretaciones de un mensaje. A menudo estos pueden reformularse en diferentes términos.

La mejor manera de afrontar el ruido es eliminarlo. Si el ruido proveniente de una máquina dificulta la conversación, se apaga la máquina o se ubica en otro lugar, si se da cuenta de que el receptor no está escuchando, trate de recuperar su atención, evítense los ambientes que distraen, pero cuando el ruido es inevitable auméntese la calidad y fuerza del mensaje.

Como superar las reacciones emocionales. La mejor posición ante las emociones es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y entenderla cuando ocasiona problemas como parte del proceso de comunicación y entenderla cuando ocasiona problemas. Si los subordinados están comportándose de manera agresiva, pídale que hablen de sus preocupaciones y de mucha atención a lo que dicen. Cuando hayan entendido sus

reacciones quizás pueda mejorar el ambiente modificando su comportamiento personal, ante la crisis procure adelantarse a las reacciones emocionales de sus subordinados y prepárese para enfrentarlas, así mismo analice su estado de ánimo y la influencia que ejerce en los demás.

La clave para eliminar la inconsistencia en la comunicación verbal y no verbal inconsistente es percatarse de ella y no enviar mensajes falsos. Los gestos, la ropa, la postura, la expresión facial y otras comunicaciones no verbales poderosas deberán concordar con el mensaje. Conviene analizar la comunicación no verbal en otras personas y aplicar lo que aprenda de sí mismo y su trato con otros.

Superar la desconfianza es en gran medida, el proceso de crear confianza. La credibilidad es el resultado de un proceso a largo plazo, en que la honestidad, firmeza y buenas intenciones del individuo son reconocidas por los demás. Hay pocos métodos fáciles para crear una atmosfera de confianza, un buen contacto personal con aquellos con quienes uno se comunica se adquiere solo mediante una actuación coherente.

Redundancia. Un método adicional generalmente utilizado para hacer que un mensaje llegue a su destino, es la redundancia, o sea repetir el mensaje o indicarlo en forma diferente. La redundancia contrarresta el ruido, reduciendo la incertidumbre en su trasmisión.

Dentro de la comunicación se encuentra también la comunicación promocional. La comunicación promocional es una herramienta comunicativa que brinda a la institución la posibilidad de insertarse de manera diferenciada en un entorno altamente competitivo como el que existe actualmente a nivel mundial.

Para comunicarse con sus diferentes públicos, internos y externos, las instituciones adoptan diversas modalidades comunicativas; sin embargo, no es suficiente que un producto o servicio posea calidad, se distribuya eficientemente o se le fije un precio adecuado; este necesita darse a conocer y que los diferentes públicos estén informados sobre sus bondades u otras particularidades de interés para la institución.

La Promoción es conocida como Mix de Comunicación, una vez que posee una serie de técnicas comunicativas que se mezclan encaminadas a brindar información, persuadir a los públicos potenciales o reales y recordar los beneficios de la institución, producto o servicio, cualquiera que sea el caso.

Según Phillip Kotler, la Mix comunicación la forman cinco elementos: publicidad, promoción de venta, relaciones públicas, venta personal y el marketing directo. Publicidad: Es toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un promotor determinado.

Promoción de Ventas: Son los incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.

Relaciones Públicas: Es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para promover o proteger la imagen de una compañía o producto. Venta Personal: Se trata de la comunicación verbal con uno o más clientes potenciales con el propósito de hacer una presentación, responder preguntas y conseguir pedidos.

Marketing directo: Utilización del correo postal, del teléfono, del fax del correo electrónico o de Internet para comunicar directamente con determinados clientes o clientes potenciales o solicitar una respuesta directa por parte de los mismos"

Los autores afiliados a este concepto conceden más importancia a la publicidad, convirtiéndola en la herramienta más poderosa y dejan rezagada la importancia que poseen otras herramientas como la promoción de ventas, las relaciones públicas y otras igualmente necesarias e importantes.

Estas mutaciones se han convertido en ventajas para el término, que ha evolucionado favorablemente para ofrecer concepciones teóricas superiores como las que se refiere a la comunicación de Marketing y Comunicación Promocional. Esta evolución en las denominaciones, así como la existencia de diversos criterios que superan a los anteriores, son el resultado y muestra del desarrollo que ha asistido al término, gracias a los aportes de estudiosos que se han preocupado por buscar nuevas rutas que garanticen la eficiencia y optimización de los procesos.

Realizando un sondeo por las escasas conceptualizaciones que aparecen del término Comunicación Promocional, uno de los intentos por tratar de definirla, la aborda como: "Todas las técnicas que permiten a las empresas emitir mensajes con objetivos comerciales a una audiencia real o potencialmente interesada en ellos." Este autor pierde de vista la perspectiva comunicativa al enfocar su concepto solamente en el aspecto comercial.

La comunicación en el centro educativo es de gran importancia, ya que con esta el trabajo se realiza con más eficiencia. Además, ayuda a tener un ambiente laboral armonioso; por lo que se lograría un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento, es decir el logro de los objetivos. Cuando en un centro hay buena comunicación se evitan los malentendidos y las personas que forman parte de él logran entender su papel dentro del mismo y por ende, ofrecen mejores resultados respecto rol que le corresponde.

Muchos centros educativos tienen como debilidad la falta de comunicación entre equipo de gestión y equipo docente, incluso entre ellos por separados. Por esta razón, el trabajo que se realiza no resulta de forma eficaz o no se logran los objetivos. Donde no hay una buena comunicación no hay trabajo en equipo, pues cada miembro de una institución es importante y merece ser tomado en cuenta y ser informado. Lamentablemente hay gestores que son jefes y no líderes; ya que un buen líder tiene que saber qué necesita la otra parte,

qué piensa, qué opina del trabajo que se está realizando. Debe de estar en constante comunicación con sus subordinados para saber sus inquietudes o posibles ideas de mejora a la institución y de esta forma poder mejorar en conjunto. Esto ayudará a que no se creen barreras de comunicación y que el trabajador (maestro y personal de apoyo) estén satisfechos y den lo mejor de sí.

En definitiva, se debe crear conciencia acerca de lo importante que es saber comunicar de forma efectiva y eficaz. Además, entender la fuerza que tiene la comunicación entre los docentes, equipo administrativo y de gestión de un centro educativo. Por esta razón, los directivos tienen que ingeniárselas para fomentar y ver que se lleve a cabo una comunicación adecuada entre todos los miembros del centro, que al final eleve el desempeño laboral. Cabe destacar, que es necesario tomar en cuenta no solo la comunicación descendente, sino también la ascendente. En fin, una buena comunicación es parte fundamental para el éxito en las escuelas.

A fin de valorar la marcha y aplicación de aspectos anteriormente referidos se toma un centro educacional enclavado en el municipio Los Arabos. Los instrumentos para la recogida de datos fueron en primer lugar la observación. Durante un año se desarrolló una actividad de investigación con participación activa en la vida del centro educativo. Se presenciaron y documentaron una variedad de actividades de todos los niveles. Algunas de ellas planificadas, como actividades de fin de año, celebraciones históricas, actividades académicas, cursos de formación, cumpleaños colectivos, etc. Otras espontáneas: encuentros fortuitos, almuerzos improvisados, reuniones y entrevistas. A través de la observación sistemática se logró documentar la vida del centro y sus actividades.

Las entrevistas en profundidad y el análisis documental fueron también instrumentos de investigación empleados. El objetivo fue conocer en qué medida las comunicaciones escritas son coherentes con los enunciados verbales, o por el contrario, no guardan relación. Combinando la observación y el análisis de documentos se consideraron todos los aspectos comunicativos de la organización en su funcionamiento diario: espacios, propaganda, carteles, tableros de anuncios, reuniones, recesos, etc. Por medio de la observación se comprobó la existencia de esos dispositivos y describió el tipo de uso al cual estaban destinados; por medio de la entrevista semiestructurada se buscó conocer los objetivos de comunicación perseguidos y los detalles sobre la realización de cada uno de ellos, a quien estaba dirigido, y toda información que pudieran dar sobre su uso.

Además se utilizó un cuestionario (Anexo 1). Se orientaba a conocer los valores culturales del centro, y proporcionó información sobre la identificación con el mismo del profesorado, la percepción del clima de trabajo, la relación con los colegas y directivos. El análisis de los instrumentos permitió un agrupamiento y depuración de la cantidad de información obtenida en la fase de recogida de información.

Conocido el marco comunicativo y su cultura, se encontraron puntos fuertes y débiles que afectan a la consecución de la calidad por el centro. Los primeros se pueden utilizar para

apoyarse en ellos en el futuro; los segundos para realizar propuestas de mejora. Aunque estas dependerán de la situación contextual de cada centro, hay algunas muy generales válidas para todo centro educativo: Contar con una cultura común, conocida y comprendida por todos los protagonistas del centro; identificar en ella los valores fundamentales y saber cómo hacerlos efectivos dentro de la tarea que cada uno desarrolla; elaborar entre todos un plan de comunicación, estableciendo los objetivos que necesitan lograr, que permitirá al centro tener una cultura fuerte, lo que facilita la unidad de trabajo y el buen clima laboral.

Teniendo en cuenta los instrumentos aplicados, los autores del trabajo consideran que los miembros de la organización escolar estudiada son estables, poseen sentido de pertenencia y mantienen las pautas tradicionales de cultura. En él la comunicación es constante, oral, informal, cara a cara. Las relaciones son personales y afectivas. Predomina un estilo de trato informal y abierto.

En los directivos se ha desarrollado una subcultura a partir de las pautas transmitidas. Estos a su vez se articulan con las aportaciones, las necesidades y las resistencias del grupo de docentes. Muchos de ellos por su historia personal en el centro y por su larga trayectoria comparten en gran medida el sentido que le concede el director, y los otros son influenciados en distinto grado según la relación que mantienen con sus colegas y su director.

Entre estos identificamos por un lado aquellos que abiertamente – por lo menos para sí mismos – tienen claro distintos niveles de discrepancia y sostienen otras pautas. Por otro lado están aquellos que, aún con criterios y concepciones diferentes sobre el ser y el funcionamiento de la organización, aceptan el “modo de hacer las cosas”. Estos actúan con cierta dualidad por lo que observamos mecanismos de adaptación y justificación a esos modos de hacer.

La cultura vigente no ha incorporado la comunicación como un valor y no comparten un mismo concepto de la misma. Tampoco predomina el estilo participativo de dirección que se enuncia desde el director pero es considerado paternalista por los directivos de los distintos niveles. Siendo el estilo participativo una condición necesaria para una buena comunicación interna, ambas características dificultan el desarrollo de la integración organizacional.

Las relaciones que establecen los miembros del centro entre sí, la percepción que tienen sobre los procesos que se desarrollan, la circunstancia que los ha llevado al lugar que ocupan actualmente, son los procesos que participan en la construcción de los significados concedidos a los acontecimientos organizativos, entre ellos al papel de la comunicación.

Razones expuestas con anterioridad nos hace plantear que este centro tiene fallas en la comunicación organizada, adolece de cohesión e integración. La organización logra su cometido de un modo relativamente armónico por la persistencia de un grupo de profesores

de larga trayectoria, muy homogéneo, que comparte valores históricos y que aún tiene la fuerza necesaria como para sostener la vida interna y controlar a las voces discrepantes.

Contribuyen a este sostenimiento y funcionamiento de la institución los valores fundamentales del centro compartidos y defendidos por todos, aún en la diferencia, y también por la existencia de grupos dentro del grupo de profesores total, hacen que, por diferentes causas, se sienten integrados y satisfechos en gran parte de los espacios culturales e institucionales. A partir de lo detectado se decide establecer encuentros donde se analizan, profundizan y reflexiona en la teoría relacionada a la comunicación organizacional, se valoran las debilidades y fortalezas a fin de perfeccionar el clima laboral en el centro. En cada encuentro efectuado se evalúa logros alcanzados y se trazan metas. Una vez concluido los encuentros previstos se constató avances en las relaciones interpersonales, en la comunicación ascendente, descendente y horizontal tanto en la formal como en la informal. Se corroboran mejoras en los flujos de los mensajes de comunicación.

CONCLUSIONES.

La dirección de las organizaciones constituye un fenómeno social, y por tanto comunicativo. La comunicación está presente en la marcha de la historia en el funcionamiento de las organizaciones, desde sus orígenes. El éxito de las organizaciones tiene uno de sus pilares imprescindibles en el dominio y empleo de los presupuestos teóricos de la comunicación organizacional como herramienta. Entre las misiones estratégicas de la comunicación organizacional destaca sobremanera la conducción de los procesos sociales en general, como la formación y consolidación de la cultura organizacional sobre la base, junto a otros elementos, de valores que conduzcan al logro de las metas, al cumplimiento de la misión y al alcance de la visión. La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todo el personal. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

BENEDIT, B. Gestión de comunicación promocional hacia clientes en restaurantes del Palacio de Convenciones. Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana, 2008.

GARCÍA. V. GELMAR. Reseña histórica de la administración como ciencia, una visión cubana. Centro de Estudios DE Gestión Empresarial, Universidad de Holguín, 2010.

GARCÍA. V. GELMAR, (2010). Ob.cit.p5

LÓPEZ C. Los tiempos cambian. Evolución del pensamiento administrativo, en línea, 2010.

RIVERO HERNÁNDEZ MAGDA, (2005). Marketing Ferial. Instituto de Comercio Exterior.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/evolucionadmon.htm>.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf

<https://www.infosol.com.mx/espacio/...la.../La-Comunicacion-Organizacional.html>

www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf
<https://www.significados.com/comunicacion-organizacional/>

ANEXO 1

CUESTIONARIO

En relación a La Cultura

1. ¿Conoce el año de creación de este Centro?
2. ¿Conoce la misión de este Centro educativo?
3. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de este Centro educativo en relación con eficiencia, diferenciación, fortaleza, búsqueda de perfección, actualización del profesional, clima de familia, respeto?
4. ¿Puede precisar algunos de los valores, rasgos característicos, compartidos por una mayoría de sus compañeros, que sean los que mejor definen este Centro educativo?
5. ¿Existe algún hecho, actitud, o circunstancia, que no sea salarial, que usted considere es lo que más lo une a este Centro educativo?
6. ¿Existe un hecho, actitud, o circunstancia, que no sea salarial, que usted considere es lo que más lo separa de este Centro educativo?

En relación al El clima Interno

- 1.¿En términos generales, está satisfecho con su actividad?
- 2.¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en este centro educativo en cuanto a la comunicación con su directivo, compañeros, colaboración en el trabajo, Libertad Individual, compañerismo....?
- 3.¿En qué medida recibe apoyo de su directivo para el desempeño de sus actividades?
- 4.Si tuviera que definir el clima interno que se vive dentro de este centro educativo, ¿cómo lo calificaría según las siguientes expresiones: familia, selva, club de amigos, sala de espera?
- 5.¿Cuáles son los rasgos que considera mejor definen el medio de los miembros de este centro educativo? Elija sólo 5 marcando con un círculo la letra correspondiente.

- a) Profesional, b) Humano , c) Compañero d) Dispuesto a ayudar e) Agresivo)
 f) Adaptativo , g) Con espíritu de equipo, H) Individualista, i) Dinámico, j)
 Responsable , k) Emprendedor , f l) Apático

6. ¿Cree usted que las máximas autoridades se encuentran alejadas de lo que ocurre en este Centro educativo?

7. ¿Cuál es la actitud de su directivo respecto a su formación?, Se interesa mucho por mi formación, me facilita la formación imprescindible, no se interesa por mi formación.

En relación a comunicación – información

1. ¿Cómo valora la información recibida?
2. ¿Qué idea tiene de la interrelación de su actividad con otras actividades dentro de este Centro educativo?
3. ¿Recibe periódicamente información sobre su centro educativo? (Actividades, planes, modificaciones, etc.)
4. ¿Qué es lo más importante en esta Institución para usted, en orden de preferencia? Por Favor, marque 5 opciones, con “1” lo más importante, “2” lo siguiente, y así sucesivamente.
 - * Las relaciones amistosas
 - * libertad para trabajar
 - * que todos los miembros del nivel formamos parte de un equipo
 - * el espíritu de compañerismo
 - * saber que ante una dificultad, voy a tener apoyo, a estar acompañado
 - * que las cosas se hacen por consenso
 - * el respeto por cada persona mi directivo/va es mi referente, autónomo y responsable el clima de trabajo poder participar en las decisiones

En relación a Comunicación y dirección

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

1. Tengo muchas interacciones y comunicaciones con mi directivo, tanto individual como en grupo.
2. La comunicación fluye, entre todos los componentes de este centro educativo, en todas las direcciones: ascendente, descendente, horizontal.
3. Confío totalmente en la comunicación que recibo de mi directivo y si no es así, la discuto francamente.
4. Conozco y comprendo bien a mi directivo

ANEXO 2

GUÍA PARA ENTREVISTAS

Cuestiones Institucionales

Sobre actores y funcionamiento organizacional, percepción sobre la cultura. Sobre clima interno, sobre comunicación.

Cuestiones Personales



Función en la institución, interacción con miembros del centro, vínculos interpersonales, comunicación personal

Dispositivos de Comunicación

Sobre carteleras: objetivos, funciones, características, responsables.

Sobre ordenadores: acceso, funciones, usos, expectativas.

Sobre señalización: política, características.

Sobre cartas al personal: uso, frecuencia, emisores, destinatarios, objetivos.

Sobre notas internas: uso, responsable, frecuencia, emisores, destinatarios.

Sobre audiovisual: objetivo, realizador, efecto.

Sobre reuniones: tipo, frecuencia, responsable.

Sobre entrevistas: tipo, uso, frecuencia, destinatario.

Sobre celebraciones: tipo, objetivos.