



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TÍTULO

**INCIDENCIA DEL MANEJO DE LAS EMOCIONES DE LOS
ADMINISTRADORES EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA
DURANTE MOMENTOS DE CRISIS EN UNIDADES
EDUCATIVAS DE SAMBORONDÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE: MARÍA BELÉN VELARDE
HARAMUNIZ**

NOMBRE DEL TUTOR (A): SYLVIA POVEDA BENITES

SAMBORONDÓN, MAYO 2016

Dedicatoria

Antes que nada a Dios, por ser mi motor y guía en cada momento de mi vida.

A mi familia quienes nunca dejaron de apoyarme y me acompañaron con paciencia y mucho chocolate.

A Richard por verme linda aún con ojeras y despeinada.

A la FLOM, que me dio la oportunidad de explotar mis talentos y pasión.

Y a mi Facultad, decana, maestros, compañeros, y todos quienes han sido parte de esta aventura.

Una dedicatoria especial a quienes fueron afectados por el terremoto del 16 de abril pasado. En medio del dolor siempre habrá un Ecuador unido y hermanado.

Incidencia del manejo de las emociones de los administradores en la comunicación efectiva durante momentos de crisis en unidades educativas de Samborondón

Incidence of handling emotions of administrators in effective communication during times of crisis in educational units of Samborondón

Ma. Belén Velarde

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón

Resumen

Se identificó como problema de investigación que a pesar de la capacitación en comunicación que poseen los directivos de instituciones educativas, desde escolares hasta bachillerato en el Cantón Samborondón, su comunicación es poco efectiva en manejo de crisis. El objetivo general es determinar las situaciones de crisis en las que los directivos suelen estar más expuestos a sostener una mala relación con sus subordinados debido al mal manejo de sus emociones. Además se planteó establecer de un perfil psicológico organizacional del director educativo, identificar qué tipos de temas son propensos a provocan los momentos de crisis, reconocer las características en común que posee la comunicación en momentos de crisis de los directivos de empresas educativas a nivel local e identificar estrategias que ayuden al manejo de comunicación en crisis. Se llegó a la conclusión que las situaciones de crisis que involucran alumnado, padres de familia y Ministerio de Educación son aquellas en las que hay más posibilidades de generar mala relaciones con los subordinados a causa del mal manejo de las emociones.

Palabras claves: comunicación organizacional, emociones, educación, relaciones interpersonales, jefes, colaboradores

Abstract

In this research, it is identify that despite training in communication which the directors of educational institutions have, its communication is ineffective in crisis management. The general objective is to determine crisis situations in which managers tend to be more exposed to hold a poor relationship with his subordinates because of the poor management of their emotions. Is also suggested to establish an organizational psychological profile of educational director, identify what types of issues are likely to cause moments of crisis, recognize the characteristics in common that has communication in times of crisis in the management of educational enterprises at the local level and identify strategies that will help the management of communication in crisis. It is conclude that crisis situations involving students, parents and Education Ministry are those where there is more likely to generate poor relations with subordinates because of mishandling of emotions.

Key words: organizational communication, emotions, education, interpersonal relationships, bosses, collaborators, character

Introducción

Las organizaciones actuales se han convertido en empresas diversas y versátiles en un ambiente inestable que se mueve deprisa y con frecuencia exige que se establezcan vínculos con diferentes grupos de interés. La comunicación, es sin embargo, la columna vertebral de cualquier tipo de organización. Entretanto las conexiones que se generan en diversos ambientes de trabajo proponen a las emociones personales como un ingrediente consecuentemente prioritario para la organización.

Las instituciones educativas no se alejan de este panorama. La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), publicada en el Registro Oficial en 2011 es un reflejo de la vulnerabilidad que este sector específico del mercado enfrenta. A partir de esta ley los directivos y demás personal enfrentaron mayores exigencias de los entes reguladores. Las escuelas y colegios suelen ser lugares de trabajo que por sus características (formación académica de menores de edad) son considerados como tranquilo y distendido. No obstante, este tipo de establecimientos tienen los mismos contratiempos e inconvenientes que cualquier otra empresa u organización.

Se identificó como problema de investigación que a pesar de la capacitación en comunicación que poseen los directivos de instituciones educativas, desde escolares hasta bachillerato en el Cantón Samborondón, su comunicación es poco efectiva en manejo de crisis. Este lugar, específicamente en el sector conocido como Vía Samborondón.

A pesar de lo anterior, muchos de los directivos se ven incapacitados en momentos de crisis, manejando de manera ineficiente sus emociones, lo que provoca falta de control y por ende, genera comunicación visceral con su personal.

El mal manejo de las emociones (además de las reformas a nivel legal), la tecnología cambiante y los intereses de las nuevas generaciones, provocan conflictos por enfrentarse a situaciones desconocidas.

En etapas complicadas en las empresas u organizaciones en general, se manejan variables que pueden ser de beneficio o de perjuicio para los involucrados. La variable que interesa en esta investigación es la comunicación interna. Mónica Guevara lo comenta en su tesis de grado de la siguiente manera:

La comunicación se ha convertido en una herramienta absolutamente estratégica y necesaria el mundo de las organizaciones modernas, sean éstas públicas, privadas, eclesiales, no gubernamentales (ONG), etc. [...] la comunicación institucional busca ser planificada y gestionada de forma profesional, en base a las necesidades y demandas sociales del siglo XXI (Guevara, 2011, pág. iii).

Es entonces la hipótesis de esta investigación que el poco dominio de las emociones incide en una comunicación poco efectiva que empeora momentos de crisis. El objetivo general es determinar las situaciones de crisis en las que los directivos suelen estar más expuestos a sostener una mala relación con sus subordinados debido al mal manejo de sus emociones. A su vez se plantean como objetivos específicos establecer de un perfil psicológico organizacional del director educativo; identificar qué tipos de temas son propensos a provocar los momentos de crisis en el área directiva; reconocer las características en común que posee la comunicación en momentos de crisis de los directivos de empresas educativas a nivel local (cantón Samborondón) para identificar estrategias que ayuden al manejo de comunicación en crisis.

El estudio se realizará a través de una exploración metodológica en instituciones educativas, concretamente en colegios el cantón Samborondón, ubicados entre la parroquia La Puntilla y parte de Tarifa. El área posee aproximadamente diez colegios de estrato alto y

medio/alto que gozan de reputación gracias a certificaciones en políticas de calidad, como la Norma ISO o EFQM, Bachillerato Internacional y profesionales con estudios de hasta tercer nivel.

Fundamentación teórica

Los principios de la comunicación interna

La Comunicación Interna tiene tres periodos importantes en su desarrollo. En su tesis Mónica Guevara (2011) nombra a estas fases de la siguiente manera: Era de la preparación, Era de identificación y consolidación, y la Era de madurez e innovación. La primera comprende desde 1900-1940, periodo en que se realizó un pobre progreso académico que se centró en las cualidades, habilidades y técnicas necesarias para desarrollar la comunicación. La Era de la Identificación y Consolidación llega hasta 1980, aquí se crea una asignatura dedicada a la exploración del discurso de persuasión. Es la última etapa donde se hizo un avance intelectual e investigativo. Ahora la comunicación ha experimentado grandes avances, la mayor de ellas conocida como Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); el alcance de un mundo globalizado y competitivo, y por la adaptación de sistemas de comunicación internos y externos en las instituciones.

Estos estudios han generado que las organizaciones, inclusive las educativas, asuman la comunicación como un ente interno y primordial, el cual debe ser interiorizado por los directivos de las empresas en especial en la toma de decisiones y en comportamiento organizacional. Es indispensable que las empresas “se den a conocer y dialogar directamente con todos los colectivos con los que está relacionada, tanto dentro como fuera de la propia organización, así como informarles de todo o que haga referencia a su realidad empresarial” (Enrique, 2007, pág. 55).

Comunicación interna y clima laboral

En una investigación sobre Comunicación interna, se la define como “intercambio directo en dos vías entre los directivos y sus colaboradores [...] manejada de manera eficaz, ha demostrado que vale para mejorar el compromiso del empleado; aportándolo con mayor satisfacción, seguridad y disminución del ausentismo, quejas y rotación de personal.” (Velarde, 2015, pág. 1). Como resultado se mejora la productividad, rentabilidad y clima laboral. Este último tiende a tratarse como un ente abstracto y poco medible, a pesar de haber sin número de métodos y sistemas de medición, aún, para muchos corresponde un interrogante en la administración de las instituciones.

Mónica García, Máster en Administración de Empresas y profesora de la Universidad del Valle, explica el concepto de clima laboral como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (García, 2009, pág. 48).

En la medida en que los directivos aprendan a manejar su comunicación interna, podrán también, medir, restaurar, crear y afianzar el clima laboral de su empresa o compañía. Según Arru (2012), la comunicación se basa en compartir, poner en común. Y dice que así como climatizamos los ambientes para evitar padecer el frío y el calor, también podemos trabajar en lograr un mejor clima laboral, y renovar la percepción que tiene nuestro personal al respecto del ambiente de trabajo (párr. 3-4).

La comunicación interna procura, enlazar el trabajo individual y los objetivos corporativos, transmitir la misión y los valores de una organización, mantener vivo el estímulo y la motivación en el trabajo diario, mejorar la satisfacción personal así como la productividad (Berceruelo, 2011, pág. 31).

Además la comunicación interna es una excelente herramienta para lograr una opinión pública interna favorable de la gestión (Arru, 2012, párr. 1). No obstante, cada organización es diferente, con características, entornos y ambientes distintos. A pesar de eso resulta importante estudiar el clima organizacional a través de cinco de sus componentes.



Figura 1. Componentes del Clima Organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación y sus características (Segredo, 2013, sección de Métodos, párr. 23)

Este planteamiento tiene como base reconocer que la comunicación es una categoría socio psicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de

recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente (Segredo, 2013, sección de Métodos, párr. 21).

Comunicación interna en instituciones educativas

La transformación tecnológica, económica, social y cultural que ha sufrido el mundo con la globalización no excluye a las instituciones educativas. De acuerdo a Gento (2002), “los sistemas educativos son espacios de reflexión y de elaboración de cultura [...] que suponen de mejora existencial, académica y relacional para cuantas personas contribuyen a su gestación” (pág. 9). No solo para los estudiantes, sino para cada uno de los miembros de la institución, sean estos personal docente, directivo, administrativo o de mantenimiento. Sin embargo en investigaciones recientes se notó la presencia de barreras humanas, físicas y semánticas, advirtiendo así que las interferencias de comunicación producidas por las emociones, valores humanos y deficiencias de hábitos de escucha, demuestran que la mayor debilidad recae en las barreras físicas y humanas (Ferrer y Morales, 2012, pág. 772).

En su investigación Ferrer y Morales encontraron una relación positivamente proporcional entre la mejora del comportamiento organizacional de los directivos (comunicación interna) y los resultados de la gestión con el personal. Sin embargo “pese a los esfuerzos académicos y de investigación que se han realizado a nivel nacional e internacional, el estudio del proceso comunicativo, dentro de una institución educativa [...] es un tema que parece soslayado” (Rivera, López, y Ramírez, 2011, pág. 146). La Comunicación Interna no se encuentra como prioridad en el ejercicio de la gestión educativa. Todo aquel que se vea involucrado de alguna manera en la educación, sean concedores y fomenten el uso de las estrategias de comunicación para un desarrollo óptimo.

Tabla 1*Objetivos de la Comunicación Interna en Instituciones Educativas*

General objetivo	Posibles objetivos de rendimiento
Mejorar aprendizaje	Establecer alianzas; involucrar a los padres en los comités de plan de estudios, comisiones de selección de libros de texto
Comunicación política	Manejar los conflictos internos; mantener conversaciones abiertas al debate compitiendo puntos de vista con los colaboradores; respetar las opiniones minoritarias; preparar comunicaciones para múltiples públicos.
Cambio Imagen	Celebrar los logros; destacar fortalezas; proporcionar información precisa y relevante a los medios de comunicación y clientes en general.
Apoyar el cambio	Participación del público en la visión y planificación de actividades; reuniones abiertas para explicar cambio planeado; proporcionar altavoces para grupos cívicos; educar a los colaboradores.
Gestión de la información	Establecer los procedimientos para obtener, analizar y almacenar información; crear canales para el acceso y distribución; proporcionan un mecanismo para almacenar bases de datos.
Programas de Marketing	Proporcionar información sobre los programas a la comunidad sobre una base regular; realizar evaluaciones periódicas
Compartir la responsabilidad	Crear consejos escolares que incluyen a representantes de los ciudadanos; crear consejos consultivos; invitar a colaboradores y al público a proponer mejoras; exitosa colaboración de alabanza.

Obtención de datos de evaluación de Fomentar comentarios no solicitados de empleados, padres y comunidad; supervisar la calidad y cantidad de las quejas, inquietudes y problemas

Objetivos de la Comunicación Interna enfocada en instituciones educativas de todos los niveles, junto con objetivos específicos que se pueden manejar en el plan anual del área de Comunicación. Elaboración propia (Kowalski, 2011, pág. 16).

Los centros educativos en su mayoría tienen sistemas de administración desactualizados, por lo que predomina la dirección paternalista y no el participativo, esto no es una condición para la buena comunicación interna. “Estas características dificultan el desarrollo de la integración organizacional” (Mayo y García, 2012, pág. 119).

Las relaciones internas como factor de gestión empresarial

Se manifiestan en las instituciones por medio de la comunicación organizacional, factor que permite a los públicos internos participar en los procesos de la empresa. Con esto se busca mejorar la comprensión, el logro de objetivos y a su vez aumentar la motivación de sus empleados sin tener que recurrir a planes laboriosamente preparados (Alar, 2012).

A continuación se presentan cuatro funciones de la comunicación interna, definidas por Caldevilla (2012) y aplicables en la administración de escuelas y colegios:

1. Corporativa: indica y fija la personalidad corporativa de la organización
2. Operativa: actúa sobre las conductas de tarea y de relación
3. Cultural: transmite valores corporativos
4. Estratégica: instrumento de diseño de las políticas y estrategias de la empresa

(pág. 7)

En la gestión de empresas educativas es especialmente importante manejar las relaciones internas debido a su diversidad de áreas, y funciones. Los directivos son los llamados a establecer lazos interpersonales satisfactorios con sus colaboradores. Hay una conexión directa entre la cercanía de la dirección e implicación del empleado, por esto la mejor forma de manejar efectivamente una empresa es construir una relación con este último y llevar a la comunicación a una sitio importante en la gestión de la institución (Caldevilla, 2012).

Por último, y en palabras de Benito Berrececuelo para gestionar programas corporativos se necesita el respaldo de la comunicación interna debido que:

Favorece la productividad de los trabajadores y mejora la competitividad de la empresa puesto que contribuye a un mejor rendimiento de su plantilla. Cuanta mayor comunicación haya en todos los sentidos y cuantos más cauces internos por los que fluyan los mensajes estén vigentes, serán mayores las posibilidades de mejora, de ideas creadoras y [...] productividad (Berrececuelo, 2011, pág. 37).

La comunicación empresarial en situaciones de crisis

Evitar repercusiones negativas que afecten la reputación de la institución es uno de los beneficios de la Comunicación Interna, En situaciones de crisis, ésta responde a una realidad que las empresas no quieren reconocer: la exposición a acontecimientos no deseables que amenazan los objetivos de la empresa, convirtiéndose en un foco de atención entre sus públicos (Enrique, 2007, pág. 55). Cuando una compañía tiene dificultades, se encuentra ante un escenario de inseguridad, afectando a sus integrantes, públicos y entorno.

Además las organizaciones son el resultado de su comunicación con el entorno y consigo mismas, esto constituye un desafío para los responsables de la gestión de la comunicación (Túñez, 2012, pág. 9). A causa de lo anterior es que en momentos de crisis las

empresas de cualquier índole necesitan salir del sobresalto y lograr que los colaboradores ayuden para establecer el orden perdido en la organización. Las estrategias de comunicación requieren contar con un contenido emotivo afectivo que ayude a atenuar el temor y evite el estancamiento.

Enrique (2007) expone cuatro fases de la crisis las cuales se asemejan a etapas de la vida del ser humano: nacimiento, desarrollo, madurez y declive e indica es posible que la crisis no llegue a alcanzar los estados de crecimiento o madurez, incluso puede que no llegue a nacer, eso significaría que se han encontrado los mecanismos adecuados para interrumpir la crisis.

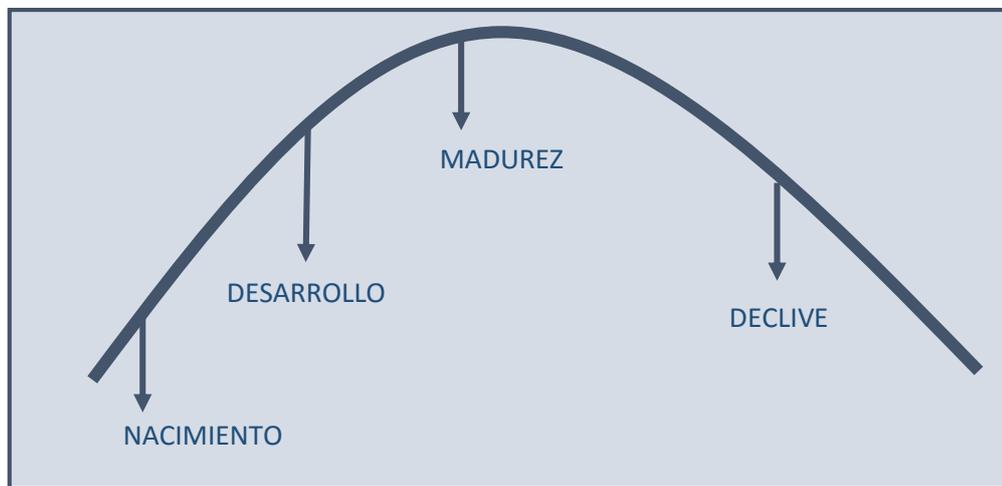


Figura 2. Fases de las Crisis Empresariales

Igualmente indica la siguiente evolución de la crisis que ilustrará el tema tratado:

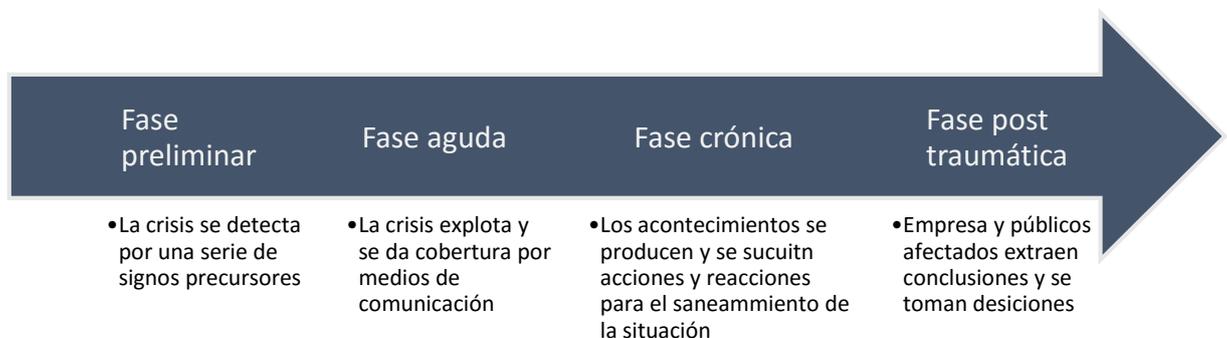


Figura 3. Fases de la Crisis (Damián y Smolak, 2013)

Inteligencia emocional en la administración de instituciones educativas: escuelas y colegios

Es un fenómeno de mediados de la década de los 90 que se enfocó en las emociones y la manera en que se las podía manejar sin oprimirlas. Goleman (2008) explica la Inteligencia Emocional como “una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social” (págs. 9-22)

De igual forma se destacan cinco componentes de la inteligencia Emocional: autoconocimiento emocional, autocontrol emocional, automotivación, reconocimiento de emociones ajenas y relaciones interpersonales. Los tres primeros están dirigidos a un trabajo personal e interno y los dos restantes hacia el exterior.

Inteligencia Emocional				
Conciencia de uno mismo •Conocer las emociones propias y cómo afectan	Autocontrol emocional •Permita no dejarse llevar por los sentimientos del momento.	Automotivación •Dirigir las emociones hacia un objetivo permite mantener la motivación	Reconocimiento de emociones ajenas •Interpretar señales que los demás emiten para conocer lo que las otras personas sienten sin que lo expresen	Relaciones interpersonales •Saber tratar con amigos, familiares,, jefes, colaboradores, compañeros, desconocidos, enemigos

Figura 4. Componentes de la Inteligencia Emocional (Goleman, 2008).

La inteligencia emocional en el trabajo

A consecuencia de lo anterior se vuelve necesario por parte de las empresas u organizaciones en general que entiendan y pongan en práctica el conocimiento de Inteligencia

Emocional. Es tan reconocido este principio que hoy por hoy muchas compañías invierten dinero en formar a sus colaboradores en esta área. Suelen asumirlo como la clave del éxito en ventas; reconocen que en la medida que los trabajadores lo entiendan y apliquen, el control, manejo y reconocimiento de las emociones propias y de los demás podrán cumplir las metas propuestas (Zarraquiños y González, 2010)

Lo mismo sucede en instituciones educativas. Tanto profesores, administrativos y directivos, reciben en su formación profesional, capacitación en inteligencia emocional. Lo que los respalda para conversar con padres de familia, alumnos, proveedores, compañeros y superiores. En especial en instituciones que manejen un estatus alto en cuanto a las familias que acogen encuentran necesario formar a su personal en inteligencia emocional (Evans, 2015).

En el caso de un Rector que no tuviera habilidades de trato con el su personal o padres de familia, que carezca de motivación o no supiera manejar sus emociones frente a cualquiera de sus públicos. A este tipo de personas un graduarse con honores de un PhD en alguna de las más prestigiosas universidades del mundo no le servirá de nada, porque en poco echará a perder su trabajo y el de las personas que lo rodea por un mal conocimiento y manejo de sus emociones (Galvis, 2007, pág. 40).

De acuerdo la página web experta en psicología, Psicología Online, hoy en día es muy común que en los procesos de selección de personal se busque poner al candidato en situaciones incómodas o estresantes para ver su reacción (s.f., párr. 5). Según indican este tipo de entrevistas se dan puesto que es cada vez más necesario conocer si el candidato es capaz de reconocer y manejar sus emociones y saber qué tipo de reacciones este es capaz de tener y bajo qué circunstancias. Actitudes que no siempre son contemplados o diagnosticados por un test (Psicología Online, s.f.)

Aplicación de la inteligencia emocional en instituciones educativas

Rodríguez, Caja, García y Terrón (2011) afirman la existencia de un nuevo paradigma en la administración educativa. Este supone que debe establecerse los objetivos de aprendizaje de nuestros alumnos en términos de adquisición de competencias, tanto específicas de las materias como genéricas o transversales. Son ya muchos los autores que están estudiando la mejor manera de integrar el desarrollo competencial en los nuevos grados y la manera de desarrollar y evaluar este desarrollo en el alumnado (pág. 214).

Actualmente es innegable el hecho de que la satisfacción de los miembros de una empresa se vea reflejado directamente en los resultados y cumplimiento de objetivos. La mejora de entornos psicosociales en las diferentes áreas de la empresa educativa deriva evidentemente en una considerable mejora en el comportamiento y logros de una organización, lo que implica una mayor eficacia y eficiencia (Zarraquiños y González, 2010, pág. 15).

A continuación se detallan los beneficios que genera el manejo de la Inteligencia Emocional en instituciones educativas de acuerdo con Zarraquiños y González.



Figura 5. Beneficios de la Inteligencia Emocional en Instituciones educativas

Como en las demás corporaciones, la inteligencia emocional se aplica desde la perspectiva del colaborador. Cualquiera que esté enrolado debe aprender a manejar su temperamento y emociones. Para empezar es necesario que las conozca y aplique ese conocimiento en manejar aquellas que puedan perjudicar a la empresa (Flores, 2015, párr- 9-10).

Emociones en el equipo de trabajo

Comentando los conceptos que Bayona y Heredia (2012) presentan, un equipo de trabajo se define como el “conjunto de dos o más personas que interactúan intercambiando roles y funciones influyendo unas a otras, y con un propósito en común” (pág. 123). Al ser parte fundamental de la vida de los seres humanos, en los equipos de trabajo se intercambian emociones, por esta razón no se las puede separar de la interacción con los equipos de trabajo (Naranjo, 2015, pág. 14).

Desde las empresas, se ha de promover el uso inteligente de éstas, fundamental para conseguir un entorno laboral saludable y eficiente, apostando por la adopción de la inteligencia emocional en las organizaciones como medio para evitar posibles riesgos psicosociales (Zarraquiños y González, 2010, pág. 187).

Para conseguir que el desempeño laboral sea excelente, no basta solo con poseer una que otra de las aptitudes que se consideran importantes en la Inteligencia Emocional; para lograr que el equipo pueda cohesionarse y lograr el máximo esfuerzo los involucrados deben tener puntos fuertes en cada una de las aptitudes que componen la inteligencia emocional (Marta, Fernández, y Soto, 2012).

Dominio de las emociones como estrategia de la Comunicación Organizacional

Joyce Meyer es una experta en el campo de la psicología, específicamente de las emociones. En su libro *Controlando sus Emociones*, concluyó que existe una correlación directa entre el éxito en la vida y la inteligencia emocional (Meyer, 2001, pág. 231). Lo mismo puede ser transferirse a la vida laboral. Aunque ésta se desarrolla con la edad, madurez y experiencia, la aptitud emocional se puede aprender a cualquier altura de la existencia humana más aún cuando de eso depende el éxito de la organización.

El siguiente cuadro ilustra los dominios y la interrelación entre las competencias.

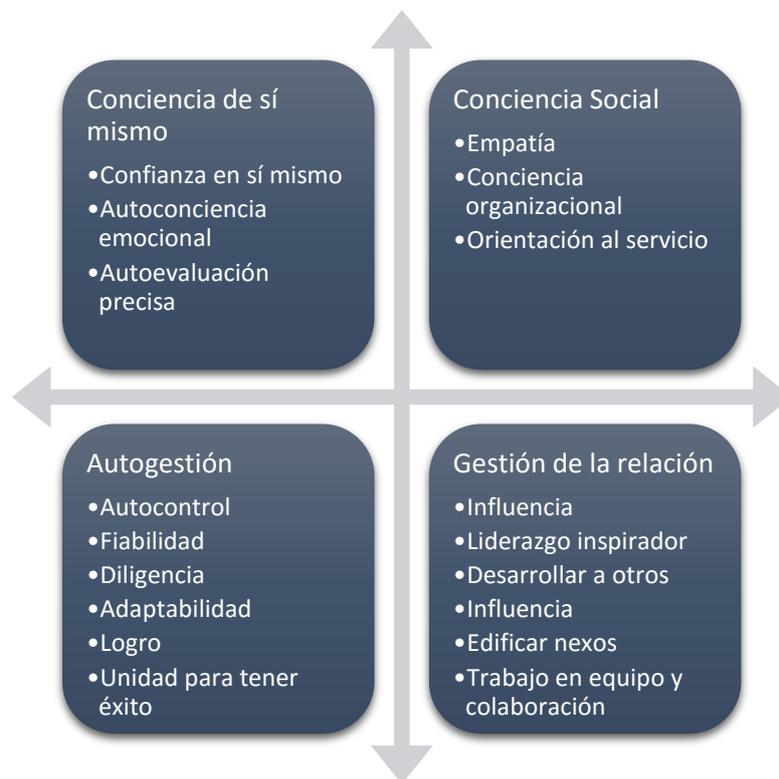


Figura 6. Dominios e interacción de competencias

Con pocos niveles de administración, las organizaciones de hoy tienden a ser menos autocráticas. El líder, actualmente, no debe simplemente tener una visión que inspire a otros,

sino ser capaz de ejecutar con éxito para asegurar que la visión sea una realidad (Wilkinson, 2013).

Las estrategias de Comunicación Interna, son siempre un reflejo de las necesidades y fortalezas de una empresa. Por ende, si cuentan con colaboradores y líderes que conozcan y apliquen los principios de inteligencia emocional serán estos quienes, con la capacidad de dominar sus emociones, permitan que la organización se comunique con sus diferentes públicos de manera eficaz y eficiente (Berceruelo, 2011, págs. 33-34).

Metodología

La metodología que se aplicó para el presente artículo es exploratoria, haciendo uso de una perspectiva cualitativa. Para esto se realizó una extensa revisión bibliográfica de artículos, libros, teorías. Asimismo se encuestó a un grupo de colaboradores de tres colegios de la Vía Samborondón, pertenecientes a varios departamentos.

La selección de las instituciones educativas se hizo tomando en cuenta la ubicación, trayectoria y antigüedad. Las tres instituciones tienen más de veinte años en el medio educativo y cuentan con certificaciones de calidad y convenios de Bachillerato Internacional o afines. Para mantener en privado el nombre de las instituciones se las ha catalogada con las siguientes siglas: UEBD; UEBN; UEBU;

Con el afán de profundizar en la investigación, se entrevistó a por lo menos un representante de cada institución. Estos colaboradores formaban parte de las siguientes áreas: docente, administrativa o directiva, quienes prefirieron reservar su identidad.

Análisis de resultados

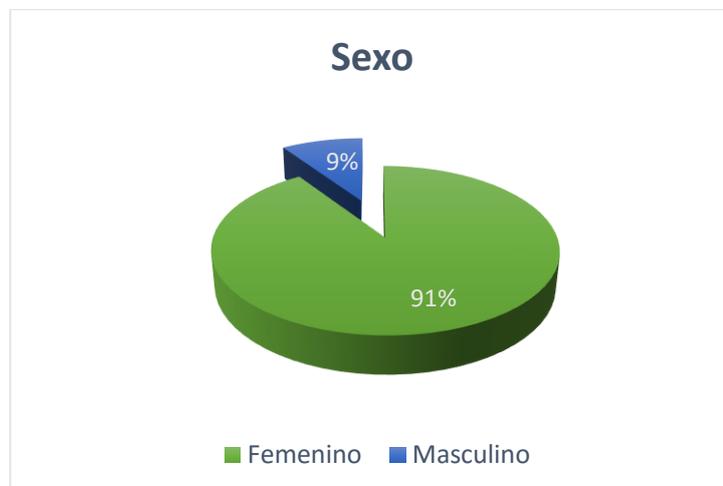
La relación jefe-subordinado corresponde gran parte del trabajo dentro de los escenarios laborales. Como se demostró con anterioridad, tener un buen ambiente de laboral y contar con comunicación fluida, permite que haya ganancias para la empresa y sobre todo que los colaboradores, clientes, proveedores y demás grupos de interés reconozcan el valor de que tiene la compañía.

La nueva legislación laboral y de educación ha abierto brechas entre profesores y alumnos, y a su vez incrementó trabas en cuanto a contrataciones y despidos. Tener un ente regulador que supervise y penalice mantiene en vilo las diferentes áreas dentro de una institución educativa con trayectoria.

A continuación, un resumen de las encuestas realizadas aleatoriamente a diez colaboradores de los colegios seleccionados.

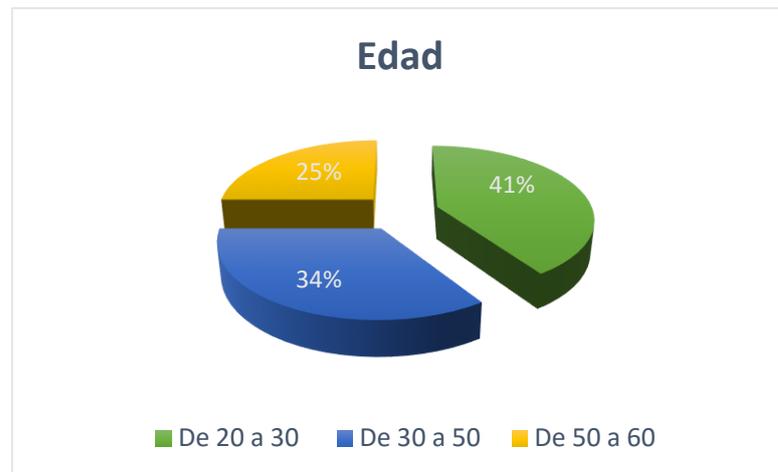
Encuestas

1. Sexo



El 9% de la muestra encuestada es de sexo masculino y el 91% femenino

2. Edad



De los tres rangos de edades el mayor porcentaje 41% fue de 20 a 30 años, seguido por un 34% de 30 a 50 años y un 25% de los encuestados tienen de 50 a 60 años.

3. ¿Por cuántos años ha trabajado en la educación?



De los encuestados, el 41% hace más de diez años en educación, el 37% de 5 a 10 años, el 19% trabaja desde hace uno o cinco años, y tan solo el 3% trabaja en educación hace menos de un año.

4. *Elija el departamento en donde trabaja*



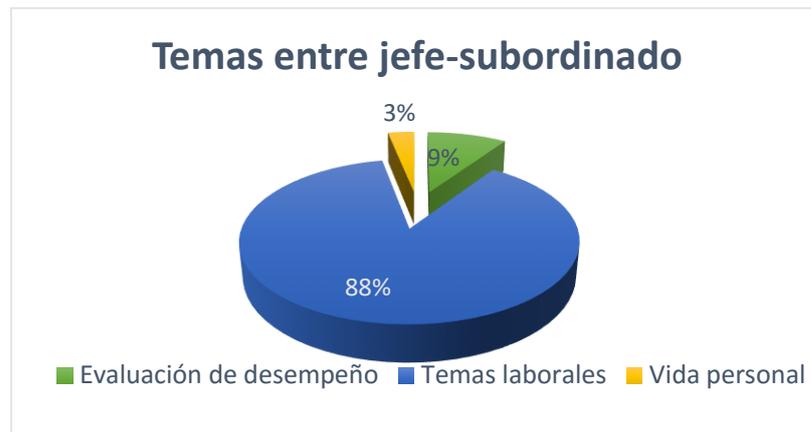
Dentro de la muestra, el 66% de los encuestados trabaja en el área administrativa, el 31% en el área docente y el 3% de los encuestados en el área directiva.

5. *¿Tiene contacto frecuente con su jefe directo?*



En la encuesta el 84% de la muestra indicó mantener contacto frecuente con su jefe, en cambio el 16% no lo tiene.

6. *¿Qué temas aborda su jefe con usted?*



El 88% de la muestra encuestada, indicó que trata temas laborales con su jefe, el 9% evaluaciones de desempeño y solo el 3% vida personal.

7. *¿A través de qué medios se comunica su jefe con usted?*



De la muestra encuestada, el 50% se comunica por medio de reuniones cara a cara con su jefe, el 22% mantiene reuniones en grupo, otro 22% reuniones personalizadas y solo el 6% por medio de llamadas o comunicados oficiales.

8. *¿Con qué frecuencia se reúne su jefe con usted?*



El 53 % de los encuestados afirman tener más de una reunión por semana con sus jefes, el 28% tiene una reunión una vez a la semana, el 13% indica tener una reunión al mes y el 6 % cada quince días.

9. *Califique el ambiente laboral de su lugar de trabajo*



El 50% de los encuestados manifiestan que el clima laboral de su trabajo es muy bueno, el 44% bueno y tan solo el 6% lo califica como regular.

10. *¿Conoce que es la inteligencia emocional? Si su respuesta es NO pase a la pregunta 12*



El 84% de los encuestados conocían previamente acerca de la inteligencia emocional, el 16% no.

11. *¿Considera que se maneja inteligencia emocional en el lugar donde trabaja?*



De la muestra, el 56% considera que en su lugar de trabajo se maneja inteligencia emocional, el 35% considera que no se la toma en cuenta y el 9%, al no conocer del tema, se abstuvo de responder.

12. ¿Qué sugeriría para mejorar el ambiente laboral?



El 31% de la muestra indicó que promover un ambiente más participativo mejoraría el ambiente laboral, el 25% dijo que realizar cursos o actividades grupales, otro 25% la mejora de la comunicación interna, el 7% las celebraciones, aniversarios, cumpleaños, y reconocimientos en general mejoran el clima laboral; el 6% días de integración familiar, mientras que el último 6% manifiesta que el cumplimiento de las promesas de los directivos será un factor favorable.

13. ¿Existe buena comunicación interna en el lugar donde trabaja?



El 63% indica que hay buena comunicación interna en la institución en la que trabaja, mientras que el 37% dice no gozar de este beneficio.

14. *¿Considera que las emociones juegan un papel importante en la comunicación con su jefe?*



El 84% de los encuestados consideran que las emociones juegan un papel importante en la relación con su jefe, mientras que el 16% piensa que no son importantes.

15. *¿Considera que una buena comunicación interna ayuda a superar los momentos de crisis que enfrenta la institución donde trabaja?*



El 100% de los encuestados considera que una buena comunicación interna ayuda a superar en los momentos de crisis que enfrenta la institución donde trabajan.

16. ¿Por qué?

A continuación se expone un resumen de las respuestas:

Conocer a los compañeros de trabajo, subordinados y jefes para, exponer problemas, metas, acuerdos, retroalimentaciones. De esta manera se pueden encontrar mejores ideas y soluciones para superar crisis. La comunicación representa verdadero liderazgo, unidad en el equipo y motivación. La comunicación es la base en todos los campos: laboral, personal, social. Con una buena comunicación evitamos conflictos y se solucionan problemas.

Entrevistas

Durante la investigación se realizaron tres entrevistas a profundidad, a un representante de cada institución. En el siguiente cuadro se resumen los temas tratados.

Tema	UEBD Coord. Administrativa (Administración)	UEBN Jefa de Área (Docente)	UEBU Rectora (Dirección)
Cómo debe ser un director educativo	“El director educativo debe ser un profesional empático y responsable. Que se coloque la camiseta del colegio en el que trabaja. Debe conocer la misión y la ideología bajo la cual se fundó el colegio y trabajar a partir de eso”	“Debe ser una persona que conozca a su equipo y la tarea que se encomendó. Por lo general a puestos directivos entran personas por medio de padrinazgos y esto afecta. En los colegios es importante que sea una persona autodidacta que se interese por los asuntos del distrito de educación y los diferentes asuntos del Ministerio. La relación con los padres de familia es	-Capacidad de liderazgo -Saber escuchar sugerencias -Planificar, ser organizado -Tener mente abierta a cambios de sistemas y corrientes educativas -Tener un amplio conocimiento del equipo que lo acompaña -Saber delegar funciones

		decisiva y la disciplina y autoridad que emana también.	
Relación Jefe-subordinado	“El subordinado debe ser franco y directo con sus jefes, proactivo y lograr conocerlos para poder establecer una relación de confianza y cercanía profesional. El jefe debe hacerlos sentir que pueden hablar de todo entre ellos, a puertas cerradas, y nunca recriminar cosas en público. Lo más importante en esta relación es la confianza”	“Para que haya una relación jefe-subordinado debe primar el respeto y la comunicación constante [...] Toda relación es difícil y más si hay situaciones de tensión, por eso se debe tener ”	“Definitivamente lo es se debe mantener una relación profesional con quienes están en nuestro equipo de trabajo. Los jefes deben mantener el orden y los subordinados conocer que se requiere de ellos. Todo esto buscando una relación fructífera, respetuosa y cordial”
Acerca del clima laboral	“El clima laboral dependerá de la medida en la que los colaboradores se comprometan con la empresa y la directiva se comprometa con la los empleados, sin distinción de área.”	“El clima laboral del lugar donde trabajo no es muy bueno, esto debido a que los colaboradores nos sentimos relegados, no tenemos espacios para reunirnos, los sueldos no son buenos, los profesores no tienen respaldo frente a los padres de familia; por el contrario hay una intensa vida social entre los compañeros por la integración que existe.”	“En el colegio tratamos que el clima laboral sea estable y bueno para todos los colaboradores. Muchos de ellos han venido de estratos muy bajos y en el colegio han podido crecer profesionalmente, por lo que parte de nuestra preocupación es que se sientan bienvenidos, apoyados y que sus fejes se preocupan por ellos”
Situaciones de crisis	“En mi puesto de trabajo hay momentos de crisis todo el tiempo. En este tipo de puestos no hay descanso. Es un mando medio y aunque por lo general me identifico más con mis chicas (el equipo de trabajo) reconozco que es mi deber reportar a mis	“Los problemas son comunes en el cualquier tipo de trabajo y en los colegios, parece mentira, pero se presenta con muchísima regularidad. Lo más importante en estos casos es mantener la	“Las situaciones críticas o los problemas ya sean cotidianos o mayores y se debe tener mucha consciencia del problema para lograr encontrar la solución”

superiores. Es como estar en dos bandos que no siempre tienen el mismo objetivo. Eso causa estrés lo que lleva a pequeñas o grandes crisis.

calma, controlar el temperamento y llegar a un resultado.”

Comunicación en momentos de crisis

“En muchos casos es complicado hablar de buena comunicación y más si se enfrentan momentos de crisis. Es en momentos como estos en los que se conoce el verdadero carácter de las personas y sus habilidades para manejar la crisis. A mí me cuesta mucho y mi equipo lo sabe.”

“Conozco de comunicación aunque no soy un profesional en el área. Reconozco que cuando hay momentos complicados o problemas que se deban afrontar en lugares de trabajo, especial en colegios por la delicadeza que se debe tener con los alumnos, es muy difícil manejar el carácter y controlarse para que la hablar sean con todos y gestos correctos.”

“Debe haber un encargado de comunicación y que esta sea la única persona encargada de esta tarea para que no haya confusiones en el personal o en padres de familia. Esta persona debe saber llevar las inquietudes y de los diferentes públicos a los que la institución se debe”

Conclusiones

Formalmente no se ha delimitado ningún tipo de perfil que caracterice a los directores educativos y haga referencia a la comunicación desde las emociones personales durante los momentos de crisis. Debido a esto se han recogido las palabras de los profesionales entrevistados, quienes viven el día a día de los colegios. También ser antes que nada una persona con capacidad de liderazgo, que se preocupe por su equipo, que sea empático y lo conozca. Un profesional responsable, alguien que se preocupe por hacer vida la misión del colegio en el que trabaja y a partir de eso guiar a su equipo. Por último saber relacionarse con todo tipo de personas.

Lo más importante es el control de su carácter. Tener dominio de sí y no explotar o mancillar a quienes trabajan con ellos. Ser una persona organizada, de esta forma evitará conflictos y crisis. Para trabajar en un colegio es importante que sea una persona autodidacta que se interese por los asuntos del distrito de educación y los diferentes asuntos del Ministerio; debe estar abierto a cambios de sistemas y corrientes educativas

Comúnmente se cree que los conflictos y situaciones críticas no se viven en instituciones educativas pero las entrevistas y encuestas realizadas a trabajadores de estas empresas confirman que la realidad es distinta. Los conflictos son impredecibles y muchas veces a causa de agentes externos a la institución. En casos como estos la comunicación suele ser torpe y poco fluida. Se maneja mucho estrés debido a la integridad de los alumnos. Este tipo de tensión hace que los jefes griten, o descuiden la comunicación no verbal (gestos, todo y volumen de voz, entre otros)

Como estrategia para manejar los momentos de crisis se propone escuchar, que en comunicación es poner atención y cuidado, tratando de comprender lo que se dice. Para esto se debe estar presente no sólo físicamente sino psicológicamente. Esta es la mejor manera de hacer que los colaboradores y públicos en general se sientan pertenecientes a la organización y busquen apoyar los cambios que se proponen y manejar la crisis en bienestar de todos los interesados.

Por último, hay más de una situación de crisis en las que los directivos suelen estar más expuestos a sostener una mala relación con sus subordinados. Por lo conversado con los expertos en las entrevistas, se determinó que aquellas situaciones que tienen que ver con el alumnado, padres de familia y ministerio de Educación, debido a que al manejar mal sus emociones y exponer sectores tan sensibles en la institución, la comunicación se vuelve ineficaz.

Referencias bibliográficas

- Alar, C. (30 de mayo de 2012). *Las relaciones públicas como ciencia*. Obtenido de Las Relaciones Públicas Como Factor de Gestión Empresarial: <https://cristianalarconcomunicaciones.wordpress.com/2012/05/30/las-relaciones-publicas-como-factor-de-gestion-empresarial/>
- Arru, M. (7 de Agosto de 2012). *Revista Dircom*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de 100 % Clima, 100 % Comunicación: <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1152-100-clima-100-comunicacion.html>
- Bayona, J., & Heredia, O. (Abril-Junio de 2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-123. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a08.pdf>
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa: Claves y Desafíos*. Valencia: Wolters Kluwer España, s.a.
- Caldevilla, D. (Marzo de 2012). *Dialogos de la Comunicación*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de claves de la comunicación interna como sistema de gestión empresarial actual: http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/03/N%C2%B0-10_David-Caldevilla_U-Complutense.pdf
- Damián, G., & Smolak, E. (15 de Septiembre de 2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*(124), 51-67. Recuperado el 1 de Abril de 2016, de <file:///C:/Users/Ma.%20Bel%C3%A9n/Downloads/Dialnet-ComunicacionDeCrisisCompilacionYRevisionDeTeoriasY-5004633.pdf>
- Enrique, A. M. (Septiembre de 2007). *La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis*. 55. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 7 de Marzo de 2016
- Evans, E. (Abril de 2015). Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. *Tesis doctoral*. Valencia, España.
- Ferrer, V., & Morales, E. (2012). Comportamiento organizacional y comunicación gerencial en. *VI Jornadas Nacionales de Investigación URBE* (pág. 772). Maracaibo: <http://virtual.urbe.edu/eventostexto/JNI/URB-091.pdf>. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <http://virtual.urbe.edu/eventostexto/JNI/URB-091.pdf>
- Flores, D. (22 de Febrero de 2015). *Importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones: Gestiopolis*. Recuperado el 14 de abril de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-las-organizaciones-ensayo/>
- Galvis, C. (2007). Inteligencia Emocional de los gerentes de instituciones de educación superior. *REDHECS*, 36-54. <doi:file:///C:/Users/Ma.%20Bel%C3%A9n/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalDeLosGerentesEnInstitucionesD-2719478.pdf>

- García, M. (Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*(42), 43-52. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacio%20nal%20y%20su%20Diagnostico.pdf>
- Gento Placios, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total* (Tercera ed.). Madrid: La Muralla S.A. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=d4A2AhYOkFYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+en+instituciones+educativas&ots=Qk_Qyfm-3N&sig=O_Ar2cLX8Cigy9IFcOjP_DjODzQ#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna%20en%20instituciones%20educativas&f=f
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional* (Septuagésima ed.). Barcelona, España: Editorial Kairós. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=x8cTlu1rmA4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=inteligencia+emocional+daniel+goleman&ots=5d6U8QEztF&sig=-HvXyL7GM09eqDLvM-Gq3Za08os#v=onepage&q=inteligencia%20emocional%20daniel%20goleman&f=false>
- Guevara, M. G. (2011). Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: iglesia evangelica de ñaquito (ievi). (m. C. Arteaga, ed.) Quito, pichincha, ecuador: pontificia universidad católica del ecuador facultad de comunicación, lingüística y literatura escuela de comunicación. Recuperado el 8 de Marzo de 2016
- Kowalski, T. J. (2011). *Public Relations in Schools* (Quinta ed.). Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos: Pearson Higher Education. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de http://ecommons.udayton.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=eda_fac_public
- Marta, S., Fernández, M. C., & Soto, G. (Julio- Diciembre de 2012). Inteligencia emocional y alta habilidad. *Revista Amazónica*, X(3), 186-203. Recuperado el 3 de Marzo de 2015
- Mayo, I. C., & García, A. M. (2012). La comunicación en los centros educativos: *Tendencias pedagógicas*(19), 119. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <file:///C:/Users/Ma.%20Bel%C3%A9n/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEnLosCetrosEducativos-3939030.pdf>
- Meyer, J. (2001). *Controlando sus emociones*. Tulsa,, Oklahoma, Estados Unidos: Casa Creación. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de http://api.ning.com/files/x7FG2HC67s0W3H*JkI-Z7PahdcVIY5uZoa3a1ApJDi2*QKC7ntANuiZJGyFLjQUoFc50h7eM0KwvqYznoCVFYd4QvsG-5Aaz/CONTROLANDOSUSEMOCIONESJoyceMeyer.pdf
- Naranjo, M. (Abril de 2015). “*La inteligencia emocional de los empleados y su repercusión en el servicio al cliente en el megamaxi de la ciudad ambato*”. (C. Mejía, Ed.)

- Recuperado el 2 de Abril de 2016, de Escuela De Administración De Empresas:
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1299/1/75931.pdf>
- Psicología Online. (s.f.). *Psicología Online*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de La Inteligencia Emocional: <http://www.psicologia-online.com/autoayuda/iemocional/>
- Rivera, R., López, A., & Ramírez, M. S. (2011). Estrategias de comunicación para el descubrimiento y uso de Recursos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 146. Recuperado el 18 de Marzo de 2016, de <file:///C:/Users/Ma.%20Bel%C3%A9n/Downloads/Dialnet-EstrategiasDeComunicacionParaElDescubrimientoYUsoD-3932679.pdf>
- Rodriguez, R. M., Caja, M. d., García, P., Velasco, P., & Terrón, M. J. (Enero- Abril de 2011). Inteligencia Emocional y Comunicación: la conciencia corporal como recurso. *Revista de Docencia Universitaria*, 11(1), 213-242. Recuperado el 23 de Marzo de 2016
- Segredo, A. M. (Abril-Junio de 2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*, 39(2). Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext
- Túñez, M. (Mayo de 2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Universidad de Santiago de, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Recuperado el 22 de Marzo de 2016
- Velarde, M. B. (18 de Octubre de 2015). Planes Organizacionales y Comunicación Estratégica. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Wilkinson, J. (23 de Julio de 2013). *The Strategic CF*. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Emotional Intelligence in the Workplace: <http://strategiccfo.com/wikicfo/emotional-intelligence-in-the-workplace/>
- Zarraquiños, I., & González, J. A. (Julio-Agosto de 2010). Inteligencia emocional: una eficaz herramienta para la prevención de riesgos laborales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*(73), 12-15. Recuperado el 23 de Marzo de 2016