
La comunicación organizacional en las instituciones educativas

The communication in educational institutions

M. Sc. Norma Placeres Díaz *

<normap@tesla.cujae.edu.cu>

Dra. C. Odalys Pérez Viera**

<odaperez@gmaol.com>

* y ** Universidad Tecnológica de La Habana (Cujae), La Habana, Cuba

RESUMEN

El objetivo del artículo es exponer un análisis de la comunicación en las instituciones educativas, su importancia y concepto. En correspondencia se caracterizan los tipos de comunicación organizacional existentes: la comunicación interna y la externa, formal e informal y se hace alusión a las barreras de comunicación y como superarlas, Asimismo se profundiza en los rumores y sus causas.

Palabras claves: comunicación, comunicación organizacional, tipos de comunicación y rumores

ABSTRACT

This article contains an analysis of the communication in educational institutions, its importance and concept. In correspondence are the existing types of organizational communication: internal communication and external formal and informal and refers to communication barriers and how to overcome them, also deepens in the rumors and its causes.

Keywords: communication, organizational communication, communication types and rumors

INTRODUCCIÓN

¿Todos los que trabajamos en educación nos comunicamos igual? ¿Qué influencia tiene la comunicación en los centros educativos? ¿Cómo fluye la comunicación en los centros educativos? ¿Qué es el rumor? ¿Cuáles son las barreras de la comunicación en las

organizaciones educativas? Estas preguntas iniciales permiten introducir el presente artículo que tiene como objetivo profundizar en la comunicación organizacional en las instituciones educativas, desde una perspectiva participativa y desarrolladora que pondere la interacción de las personas en las instituciones. El mismo recoge la definición de comunicación organizacional, los tipos de comunicación, el rumor en las organizaciones vista como una seudoinformación y las barreras en la comunicación en las organizaciones

La comunicación es un proceso esencial de la actividad humana, se basa en la calidad de los sistemas interactivos en que el sujeto se desempeña, y además, tiene un papel fundamental en la atmósfera psicológica de todo grupo humano¹.

El autor finlandés, Alberg afirma que “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la organización”. Según este autor la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización “apoyar las operaciones centrales internas y externas” (regular), “definir a la organización y orientación del producto” (persuadir), “informar al público interno y externo” (informar), “socializar a los individuos en la organización” (integrar)².

La comunicación organizacional “Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, o sea, que implica mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado. También implica personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades”³. En correspondencia, Trelles² refiere que la Comunicación Organizacional “centra su interés en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”.

La comunicación en las organizaciones representa la más poderosa herramienta para aliviar y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, porque actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas, para muchas personas su grupo de trabajo es una fuente básica de interrelación social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual sus miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional

de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales, personales y profesionales que contribuye a motivar a los trabajadores al cumplimiento y apoyo de la estrategia de la institución educativa.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Las colectividades en las que se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas. Un sistema para organizar está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse forman un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. Finalmente, la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes⁴.

No existe una organización sin comunicación: “Las organizaciones son sistemas abiertos, inmersos en un flujo de procesos interactivos entre los elementos que las constituyen, entre la organización y su entorno y entre las distintas organizaciones con que se relacionan.”(5)

Numerosos autores señalan la importancia de la comunicación en las organizaciones, algunos puntos esenciales en el concepto de organización hacen ver en ella la presencia del proceso comunicativo. A continuación se citan algunos definidos en “Comunicación y organización”⁵.

- La organización se compone de individuos y grupos, entre los cuales existe algún tipo de comunicación.
- La organización está orientada a la consecución de sus objetivos, cuyo logro depende también del proceso comunicativo.
- Mediante la comunicación, en cualquiera de sus modalidades, la organización establece las funciones diferenciales de cada miembro.
- El proceso comunicativo permite una coordinación racional intencionada indispensable en toda organización.
- La organización requiere continuidad en el tiempo, lo cual sólo es posible a través de la creación de redes de comunicación por las que fluyen los mensajes de manera eficaz y satisfactoria.
- La organización tiene una identidad, dada por sus atributos esenciales: su misión, estructura, valores y su cultura. Esta identidad funciona con personalidad propia, que la

distingue de otras. A través de la comunicación sus miembros pueden reconocer y aceptar como suyos estos atributos de identidad, generando un sentimiento de pertenencia.

- La organización proyecta una imagen al exterior (imagen corporativa) que indica cómo es percibida, esta imagen se logra a través de la comunicación.

Las instituciones estructuran su comunicación en dos niveles: la comunicación interna y la externa, en tanto la comunicación organizacional es un proceso que se lleva a cabo en el interior de la organización y también fuera de ella. El buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes depende el verdadero éxito organizacional; lo que lleva a diferenciar entre los tipos de comunicación organizacional existentes: la comunicación interna y la externa.

Comunicación interna: Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es la que se establece entre todos los miembros que laboran en la institución, y que está formada por todos los mensajes (la información) que estos comparten. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de los mensajes que fluyen de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable; así los trabajadores a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que la organización requiere.

Según Irene Trelles “los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines”⁶ y para Kreps⁶ “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.

Dentro de sus objetivos está: implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad; proyectar una imagen positiva de la empresa; equilibrar la información ascendente, descendente y horizontal; implicar al personal en el proyecto de la empresa; consolidar un estilo de dirección y favorecer la

adecuación a los cambios del entorno tanto internos como externos, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización.

Si los flujos de comunicación internos están bien establecidos, es decir, cuando la comunicación es efectiva dentro de la organización, es posible tomarla como apoyo o herramienta para difundir el conocimiento e información que se desee que ésta tenga. El interior es el reflejo del exterior y viceversa, así que los procesos internos de comunicación además de mostrar cómo funciona la empresa y cómo interactúan sus trabajadores consigo mismo, con otros, con su entorno y con la tecnología. También es la base de un diagnóstico de necesidades de información, capacitación y como consecuencia, de modelos y técnicas de aprendizaje convenientes para la organización; y será la base de su evaluación donde se comprobará si se lograron los objetivos, qué faltó y qué cambios se necesitan realizar.

Comunicación externa: Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la organización.

La comunicación externa es el vínculo existente entre el exterior de la organización y ella misma. Por lo tanto, es la herramienta o vehículo que trae información y conocimiento del ambiente que rodea a la organización. Es decir, a través de ella, además de que la misma se promoció, busque una mejor imagen ante los demás, también se consigue una retroalimentación del exterior hacia adentro, lo que permitirá obtener informaciones y conocimientos necesarios para estar al tanto de lo que le rodea y proponer el empleo de estrategias que le ayuden a adaptarse a los continuos cambios. Es así, como la comunicación externa complementa la concepción de la organización como sistema abierto dependiente tanto de sus partes internas como de las exteriores, es también llamada comunicación estratégica.

La comunicación externa es la que se establece con el resto de las agentes educativos y sociales de su entorno, y sus mensajes se transmiten a través de disímiles signos, es decir, mensajes verbales y extraverbales que van desde el aspecto y comportamiento de sus estudiantes y trabajadores, hasta el propio aspecto de la institución. Todo ello va a conformar una imagen de la institución, una identidad propia, un conjunto de atributos que la distinguen. Estos mensajes que envía hacia el exterior son portadores de la cultura de la misma, es decir, de sus valores compartidos, creencias y principios, entre otros aspectos.

De hecho, la cultura de la institución la integran las creencias y los valores compartidos que actúan de diferentes maneras en cada una de ellas. Por sus efectos, este nivel de comunicación resulta esencial para la institución, ya que ella se constituye en un reflejo de la comunicación interna y a la vez está determinada por ella.

Es a través de la comunicación externa, que la institución entra en contacto con su medio ambiente, del cual obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones, los transforma en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al exterior para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos, garantizando una armonía entre ambos.

Los públicos externos pueden ser de dos clases: Generales y Específicos. Los primeros están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del macrosistema social de la institución, con los que ésta entra en contacto, aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. Los públicos específicos son los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución, en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del suprasistema, o medio ambiente inmediato de la institución⁷.

La comunicación en el interior de las organizaciones, es decir la interna, se materializa a través de dos tipos básicos de comunicación. Ellos son: la Formal y la Informal.

Comunicación formal: Los mensajes siguen los caminos oficiales de acuerdo a la jerarquía y la estructura organizativa. Por regla general el flujo de estos mensajes es: ascendente, descendente u horizontal.

Comunicación informal: Intercambio espontáneo de mensajes entre las personas en una organización, con independencia del lugar y función que ocupan en ella, sin seguir los canales ni procedimientos establecidos formalmente. Aborda elementos de trabajo sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes.

Los flujos de comunicación en las instituciones tienen dos sentidos: horizontal (entre los que tienen el mismo nivel jerárquico) y vertical (entre superiores y colaboradores)

En el sentido horizontal se da la Comunicación horizontal: como el intercambio de mensajes que tienen como objetivo la integración y coordinación del personal de un mismo nivel.

En el sentido vertical pueden darse formas de comunicación en dos direcciones:

La comunicación ascendente: su objetivo es brindar información a los más niveles más altos de la dirección sobre lo que está sucediendo en los niveles más bajos. Es sumamente importante, ya que todo colaborador puede brindar valiosas informaciones sobre los procesos productivos, reacciones de los consumidores, etc. Es la vía por la cual los dirigentes conocen las opiniones de los colaboradores, así como del proceso y resultado de la realización de las tareas laborales, lo que permite tener información de la marcha de la institución y particularmente de su clima. Ello contribuye a mejorar la actividad de la organización. Asimismo, le brinda al superior la posibilidad de conocer las necesidades, aspiraciones e inquietudes de sus colaboradores, a partir de lo cual podrá motivarlos adecuadamente.

La comunicación ascendente generalmente se dificulta cuando las personas sienten desconfianza hacia la alta dirección de la institución o esta se encuentra alejada de los niveles operativos (no hay contacto frecuente con los trabajadores) y cuando los dirigentes inmediatos o mandos intermedios les falta disposición para canalizar la información que reciben.

Comunicación descendente: mensajes de los superiores a los colaboradores, generalmente instrucciones específicas para realizar las tareas relacionadas con el funcionamiento de la institución: quién debe hacer, qué, cuándo, dónde, cómo, por qué.

Su objetivo es aconsejar, informar, dirigir e instruir a los subordinados. Es de vital importancia ya que mientras más orientados se sientan los trabajadores, mejor realizarán sus tareas. Si la comunicación descendente no es completa, se sentirán confusos y desinformados.

La comunicación descendente generalmente se dificulta por la distorsión que sufre la información en su transmisión a lo largo de la cadena de mandos intermedios, donde se retiene parte de la información y finalmente, en muchos casos se produce la no asimilación de la misma por falta de interés del receptor.

El que los subordinados se sientan informados sobre la marcha de la organización les proporciona orgullo profesional, sentimiento de pertenencia y le da sentido al trabajo.

La comunicación vertical, tanto en su sentido ascendente como descendente, es de vital importancia para la organización. Pero esta sólo cumplirá sus funciones si se encuentra

abierta y desbloqueada, o sea, si tanto superiores como subordinados están dispuestos a comunicarse libremente sin que existan barreras para ello.

¿Qué barreras institucionales bloquean la comunicación vertical? ¿Cómo puede contribuir el dirigente a minimizarlas?

Las barreras que bloquean la comunicación vertical son:

- Estilo de mando:

Existen dos estilos que pueden estimular o frenar la comunicación vertical en una organización:

Autoritario: Centra excesivamente el poder, es poco abierto a la comunicación ascendente, lo que trae la inhibición de los subordinados para aportar informaciones valiosas que pueden ser empleadas para el bien de la institución.

Democrático: Busca la participación misma de cada subordinado. El jefe democrático presta atención a los emisores, por lo que la comunicación es abierta.

- La complejidad de la estructura organizativa:

Mientras mayor sea el número de niveles organizativos por los que deba transitar la información, mayor será la distorsión de la misma. Las informaciones deben estar lo más cercanamente posible a su destino, incluso lo más recomendable es utilizar el contacto directo, que, aunque consume más tiempo es el medio de comunicación más efectivo.

- Diferencia de status:

Se ha demostrado que la igualdad de status (rango que ocupa con respecto a los demás dadas sus habilidades, fortalezas, autoridad, oponencia, etc.), favorece la interacción entre las personas.

Entre jefe y subordinado hay diferencias de status marcado por la autoridad, muchas veces los subordinados tergiversan la información que le brindan los superiores. Puede ocurrir que el subordinado transmita la información con detalles mínimos o ajustados en concordancia con las expectativas de los superiores que retarden o no informen mensajes desfavorables por el temor de sufrir las consecuencias resultantes.

Esta barrera puede minimizarse si se logra confianza entre el jefe y el subordinado (que sólo se alcanza con justeza, honestidad y buenas intenciones, así como adecuados hábitos de escucha. Eso supone el diálogo con una actitud frecuente en la relación de ambos.

La comunicación vertical permite que los niveles superiores e inferiores trabajen juntos.

- La concepción de la Dirección sobre la comunicación, que se produce de diferentes maneras:

Comunicación en un solo sentido: La Dirección se centra en darle órdenes a los niveles inferiores, suponiendo que estos la interpretarán exactamente con el mismo significado con que se les ha transmitido, sin tener en cuenta los criterios, motivaciones o actitudes de los subordinados. Los subordinados no se sienten estimulados a brindar información ni a participar de las actividades orientadas.

Comunicación en dos sentidos: la Dirección le da tanta importancia a las informaciones que transmite, como a las que le son transmitidas. Esto favorece la creación de un clima positivo en el trabajo.

Cuando los subordinados perciben que la dirección de la organización concibe la comunicación en un solo sentido, no se sienten estimulados a brindar información, incluso, ni cuando se les pide. En cambio, cuando circula en los dos sentidos la dirección cuenta con mayores posibilidades de crear un clima positivo y de motivar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos del mismo, pues al interesarse por sus ideas, intereses y necesidades los hace sentir parte activa de la organización⁸.

- **Barreras de la comunicación:**

Otro de los aspectos de la comunicación que han sido estudiados son sus barreras, las cuales son entendidas como aquellas condiciones, situaciones y actuaciones que se constituyen en obstáculos para una adecuada comunicación. Estas barreras tienen diferentes grados de incidencia y significado. Los bloqueos totales son raros, por lo cual habitualmente al menos, parte del mensaje suele pasar.

Según Codina⁹ pueden citarse:

- La existencia de percepciones diferentes. Tiene que ver con la individualidad, en tanto las personas tienen diferentes conocimientos, experiencias, y ello hace que un mismo fenómeno lo perciban desde distintas perspectivas. También influye el

ambiente en que se realiza la comunicación, pues acontecimientos que parecen apropiados en algunas circunstancias, pueden ser vistos de manera contraria en otras. A este aspecto debe conceder especial importancia el dirigente, con el fin de propiciar una relación empática que favorezca la relación vincular y los aprendizajes que se producen en su interacción con el subordinado

- Las diferencias de lenguaje. Muy relacionadas con las percepciones individuales. Aun hablando igual idioma hay jergas, códigos, símbolos que no todos conocen. Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, ambos deben compartir el mismo significado simbólico.
- Ruido: Cualquier factor que perturba, confunde, o entorpece de alguna manera la comunicación. Las personas aprenden a excluir muchos de los mensajes irrelevantes que reciben, pero, a veces, (y como parte de este propio proceso) también excluye información importante. Por tanto, El administrativo que considera “urgente” todas sus órdenes descubrirá que sus subordinados no reaccionan con verdadera prontitud cuando se presenta una de emergencia, lo mismo ocurre con aquel que carga a sus subordinados de orientaciones no precisas e innecesarias.
- Emotividad. Las emociones positivas o negativas que se producen en todo proceso comunicativo, desde lo temático y lo dinámico favorecen o entorpecen irremediabilmente las relaciones que se establecen. Deben por ello, ser cuidadas especialmente por el dirigente las vivencias, sentimientos y compromisos que desde lo afectivo generan en su relación con los subordinados y trabajar para desarrollar competencias y habilidades en este sentido.
- Comunicación verbal y no verbal inconsistente: Cuando se utilizan dobles mensajes y hay incongruencias en ambos tipos de comunicación. En el caso específico del dirigente, este aspecto le resta credibilidad y confianza a la información que trasmite a sus subordinados
- Desconfianza: Puede darse en ambas partes del proceso y resulta muy perjudicial en las relaciones. El dirigente que pierda la confianza de sus subordinados, verá seriamente afectadas sus funciones.

Para superar éstas barreras se recomienda⁹:

- Explicar el mensaje de modo que lo entiendan los que tienen distintos puntos de vista.

- Utilizar un lenguaje simple, directo y espontáneo, explicando los términos técnicos o poco usuales, propiciando las preguntas y la búsqueda de explicaciones a los aspectos poco claros.
- Si se percibe que el receptor no está escuchando, o ha perdido el interés en el mensaje, hay que tratar de recuperar su atención. Evitar los ambientes que distraen, y cuando el ruido es inevitable, debe aumentarse la claridad y la influencia que se ejerce en los demás.
- Aceptar las emociones como parte del proceso de comunicación y entenderlas cuando ocasionan problemas, saber aprovecharlas de manera que favorezcan aprendizajes positivos en la comunicación
- Cuidar la comunicación no verbal. No intentar enviar mensajes falsos, ni dobles mensajes
- Tener presente que la credibilidad es resultado de un proceso a largo plazo y que su pérdida puede demorar mucho más el proceso e incluso, resultar irreparable
- Repetir el mensaje tanto como sea necesario, empleando formas diferentes que faciliten su comprensión.

Señala también Codina ⁹ que hay otros factores cuya incorrecta aplicación puede afectar la comunicación, entre ellos están: la utilización inadecuada de los canales formales de comunicación, de la estructura de la autoridad y de la especialización del trabajo. Estos últimos factores afectan en gran medida la comunicación del dirigente.

En las actuales condiciones de las instituciones educativas, desde enfoques educativos desarrolladores y más participativos, es necesario que el dirigente pondere la atención y cuidado a su equipo de trabajo. Por ello, se requiere de un dirigente con desarrollo de su competencia comunicativa, que tenga inteligencias múltiples, sensible a los problemas de los colaboradores y estudiantes. Para comunicar hay que saber escuchar y consecuentemente propiciar participación.

Vinculado a la comunicación informal, se asocian la existencia de los **rumores**, en tanto, la carencia informativa estimula la aparición de la pseudo información o sea un mensaje elaborado por los propios miembros del grupo social y que supuestamente debe suplir la carencia de información verdadera.

Esa pseudo información emanada satisface a algunos miembros del grupo, quienes involuntariamente añaden o sustraen información y aquellos elementos que ayudan a hacer

más creíble su versión, para él y los demás. Estos a su vez actúan como vectores de transmisión, pues sienten la necesidad de compartir la información recibida.

El rumor, por tanto, es una información que parte de una o más personas sobre algunos acontecimientos, aún no conformados que se transmiten oralmente a un conjunto de personas o de un individuo a otro. Los rumores se refieren a fenómenos importantes para un grupo social determinado y responden a sus intereses y necesidades. Vale señalar, que están emocionalmente saturados y los impulsa la esperanza de resolverlas.

Su contenido es efímero y son de extrema actualidad. De ahí que resulte importante conocerlos y precisar las causas que los originan, entre las que pueden citarse:

- Poco volumen de información de las fuentes oficiales
- Las vivencias emocionales que llegan a saturar al emisor pueden actuar como incentivo para los rumores. Ej. alguien que presencié un accidente irá añadiendo elementos, quizás un charco de grasa lo ve como sangre. En condiciones de emotividad el individuo trata de comunicar a otros sus sentimientos.
- La compensación de la insuficiencia emocional del que cuenta. La persona insatisfecha por el papel social que ocupa en su medio, desatendida por su ambiente familiar o social, para atraer la atención de los demás y al mismo tiempo se regodea en la satisfacción del que escucha. Por lo general es un tipo de sujeto que no ha logrado sus satisfacciones emocionales. Ej. En personas con un rol poco tractivo utilizan el asombro, la sorpresa actúa como incentivo para llegar a mantener esta conducta que poco a poco puede llegar a conferirle la fama de “bien informado” ante algunos y de vanidoso ante la mayoría. Estos sujetos se creen a sí mismos sus propias historias y saben aprovechar el momento oportuno en que la víctima está a punto para lanzarse sobre ella.
- El deseo de prevenir los peligros actúa como fuente importante del rumor. Ej. “no regreses tarde, anoche intentaron violar a una muchacha”.
- La tendencia a acreditar como buena una fuente puede contribuir a crear rumores. Algunos individuos considerados como incuestionablemente bien informados actúan conciente e inconcientemente como fuente de rumores porque cualquier comentario que emane de ellos es aceptado casi sin discusión Ej. Lo escuché de buena tinta

.Las fuentes oficiales pueden desacreditar dando información o propiciando la creación de cuando existe la intención.

- El deseo de reducir la tensión personal. Las personas preocupadas bajo ansiedad sostenida repiten una y otra vez aquellos asuntos que les preocupan y ocupan, como si con ello consiguieron aliviar de algún modo sus problemas y lo asumen como psicoterapia.
- La furia y sentimientos hostiles. Muchas veces el individuo impotente agrade por otras vías. Las frustraciones personales también originan rumores agresivos.
- El aburrimiento y los trabajos rutinarios son fuente de rumores.

CONCLUSIONES

Resultan corolarios de lo abordado en torno a la comunicación en las instituciones educativas, que son disímiles los criterios que existen en relación a los estilos y tipos de comunicación. En cuanto a los tipos de comunicación que existen en las instituciones de nuestra enseñanza, está también tomar al otro como sujeto y no como objeto, para lograr el éxito del proceso de dirección y de nuestra propia comunicación. Resulta asimismo oportuno puntualizar la necesidad de trascender el análisis de la comunicación en las organizaciones como el flujo de información, sino ponderar la interacción de las personas en las instituciones, que desde un enfoque más participativo y desarrollador tenga en cuenta sus necesidades intereses y potencialidades y las relaciones vinculares que se establecen entre ellas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 González Rey F. Comunicación social. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente; 1995
- 2 Trelles Rodríguez I. Comunicación organizacional: selección de lecturas. La Habana: Editorial "Félix Varela", 2001.
- 3 Ávila Zambrano W.R. Caracterización de la comunicación organizacional en la División de Acería de la Empresa Acinox-Tunas. [Tesina del Diplomado en Gestión y Dirección de empresas para jóvenes gestores]; 2007.
- 4 Comunicación organizacional. [en línea]; 2015. [Fecha de acceso el 10 de noviembre de 2015]; URL disponible en: <http://anamoralesrosas.blogspot.com>
- 5 Fernández AM., Zambrano A. Comunicación y organización. La Habana

6 Trelles Rodríguez I. Comunicación organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela; 2001

7 Trelles Rodríguez I. Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones (Tesis doctoral). La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación; 2002

8 Pérez Viera O. En torno a la comunicación en la formación. Pedagogía Profesional (En Internet). 2008; 13(4). Disponible en: <http://revista.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf>

9 Codina A. Las habilidades de comunicación en el trabajo del directivo. En: Temáticas Gerenciales Cubanas. La Habana; 1999

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera J. Comunicación Organizacional Contemporánea. El aquí y el ahora de la comunicación en la empresa, 2007, disponible en: http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/comunicación_organizacional_contemporánea. HTML.

Andrade H. Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Fernández Collado C. La comunicación en las organizaciones (págs. 11-17). México, DF: Trillas. 2002

Castro I. Clima organizacional en la universidad de occidente. En Rebeil MA. Comunicación estratégica en las organizaciones (págs. 257-257). México, DF: Trillas; 2006.

Pérez Viera O La capacitación de dirigentes en el contexto de universalización superior pedagógica: Experiencias y resultados. Pedagogía Profesional. 2009; 14(4) Disponible en: <http://revista.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf>

Rebeil MA. Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En Rebeil MA y Ruiz Sandoval C. El poder de la comunicación en las organizaciones, DF: Plaza y Valdés. México; 1998.

Robbins E. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela; 2007.

Saladrigas Medina H. Apuntes para una reflexión epistemológica en torno a la comunicación social, La Habana; 2006.

Recibido: 25 de junio de 2019

Aceptado con recomendaciones: 8 de julio de 2019

Aceptado: 23 de setiembre de 2019