



LA COMUNICACIÓN COMO FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Recepción: 18/03/2013 Revisión: 10/05/2013 Aceptación: 31/05/2013



González, Mike

URBE- Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela
mikegonzalez51@hotmail.com



Pirela, Milagros

URBE- Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela
milagrosmercedes@hotmail.com



Salazar, Carmen

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela
carmenlou71@hotmail.com

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue abordar la comunicación como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas. Para ello se aplicó una revisión documental sobre la comunicación, la planificación estratégica y cómo inciden en la ejecución laboral de las organizaciones públicas. Se pretendió, a través de este artículo, confrontar algunos conceptos teóricos de Berlo (2005) y Manes (2005). Se utilizó la técnica nominal como dinámica de trabajo en equipo, para poder lograr una visión más objetiva de la incidencia de la interrelación humana en el desarrollo operacional de las dependencias públicas. Se concluyó que ninguna institución escapa a los desafíos que representan las constantes situaciones comunicacionales que se generan del devenir cotidiano de una organización, la planificación estratégica pasa a definir las acciones a seguir para mejorar el servicio público. El éxito de los organismos públicos se basa en la comunicación y esta es fundamental para el diseño, implementación y desarrollo de una planificación estratégica organizacional. Bajo esta premisa, debe responder a unos objetivos y unos propósitos estratégicos, necesarios para mantener un adecuado y alto nivel de gestión, para lograrlo es fundamental que todo el capital humano que integra la organización unifique criterios y contenidos propios

adaptados a la realidad y necesidad del momento y las circunstancias bajo las cuales se puedan lograr las metas que la organización se propone cumplir.

Palabras clave: Comunicación, Planificación estratégica, Organizaciones públicas.

COMMUNICATION AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The purpose of this research was to address communication as a foundation for the development of strategic planning in public organizations. We applied a literature review on communication, strategic planning and how they affect the job performance of public organizations. It was intended, through this article, confronting some theoretical concepts of Berlo (2005) and Manes (2005). Nominal technique was used as teamwork dynamics in order to achieve a more objective view of the impact of human interaction in the operational development of public agencies. It was concluded that no institution escapes the challenges posed by constant communication situations that generate the daily workings of an organization, strategic planning begins to define the actions to take to improve public service. The success of public bodies is based on communication and this is fundamental to the design, development and implementation of organizational strategic planning. Under this premise, you must answer a few goals and strategic purposes, necessary to maintain an adequate and high-level management, to achieve this it is essential that all human capital organization that integrates and unifies own content criteria adapted to the reality and necessity of time and circumstances under which they can achieve the goals that the organization intends to fulfill.

Keywords: Communication, Strategic planning, Public organizations.

LA COMUNICAZIONE COME FONDAMENTO PER LO SVILUPPO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELLE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE

RIASSUNTO

Il propósito della ricerca è stato di affrontare la comunicazione come base per lo sviluppo della pianificazione strategica nelle organizzazioni pubbliche. In questo senso, si è fatta una revisione documentale sulla comunicazione, la pianificazione strategica e come queste incidono nell'esecuzione di lavoro delle organizzazioni pubbliche. Tramite questo articolo, si è voluto confrontare alcuni concetti teorici di Berlo (2005), Manes (2005) y Guerra (2008). Si è usata la tecnica nominale come dinamica di teamwork per poter raggiungere una visione più obiettiva sull'incidenza dell'interrelazione umana nello sviluppo operativo delle dipendenze pubbliche. Si è concluso che nessuna istituzione scappa dalle sconfitte che rappresentano le costanti situazioni comunicazionali che vengono fuori ogni giorno in qualsiasi organizzazione; la pianificazione strategica quindi definisce le azioni a seguire per migliorare il servizio pubblico. Il successo degli organismi pubblici è basato nella comunicazione e questa è fondamentale per il disegno, impostazione e sviluppo di una pianificazione strategica organizzativa. Sotto questa

premessa, bisogna rispondere a certi obiettivi ed a propositi strategici necessari per mantenere un adeguato ed alto livello di gestione. Tutto ciò è possibile se tutto il capitale umano che compone l'organizzazione unisce i criteri ed i contenuti propri adattati alla realtà e necessita del momento e delle circostanze sotto le quali si possono raggiungere le mete che l'organizzazione vuole compiere.

Parole chiave: Comunicazione, Pianificazione strategica, Organizzazioni pubbliche.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado cambios que derivaron transformaciones en todos los ámbitos de la vida, lo cual hace que las organizaciones, de cualquier índole y su talento humano, se inclinen a buscar alternativas productivas en las actividades cotidianas y profesionales, donde el punto focal está en la comunicación, que si esta se lleva a cabo de manera constructiva, se podrían garantizar los mejores resultados en las relaciones de todo el talento humano que conforma la organización.

El ser humano necesita la comunicación para desarrollarse, laboral y personalmente, porque cada día aprende a evaluar las formas de comunicarse, a reconocer las características del ambiente en que se desarrolla, así como el establecimiento y consolidación de la cultura organizacional.

La comunicación es un proceso que favorece la disposición conductual del personal de una organización, es mucho más que un proceso de transmisión de información; los sentimientos siempre están presentes en la comunicación por ser un proceso de participación humana. Sin embargo, existe poca consciencia de su intencionalidad social como elemento clave en el desarrollo de la planificación estratégica que coadyuve en el fortalecimiento de la vida de organizaciones públicas.

Para Lugo (2008), la comunicación aparece como un instrumento necesario para el establecimiento de relaciones del hombre con el medio en que vive, las cuales constituyen la base para la realización de múltiples experiencias formativas. De este postulado se justifica la importancia que tiene la comunicación, tanto en ámbito personal como en el ámbito profesional. En este contexto, la planificación estratégica requiere de una comunicación efectiva que permita la adecuación de planes y programas adecuados y beneficiosos para la organización.

La comunicación es un proceso de interacción de diálogos que se establecen entre las personas que conforman presidencia, vicepresidencias, gerencias o coordinaciones y los empleados de la organización para lograr acuerdos satisfactorios dentro del marco de la misma. En ese sentido, Koontz y Weinhrich (2005) señalan que la comunicación "es la base para canalizar las diversas decisiones que se deben tomar en las organizaciones".

En este sentido, las organizaciones públicas, en la mayoría de los casos, carecen de modelos o métodos de transferencia de mensajes que permitan un óptimo desarrollo de la vida institucional, como lo afirma Díaz (2001), la falta de comunicación es una debilidad,



ya que en la mayoría de los casos no se cumple, sustituyéndolo por procesos donde solo se retransfiere información de manera vertical, sin establecer una relación efectiva entre el personal subalterno y la gerencia. En opinión de Berlo (2005), es necesario utilizar la comunicación interna como recurso estratégico enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

De manera tal que una comunicación interna efectiva, desarrollada dentro de las organizaciones públicas, generaría un beneficio notable en el desempeño de los dirigentes del equipo de trabajo. Un equipo debe funcionar con sinergia para que puedan cumplir las metas propuestas y los objetivos planteados.

Es importante tener en cuenta que la comunicación en las organizaciones públicas traería beneficios, ya que aspectos como la falta de recursos, la burocracia, la deficiencia de cultura organizacional, influyen de manera negativa en el desarrollo de las estrategias planteadas por la organización, por lo que es de suma importancia desarrollar y establecer una buena comunicación.

CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Serna (2008) explica que la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura organizacional, sobre todo en aquellas que dependen del Estado. Por lo general, en algunas organizaciones públicas impera la incomunicación. La comunicación es uno de esos aspectos gerenciales que deben verificarse continuamente, por ello ningún gerente o directivo puede permitirse tener un excelente sistema de comunicación y no utilizarlo.

La comunicación debe estar en constante actualización ya que las personas están sujetas a cambios psicosociales que pueden influir en el desarrollo de los procesos comunicativos. Una actitud permanentemente vigilante, permitirá que la comunicación sea la base para fortalecer la planificación estratégica, lo cual deriva en un éxito asegurado en el desarrollo de las políticas internas y en el logro de las metas y objetivos establecidos en las organizaciones públicas. En las organizaciones públicas se deben tomar en cuenta las siguientes características en la comunicación

ASERTIVIDAD

Riso (2005) plantea que la asertividad es una característica de la comunicación que facilita la expresión de emociones y pensamientos, pero no es un arma destructiva como la utilizan los agresivos. Está diseñada para defenderse inteligentemente. Cuando se pone al servicio de fines nobles, la asertividad no solo se convierte en un instrumento de salvaguarda personal, sino que dignifica.

Es de hacer notar que la asertividad permite establecer relaciones más auténticas, lo cual facilita el proceso de comunicación en la organización pública. Es un estilo por excelencia, donde la persona debe ser sincera y presentarse de manera clara y

determinante, facilitando la libertad emocional, el autoconocimiento, la seguridad y la resolución de problemas. Para Chiavenato (2004) la comunicación asertiva está basada en la confianza de quienes intervienen en el proceso, donde la información fluye en todas las direcciones y se aplica a todas las funciones organizativas y en los niveles de la gerencia.

Dentro de las organizaciones públicas la asertividad debe ser un aspecto importante debido al trabajo que se realiza hacia las comunidades, ya que es una empresa que sirve a la sociedad y posee responsabilidades y compromiso con las personas. Díaz (2012) expone que la realidad reinante en las organizaciones públicas es que no manejan una comunicación asertiva, ocasionando brechas en el desarrollo de los procesos entre el ente público y la comunidad.

Por su parte, Páez (2003) destaca que un individuo que aplique la comunicación asertiva, es capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos agresivos o manipuladores, los cuales puedan interferir negativamente en el desempeño de sus labores.

Los éxitos que se obtengan con la comunicación asertiva surgen de la iniciativa del talento humano y de la disposición para mejorar los procesos en la organización, por lo tanto debe haber un interés de los niveles gerenciales, en propiciar la asertividad entre el personal para asegurar un mejor desempeño de la organización.

De acuerdo a lo antes expuesto, la asertividad empleada por el personal de las organizaciones públicas traería un beneficio directo en el desempeño individual y el poder que tiene cada persona de ejercer su criterio profesional para ayudar a mejorar los procesos organizacionales, sin embargo, el establecimiento de procesos en la mayoría de las organizaciones públicas, supone un elemento que puede retrasar el desarrollo de las mismas. Ante esta situación, una comunicación asertiva entre las personas del equipo, podría mejorar los procesos teniendo en cuenta las situaciones de manera individual y buscando la mejor opción para solucionar la situación.

Camacho (2006) señala que la asertividad ayuda a incrementar la confianza en sí mismo y en el profesionalismo de cada quien; en la capacidad que la persona tiene para enfrentar, de manera efectiva, los conflictos que se plantean en el trabajo y en la capacidad de poder expresarse sin lesionar los derechos y sentimientos propios, ni los de los individuos influenciados por el líder.

La comunicación asertiva es necesaria en una organización pública ya que se debe dar oportunidad a los empleados de trabajar con profesionalismo y poder demostrar su capacidad ante las distintas situaciones que se presenten, el ser asertivos debe formar parte de un modelo de trabajo efectivo con los procesos organizacionales, de manera tal que faciliten la planificación y ejecución de proyectos dentro de la organización.

Por su parte, Riso (2005) afirma que si usted desea ser asertivo, no descuide la manera de expresarse, por ejemplo, no sostener la mirada (mirada huidiza) es típico de la gente sumisa, pero mirar demasiado intensamente (mirada penetrante) es una de las

características de los sujetos agresivos, una gesticulación pobre es síntoma de poca asertividad, un volumen de voz bajo demuestra inseguridad, pero uno muy alto puede generar miedo.

Lo establecido por los autores citados anteriormente, permite señalar que la comunicación asertiva, guarda una estrecha relación con el comportamiento gestual de los individuos de una organización, las personas que no cuidan el lenguaje utilizado, tanto gestual como el hablado, tienden a cometer errores en el desempeño de sus labores; esto es significativo en las organizaciones públicas, ya que en muchas de ellas hay un contacto directo con el público, quien merece un trato adecuado ante sus solicitudes.

La comunicación asertiva es una herramienta fundamental para el desarrollo de la gestión del personal de una organización pública, su aplicación permitirá asegurar las relaciones entre las personas que laboran en ella, así como también aquellos externos que de una manera u otra, mantienen relación con la organización. Esta debe darse sobre la base del respeto de las ideas propias y las opiniones, así como tener la oportunidad de hacer discusiones, con soportes, cuando no haya un acuerdo completo.

EFFECTIVA

La comunicación efectiva es una herramienta que se puede desarrollar con aspectos interpersonales, intrapersonales, grupales, intragrupal, organizacionales y externos; lo cual es de especial importancia para las organizaciones. Desde este aspecto, Manes (2005) resalta que el objetivo de la comunicación efectiva es comunicar (y no solo informar) con efectividad tanto los propósitos y objetivos del proyecto, como los alcances y consecuencias sobre cada uno de los colaboradores y sobre la organización. Con este señalamiento el autor apoya la asertividad dentro de una comunicación efectiva, dirigida a todos los niveles de la organización.

Del mismo modo, Camisón (2007) aseguran que la comunicación efectiva es un medio de alinear a las personas con los objetivos de la organización, enfocándola hacia las prioridades de desarrollar la comprensión del papel que cada uno debe jugar en la optimización de la calidad. La comunicación efectiva es fundamental, ya que a través de ella se hace llegar a todos los miembros de la organización la posibilidad de trabajar con éxito seguro, teniendo en cuenta que una comunicación efectiva potencia todos los procesos de la organización y facilita el desenvolvimiento de los individuos a nivel profesional.

Saavedra (2008) explica que la comunicación efectiva ofrece una disposición que permite a todos los individuos de la organización estar conscientes de las políticas y objetivos de la misma, así como del progreso de los logros obtenidos. De esta manera, la comunicación efectiva es un componente esencial y necesario para el éxito de la organización pública, ya que esta propiedad es adecuada para la transmisión de la información y por tanto el logro de los objetivos a seguir.

Relacionado con este postulado, Camacho (2006) indica que la comunicación efectiva debe cumplir tres principios fundamentales; debe ser claro para la comprensión del

mensaje, íntegro, ya que lo que se comunica se le debe dar importancia por su contenido y su uso debe ser estratégico en relación a las funciones de la organización.

Las organizaciones públicas necesitan trabajar con base en estos tres principios, los cuales aseguran el éxito de la planificación estratégica difundida por las personas que trabajan en la empresa. Si esta planificación se establece de manera clara y asertiva, formará parte del éxito organizacional.

DIALÓGICA

El diálogo ocurre cuando, al ser intercambiada la información, se da una reciprocidad entre quienes protagonizan el proceso, constituyéndose de esta manera en una herramienta para compartir ideas y abrir nuevos canales en el proceso de comunicación. En este contexto, Saavedra (2008) plantea que el diálogo puede definirse como un proceso de construcción de significados entre actores individuales y colectivos, una corriente de significado que fluye entre a través de los actores que participan.

Alles (2007) indica que el dialogar requiere del ejercicio de saber escuchar, reconocer los diferentes tiempos de comprensión y madurez de cada una de las partes involucradas; hablar con sinceridad y en consonancia con lo que se piensa y siente; son aspectos fundamentales para que el diálogo se desarrolle. Dentro de una organización pública, un diálogo efectivo requiere del esfuerzo de todos los empleados y corresponde a la necesidad de cumplir el proceso de comunicación, teniendo en cuenta los beneficios que traerá a la organización, las personas deben funcionar como interlocutores que entiendan el significado del lenguaje empleado para ser más efectiva la transferencia de los conocimientos y la información.

En este orden de ideas, el diálogo constituye, en esencia, una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización pública con el entorno, la interacción tanto nivel interno como externo, la definición de identidad y la optimización del desempeño del personal de la organización.

PROPIEDADES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Serna (2008) define la comunicación como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, que se dan entre los miembros de la organización, o entre esta y su medio, por lo cual influye en las opiniones, actitudes y conductas de los mismos; todo ello, con el fin de que cumpla, eficiente y más rápidamente, sus objetivos.

Según lo expresado por este autor, el análisis de la acción de comunicar es una propiedad fundamental y necesaria para el ejercicio profesional; es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización e influye positivamente en la creación de ambientes armoniosos que aporten beneficios al desarrollo del trabajo en la organización.

Por ende, el personal debe participar en el proceso de comunicación a fin de propiciar un grado de confianza que haga las relaciones laborales, armoniosas, para obtener

resultados y atribuciones más exactos para escuchar de forma activa. Es importante la tolerancia en el proceso ya que esta permite que los individuos reciban indicaciones y acepten sugerencias con la disposición de mejorar el trabajo en función del éxito de la organización.

En opinión de Zabalza (2003), la comunicación adecuada es una competencia importante para los miembros que participan en las organizaciones, porque permiten el desarrollo de los procesos para llegar al rendimiento en las actividades desarrolladas por el equipo.

Chacón (2001) comparte el criterio señalado por Zabalza, al puntualizar que las propiedades de la comunicación permiten satisfacer a los miembros de la organización y beneficiar su desempeño, comprometerlos con la misión y visión de la empresa, integrarlos de manera tal de lograr buenas relaciones en los distintos niveles gerenciales, evaluar la eficacia en la ejecución de las asignaciones y crear un ambiente lleno de armonía y paz laboral.

PRODUCTIVIDAD COMUNICATIVA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Es fundamental para generar mensajes requeridos en el ámbito de las organizaciones públicas, la productividad comunicativa, estos pueden resultar deficitarios si el personal no tiene los conocimientos básicos para el proceso de codificación e intercambio de información. Todas las personas que trabajan en organizaciones públicas deben conocer el manual de identidad que rige la misma, así como las leyes que tienen relación con las funciones.

La comunicación es clave y determinante para asegurar las relaciones en las organizaciones, de esta depende que los conocimientos y capacidades gerenciales sean el intercambio de la información. Este postulado es congruente con la posición de Alles (2007), quien afirma que la productividad comunicativa es una habilidad que asegura una comunicación clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del grupo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.

En ese sentido, el personal de la organización debe transmitir mensajes e ideas oportunas y coherentes a fin de evitar interpretaciones confusas de las órdenes que se establezcan. Deben ajustar su forma de expresarse, teniendo en cuenta a los miembros de la organización, exponiendo sus opiniones de la manera más clara posible o en los momentos en que se solicita, manteniendo una comunicación permanente y efectiva sobre los compromisos y objetivos de la organización.

En suma, la producción comunicativa incrementa la consistencia del trabajo conjunto, entre presidente, vicepresidentes, gerentes, coordinadores y otros miembros de la organización, pues enriquece la reflexión, los debates, discusión sobre los planes a desarrollar, lo cual es importante dentro de cualquier organización pública para el beneficio de los proyectos a desplegar.



COMPRENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Se refiere este concepto a la transmisión de informaciones claras, de manera tal que no se presenten interpretaciones incorrectas o confusiones. Comienza con la elaboración del mensaje, el cual debe ser realizado con un lenguaje entendible para el receptor, por lo que el emisor debe conocerlo para poder comunicarse.

Al respecto, Camacho (2006) resalta que en la organización es fundamental reducir el ruido entre quienes se comunican y determinar los medios adecuados para la conformación del proceso de comunicación. Al entenderlo, el personal estará capacitado para resolver los problemas que se presenten. Este proceso es de gran valor para las organizaciones públicas, donde en ocasiones se presentan informaciones confusas que pueden hacer cometer errores al personal y evitar conseguir el logro de alguna meta propuesta.

En relación a los mensajes, Berlo (2005) señala que la mayor parte de las dificultades de los individuos, en cuanto a la comprensión de contenidos, están relacionadas con ciertos aspectos del mensaje como simplicidad, orden y brevedad. Los mensajes simples utilizan un vocabulario y estructura sintáctica adecuados en relación a quien va dirigido, para que de esta manera sea más comprensible.

Por ello, los contenidos que ofrece el emisor deben tener una articulación lógica, evitando el mensaje confuso y sin estructura contextual que permita la confusión al momento de ser recibido, mientras que la brevedad hace referencia a la extensión lingüística y el uso de palabras adecuadas dentro del mensaje.

Es pertinente señalar que si se evita la redundancia en los mensajes en las organizaciones públicas se puede ayudar a incrementar las posibilidades de que las informaciones no solamente lleguen con claridad al receptor, sino que se interpreten de manera precisa, la correcta emisión y recepción de mensaje beneficia el desarrollo de las relaciones entre las personas de la organización, y por ende, la realización del trabajo será más productiva y dará mejores resultados.

ESCUCHA ACTIVA

Dentro del proceso de comunicación, una de las cosas más difíciles es el saber escuchar. En la mayoría de los casos los emisores están concentrados en sus propios mensajes y no verifican que están siendo realmente escuchados por los receptores. Dentro de este contexto, para Zabalza (2003) existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, lo cual no es así. La persona cuando escucha debe realizar un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar, sin interpretar lo que se oye.

Páez (2003) afirma que la escucha activa significa escuchar y entender el mensaje desde la perspectiva del hablante; una gran cantidad de personas creen que el escuchar y el oír significan lo mismo, lo cual es falso, ya que al escuchar se entiende el significado del mensaje y al oír solo se percibe la vibración del sonido, pero no se entiende de manera clara, el mensaje.



Asimismo, el autor considera que la escucha efectiva debe ser activa por encima de lo pasivo en el proceso de comunicación, esto requiere que los involucrados interpreten el contenido y escuchen lo que verdaderamente quiere decir el emisor. Deben internalizar y comprender el mensaje para garantizar que el proceso de comunicación se va a cumplir de manera completa y con total asertividad. Esta disposición, dentro de las organizaciones públicas, supone un beneficio inmediato, las personas que laboran deben tener interés por saber escuchar con atención las solicitudes de los demás y así desarrollar el proceso de manera más efectiva.

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Díaz (2001) opina que la información efectiva necesita ser organizada, y para ello recomienda las siguientes características, las cuales deben ser empleadas en las organizaciones. La información debe tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa; debe estar instrumentada, valiéndose de soportes e indicadores en función de los objetivos; debe adaptarse a las necesidades específicas, teniendo en cuenta el medio de transmisión y a quién va dirigida la información, debe ser flexible en su estructura y adaptarse de acuerdo a los receptores.

Teniendo en cuenta estos aspectos, es necesario darle la importancia adecuada a la comunicación como soporte del entendimiento que debe existir entre las personas que integran una organización pública. Una adecuada información corresponde a uno de los aspectos de mayor importancia del quehacer gerencial, pues al no establecerse un orden sistemático, coherente y racional, pueden generarse barreras en la gestión organizacional y en el desempeño de la planificación estratégica.

Cuando la información logra ser verdaderamente comunicativa y cumplir con el objetivo del proceso, ha sido suficientemente organizada con base en el contenido, al uso de estrategias comunicativas, receptores y emisores, entre otros. Por tanto, es importante asegurar que el personal de la organización pública, maneje adecuadamente la información a fin de garantizar un mejor entendimiento con el entorno interno y externo de la organización.

LA AFECTIVIDAD

Otra propiedad de la comunicación es la afectividad, la cual dentro del proceso de comunicación, se refiere a su capacidad para construir mensajes que contengan no solo información sino también afecto. Para Planes (2004) es transcendental brindarle una atención especial a la comunicación porque las palabras no van huecas ni de significado ni de connotación emocional. Renunciar a los matices de significado y de carga emocional adherida que aportan las diferentes palabras, significa en muchos casos, renunciar a la posibilidad de utilizar la palabra óptima para aquello que se desea transmitir, significa renunciar a conseguir la mejor combinación posible de significado y carga emocional que favorezca la eficacia de la comunicación.

Esto evidencia que la afectividad es la base para la estructura comunicacional con visión humana, donde el respeto y la solidaridad están presentes en la acción comunicativa. El emisor es un ser humano que debe poder comunicarse utilizando todos los sentidos, transmitiendo emociones en las informaciones. Sin duda, la afectividad entre el personal de una organización pública debe ser fundamental para lograr resultados positivos, ya que a través de ella se muestran y demuestran conocimientos, habilidades, destrezas e intereses, entre otros; que marcan el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La planificación posee una estructura que garantiza la coherencia interna de todos los elementos que forman parte de la organización, pues debe estar apoyada en instrumentos, actuaciones y la responsabilidad de las personas que trabajan para la organización, de manera que los espacios sean asegurados, motivándolos y garantizando un producto de calidad.

Stoner y otros (2003) señalan que la planificación es una función primaria de la administración. Para que sobreviva cualquier organización es necesario cierto grado de planeación. Es igualmente, el proceso por el cual no solo se establecen objetivos, sino que también se integran todos los recursos para lograrlos en forma provechosa.

La planificación estratégica contiene dos elementos que son materia de análisis: planificación y estrategia. La planificación se define entonces como proceso integral y necesario que propone una actitud proactiva y de organización de las actividades y procedimientos relacionados con el quehacer de la misma, puede desarrollarse en todos los niveles de la gerencia, adaptándolos al trabajo de cada dependencia y a los individuos que allí laboran.

Asimismo, las estrategias son acciones generales o alternativas que determinan la orientación de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la organización con la mayor efectividad posible, y consiguiendo condiciones más ventajosas y apropiadas.

Serna (2008) define la planificación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre la direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Por su parte, Manes (2005) define la planificación estratégica como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad. Según el autor, la planificación estratégica es concebida como un proceso que permite el desarrollo y fortaleza de los proyectos a desarrollar, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y complementando lo establecido, en las políticas de la organización pública que busca la eficiencia en el trabajo.



Las afirmaciones de los autores anteriores coinciden en que la planificación estratégica es un proceso que influye en la vida dentro y fuera de la organización pública con el fin de buscar las formas más precisas para llegar al éxito organizacional.

NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual los involucrados ordenan los objetivos y las acciones de la organización a través de la comunicación para el logro de las metas establecidas. La misma tiene como finalidad realizar cambios profundos que se caracterizan por intervenir en la racionalización de toma de decisiones, basándose en la eficacia e integrando la visión a largo, mediano y corto plazo.

Desde esta perspectiva, los niveles de la planificación estratégica se establecen para organizar las actividades futuras, debido a que funcionan como guías para la acción de las actividades de la organización. En ese sentido, la misma se desarrolla en tres niveles, de acuerdo con los postulados de Chiavenato (2004): planeación corporativa, táctica y operativa; las cuales constituyen el éxito de la planificación estratégica, permitiendo analizar el desempeño de una institución frente a sus metas, objetivos y resultados.

Esto influye en las organizaciones públicas de manera que su implementación puede aportar el establecimiento de un orden jerárquico en la asignación de actividades y planes a desarrollar. Existe una necesidad de utilizar una veraz planificación estratégica para conseguir los logros establecidos y llegar a las metas propuestas de manera eficaz y eficiente.

REFLEXIONES FINALES

Los organismos públicos deben tomar en cuenta el diseño estratégico de un sistema de comunicación asertivo y efectivo, dirigido al personal que labora en dichas dependencias dispuestas al servicio de la comunidad, con el fin de motivarlos y así obtener un cambio favorable en el desempeño de sus funciones y por ende ayude a mejorar la calidad del servicio prestado.

La comunicación asertiva en las organizaciones públicas es vital para la implementación y desarrollo de la planificación estratégica. Toda organización, sea pública o privada, debe ser sometida, constantemente a revisión para adaptarla a los nuevos tiempos y tendencias, que en materia gerencial, se dicten, bien sea a nivel local, regional o nacional. Diseñar estrategias no es una tarea fácil, por el contrario es compleja y requiere de muchos insumos, pero sobre todo de una comunicación efectiva y asertiva entre los miembros de una organización para lograr los resultados deseados.

No es posible deslindar la comunicación como pieza importante en una organización para garantizar el desarrollo de una gestión de calidad, la cual implique el fiel cumplimiento de la misión y de una visión compartida y comprometida con los objetivos trazados por la gerencia. En consecuencia, debe permitir la toma de decisiones y el

conocimiento de la realidad que circunscribe a cualquier organismo público, sea nacional, estatal o municipal; en esencia se debe perseguir el bien común.

El éxito de las organizaciones públicas se basa en la comunicación y es fundamental para el diseño, implementación y desarrollo de una planificación estratégica organizacional. La comunicación debe responder a objetivos y propósitos estratégicos, necesarios para mantener un adecuado y alto nivel de gestión; para lograrlo es fundamental que todo el capital humano que integra la organización unifique criterios y contenidos propios adaptados a la realidad y necesidad del momento y las circunstancias bajo las cuales se puedan lograr las metas que la organización pública se propone cumplir.

La comunicación seguirá siendo un insumo importante y necesario en toda organización, así como lo es la planificación estratégica, su uso y desarrollo, el cual dependerá del capital humano que la integre y de una gerencia comprometida con la visión y misión. El diseño de una estrategia nunca debe ser aplicada como una receta o fórmula mágica, esta debe ser trazada en función de situaciones determinadas y muy específicas que permitan resolver y lograr los resultados esperados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos. Argentina. Ediciones Granica.
- Berlo, W. (2005). El proceso de la comunicación. Argentina. El ateneo.
- Camacho, M. (2006). El enfoque humanista en la gerencia. Venezuela. Editorial UNELLEZ.
- Camisón, C. (2007). Gestión de calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España. Prentice Hall Pearson.
- Chacón, C. (2001). Eficacia de la comunicación en el trabajo. España. Alianza.
- Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Díaz, A. (2012). Comunicación organizacional interna en las intendencias de seguridad adscritas a la Gobernación del estado Zulia. Trabajo especial de Grado. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Díaz, S. (2001). Administración y dirección. España. Editorial McGraw Hill.
- Koontz, O. y Weinhrich, H. (2005). Administración. México. Editorial México.
- Lugo, R. (2008). Comunicación afectiva. Cómo promover la función afectiva de la comunicación. Colombia. Ediciones Ecoe.



- Manes, J. (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas. Argentina. Ediciones Granica.
- Páez, J. (2003). Gerencia en acción. Venezuela. Gráficas Emil C.A.
- Planes, J. (2004). Alto rendimiento personal. España. Ediciones Deusto.
- Riso, W. (2005). Cuestión de dignidad. Aprenda a decir No. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Saavedra, E. (2008). Lenguaje y comunicación. Chile. Editorial Libart.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Colombia. Global Ediciones.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (2003). Administración. México. Prentice Hall.
- Zabalsa, M. (2003). Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo. España. Narcea Ediciones.