

Comunicación organizacional como herramienta para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente

***Ender Altuve y **Sila Chávez**

naufrago11@hotmail.com / chavezsila@hotmail.com

Resumen

El propósito del presente estudio, consiste en desarrollar estrategias de comunicación que permitan el desarrollo de equipos de trabajo de manera eficiente en los institutos y colegios universitarios del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Para ello, se realizará una revisión documental-bibliográfica sobre los aspectos de la cultura, valores y principios éticos, así como supuestos básicos, que son componentes fundamentales en la constitución de un equipo de trabajo en general. Para cumplir con el objeto de estudio, se utilizarán herramientas comunicacionales en la organización, orientadas a la consecución de mecanismos efectivos para el fortalecimiento y capacitación de un recurso humano altamente motivado, lo que conlleva a que la organización sea más productiva, alcanzando posiciones de vanguardia en el ámbito educativo. La metodología a utilizar es de corte analítico-comparativo. La población objeto de estudio está constituida por los directivos de las instituciones educativas abordadas. La investigación está sustentada en los postulados teóricos de: Soto (2007), Chiavenato (2005), López (2006), Robbins (2004), entre otros.

Palabras clave: Comunicación organizacional, equipos de trabajo, posicionamiento.

*Altuve, Ender. Sociólogo. Magíster en Gerencia de Proyectos. Docente Universidad Bolivariana de Venezuela. Candidato al Programa de Promoción al Investigador. Email.

Naufrago011@hotmail.com

**Chávez, Sila. Lcda. en Educación. Magister en Gerencia Educativa. Magister en Dirección y Gestión Pública Local. Doctora en Ciencias de la Educación Superior. Coordinadora Docente Cunibe. Candidata al Programa de Promoción al Investigador. Email. Chavezsila@hotmail.com.

1. Introducción

En las organizaciones de hoy, el talento humano da vida al sistema laboral participando activamente en las decisiones estratégicas que orientan el logro de objetivos y metas propuestas. Por tal razón, el hombre como factor determinante dentro de la gestión empresarial, constituye el eje central de su dinamismo e innovación. Para ello, es de vital importancia, pensar en la concepción e interpretación, de un aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en función de comprender, interpretar, aprender, transformar al nivel de las complejidades de las actividades dentro de la institución.

En función de lo anterior, una organización que produce nuevos conocimientos hacia el exterior, debería aplicar una gestión innovadora al interior. En tal sentido, se deberían conformar equipos de trabajo, que en esencia, desarrollen actividades complejas de alto desempeño, orientadas hacia un objetivo en común en beneficio de todos sus miembros.

El objetivo de trabajar en equipos de alto desempeño, debe estar sustentado en los valores y principios éticos de cada integrante, cuya mentalidad esté motivada y actúe en interés de la organización como un todo. Refieren Soto y Cárdenas (2007), que este pensamiento del trabajador, es apalancado por una dirección eficaz y asertiva por el líder del equipo, aún cuando es capaz de controlar de forma directa las fuerzas humanas físicas que integran tales equipos de trabajo.

En esta afirmación, se observa la consideración de los valores como aprendizajes relativamente estables en el tiempo, permitiendo dar una orientación a los objetivos del hombre bien sea personales o grupales, manifiestos en la sociedad y en las organizaciones. En consecuencia, los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas en los equipos de trabajo, siendo los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia, estableciendo compromisos éticos entre los miembros de la organización para alcanzar metas compartidas por ellos.

En el plano estratégico, los valores constituyen uno de los componentes principales en la conformación de equipos de trabajo y de las formulaciones estratégicas de la organización, incluyendo la identidad que define quienes somos, la visión, a donde queremos llegar, la misión, cual es la razón de ser de la organización y los objetivos son los resultados a alcanzar en un periodo de espacio y tiempo determinado. En este sentido, los valores precisan los comportamientos y conductas de los miembros de la organización creando un ambiente de compromiso y conciencia social y ética.

En otro orden de ideas, en pleno siglo XXI, existen organizaciones en todos los ámbitos del quehacer diario, donde no funciona la comunicación, sea ésta de cualquier tipo, simplemente no llega la información a todos los departamentos. La falla de éste proceso, releva a la empresa a un segundo plano, haciéndola no competitiva

Tomando en consideración lo antes expuesto, toda organización debe contar con un sistema de comunicación como plataforma tecnológica en el desarrollo de todos sus procesos, de manera que la información emanada desde la parte más alta debería llegar sin distorsión alguna a todos los niveles en el mismo instante en que es transmitida. De no ser así, habría que revisar tal sistema comunicacional en todas sus instancias para verificar su buen funcionamiento.

De lo anterior podría decirse, que una comunicación organizacional bien definida y confiable, es un instrumento de alta relevancia para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, en organizaciones inteligentes. Por ello, en el presente estudio, se pretende generar teorías que permitan el logro de objetivos y metas en los institutos y colegios universitarios del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, a través de la constitución de equipos de trabajo eficiente, partiendo de una adecuada comunicación organizacional, promovidas por los directivos de las mismas.

2. Fundamentos Teóricos

2.1. Comunicación Organizacional

Antes de hacer alusión a los referentes teóricos del proceso de comunicación organizacional, se parte de los postulados o concepciones sobre el significado de las organizaciones hoy día, las cuales representan estructuras sistemáticas donde las actividades y/o funciones desarrolladas por dos o más personas en forma ordenadas u organizadas, buscan metas comunes, es decir, el trabajo en equipos entre los trabajadores, permiten afianzar una serie de criterios que para las organizaciones son plenamente importantes, como lo son: la eficiencia, la calidad, la productividad, la transparencia en las funciones, toma de decisión, entre otros.

Por consiguiente, hablar de organizaciones tanto públicas como privadas, así como de otras categorías (social, socio-productivas, entre otras), es tomar en consideración de qué ellas están constituidas por un conjunto de partes que funcionan independientemente, pero que buscan metas comunes o mejor dicho, alcanzar objetivos planteados por las mismas.

De acuerdo con lo señalado, González (2006) plantea que las organizaciones son sistemas socio-técnicos, donde el componente humano representa un factor importante en los procesos de planificación, organización, dirección, control y toma de decisión en las mismas, todo esto, con el propósito de lograr los objetivos y metas establecidas. No obstante, el autor hace referencia de que la comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones- oportunas- y a tiempo.

Tomando en consideración lo acotado con anterioridad, se puede decir que las organizaciones representan una unidad coordinada, consciente, compuesta por miembros con metas comunes, que funcionan con relativa constancia con el propósito de lograr alcanzar sus objetivos y las de sus partes, es decir, de las estructuras que lo constituye como un todo (personas, recursos, actividades).

Por otra parte, se presenta el término de comunicación el cual es considerado por algunos autores, como la base fundamental de interacción entre dos o más personas, donde el contenido o mensaje a transmitir lleva consigo unos códigos (sistemas de signos, iconos e ideas) codificables o no codificables, a través de un canal (medio) para la transmisión de la información o datos, es decir, que para que se realice el proceso de comunicación es pertinente de un emisor- mensaje- medio- receptor.

Ahora, el proceso de comunicación se encuentra presente en varios ámbitos del contexto social (familia, trabajo, estudios, reuniones sociales, entre otros), y establece a través de la interacción entre varias personas, el intercambio de información en forma vertical, horizontal y diagonal , la cual conlleva a un proceso de socialización donde las personas se adaptan o se adecúan al entorno social y se retroalimentan, claro está, de acuerdo a las metas u objetivos que tengan cada miembros y el uso de las herramientas comunicacionales que utilicen para lograrlos.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, la comunicación en las organizaciones constituye aquella herramienta que instauran las instituciones para establecer lazos de intercambio de información entre los miembros de los distintos departamentos de una empresa, ya que por medio de dicha herramienta se puede tomar decisiones en cuanto a las actividades a desempeñar y cumplir, siempre y cuando que las metas del personal, estén acordes con los objetivos de la organización. Además, forman parte de la cultura o de sus normas, debido a los o códigos internos presenten en su forma de gestión organizativa (González, 2006).

Siguiendo el planteamiento, la comunicación interna referida en el párrafo anterior esta considerada como una herramienta de gestión y es un signo de modernidad como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurren dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Oriol, 2001). Ha de ser

fluida, implicante, motivante, estimulante, y eficaz en sí misma. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la empresa.

Por consiguiente, la comunicación interna persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace (objetivos empresariales); lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible.

Entre las herramientas de comunicación internas más usadas por las instituciones u organizaciones, Oriol (2001) señala las siguientes: notas internas operativas, reuniones con los miembros del equipo, tableros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupo de trabajos interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones económicas, actos o eventos internos, memoria, revista interna, video o CD corporativo, encuesta de clima laboral, intranet, buzón de sugerencias y auditoría de comunicación.

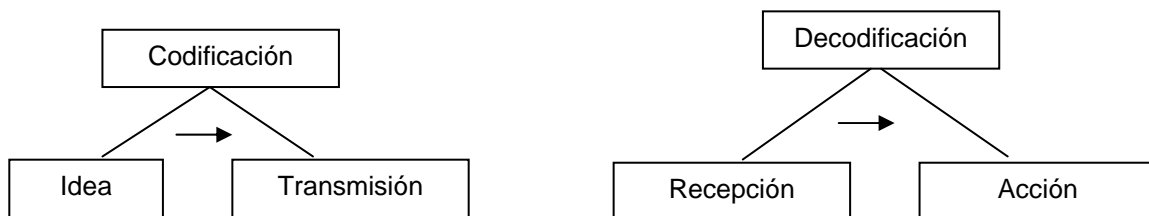
Se puede concluir entonces, que la comunicación es eficaz dentro de las organizaciones, cuando se presenta un entendimiento básico de algunos de sus elementos, en particular: proceso de comunicación, patrones de flujo de la comunicación, medios de comunicación, canales de comunicación y carácter formal e informal de la comunicación. A continuación se presentan algunas premisas que servirán a precisar la conceptualización de la comunicación organizacional:

2.1.1. Premisas para la conceptualización de la comunicación organizacional

Sobre la base de las valoraciones realizadas con anterioridad, Pérez (2004) considera como premisas conceptuales para el estudio de la comunicación, las siguientes:

- La comunicación es un hecho multidimensional que incluye funciones de trasmisión de información, regulación del comportamiento y expresión emocional.
- La comunicación tiene implicaciones tanto cognitivas como afectivas, enmarcadas en los sistemas de valores de las partes interactuantes.
- La comunicación, por su esencia humana, es siempre una comunicación entre sujetos, independientemente de las diferencias de jerarquía y status.
- En las organizaciones, la comunicación no siempre funciona como una interacción personal, sino que puede tener un carácter masivo, con connotaciones específicas que deben ser consideradas cuidadosamente por los directivos.
- El manejo de la comunicación en las organizaciones no responde a un patrón estable, adecuado a todas las situaciones, sino que es siempre una decisión contingencial.

Continuando con lo expuesto por el autor, se presenta la representación gráfica del proceso de comunicación en las organizaciones:



EMISOR → MENSAJE → RECEPTOR

Gráfico 1. Proceso de Comunicación. Elaboración propia con base a Pérez (2004)

De acuerdo a lo expuesto en la representación gráfica 1, se puede observar que el emisor inicia el mensaje al codificar un pensamiento, para lo cual debe tener en cuenta cuatro factores condicionantes: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Una adecuada codificación requiere habilidad para encontrar las palabras, gestos o símbolos más adecuados para alcanzar al receptor. Requiere, además considerar las actitudes, pues las personas tienen ideas preconcebidas sobre temas diversos y eso afecta la comunicación. Por otra parte, las posibilidades de codificación están restringidas por los conocimientos y condicionadas por las creencias y valores.

El mensaje es el producto físico de la fuente codificadora. Un elemento importante asociado con el mensaje es el medio a través del cual viajan los datos. El receptor es el sujeto a quien se dirige el mensaje; pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación y debe tenerse presente que, del mismo modo como el emisor ésta limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y sus sistema sociocultural, el receptor está igualmente restringido.

En el proceso de comunicación, al igual que en cualquier otro proceso complejo, se pueden presentar determinadas interrupciones o barreras, de ahí que no pueda concebirse como un ciclo abierto, sino como un ciclo cerrado en que el emisor comprueba la interpretación correcta del mensaje a través de la retroalimentación, es decir, la verificación de hasta qué punto se tuvo éxito al transferir los mensajes, si la comprensión se ha logrado o no.

Tomando en cuenta las premisas planteadas, se puede decir que la comunicación organizacional tal como lo indica Goldhaber (1984) citado por Rivera y otros (2009), es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia cuando se comunican puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

En este sentido, la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo.

En este orden de ideas, la comunicación como proceso, es una herramienta de gestión orientada a reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles. Rojas y Arape (1999), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias.

Por lo tanto, la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en

una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Las instituciones educativas particularmente en el campo de educación superior, no escapan a esos cambios organizacionales y tecnológicos que se están presentados en el entorno social, ya que necesitan de esas herramientas mencionadas para mejorar su sistema sociocultural y académico con el propósito de brindar nuevas formas de organización a todos los miembros involucrados, es decir, se deben acoplar a los nuevos criterios organizacionales para poder entablar mecanismos de planificación, organización, dirección y control de sus funciones para el alcance de sus objetivos, claro está, tomando en cuenta que dentro de ese ciclo organizacional se debe considerar el factor humano, como pieza importante en esos procesos de cambios y transformación institucional.

Se considera el factor humano como pieza fundamental dentro de las organizaciones, porque a través de ese proceso de comunicación que se gestiona internamente, las empresas llegan a lograr la productividad, la calidad, la excelencia y las transparencias de sus funciones, por los elementos consistentes que ofrece la comunicación, como lo son: la armonización entre las personas, la retroalimentación, la fluidez de la información, el respeto entre los integrantes de la organización, la integridad y el fomento y consolidación de las actividades.

Las instituciones universitarias requieren de una plataforma de proyección de la imagen fundamentada en una gestión comunicacional adecuada a la Identidad, siempre centrada en la comunicación como elemento primordial en los procesos organizacionales, y como pilar fundamental para la creación de la identidad corporativa, que a su vez como consecuencia origina una imagen corporativa que se despliega en la cultura compartida en la comunidad organizacional (Castellano, 2002).

Ahora bien, al caso de estudio en particular, las instituciones y colegios universitarios presentan como barreras básicas dentro de sus procesos organizacionales, la falta de fluidez de la información entre los distintos miembros que la conforman (directivos, docentes y empleados administrativos), esto debido a que la comunicación es dispersa, es decir, a pesar de la infraestructura la cual está acorde para la generación de todos los procesos y procedimientos para difundir la información entre los distintos miembros que la integran, se presenta la ausencia de los elementos básicos de un proceso de comunicación adecuado, o en tal caso, efectivo internamente, generando incertidumbre, lentitud en las funciones, discordias entre los individuos, inseguridad en la circulación de los datos, entre otros aspectos negativos.

Un aspecto fundamental, que se avizora en estas barreras bloqueadoras de una buena comunicación dentro y fuera de la empresa, lo constituye la cultura organizacional, que dependiendo de su fuerza o consistencia, puede ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamiento en los integrantes de los equipos de trabajo en la institución. Por ello, se ve a la cultura organizacional como factor garante de la estabilidad del sistema organizacional, aun que es vista, en algunas empresas como una barrera para el cambio.

En el contexto teórico referencial acerca de la cultura organizacional, podría decirse que, las organizaciones, por estar constituidas por personas, tienen personalidad como los individuos, de manera que pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o de apoyo, innovadoras o conservadoras. De allí que, la cultura, en el criterio de Davenport (2000), pueda verse como una variable independiente, que afecta las actitudes del trabajador y la integración de todos ellos hace que la organización tome vida propia, dirigida por su fundador, quien se sustenta en sus valores y principios para lograr un patrón complejo de

creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de su empresa.

2.1.2. Cultura en las Organizaciones

Para Robbins (2004), la cultura en las organizaciones se refiere a un sistema de significados compartidos por sus miembros y que diferencia a una organización de otra. Para ello, distingue diversas formas de transmitir la cultura, como:

- a) historias o anécdotas
- b) rituales
- c) símbolos materiales y
- d) el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional el proceso de adaptación de los empleados a la cultura de la organización, desarrollando actitudes que los unen, condicionando sus principios y valores que inspiran sus vida profesionales en el modo de pensar, sentir y actuar de forma colectiva, en función del fortalecimiento de la organización.

Chiavenato (2005), presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinadas organización. Con respecto a la posición teóricas expuestas por los autores, se puede inferir que la cultura se encuentra presente internamente y externamente en las organizaciones, y se distinguen una de otra por sus valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforman.

Por otro lado, se presenta la posición teórica planteada por Shein (1992), el cual indica que la cultura organizacional es el producto de un proceso dinámico por el cual los miembros de una organización aprenden las respuestas que deben dar a situaciones problemáticas; tiene que ver con las suposiciones y creencias que comparten los miembros de una organización y que a menudo son la clave explicativa de los comportamientos o situaciones que pueden parecer en ocasiones previsibles y en otras ocasiones sorprendentes.

La importancia de este concepto es que permite comprender a la organización como una microsociedad, cuyas pautas de orientación reflejan su carácter autónomo para la elaboración de procesos de socialización, normativas y estructuras sociales y particulares, tiene unas utilidades muy importantes de cara a la dinámica y eficacia de las organizaciones, influyendo de forma muy directa en el comportamiento y en los resultados de las organizaciones.

Uno de los aportes sustanciales de la teoría de la cultura organizacional planteada por Shein (1992), es la identificación de las características y funciones que esta cumple en las organizaciones, porque posee las siguientes cualidades:

- a) Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización
- b) Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno
- c) La cultura organizativa es una nueva variable o aspecto a considerar en un programa de cambios
- d) Determina las coordenadas del clima social posible en una organización, en la definición de vínculos sociales entre sus miembros
- e) Permite comprender el concepto de eficacia que sostiene a la organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensas más acordes con la cultura existente y
- f) La cultura organizativa puede actuar como restrictiva o impulsadora de los cambios.

Continuando con el mismo orden de ideas, Shein (1992) plantea tres niveles de la cultura organizativa:

Nivel I: Producciones. El nivel más visible de la cultura es el de producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Cada faceta de la vida de un grupo produce artefactos, lo que provoca problemas para su clasificación.

Nivel II: Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de los que debe ser a diferencia de lo que es. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar así mismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

Nivel III: Presunciones subyacentes básicas. Las presunciones implícitas realmente orientan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo, la manera de percibir, pensar y sentir las cosas, tienden a ser incómodas e indiscutibles, son difíciles de localizar, habituación recíproca e institucionalización, lo que a comienzo puede ser una hipótesis apoyada solamente en un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad.

Por lo tanto, para el autor es fundamental la cultura en las organizaciones porque es vista como la forma como los miembros producen sus propias ideas y concepciones en búsqueda del beneficio individual y colectivo, claro está, partiendo de un proceso de socialización donde se busca la integralidad, la cooperación, responsabilidad, armonía, y respeto entre las personas a partir de valores, principios y supuestos básicos que establece la cultura en su espacio físico particular. Todo esto, se logra a través de un proceso de comunicación eficiente entre los miembros de la empresa, la cual va a permitir alcanzar

ofrecer mejor calidad, fluidez de la información, productividad y desarrollo de las actividades para el logro de las metas.

2.2. Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo en las organizaciones, se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan las transacciones dentro y fuera de ellas en el mundo globalizado, produciendo una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. En tal sentido, las organizaciones de hoy, han reestructurado sus procesos de producción centrados en equipos de trabajo, hacerlos eficientes en función de incrementar su productividad, para así ser empresas competitivas, que le permitan estar en posiciones de vanguardia.

Para Robbins (2004), un equipo de trabajo constituye un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos. Por otro lado, Stamato (2006), indica que un equipo de trabajo es un conjunto de personas a las que se asignó el cumplimiento de determinadas metas bajo la supervisión de un coordinador del equipo, es decir, que el conjunto de personas que forman el equipo crea sinergia. Esto significa que complementan sus capacidades en pos de un objetivo, planifican actividades y comparten la responsabilidad.

Estos equipos de trabajo, cuando se proponen a desarrollar habilidades técnicas para ser más eficaces, producen conflictos entre sus miembros, que no son nocivos para el equipo, al contrario, son conflictos funcionales que estimulan la discusión promoviendo la evaluación crítica constructiva de los problemas llevando a una mejor toma de decisiones, mejorando el desempeño grupal. De esta manera, según el autor anterior, los equipos de trabajo eficiente, se caracterizan por un nivel apropiado de conflicto, haciendo a sus miembros responsables de forma colectiva del propósito del equipo, objetivos y estrategias.

En este orden de ideas, se puede inferir que un equipo de trabajo permite la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas que crean en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno, generando una confianza sólida dentro del equipo, además, las responsabilidades son compartidas por los miembros, así como, la coordinación y planificación de las actividades que apuntan a un objetivo común.

Por consiguiente, el presente estudio está orientado a los Institutos y Colegios Universitarios del Municipio Maracaibo del Estado Zulia- Venezuela, hablar de equipos de trabajo en el área organizacional educativa, significa que el Director pasa a cumplir el rol de Gerente, el cual tiene como finalidad de hacer uso de mecanismos gerenciales que le permita integrar a sus miembros de trabajo, en equipos proactivos y sinérgicos inspirados en la búsqueda de objetivos comunes.

Sobre la base de las ideas expuestas, el presente estudio, se presenta a través de la coordinación, planificación y el nivel de compromiso que tengan el grupo de personas para la consolidación de las metas, es decir, se busca un liderazgo potenciador donde el gerente (director), motive a su equipo en desarrollo de sus actividades y funciones con mira a la eficiencia, calidad, productividad y logros de los objetivos comunes. Lo señalado es sustentado por Stamato (2006), donde señala que el liderazgo de equipos de trabajo busca un liderazgo potenciador, creador de condiciones motivantes y un adecuado control del desarrollo de los objetivos.

2.2.1. Tipos de Equipos

Para Robbins (2004), los equipos de trabajo se pueden clasificar con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipos en una organización son las siguientes:

Equipos Solucionadores de Problemas. Grupos de cinco a doce empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unas horas a la semana donde comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden

mejorar los métodos y procesos de trabajo, para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo, recomendar soluciones y tomar así acciones correctivas por consenso.

Equipos de Trabajo Autoadministradores. Están compuestos por diez a quince personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. Esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros.

Equipos Transfuncionales. Empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea. Estos equipos son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

El reto de cualquier equipo de trabajo, es el lograr que cada uno de sus miembros sea capaz de comunicarse de forma abierta y honesta, lo que lleva, en el criterio de Robbins (2004), a confrontar las diferencias y resolver los conflictos de una manera constructiva, dejando además, sus metas individuales por el bien del equipo. El trabajador adquiere fuertes valores colectivistas.

Un equipo de trabajo se hace más eficiente, si y sólo si, se da una comunicación fuerte y clara, entre todos sus miembros, de lo contrario, no se puede hablar de eficiencia en el desarrollo del trabajo, por parte del equipo. Toda comunicación, según lo destaca el referido autor, debe abarcar la transferencia y comprensión de significados. Esto quiere decir que, toda idea o conceptualización no se concreta, hasta que se codifique y se transmite por el canal más adecuado y cada miembro del equipo la reciba en toda su intensidad y extensión, la comprenda y la pueda procesar.

Igualmente, los equipos de trabajo eficiente, están en capacidad de conocer y comprender las transformaciones económicas, políticas y sociales de la organización, siempre y cuando, destaca Alarcón (2000), se les informe de una manera eficaz a través de un medio de comunicación confiable, sea cual sea la tecnología presente, donde se garantice el procesamiento de la misma de forma objetiva y sistemática. Sólo así, refiere el autor, se asegura el trabajo de equipo eficiente, desarrollando e implementando actividades orientadas a generar resultados confiables, agregando valor colectivo, en beneficio de todos sus miembros.

La plataforma comunicacional de una organización, se centra en la tecnología de punta que se esté utilizando, y para aplicarla o hacer uso de ella en la empresa, se deberían preparar a sus miembros a través de cursos de actualización, para que toda información que se procese en toda la organización, llegue a cada departamento en el mismo tiempo de ejecución. Es imprescindible por lo tanto que, los líderes procedan a remover todos aquellos paradigmas o formas de pensar que no son apropiados a las nuevas necesidades y entorno de la empresa.

El éxito de las empresas, depende en primer lugar de las formas de pensar y analizar por parte de sus miembros y, es en este aspecto en lo cual, se debería concentrar en primera instancia todo esfuerzo. Al respecto, Alarcón (2000), destaca que es tratando de imponer nuevas metodologías de trabajo o sistemas de gestión tomando en su debida consideración las características tan particulares de la condición humana de cada integrante de los equipos de trabajo, que en conjunto, tienen como norte el logro de los objetivos operativos y estratégicos de la organización.

1) Metodología

Para el presente estudio se realizó una revisión bibliográfica sobre la variable comunicación organizacional y equipos de trabajo eficientes, así como de las dimensiones, cultura, supuestos básicos, principios y valores. La

población estuvo constituida por ocho (8) directivos pertenecientes a los siguientes colegios e institutos universitarios del Municipio Maracaibo del Estado Zulia: Colegio Universitario Privado Dr. Rafael Beloso Chacín, cuatros (4) directivos; Instituto Universitario Privado Pedro Emilio Coll, dos (2) directivos; Instituto Universitario Tecnológico (READIC), dos (2) directivos.

Para la recolección de la información se utilizó la entrevista, la cual fue aplicada a los directivos de los colegios e institutos universitarios mencionados. De la información suministradas por los directivos, se aplicó el método analítico- comparativo, es decir, se realizó un análisis de los datos recogidos por los entrevistados, se comparó por cada unidad de estudio y se contrastó con las teorías revisadas.

2) Consideraciones finales

Los equipos de trabajo en las organizaciones que los han adoptado como estrategias de crecimiento empresarial, deben trabajar (trabajan) centrados en el pensamiento colectivo de crecer de forma integral, orientados en lograr objetivos comunes, donde cada miembro es una arista de la estructura geométrica que los identifica como un todo.

En función de tener equipos de trabajo eficientes, las organizaciones inteligentes, conciben el aprendizaje como un proceso constante y necesario del ser humano. Una organización que aprende continuamente, expande su capacidad de adaptación y asegura su permanencia en el mercado, afirmando que los programas de entrenamiento son una vía para ello. Esta premisa, incluye el dominio personal de los individuos, los modelos mentales que se tengan y conforman una visión compartida, que vaya en función de los objetivos empresariales, contribuyendo con un aprendizaje en equipo que propicia la flexibilidad y el intercambio, muy importante al ser el equipo la célula fundamental de la organización, como es el caso de los institutos y colegios universitarios.

Así mismo, en el intercambio que ocurre dentro de los equipos de trabajo, se aprecian ciertas competencias de las que disponen sus miembros y que se destacan en los papeles o roles que desempeñan cada uno dentro del mismo, donde los roles de equipo, son las tendencias que se tiene a actuar dentro de él y el mayor conocimiento de que se disponga permite obtener una mayor eficiencia laboral

Las instituciones educativas, trabajan bajo el enfoque tradicional, es decir, se desarrollan las tareas mediante grupos de trabajo por área, sea esta administrativa u operativa, donde cada una de ellas se orienta a sus objetivos planteados en su ámbito laboral. En este marco, la comunicación organizacional, se ve débil y con tendencia a no ser efectiva, debido al trabajo aislado de cada grupo.

Las organizaciones tradicionales, cometen el típico error de premiar a un empleado con buenos conocimientos y rendimientos en un determinado sector con el otorgamiento de un cargo de supervisión, sin antes corroborar sus cualidades para el puesto, en lugar de conformar equipos de trabajo, hacerlos eficientes y de esa manera, beneficiará a un mayor número de empleados por igual, sin necesidad de ascender a una sola persona.

El proceso de comunicación en toda la organización, provee mecanismos sólidos para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, los cuales desarrollan sus funciones de una manera eficaz bajo un enfoque proactivo, con la finalidad de producir en colectivo en función del logro de metas trazadas, para el beneficio de toda la organización.

3) Recomendaciones

Como parte fundamental de este estudio, se hacen las siguientes recomendaciones:

El gerente Educativo, debe desarrollar habilidades y destrezas para entender y dirigir a sus trabajadores, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades, que les permitan conformar equipos de trabajo

eficientes, para enfrentar los grandes retos que exigen los cambios vertiginosos de la globalización en todos sus contextos.

Propiciar ambientes favorables de comunicación, que permitan un proceso de transformación del trabajador, creándole sentido de pertenencia, valorando así sus sentimientos y opiniones que puedan emitir, orientado al logro de equipos de trabajo más fuertes y cohesionados, donde sus integrantes sean los entes innovadores, generando ventajas competitivas, para que organización sea sostenible en el tiempo en beneficio de sus clientes y los mismos integrantes.

implementar un programa sistemático, en función de poder regular y mejorar los procesos de selección para la integración de equipos de trabajo en los institutos y colegios universitarios, es decir, para cualquier dependencia en particular, en toda la administración pública existente, ya que, desafortunadamente, muchos de los aspectos que se han abordado en este estudio, no son tomados en cuenta en las prácticas derivadas de la administración pública, razón por la cual la diferencia entre las instituciones privadas y las gubernamentales resulta ser abismalmente alarmante.

Implementar talleres de capacitación, en resolución de problemas y manejo de conflictos, mediante la combinación de conceptos y de herramientas que permitan al líder del equipo de trabajo, asimilar los contextos y procesos de cambio que experimenta la organización, afectando el desarrollo de sus programas y pueda enfrentar adecuadamente los desafíos de sus prácticas laborales cotidianas. Esta acción, vendría a mejorar el nivel de desempeño de los miembros de los equipos de trabajo, garantizando su éxito en busca de mejoras significativas para la organización.

La capacitación de los equipos de trabajo, debe estar no sólo enfocada en las necesidades presentes y futuras de la empresa, sino también debe formar parte del plan de desarrollo personal y trayectoria de los individuos en su ciclo de vida dentro de la organización. Con ello no sólo se apunta a que la empresa

posea las capacidades intelectuales y de conocimientos necesarios para su desarrollo, sino también cubrir las expectativas y necesidades de autorrealización y crecimiento del personal en la organización.

Referencias Bibliográficas

- Alarcón, D. (2000).** "Crecimiento con igualdad". Notas de clase. Washington, D.C.: Banco
- Benavides, J; et al (2001).** Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Ed. Gestión 2000 Barcelona.
- Castellano, L. (2002).** El proceso comunicacional de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil. Tesis de Grado, División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maestría en Ciencias de la Comunicación. Luz- Venezuela.
- Chiavento, I (2005).** Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill.
- Davenport, T (2000).** Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas. 1ª Edición. Gestión 2000.España.
- Goldhaber, G (1984).** "**Comunicación Organizacional**". Primera Edición. Editorial Diana. México.
- González, I. (2006).** Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Centro de Información. Conindustria- Programa Coninpyme. Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. (INDES).
- Pérez, B. (2004).** La comunicación en las Organizaciones. Revista Cubana de Educación Superior. N° 2.
- Rivera, A. y Otros. (2009).** La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional. Universidad del Zulia. Consultado en: http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S1856-18102005000200003&script=sci_arttext
- Robbins, S (2004).** Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (2004).** Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima edición. Editorial Prentice Hall. México.

Rojas-Vera, L. y Arapé- Copello, E. (1999) "La Visión y la Comunicación en la Gerencia". En Revista **Opción**. Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.

Schein, E. (1992). Liderazgo y Cultura Organizativa. Editorial Huope. Barcelona-España.

Soto, E; Cárdenas, J (2007). Ética en las Organizaciones. 1^a Edición. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.

Stamato, S. (2006). Cómo Armar un Equipo de Trabajo Eficiente con Personas que tienen Puntos de vistas diferentes. Consultado en: (http://www.degerencia.com/articulo/la_comunicacion_y_el_trabajo_en_equipo)

Oriol, A. y Otros. (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Ed. Gestión, Barcelona.