

Referentes teóricos para el proceso de gestión de la comunicación organizacional en las secundarias básicas

Theoretical references for the process of organizational communication management in junior high schools

Ennedys Ramos Montoya**Rolando Durand Rill****Luis Alberto Lazo Valdespino**

Universidad de Guantánamo. Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4351-6608><https://orcid.org/0000-0002-9829-1613><https://orcid.org/0009-0007-7460-2900>**Correo electrónico(s):**

ennedysrm@cug.co.cu

rolando@cug.co.cu

lazoval@cug.co.cu

Recibido: 09 de enero de 2024

Revisado: 18 de marzo de 2024

Aceptado: 06 de mayo de 2024

RESUMEN: El trabajo aporta una sistematización de referentes teóricos - metodológicos para el proceso de gestión de la comunicación organizacional en las escuelas secundarias básicas. Se abordan los principales conceptos y categorías (proceso, gestión, comunicación, organización, comunicación organizacional, gestión organizacional y gestión de la comunicación organizacional). Es de pertinencia y actualidad porque contribuye a suplir la limitada preparación que poseen de los gestores del proceso en este nivel educativo, además responde a las políticas trazadas por el Partido Comunista de Cuba, los Lineamientos de la Política Económica y Social y al Tercer Perfeccionamiento Continuo del Sistema Educación General en Cuba.

Palabras clave: Gestión; Comunicación; Organización; Gestión organizacional; Gestión de la comunicación organizacional

ABSTRACT: The paper provides a systematization of theoretical and methodological references for the process of organizational communication management in junior high schools. The main concepts and categories (process, management, communication, organization, organizational communication, organizational management and organizational communication management) are addressed. It is relevant and topical because it contributes to make up for the limited preparation of process managers at this educational level, and it also responds to the policies outlined by the Communist Party of Cuba, the Guidelines of the Economic and Social Policy and the Third Continuous Improvement of the General Education System in Cuba.

Keywords: Management; Communication; Organization; Organizational management; Organizational communication management

Introducción

En el discurso Clausura 8vo Congreso del PCC, se plantea, “incorporar como pilares de nuestra labor, la informatización de todos los procesos al interior de la organización...así como el desarrollo creativo de la comunicación social”. (PCC, 2021, p. 39)

Asimismo, en la prioridad dos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para apoyar la implementación y seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, se precisa: “la importancia de avanzar e invertir en el acceso a la información y la participación ciudadana” (p. 46).

En línea con esta primacía, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista resalta entre los factores asociados a la prosperidad y el bienestar de los ciudadanos cubanos la eficacia y calidad del sistema de educación y establece su perfeccionamiento como un proceso sistemático sobre la base de los principios de nuestro socialismo (PCC, 2021a, p. 46).

En correspondencia a este llamado, entre los objetivos del proyecto “Perfeccionamiento Continuo del Sistema Educación General ”, insertado en el programa “Acceso y Calidad de los Servicios Sociales ”, del macroprograma 6 (“Desarrollo Humano, Equidad y Justicia Social”) del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el 2030, se plantea garantizar el desarrollo de la informatización y la comunicación institucional y dar oportunidad, espacio y posibilidad al ejercicio de una actividad de dirección más cercana a la colaboración, a la participación real de todos en la institución educativa...” (PNDES, 2021)

Bajo estos preceptos, el Sistema Nacional de Educación (SNE) enfrenta en la actualidad su III Perfeccionamiento (a partir de 1975), que se inició experimentalmente desde 2014 y debe estar consolidado para el 2030. Este comprende cambios significativos que se asocian a la gestión de las instituciones educativas como la concepción y el trabajo con el proyecto educativo (institucional y grupal); el trabajo con el currículo institucional; el trabajo en red y el perfeccionamiento del trabajo metodológico para asegurar la concreción del conjunto de cambios que han de implementarse, por sólo señalar algunos (Valiente *et al.*, 2019).

En esta nueva etapa de su desarrollo continuo, el perfeccionamiento del SNE plantea a la dirección de las instituciones educativas un conjunto de desafíos entre los que resultan de trascendencia relevante:” orientar, regular y perfeccionar permanentemente los mecanismos de comunicación y relación social que se utilicen tanto dentro como fuera de ella...”(p. 88); y, “ estimular la comunicación, crear un clima de democracia y de participación, donde todos los factores que se involucren en el proceso socializador de la institución, experimenten alegría y satisfacción por las actividades que realizan y se sientan orgullosos de los resultados que se obtengan” (p. 89).

A partir de estas premisas, se valora la importancia que tiene la comunicación organizacional en las escuelas secundarias básicas, organizaciones educativas que tienen como fin la formación básica e integral del adolescente, sobre la base de una cultura general e integral, que le permita estar plenamente identificado con su nacionalidad y patriotismo, que garantice la defensa de las conquistas sociales y la continuidad de la obra de la revolución.

El estudio de la literatura precedente, como parte de la sistematización realizada, y con la experiencia acumulada de autora en el trabajo con la escuela secundaria básica, y el resultado de revisión de documentos normativos, de entrevistas realizadas a profesores, trabajadores no docentes, jubilados, expertos, dirigentes, y otros actores sociales, nos percatamos que existen un conjunto de limitaciones que desde la perspectiva teórica y metodológicas ha tenido el abordaje del objeto.

Se destacan como significativas que existen carencias en el sistema de conocimientos relacionados con la gestión de la comunicación organizacional en las escuelas secundarias básicas, por lo que existe una limitada preparación teórica-metodológica de los directivos para la gestión de la comunicación organizacional en las escuelas secundarias básicas.

Desarrollo

A partir de profundizar en el estudio sobre la gestión de la comunicación organizacional en el escenario de las instituciones, se reconocen los aportes de autores en el ámbito internacional, por ejemplo en América Latina Sousa (1993), Torcuato (1986) desde un enfoque sistémico, Collado (1997) con enfoque sistémicos de comunicación, Serrano (2001) en el diagnóstico de comunicación de las empresas, las investigadoras Muriel y Rota (1980) con una propuesta de comunicación institucional a nivel macro y Javier Garrido (2004) incursiona en la comunicación organizacional subrayando su valor estratégico.

En Cuba se resaltan las investigaciones de Trelles (2001, 2002, 2014), Durand (2008), Martínez (2009), (2002 2003, 2004, 2005, 20014), Saladrigas (2005, 2006, 2010, 2014, 2016), Rivero (2010), Jaquinet (2016), Hernández (2022) los cuales han conceptualizado la gestión de la comunicación organizacional desde diversas posturas teóricas y se han referido a conceptos, enfoques, principios, así como a sus diferentes fases y modelos.

La contribución a la teoría de estos autores ha ido transitando de la crítica de un enfoque mecánico unidireccional de comunicación a modelos más completos que tienen en cuenta los contextos, las

relaciones entre cultura y comunicación, la interrelación entre los ámbitos internos y externos, la importancia de la identidad y la imagen, cabe subrayar la defensa a la utilización adecuada de las distintas técnicas de comunicación y de información y de unos mensajes productivos que ayuden a tomar decisiones, a crear cultura y a cambiar conductas entre los públicos internos y externos de la organización.

Atendiendo a que la gestión de la comunicación organizacional es un proceso, la investigadora considera necesario hacer un acercamiento al término, por tal motivo se seleccionaron algunas definiciones y aportes relevantes de algunos autores.

Según el Diccionario Filosófico, Rosental y Ludin (1973) define proceso como “paso, avance. Transformación sistemática, sujeta a ley, de un fenómeno, paso del mismo a otro fenómeno” (p. 376). González (2002) expresa que es una “consecutividad de etapas en las que se van cambiando, en el tiempo, las relaciones de la estructura del objeto con vista a cumplir el objetivo” (p. 58).

La gestión está definida en el Diccionario Enciclopédico Quillet (1974) como “la acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar. Gestionar consiste en hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (p. 306).

Moreno (2001), define la gestión como:

La acción y efecto de desarrollar o hacer evolucionar una organización o institución y se concreta en cada una de las diligencias que logran hacer los funcionarios en el ejercicio de su puesto de trabajo y que está en correspondencia dialógica, problémica y dialéctica con las variables básicas de la administración, las funciones y la calidad humana de quién gestiona o diligencia. (p. 48)

Para esta investigación se asume la definición de gestión, dada por el Programa de Doctorado en Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín (2019) como: una actividad social que tiene un condicionamiento histórico concreto; como un sistema de relaciones interpersonales (de cooperación y subordinación); como un proceso estratégico que tiene un carácter consciente... considera como sus subsistemas a la planificación, la organización, la dirección y el control..., dos dimensiones principales (la dirección de los procesos y la dirección de las personas).

De igual forma los autores de este artículo asumen los postulados del investigador Hernández (2022), cuando se refiere a las cuatro funciones generales de la gestión:

1. Planificar: es decidir por anticipado, qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y hacia dónde. Para esto se requiere de un análisis de las condiciones existentes en la institución o en el nivel de dirección correspondiente para proyectar objetivamente las metas a alcanzar.
2. Organizar: incluye la definición de planes, estrategias y lineamientos generales en función de los objetivos, se organiza para darle cumplimiento a estos; contiene la determinación de las tareas que le permitirán llegar a estos fines, su división y agrupamiento en áreas específicas de trabajo, de acuerdo a determinados criterios previamente fijados; la selección de los responsables de esas tareas o actividades y definiendo su autoridad y responsabilidad.
3. Implementar: es la proyección de interacciones entre los sujetos que intervienen en el proceso para lograr que cumplan las tareas asignadas, incluyendo la comunicación con el colectivo, los intereses, necesidades, motivaciones, para lograr la participación responsable de los implicados.
4. Controlar: es la comparación de los resultados obtenidos en el proceso educativo con los resultados esperados, a fin de eliminar desviaciones entre ambos parámetros. Presupone la existencia de normativas, planes y estándares como medida esencial para valorar si el resultado es aceptable o no y poder tomar medidas correctoras.

Al respecto (Botero, 2009 como se citó en Hernández, 2022) plantea que los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, de esta manera expresa.

La gestión educativa se enriquece con el desarrollo teórico- práctico de este campo del saber, el que en sus inicios se aproximó más a la idea de “gobierno” que a la de administración y más puntualmente a la de “participación colectiva” por parte de los miembros de la organización educativa en los procesos de diseño, toma de decisiones y evaluación de su funcionamiento. (Botero, 2009, p. 1)

Cárdenas (2002) expresa que la gestión educativa no es más que “...la sucesión de actividades racionales que se encadenan y coordinan para lograr un propósito” (p. 367). Así mismo, De Vries e Ibarra (2004) definen gestión educativa como “...las maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para lograr sus propósitos esenciales” (p. 575).

Analizadas estas consideraciones se asume la definición dada por Rico (2016) quién añade que “es un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las

instituciones educativas, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p. 70).

La definición de comunicación ha sido muy variada en matices y perspectivas como diversa su complejidad, toda vez que es fenómeno, pero además es proceso y resultado, práctica o conjunto de prácticas, parte esencial de la cultura...herramienta de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguajes y lógica de articulación de discursos... (Orozco, 1997, p. 28).

El proceso de comunicación según Morales (2021), es el conjunto de acciones que se ponen en práctica para transmitir, de manera eficaz y eficiente, un mensaje entre uno o más individuos, surge de la necesidad de comunicar e intercambiar una información, opinión o sentimiento de manera exitosa. Por tanto, su objetivo es comunicar algo que otros puedan entender.

La organización existe para cumplir objetivos que un individuo aisladamente no puede alcanzar. Cantón (2004) plantea “organización es un sistema complejo de recursos personales y materiales que se orientan a conseguir determinadas finalidades, objetivos o intereses, y que para ello ponen en marcha estructuras y relaciones dentro del sistema social amplio” (p. 25).

Entre las diferentes maneras de concebir a la organización Pérez (1998) la define como “esas coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos que producen e intercambian onerosamente y entre sí, y con otros agentes, bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada” (p. 12). Elías y Mascaray (2003) aporta que las organizaciones son, “sistemas abiertos, que funcionan y desarrollan su actividad en permanente interacción con su entorno, del que reciben estímulos y condicionamientos y sobre el que influyen” (p. 33).

Intentando identificar aspectos a nuestro juicio esenciales, en el concepto organización, y tratando de referirlo al entorno de la presente investigación, asumimos los aportes de Trelles (2014), quien define que una organización es:

Una agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva, que cuentan con una estructura legitimada entre los integrantes de la agrupación...y en la interacción entre sus miembros, y entre la organización y su entorno externo. (pp. 35-36)

La gestión organizacional es un proceso que tiene realización práctica en los disímiles ámbitos de la vida socioeconómica y política, desde las instancias estatales y gubernamentales hasta organizaciones tan diversas en sus objetos sociales como pueden ser las empresas de producción o servicios o las instituciones militares, educativas, hospitalarias, deportivas, sociales, culturales, eclesiásticas o caritativas, por sólo hacer mención de algunas.

En el caso de la presente investigación se trabajará con instituciones del nivel educativo Secundaria Básica, estas organizaciones educativas desarrollan la gestión escolar, que al decir de De la O Casillas, es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela. (p. 1)

De la O Casillas plantea, además, que para el análisis y fundamentación de la práctica directiva en la gestión escolar se determinan las siguientes dimensiones:

Dimensión pedagógico-didáctica (las actividades propias de la institución educativa...caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos); dimensión comunitaria (actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro), se incluye también...vínculos entre escuela y comunidad); dimensión administrativa (analiza las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, y dimensión organizacional (los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización,... bajo ciertas normas y exigencias.

Analizadas estas definiciones de gestión, comunicación y la organización, así como sus diversas manifestaciones durante su evolución como parte del estudio del objeto de la presente investigación se hace necesario, analizar la comunicación organizacional que al decir de Marín, (2001) expresa que “La comunicación organizacional es una vertiente de ideas por el que los miembros se aglutinan para dar la información nuclear acerca de su organización y de las transformaciones que en ella suceden” (p. 380).

La investigación asume la definición dada por Saladrigas (2005):

Proceso de producción e intercambio de mensajes, con carácter sistémico, naturaleza mediadora y mediada, planificado o espontáneo, que genera flujos de sentido, que se dan tanto dentro de las organizaciones como entre estas y el entorno, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y fortalecimiento de su identidad y cultura. (p. 143)

Públicos o actores de la comunicación

Los públicos en opinión de Muriel y Rota en Trelles (2014), son conjuntos de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente en función de un interés común. Se clasifican en dos grupos, público interno, público externo (p. 83).

Los públicos internos, aquellos los que forman parte de la estructura formal de la organización y los públicos externos, son los grupos de personas que, aunque se relacionan con la organización, no forman parte de su estructura ni mantienen una relación muy estrecha con ella y se clasifican en públicos generales y específicos. (p. 84 y 87)

Los públicos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, con los que la organización entra en contacto de manera directa o indirecta, a través de los públicos específicos y estos se encuentran en el ambiente externo inmediato de la organización, (medios masivos de comunicación, proveedores, autoridades). (p. 86)

Los ámbitos de la comunicación organizacional son la comunicación interna y comunicación externa, en este orden es importante acotar las concepciones que sobre comunicación interna han ofrecido varios autores entre los que se encuentra Sanz de la Tajada quien define que la comunicación interna:

Tajada (1994)

Se efectúa con los miembros de los elementos integrantes de la empresa: superiores, colaterales y subordinados, en su sinfín de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones y dando lugar a una estructura de comunicación en tres dimensiones: ascendente, horizontal y descendente y a todo un conjunto de técnicas desarrolladas en el campo de las relaciones humanas. (p. 72)

Los canales son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos. Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor

o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc. (Citado por Álvarez, 2018, p. 34).

La red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.). Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma; ...es la que sigue las líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de información planeados para la organización. (Marín como se citó en Trelles, 2001. p. 44)

La red informal es el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Los mensajes que se dan a través de las redes informales emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles. (Muriel y Rota como se citó en Trelles, 2001, pp. 147-148)

Los flujos de comunicación si procede de la dirección de la organización a los niveles intermedios y a la base, flujo descendente, la comunicación ascendente, se refiere al flujo de comunicación que se dirige de los empleados hacia los superiores; si la comunicación se establece entre niveles similares de autoridad, se produce la comunicación horizontal...la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles, el flujo transversal, favorece la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos. (Trelles, 2014, p. 95)

La comunicación externa es analizada por diferentes autores Muriel y Rota (1980) consideran que, a través de la comunicación externa, la institución entra en contacto con su medio ambiente, de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. (p. 35)

En el mismo sentido, para Saladrigas (2007), la comunicación externa o interinstitucional tiene lugar entre las organizaciones (privadas o públicas) y otras que se vinculan con ellas por cuestiones productivas, comerciales o sociales, como pueden ser los proveedores, distribuidores, los medios de comunicación, entre otros, enfoque que se hace converger con las Relaciones Públicas.

Trelles (2014), la define como: “Aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno con los que existen en el entorno externo” (p. 98).

Sobre los mensajes Goldhaber, (1977 señala que: “Los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas” acota que “los mensajes que se producen en la organización, dirigidos tanto al público interno como externo se pueden clasificar en: de tarea, de mantenimiento y humanos” (p. 18).

De tarea: Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización...tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas.

De mantenimiento: Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en función de los objetivos previstos.

Humanos: Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización.

En esta investigación consideramos oportuno asumir a Trelles (2014), la que considera que existen además los mensajes relacionados con:

Temas de corte estratégico, este tipo de mensaje aborda aspectos esenciales para la organización; deben ser el resultado de procesos de construcción compartida, dada su alta carga simbólica, y se mueven en temas relacionados con la razón de ser de la entidad, su misión, su visión, sus valores, sus objetivos estratégicos, vale decir, su esencia, su identidad; quién es y cuál es su razón de existir.

Mensajes sobre contenidos y valores políticos-ideológicos, es un tipo de mensaje de gran trascendencia en nuestras entidades... (p. 104); y, ...debe construirse atendiendo a las esencias profundamente humanas, sociales, ...y debe responder a las necesidades de cada colectivo, que se insertan en un universo común de significados y valores compartidos hoy por los cubanos. (p. 104)

El proceso de gestión de la comunicación organizacional, ha sido descrito por un amplio número de autores tanto del ámbito internacional como nacional. Saladrigas (2009) plantea que la gestión de comunicación consiste en: “prever, planificar, organizar, administrar, evaluar y controlar las acciones de comunicación para garantizar una mayor eficacia comunicativa en la entidad” (p. 113).

La gestión de la comunicación exige el conocimiento de la estructura de la organización, la formulación de diagnósticos, escoger estrategias, la fijación de metas, el conocimiento de la misión de la organización y la administración de las relaciones corporativas/organizacionales visualizando los intereses continuos de la organización... (Yang, 2016, p. 24)

Rivero (2016), define la gestión de la comunicación organizacional como:

Conjunto de fases o etapas continuas y coordinadas (diagnóstico, análisis o investigación; planeación y programación; ejecución o implementación; y control y evaluación) que se despliega para dirigir y controlar todo lo relativo a los procesos comunicativos que generan en cualquier tipo de organización, independientemente de su sector, tamaño, estructura, propiedad, misión o cualquier otra clasificación: empresas, corporaciones, asociaciones, ONG, administraciones públicas, partidos políticos . (p. 44)

Por su parte Hernández (2022)

Proceso de planificación, organización, implementación y control, encaminado a facilitar y agilizar el intercambio que se da a través del flujo de mensajes (ascendentes, descendentes y horizontales) entre sus actores (internos y externos) y entre la organización y su medio que transversaliza las funciones sustantivas de la organización y a su vez es influido por ellas, desde lo institucional, administrativo, pedagógico y comunitario. (p. 31)

Las fases de la gestión de la comunicación organizacional (diagnóstico, planificación, organización, implementación, evaluación y control).

Diagnóstico: se busca indagar sobre un conjunto de elementos que permiten conocer la situación de la que parte la comunicación y la información que levanta debe constituir un punto de partida para la toma de decisiones estratégicas. Son múltiples los aspectos a tener en cuenta; no obstante, la selección de las categorías y el diseño de la investigación diagnóstica van a depender de las particularidades del proceso comunicativo a gestionar (propósitos, públicos, tipo de organización, etcétera. (Rodríguez, 2017, p. 20)

La fase planificación es abordada a partir del tratamiento a las variables planificación, integración, valores, objetivos, estrategias y planes, destacándose por la integralidad de sus enfoques las posiciones asumidas por Villafañe (1993), Van Riel (1997) y Trelles (2001, 2014). Estos dos últimos autores coinciden en vincular con esta fase las variables organización, modelos, Dircom, normas y coordinación.

La organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos a través de planes, estrategias y habilidades generales en función de los objetivos, para darle cumplimiento a estos; contiene la determinación de las tareas que le permitirán llegar a estos fines, su división y agrupamiento en áreas específicas de trabajo, de acuerdo a determinados criterios previamente fijados; la selección de los responsables de esas tareas o actividades y definiendo su autoridad y responsabilidad.

Implementación implica la ejecución de las acciones pensadas con la planeación, y debido a ello se puede creer que se trata de un proceso lineal. Sin embargo, Elías y Mascaray (2003) recuerdan que pueden surgir imponderables que determinen la reconducción de las acciones sobre la marcha (p. 102), mientras que Muriel y Rota (1980) llaman la atención sobre varios elementos que siempre deben ser considerados por quienes coordinan la comunicación, más allá de lo recogido en las estrategias o planes.

De acuerdo con estas autoras es necesario estructurar los mensajes apropiadamente, hacer una codificación adecuada, usar acertadamente los medios y canales, establecer contacto directo con los públicos y atender el lenguaje verbal y no verbal (Muriel y Rota, 1980, pp. 288-320).

La evaluación constituye una actividad investigativa, pero en lugar de permitir la orientación para la actuación, está encaminada a comprobar si se cumple lo planeado y si se alcanzan los objetivos (Saladrigas y Olivera, 2008, p. 379). En el caso de contar con un carácter participativo, su contacto con los públicos no debe ceñirse a conocer la opinión de estos, sino a reflexionar críticamente alrededor de lo avanzado y de lo que falta y a encaminar de conjunto nuevas acciones que potencien la práctica transformadora. (Rodríguez, 2017, p. 20)

Por otro lado, un elemento que reiteradamente se reconoce como fundamental para la Gestión de Comunicación es una estructura que se responsabilice con los procesos comunicativos, la capacitación a esa estructura de comunicación es otro aspecto al que se hace alusión en la literatura, la política de comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos de comunicación. Estrategia, el Plan de Comunicación, Manual de Comunicación y de Identidad.

La complejidad de la gestión de la comunicación organizacional contempla recursos intangibles que están directamente asociados a los significados, estos recursos según menciona Costa (2009) son “la identidad, la cultura, la producción de valor, la comunicación y la imagen” (p. 73). Tener

en cuenta estos elementos coloca el análisis de la gestión en un nivel de integralidad que permite proyectar la comunicación con mayores aciertos.

Conclusiones

A tono con el análisis realizado, se sintetizan a modo de conclusiones que el proceso de gestión de la comunicación organizacional responde a las necesidades y demandas del nivel educativo de las escuelas secundarias básicas, su implementación garantiza mejoras en la relación entre los públicos internos que conforman la comunidad educativa, y entre estos y sus públicos externos.

Los referentes históricos, teóricos-metodológicos del proceso de gestión de la comunicación organizacional nos permitió comprender las teorías de este campo de estudio y llegar a elaborar una propuesta de definición operacional de gestión de la comunicación organizacional en las escuelas secundarias básicas, así como métodos e instrumentos para diagnosticar este proceso e implementar acciones de impacto.

Referencias bibliográficas

- Botero, C. A. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, (p. 1, 17, pp. 49-59).
- Cárdenas, G. (2002). *Diccionario de Ciencias Económico Administrativas*. CUCEA, Universidad de Guadalajara (3ra ed.), (p. 367).
- Hernández, G. U. (2022). *Modelo de gestión de la comunicación institucional. Estrategia para su implementación en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”*. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación (CECE-PRI). (p. 31)
- Moreno, M. C. (2001). *La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior*. (Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación Superior.) Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. Pinar del Río, (pp. 44-65)
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Ecuador: Ediciones Ciespal.

- Rico, A. D. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. *Sophia*, 12(1), p. 70
- Rivero, M. (2016). *La comunicación en las instituciones de la administración pública*. Contribuciones al conocimiento de la administración pública. (p. 43)
- Rosental, M. y Ludin, P. (1973). *Diccionario Filosófico*. Editora Política. Ciudad de La Habana, Cuba
- Trelles, I. (2014). *Comunicación organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana: Ediciones Logos
- Yang, Y. (2016). *Relación entre la Gestión de la Comunicación Institucional con la Gestión del Conocimiento en empresas chinas*. Mirada reflexiva a través de un estudio de casos. La Habana. Cuba