

**Estrategia para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional
del Departamento de Estudio y Desarrollo de la Educación Superior
(DEDES) con su entorno interactivo.**

Lic. Yolaimi L. Morales Montes de Oca ¹

1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca

Km.3, Matanzas, Cuba.

Resumen.

El presente trabajo se realizó en el Departamento de Estudio y Desarrollo de la Educación Superior (DEDES) de la Universidad de Matanzas con el objetivo de diseñar una estrategia para perfeccionar el proceso de comunicación organizacional en, desde y hacia el DEDES en relación con su más amplio entorno de impacto local, territorial, nacional e internacional. Primeramente se prevé un diagnóstico para determinar el estado actual de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación entre el DEDES y su variado entorno interactivo como procesos vinculados de forma estrecha y directa. A continuación se procedió a confirmar la validez de desarrollar una estrategia de comunicación organizacional que permitiera lograr una transformación en el estado actual del objeto de estudio analizado, diseñado como instrumento para operacionalizar e implementar directa y concretamente en la práctica las acciones previstas en la estrategia, definiendo sus responsables, actores fundamentales, indicadores, así como los plazos en que estas acciones deben ser cumplidas.

Palabras claves: Comunicación; Comunicación Organizacional; Estrategia Comunicativa.

INTRODUCCIÓN

La comunicación como objeto de estudio ha sido eje de interés de innumerables disciplinas científicas, que reflexionan sobre ella teóricamente y la analizan empíricamente a partir de sus respectivos paradigmas, de ahí que para algunos es disciplinar, para otros pluridisciplinar, multi, inter y trans-disciplinaria. Pero lo cierto es que se trata de un objeto de estudio complejo, que ha sido abordado desde diversas posturas de conocimiento y tradiciones teórico- metodológico, rasgo este, común a la totalidad de las ciencias sociales y humanísticas.

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros,

y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.

La comunicación organizacional es una disciplina joven, que en poco tiempo ha demostrado su impacto en el perfeccionamiento institucional; gracias a su capacidad de adaptación a los más diversos tipos de organizaciones. La pertinencia de esta disciplina dentro de la teoría organizacional radica precisamente en la importancia concedida al componente comunicacional, como elemento esencial en la creación y funcionamiento de la organización.

Dentro de la referida rama, la presente investigación constituye piedra angular para el fortalecimiento de la comunicación organizacional del Departamento de Estudio y Desarrollo en la Educación Superior (DEDES) y su variado entorno interactivo de la Universidad de Matanzas.

El presente trabajo se enfoca en esta temática debido a que la comunicación organizacional se encuentra presente en todas las actividades que se desarrollan en el DEDES y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los colaboradores adjuntos al mismo.

Para los directivos es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante una adecuada comunicación organizacional.

A pesar de existir una comunicación constante entre los colaboradores y el área del DEDES, se manifiesta aún un déficit en la comunicación organizacional debido a que se presentan problemas como: diversas líneas de trabajo llevadas a cabo por los trabajadores y colaboradores, lo que no permite que cada trabajador se enfoque a investigar puramente, y por otra parte, también se conoce aún insuficientemente, por parte de toda la comunidad universitaria, las posibilidades del DEDES para orientar procesos investigativos y metodológicos en las diversas áreas.

La novedad científica radica en la elaboración y sistematización de los fundamentos teórico-metodológicos para la elaboración de una estrategia de comunicación organizacional para el perfeccionamiento de la interacción sistemática entre el DEDES y su

variado entorno de cooperación. Su significación práctica consiste en la utilidad práctica concreta de la estrategia propuesta para ser aplicada en la práctica y contribuir así al perfeccionamiento de la comunicación organizativa entre el DEDES y su entorno de interacción.

DESARROLLO.

Comunicación. Breve análisis de sus definiciones y campo de acción.

La comunicación es un proceso mediante el cual las personas comparten significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Esta definición incluye tres puntos esenciales. Las personas y, por ello, para entender la comunicación se necesita tratar de comprender cómo se relacionan las personas entre sí, lo que conlleva a compartir significados, lo cual quiere decir: aceptar las definiciones de las palabras que están usando. La comunicación es simbólica cuando se refiere a los sonidos, gestos, letras, números que son una aproximación a las ideas que se pretende transmitir.

En los seres humanos, la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psico-sociales de relación con el otro. A grandes rasgos, permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean. Además la comunicación no es estática sino dinámica, continua y sistemática.

Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir muchos errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones. (Jonson, 1998).

La organización. Evolución del desarrollo organizacional.

Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Una de las definiciones de organización que posee una visión integral es la que propone (Trelles, 2004) es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro con fines lucrativos o no.

De todas las reflexiones sobre organización que han sido revisadas, se considera fue la de (Schein, 1970), la que de una manera más integral abarca todos los elementos que señala que es una coordinación racional de actividades en un número de personas que pretenden lograr un objetivo común explícito, a través de la división del trabajo y las funciones, jerarquizando la autoridad y asumiendo responsabilidades.

Evolución de desarrollo organizacional

El punto clave dentro del desarrollo de la organización está en el cambio, el cual se encauza para lograr el perfeccionamiento de la eficiencia en las organizaciones. Además se puede lograr considerar los cambios como un proceso natural y no como algo especial. El desarrollo organizacional viene a ser un enfoque de sistemas, de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema se compone de tres elementos principales: el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema humano.

Comunicación Organizacional. Fundamentos teóricos que la sustentan.

Se entiende 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 la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Su objetivo de estudio se concentra en los procesos comunicativos en las organizaciones sociales, lo cual, visto desde un ángulo muy abierto, podría ser ubicado dentro de la comunicación humana en general, campo tan amplio como diversas son las disciplinas, o incluso ciencias que lo abordan, pues tales procesos son por esencia complejos, y la visión transdisciplinar no solo se justifica, sino que se impone para poder profundizar en sus diversos ángulos y facetas y profundizar en su complejidad.

La comunicación organizacional establece y difunde las metas de la organización, desarrolla planes para lograr metas, selecciona y organiza los recursos humanos y materiales de la forma más eficaz y eficiente, dirige, orienta, motiva y crea un clima que incentiva la participación del personal, y controla el desempeño.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

Desde luego se pueden señalar algunas de las características de la comunicación organizacional.

- Las personas realizan su trabajo de acuerdo con los objetivos y planes establecidos.
- Las decisiones se toman de las fuentes de información.
- Los miembros de la organización se recompensan o sancionan dependiendo del grado en que hayan alcanzado las metas organizacionales.
- La comunicación no se distorsiona.
- Hay poca energía gastada en conflictos por dificultades personales.
- La organización es un sistema abierto.

La comunicación organizacional transforma, produce, reúne y mantiene a partir de su desarrollo, aporta unidad a sus componentes, convirtiéndolos en un todo, y ofrece solidez y seguridad, pues aporta equilibrio al sistema. La comunicación entonces está destinada a facilitar y agilizar los demás procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Estrategia de Comunicación.

No existe en la actualidad una definición única para el significado de estrategias de comunicación. Si bien es cada día más frecuente escuchar esta frase, no podemos decir con certeza qué significa.

Una estrategia es una serie de acciones que determinamos para lograr un objetivo, por lo tanto, podríamos decir que una estrategia de comunicación es un conjunto de acciones de comunicación.

Diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional. Ventajas y funciones del diagnóstico.

Las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel tanto interno como externo vivifican la entidad y la proyectan hacia sus áreas de influencias. El trabajo cotidiano entre ambas direcciones comunicación -organización se

promueve en la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. No se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión y funciones que es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones que realiza el DEDES.

Ventajas y funciones de un diagnóstico preliminar sobre la comunicación.

- Conocimiento de las necesidades de información de sus públicos prioritarios.
- Contar con evidencia documental de tendencias dentro de la organización.
- Conocer con exactitud el impacto de los medios internos y externos.
- Es una guía confiable para orientar soluciones y acciones futuras
- Proporciona índices confiables para la evaluación y control de futuras acciones y estrategias de comunicación.
- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en la institución.
- Ayuda a determinar las características deseables para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación que se dan entre instituciones en diferentes momentos y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes en las redes y flujos de comunicación en la institución.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo mensaje en el interior de la institución.
- La información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en la institución.
- Detecta problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como las distorsiones en los procesos comunicativos.

- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en la institución.

Funciones del diagnóstico de comunicación.

La investigación de la comunicación se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina diagnóstico organizacional o diagnóstico de comunicación. Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica, con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc.

Es preciso aclarar que existen varios criterios sobre el diagnóstico, pero se considera acertado (Prieto, 1999) cuando expresa que el diagnóstico es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

El diagnóstico de comunicación es un procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa. (Rivera, 2007).

La investigación social puede alcanzar confiablemente el objetivo de diagnosticar problemas en el área de la comunicación institucional a través del desempeño de dos funciones básicas que caracterizan a la investigación científica en general. Estas son las funciones de descripción y de explicación de la calidad y de los elementos que la conforman y que a continuación explicaremos con mayor detalle. (Trelles, 2001).

El diagnóstico, pretende descubrir fallas que se están presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad.

Resultados del diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional del DEDES hacia su variado entorno. Opinión de los directivos en cuanto a la comunicación organizacional en el centro.

En la guía de preguntas por medio de cual se elaboró una entrevista donde se obtuvo como resultados que mediante el diseño de una estrategia bien concebida se logra perfeccionar el proceso de comunicación organizacional en el DEDES y la misma es una oportunidad para satisfacer las necesidades de superación y formación con un carácter integrador de profesionales que ejercen tanto funciones docentes como no docentes y de dirección donde dentro de los aspectos para calificar el clima laboral toman como principales indicadores el respeto y la comunicación intersertada por disímiles barreras, en un ambiente tenso y competitivo dentro del marco de las relaciones profesionales colaborador – trabajador del DEDES donde en ocasiones el desinterés y la poca motivación entorpecen la agilidad de los mensajes que se desean transmitir en los canales más usados que son las reuniones de colectivos y el correo electrónico. De manera destacan que prima las buenas relaciones y la colaboración para el cumplimiento de las tareas aunque en esta última se debe trabajar sistemáticamente para dar seguimiento a la obtención de resultados esperados en el trabajo que desarrolla la institución con vistas a enfrentar los problemas existentes.

Técnica (Matriz DAFO) para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades de acuerdo a los resultados obtenidos en los métodos aplicados durante la investigación.

Debilidades.

- El DEDES debe alcanzar y reconocerse como un centro de resultados científicos de importancia para la vida académica del pregrado y el postgrado universitario, así como para la formación de doctores más allá de lo que se haya reconocido la importancia e impacto de su programa de excelencia en la Maestría en Ciencias de la Educación Superior.
- Debe incrementarse el nivel de participación de los estudiantes de pregrado en los proyectos de investigación.
- Insuficiente visibilidad internacional de la producción científica.

- Insuficiente impacto de nuestros resultados en las áreas universitarias.
- Insuficiente gestión de vínculos estables con especialistas y centros de otras instituciones.

Amenazas.

- Limitaciones tecnológicas.
- Insuficiente comprensión y visión de algunas áreas hacia la actividad del centro.
- Insuficiente compromiso de algunos colaboradores.
- Dificultad de transportación que impide la comunicación con profesores y las diversas sedes universitarias.
- Restricciones para participar en eventos nacionales e internacionales.

Fortalezas.

- Alto grado de compromiso del claustro de profesores para desarrollar y perfeccionar la labor del profesor.
- Experiencia acumulada por el grupo de gestión y el claustro durante más de 10 años en el desarrollo de programas de la educación.
- Excelentes relaciones humanas.
- Elevado compromiso con el trabajo.
- Valores anclados en la cultura organizacional.
- Prestigio del centro en la universidad.
- Pertinencia de las actividades de postgrado que se realizan.
- Pertinencia en todas las actividades científicas de la universidad.
- Disposición para el trabajo en equipo.

Oportunidades.

- Reconocimiento de la calidad del trabajo en la educación cubana a nivel nacional e internacional.
- Fortalecimiento de los mecanismos de intercambio académico internacional.
- Reconocimiento del ministerio hacia el centro.
- Confianza de la dirección universitaria en el centro, sus trabajadores y colaboradores.

- Existencia de Internet.
- Relaciones y convenios de trabajo encaminados a garantizar el desarrollo del trabajo colaborativo.
- Tanto los de la plantilla del DEDES como los colaboradores, ostentan titulaciones académicas de máster y/o grados científicos de doctor en ciencias.

Generalidades de la estrategia diseñada.

Sobre la base de los fundamentos teórico-metodológicos desarrollados y tomando en cuenta el diagnóstico valorado presente trabajo se procedió seguidamente a confirmar la validez de la idea de desarrollar una estrategia de comunicación organizacional que permitiera lograr una transformación en el estado actual del objeto de estudio analizado en la unidad organizacional del DEDES y contribuir a producir el necesario cambio cualitativo que en términos, de comunicación organizacional se espera del mismo. La estrategia prevé un conjunto de elementos que la integran con enfoque sistémico; entre ellos se destacan sus objetivos, las dimensiones en la que se proyecta transformar la comunicación organizacional, las etapas dentro de cada dimensión, las acciones dentro de cada etapa, así como los indicadores a través de los cuales será posible medir con efectividad el cambio cualitativo producido en el clima y en los contenidos de la comunicación educativa.

Ante todo, debe precisarse que la direccionalidad múltiple de la estrategia que se presenta a continuación, en tanto plan de acción para el perfeccionamiento armónico de un proceso comunicativo organizacional real, aparece representada mediante la formulación de las preposiciones “en”, “desde” y “hacia” en relación con su entorno, pues son ellas las que denotan en cada caso que la comunicación no es solo unidireccionalmente dentro del DEDES (“en”), sino que además, debe ser dirigida, “desde” y hacia todo el territorio sobre el que actúa, y, consecuentemente, se aspira también que dicho proceso logre estimular un proceso de retroalimentación comunicativa que venga desde el entorno hacia el DEDES, enriquecido por las múltiples interacciones de dicho entorno, las que pueden y deben enriquecer y perfeccionar el trabajo de la unidad objeto de estudio al acercarla mucho más aún a las demandas y necesidades del territorio en el cual se inserta y al cual sirve.

A continuación, se procederá al análisis detallado de cada uno de los componentes ya mencionados que integran la estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional entre el DEDES y su entorno de impacto.

Objetivo de la estrategia:

El objetivo de la estrategia se concibe como la categoría rectora que debe dirigir todo el proceso de transformación cualitativa de la comunicación organizacional en, desde y hacia la unidad académico.-científica objeto de estudio. Este es expresión concreta y sintética del necesario perfeccionamiento del proceso comunicativo como vínculo mediador en el desarrollo de la actividad organizacional y humana que permite dar cumplimiento efectivo y eficiente al encargo social que se confía a esta unidad académico-científica. Por lo tanto, el objetivo de la estrategia debe quedar formulado con precisión y claridad, debe ser realista y, a la vez, debe implicar una movilización, un reto y la ubicación de la actividad organizacional del DEDES en el punto límite de sus estado actual, estimulando el movimiento organizacional hacia sobrepasar ese punto límite en buscar de alcanzar niveles de eficiencia más elevados y consolidados.

En ese sentido, se define el objetivo general de la presente estrategia, del modo siguiente:

Perfeccionar el proceso de comunicación organizacional en, desde y hacia en relación con su más amplio entorno de impacto local, territorial, nacional e internacional, logrando elevar la visibilidad y aceptación de su liderazgo en el territorio de Matanzas para el área de las investigaciones científicas y la actividad de postgrado integral dentro del campo de las Ciencias de la Educación Superior en su sentido más amplio.

Para dar cumplimiento a este objetivo, la estrategia de comunicación que se propone, precisa atender a la complejidad de la actividad de investigación científica directa, de formación dentro del área del postgrado académico y de asesoría científica y metodológica, que el centro objeto de estudio despliega históricamente en interacción con su más amplio entorno. Un aspecto central de esta organización lo constituye la necesaria asunción por parte de la estrategia de la existencia de dimensiones que permitan percibir una visión

encausada de sus principales líneas de actividad a partir de determinados criterios, y proyectar, a partir de un diagnóstico inicial en cada una de estas dimensiones, cuáles deben ser las acciones fundamentales que debe realizarse para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional en cada uno de estos entornos interactivos de actividad. Sobre la base de esta comprensión, precisamente, a continuación se explicitan los criterios para la división del trabajo en dimensiones según la estrategia que se presenta y se procede a explicar, además los componentes transformadores en cada una de ellas.

Dimensiones de la estrategia y contenidos de la comunicación organizacional en el objeto de estudio:

Sobre la base de la amplitud de alcance de la actividad la presente estrategia de comunicación organizacional prevé la determinación de dos dimensiones, claramente definibles por sus especificidades comunicativas y, a su vez, por la necesaria interacción y sinergia interactiva que debe existir entre ambas, a pesar de que sus contenidos y las acciones comunicativas que encausan la gestión científico-académica y formativa en pos del desarrollo es de naturaleza diferenciable dentro de cada una de ellas.

Las dimensiones se definen como las aristas de enfoque de la actividad atendiendo a un conjunto de características comunes y particulares que la diferencian de otra arista, ya sea atendiendo a espacio, lugar, tiempo, nivel de trabajo, perspectiva de la actividad, etc., o a una combinación de varias o de todas las anteriores.

Estas dimensiones, por su parte atienden, desde aristas particulares del proceso de gestión, los contenidos de la comunicación organizacional de la unidad seleccionada, los que incluyen las siguientes tareas, actividades y procesos, asociados a la misión y la visión del área.

Objetivos del centro de estudio de referencia:

- Convocatorias a proyectos de investigaciones científicas,
- Introducción y generalización de resultados de las investigaciones pedagógicas, didácticas y de gestión y economía de la educación, desarrolladas conjuntamente

entre el cede y otras áreas y unidades colaboradoras en todo el territorio del municipio Matanzas, la provincia, el país e internacionalmente, sobre todo en el área iberoamericana, tanto aplicables a la solución de problemas en el pregrado como en el postgrado,

- Otros estudios centralizados,
- Estrategias metodológicas transversales,
- Desarrollo del postgrado académico como tal.

De acuerdo con la estrategia que se presenta como resultado de la presente investigación, se ha definido a dichas dimensiones como: la dimensión del entorno comunicativo organizacional inmediato, y la dimensión del entorno comunicativo organizacional y territorial extendido. La definición de estas dos dimensiones permite a la estrategia que se ha elaborado, focalizar acciones específicas de perfeccionamiento de la comunicación organizacional, sobre los aspectos particulares de cada una de ellas, atendiendo, además a su debida interrelación, cuando esta es pertinente. A continuación se procede a particularizar las características y comportamiento comunicativo en cada una de estas dimensiones, según la estrategia concebida.

Del entorno comunicativo organizacional inmediato

Esta dimensión de la estrategia focaliza en el perfeccionamiento de las interacciones comunicativas ante todo, respondiendo a su ubicación como una unidad académico científica, perteneciente a la Vice-Rectoría de Investigaciones y Postgrado (VRIPG) integrada, además, por el equipo de metodólogos, radicado físicamente en las oficinas del Vice-Rector de Investigaciones y Postgrado ; además la integran también, el Centro de Información Científico-Técnica (CICT) que agrupa los técnicos de procesamiento informático y bibliotecológico. Por último completan el área de interacción dentro de esta dimensión, la presencia de los técnicos y profesionales informáticos de Centro de Servicios Informáticos (CENSEI), personal que tiene un peso fundamental en el aseguramiento técnico integral a los servicios informáticos de esta universidad y a su sistema de interacciones digitales con los municipios y sedes universitarias de la provincial.

En ese sentido, la estrategia que se ha concebido, parte de identificar a esta primera dimensión como la de apoyo logístico y organizativo-directivo básico para el desarrollo de los ulteriores procesos informativos entre el DEDES y el resto de las facultades, departamentos y otras áreas de la sede central. De ahí la gran importancia del perfeccionamiento de la comunicación organizacional en esta primera dimensión de aseguramiento y de toma de decisiones centrales, donde, no obstante, el nivel de direccionalidad vertical inmediata es a menudo mayor que el nivel horizontal de comunicación entre las unidades componentes del área. La estrategia debe proyectarse hacia ofrecer soluciones y transformaciones a esta última situación mencionada. De modo similar, la estrategia se proyecta hacia la solución del cierto aislamiento comunicativo que a veces posee la actividad para darla a conocer a las facultades y departamentos de las diferentes carreras, debido a su ubicación fuera de estas estructuras organizacionales, de subordinación vertical, encontrándose paralela a ellas, para lo cual se requiere de una mayor cooperación sobre todo en lo relacionado con la integración de las investigaciones pedagógicas y didácticas que realiza el mismo, con el trabajo docente-metodológico y científico-metodológico en la base, entre otros.

Etapas.

Dentro de esta primera dimensión se han diseñado tres etapas para el trabajo con la estrategia de perfeccionamiento de la comunicación organizacional. Son estas las siguientes:

- a) Etapa de diagnóstico
- b) Etapa de diseño y aplicación de las acciones de perfeccionamiento

Para cada una de estas etapas se elaboraron un conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas por los actores del proceso de gestión en sus diferentes niveles e instancias de acuerdo con cada etapa dentro de la dimensión, estas acciones son las siguientes:

Acciones para la etapa de diagnóstico:

-Caracterización del grado de satisfacción de las unidades colindantes, en relación con la proyección e integración comunicativa del trabajo integral tomando en cuenta los indicadores que se definen en esta estrategia para la medición cuantitativa y, sobre todo, cualitativa del perfeccionamiento de la comunicación organizacional con su entorno interactivo inmediato. Estos indicadores deberán medirse en relación con los contenidos fundamentales de actividad gestora del DEDES, ya mencionados anteriormente; o sea, con respecto a:

- Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el DEDES para la gestión de la misión-visión y objetivos..
- Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el DEDES para la promoción y seguimiento comunicativo de convocatorias a proyectos de investigaciones científicas conjuntamente con las áreas docentes.
- Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el DEDES para la coordinación de la asesoría científico-metodológica y docente metodológica a las instancias de dirección docente pertinentes a todos los niveles necesarios.

Para la etapa de diseño y aplicación:

Elaboración de diversas alternativas para la realización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el DEDES con respecto a la gestión en el entorno de la misión-visión y objetivos de este centro de estudio, de manera que se pueda impactar comunicativamente a la mayor diversidad escenarios y componentes estructurales y funcionales de la organización base, tanto los decisores de macro-políticas, como las instancias asesoras y colaboradoras u otras ejecutantes de la actividad fundamental, garantizando que estas conozcan con claridad y profundidad la utilidad y posibilidades para insertarse en su actividad científico-investigativa y de postgrado, con el fin de hacer más productivo el trabajo colectivo e individual de los profesores, investigadores y técnicos en la base, y

logrando que finalmente se incorporen, desde la especificidad de sus facultades, departamentos, colectivos, carreras, etc. a la dinámica de trabajo.

Dichas alternativas deben agotar todos los espacios y soportes comunicativos disponibles para el desarrollo de su actividad, así como velar por el perfeccionamiento de la coherencia, cohesión, precisión, veracidad y exactitud del discurso que informa, promueve, convoca y persuade a un cambio en la actitud de los ejecutantes. Entre los espacios interactivos aprovechables para lograr este cambio se destaca el proceso interactivo entre las actividades metodológicas a nivel de universidad y de base, así como aquellos espacios propios del al que se invitan y citan a las áreas colaboradoras. Entre los soportes aprovechables para el desarrollo de las acciones de perfeccionamiento de la comunicación organizacional donde se destacan los informes y planes de trabajo impresos, la radio universitaria, los murales de trabajo de las áreas y centrales de la universidad, el empleo oportuno, racional y suficiente del correo electrónico, páginas y sitios web, así como el contacto interpersonal directo. En todos los casos, debe observarse la claridad de las ideas, la concreción y focalización de la comunicación alrededor de objetivos centrales prioritarios y definidos, y deberá recurrirse a técnicas y métodos de reforzamiento de la información que se vehicula y socializa, tales como la reiteración de los mensajes siempre que sea necesario y oportuno y la explicación de las necesidades de modificación, perfeccionamiento, ajustes, etc. La elaboración de las diversas alternativas de comunicación, teniendo en cuenta todos estos elementos señalados hasta aquí, solo será realmente posible, si el proceso se logra concientizar con tales requerimientos a escala de toda la universidad, también actúa como componente de un sistema organizacional mayor, y opera desde un nivel de subordinación objetivamente determinado dentro de la estructura y funcionamiento universitario integral.

Elaboración de diversas alternativas de la comunicación organizacional en, desde y hacia el DEDES para la promoción y seguimiento comunicativo de convocatorias a proyectos de investigaciones científicas, conjuntamente con las áreas docentes. Esta acción focaliza en un tipo de actividad central dentro del conjunto de actividades; o sea, en la gestión de las investigaciones científicas, a través de proyectos desde su seno hacia las facultades y carreras y hacia el trabajo de formación de postgrado, o viceversa; es decir, calorizando e

incorporando al trabajo de manera conjunta con las áreas donde estos se gestan. Para lograr ambas direcciones, la comunicación organizacional es de importancia capital, toda vez que, en el primer caso, se trata de informar, motivar y persuadir acerca de la importancia y necesidad de que determinada área o conjunto de ellas se incorporen a un proyecto, gestado a partir de la experiencia de una instancia investigativa central, para lo cual la comunicación deberá hacer énfasis en destacar cómo la generalidad de dicho proyecto se inserta y responde a las particularidades y necesidades concretas del área específica del nivel de base de que se trata. De este modo, si se trata de un proyecto de investigación didáctica, por ejemplo, la comunicación que lo gestiona y promueve, deberá hacer énfasis en cómo los objetivos didácticos generales de dicho proyecto se armonizan y responden a los objetivos del perfeccionamiento didáctico particular dentro de un área del conocimiento, facultad, carrera o departamento determinado. En este tipo de acciones es necesario garantizar una preparación adecuada del proceso comunicativo, tomando en cuenta el arsenal de recursos para la explicación, la ilustración, la ejemplificación, etc. En el segundo caso, de direccionalidad invertida, es decir, desde las áreas la comunicación organizacional que se genere en este centro para promover estas acciones, deberá focalizarse en persuadir a las áreas colaboradoras antes mencionadas acerca de la conciencia, utilidad y viabilidad de compartir sus proyectos con un centro de estudio central especializado en investigaciones pedagógicas y de gestión educativa, ya que ello le reportará mayor fortaleza y solidez en los fundamentos teórico-metodológicos, así como una mayor visibilidad y nivel de generalización de sus resultados, gracias a la función promotora y generalizadora del DEDES.

Diseño de la estrategia de comunicación organizacional para la coordinación de la asesoría científico-metodológica y docente metodológica a las instancias de dirección docente, pertinentes a todos los niveles.

Diseño de la estrategia de comunicación organizacional para la introducción y generalización de resultados científicos en la formación del profesional de pregrado y postgrado en la base.

Diseño de estrategia de comunicación organizacional para la gestión y divulgación a nivel del entorno de otros estudios centralizados indicados por el Ministerio de Educación Superior (MES) y sus resultados, estrategias metodológicas transversales y del postgrado académico afín a su objeto de estudio en áreas de la sede central . Dicha estrategia de comunicación organizacional tiene por lo general un carácter puntual y específico, ya que estos estudios no aparecen comúnmente concebidos en los objetivos de trabajo regulares de un centro de estudio, sino que, a nivel nacional o local, se le solicita a este, ante una necesidad o contingencia acaecida, que proceda a realizar el estudio de que se trata durante un período de tiempo generalmente corto. No obstante esta condición y la corta duración del estudio, a menudo los mismos poseen un alcance considerable y conllevan redoblar la intensidad del trabajo de coordinación, planeación, científico como tal y de apoyo logístico. De ahí que la primera acción comunicativa que tal estrategia deberá contemplar será la necesaria coordinación con todas las instancias de dirección y asesoría científico-metodológica a nivel de la Vice-Rectoría de Investigaciones y Postgrado, la Vice-Rectoría Docente, las direcciones de facultades y departamentos y demás instancias de aseguramiento central a nivel de universidad a fin de poder coordinar esfuerzos conjuntos en pos de la realización y terminación exitosa en tiempo y forma de estos estudios puntuales. Deberá cuidarse que en el proceso de negociación comunicativa de la coordinación con todas las instancias involucradas exponga ante todos los factores la magnitud real de la tarea a desarrollar, los objetivos a alcanzar, el contenido preciso de las acciones, los métodos y medios que deberán emplearse, así como todos los recursos humanos y materiales de aseguramiento que requiere la realización de la tarea.

Acciones para el control y la evaluación de la aplicación de la estrategia:

- Realización de sesiones científicas y reuniones de análisis y control parcial con la periodicidad que el propio proceso demande y que determinen las estructuras de dirección en consenso con los participantes en el proceso.
- Diseño y aplicación de instrumentos de seguimiento al proceso de perfeccionamiento de la comunicación organizacional dando participación tanto a

los miembros de la plantilla fija de este centro como a representantes de diversas funciones dentro del entorno, tanto de la dimensión inmediata como de la extendida a los municipios y demás del territorio.

Una vez definidas las acciones que integran la etapa de diseño y aplicación de la estrategia, las deberán desarrollarse en pos del perfeccionamiento de la comunicación organizacional, como parte de la estrategia que se propone, se hizo necesario establecer una etapa de control de los resultados parciales y finales de su aplicación, con acciones específicas para el objetivo de medición cuantitativa y cualitativa de los mismos.

Para hacer posible la medición cuantitativa y cualitativa del resultado de las anteriores acciones de perfeccionamiento del proceso de comunicación organización es preciso definir indicadores, que la presente estrategia asume en su concepción. A continuación se conceptualizan y definen los indicadores que la presente estrategia concibe para la medición cuantitativa y, fundamentalmente cualitativa del grado de perfeccionamiento progresivo de la comunicación organizacional en relación con los contenidos de la actividad del DEDES definidos en el recuadro inmediato anterior.

Indicadores.

Los indicadores de medición cuantitativa y cualitativa del perfeccionamiento de la comunicación organizacional responden a aquellas áreas del proceder comunicativo que hacen visible y que objetivan el cambio cualitativo que se desea producir. Estos indicadores son válidos para las dos dimensiones de la estrategia, aún cuando particularizan sus contenidos de acuerdo con las especificidades de cada una de ellas. A estos efectos, se han asumido a estos indicadores del modo siguiente:

Pertinencia: Determinada por la cualidad de coherencia y cohesión del discurso comunicativo de acuerdo con los objetivos y contenidos de la interacción, su concreción y precisión, así como por su carácter oportuno y adecuado al contexto situacional en el que tiene lugar.

Comunicabilidad: Determinada por la lógica de interacción entre tres actos de habla básicos (ya que es el lenguaje hablado el canal fundamental de transmisión de los mensajes que se desean vehicular).

Interactividad multidireccional: Determinada por la implicación de la mayor red de actores posibles en el proceso comunicativo organizacional, toda vez que, mientras mayor sea su número y calidad de identificación con el proceso tratado, mayor será el número y calidad de las interacciones que serán reeditadas y reproducidas hacia otros escenarios, multiplicándose así el alcance del proceso de comunicación.

Implicación de actores: Atiende a la identificación real de los actores presentes en el proceso comunicativo, a su creatividad y autonomía para generar comunicaciones cualitativamente significativas y en correspondencia con la experiencia adquirida en su propia actividad. Cuando los actores se implican conscientemente en el proceso comunicativo, a partir de su real identificación con la actividad en la que participan, el mismo mejora la calidad integral del proceso interactivo, en tanto mediación, y refleja más exactamente la esencia de la actividad que comunica.

Empleo de medios tecnológicos y otros soportes semióticos: Medible a partir de la magnitud y calidad en la que los medios informáticos (la computación, las redes informáticas y sus diversos soportes de textos, imagen, video y multimedia), se explotan adecuadamente en función de comunicar los objetivos y acciones necesarias de socializar en la comunidad universitaria a la cual se sirve y de la que se desea lograr su vinculación e imbricación colaborativa en el trabajo integral del centro objeto de estudio.

Mecanismo de retroalimentación.

Los anteriores indicadores, válidos para ambas dimensiones de la estrategia que se presenta, deben ser utilizados como punto de referencia para elaborar los instrumentos de medición y retroalimentación de la estrategia durante las diversas etapas de su aplicación. El mecanismo de retroalimentación sistemática de la estrategia deberá ser reflejado en el plan de acción que operacionaliza la aplicación de la estrategia en la práctica y que forma parte de la presente exposición.

Aspectos comunes y peculiaridades de las etapas, acciones e Indicadores de la estrategia para la dimensión del entorno comunicativo organizacional y territorial extendido.

A partir de la interrelación anteriormente argumentada, entre las áreas de la sede central y sus extensiones municipales, se hace necesario precisar que la esencia de las etapas, acciones e indicadores a tener en cuenta y desarrollar en esta dimensión, es la misma básicamente que la que se realiza en la etapa anterior, tomando en cuenta, no obstante y ponderando objetivamente, el elemento de masificación y diversidad que esta amplitud de alcance le imprimen al proceso comunicativo. Por tal motivo, en la presentación de este acápite no se reiteran los aspectos comunes ya declarados para estos componentes en ambas dimensiones, sino que, en su lugar, se concentra la atención en la valoración cualitativa de lo diferente o específico de la nueva dimensión, precisándose, cuando sea necesario, la medida o cualidad exacta con la que los componentes tratados varían con respecto a la forma en que los mismos se proyectaban en la dimensión anterior.

Ante todo, la presente estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional y su amplio entorno interactivo, tiene en cuenta el elemento de descentralidad espacio-temporal que se manifiesta como cualidad determinante en este nuevo escenario. Dicho rasgo problematiza la comunicación, en tanto mediación interactiva durante el desarrollo de la actividad de la organización, debido a que los actores e interlocutores que personalizan las interacciones no comparten permanentemente el mismo espacio físico, ni sus interacciones están signadas por la cercanía espacio-temporal, que facilita, estimula y refuerza el proceso de comunicación.

Aquí, por el contrario, lo que se manifiesta como rasgo predominante es la asimetría espacio-temporal, la distancia o lejanía física entre los interlocutores y la asistematicidad en sus encuentros cercanos. De ahí que sea tan importante el aprovechamiento efectivo y eficiente de los momentos de intercambio organizacional presencial, en reuniones de orientación y de balance de aspectos particulares del trabajo, las visitas regulares a los municipios y otras instituciones y el empleo de medios tecnológicos e informáticos de comunicación a distancia, sobre todo a través del correo electrónico y otras opciones posibles de la red informática intrauniversitaria.

Otro aspecto o cualidad importante con la que la presente estrategia matiza su proyección hacia esta dimensión de extensión del proceso comunicativo en el territorio, es tomar en cuenta la relativa mayor autonomía que estas unidades organizacionales llegan a alcanzar, y las redes horizontales que las mismas logran establecer a nivel de sus municipios en particular. Ello permite aprovechar este caudal enriquecido de interacciones en el perfeccionamiento de las propuestas que el centro de estudio realiza para dichos municipios y organismos, los cuales deben contener un tratamiento específico de los objetivos y contenidos, en respuesta a las necesidades, intereses y reclamos de cada región o sector en particular.

Operacionalización e implementación de la estrategia propuesta para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional entre el DEDES y su entorno interactivo.

Como ya se explicitó anteriormente, a continuación se presenta un plan de acción apaisado, donde se concreta el proceso de operacionalización e implementación de la estrategia concebida, en la práctica concreta de la actividad de la organización. La característica básica de este plan es su carácter sistemáticamente ajustable y perfectible, en base a necesidades y contingencias, mientras que la estrategia que le sirve de sustento teórico-metodológico es un producto más estable y permanente en el tiempo, aunque igualmente tratable desde una perspectiva dialéctica a mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES.

Las anteriores bases teórico-metodológicas fueron luego corroboradas mediante la aplicación de instrumentos de diagnóstico que permitieron caracterizar el estado actual de la comunicación organizacional entre el DEDES y su amplio entorno interactivo. En este diagnóstico se comprueban aspectos positivos y se detectan también deficiencias y sugerencias para superar estas mejorando así las interacciones comunicativas multidireccionales. La elaboración de la estrategia es un momento inicial de este proceso de perfeccionamiento y la misma no se concibe para que permanezca estática, sino que el propio desarrollo dialéctico de su aplicación, sugerirá los componentes y momentos en que

esta deberá ser modificada parcialmente y ajustada a las nuevas y cambiantes realidades del entorno organizacional al cual sirve.

BIBLIOGRAFÍA.

- Bartoli, Annie (1992). Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires: Editorial Paidós. 306p.
- Colectivo de Autores (2006). La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Editorial Félix Varela .La Habana, Cuba.
- Fernández Collado, Carlos (1997). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas. 263p.
- Hernández Sampier, Roberto (2003). Metodología de la Investigación I y II. La Habana: Editorial Félix Varela. 475p.
- Hernández Sampieri, Roberto. 2004. Metodología de la investigación 1 La Habana: Ed. Félix Valera.
- Trelles Rodríguez, Irene (2001). Comunicación organizacional. La Habana. Editorial Félix Varela. 200p.