

1.2

ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA PERFECCIONAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UN CENTRO UNIVERSITARIO MANAGEMENT STRATEGY TO PERFECT THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN A UNIVERSITY CENTER

Autores:

MSc. Vladimir Rodríguez Portal⁴ y MSc. Teresa Nixy Portal González⁵

Institución: CUM San José de las Lajas, Universidad Agraria de La Habana

Localidad: Mayabeque, Cuba

Resumen

El presente artículo, es una estrategia de gestión. Tiene la misión de establecer las condiciones básicas para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional en un centro universitario. Por consiguiente, su objetivo general es, contribuir a la creación de tales condiciones, mediante la proyección, a mediano y largo plazo, de un conjunto de acciones secuenciales, sistémicas y periódicas. Para tales fines, se ejecutó una investigación donde se sistematizaron los referentes teóricos metodológicos básicos, sobre el proceso de comunicación organizacional y la estrategia de gestión. Tales referentes, permitieron realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la comunicación, así como el diseño de este resultado científico en el contexto de indagación seleccionado. La estrategia de gestión, posee un eje teórico – conceptual y un eje operacional, subordinados a su misión y objetivo general. En el caso específico

⁴ <https://orcid.org/0000-0003-2850-2603> Profesor Asistente. Asesor de Extensión Universitaria y Comunicación. Correos electrónicos: vladimirr@unah.edu.cu vrodriquezportal@gmail.com Teléfonos: Trabajo: (53) 47-862496 y (53) 47- 863410. Casa: (53) 47-843274, Móvil: (53) 59387643 Institución: Centro Universitario Municipal “San José de las Lajas”. Calle 82, N.º 5711 e/ 57 y 63, San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

⁵ <https://orcid.org/0000-0001-9144-3103> Profesora Asistente. Subdirectora CTI y Postgrado. Correos electrónicos: nixy@unah.edu.cu nixyportal@gmail.com Teléfonos: (53) 47-862496 y (53) 47- 863410. Casa: (53) 47-843274, Móvil: (53) 59387643 Institución: Centro Universitario Municipal “San José de las Lajas”. Calle 82, N.º 5711 e/ 57 y 63, San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

del eje operacional, en este aparecen las etapas, con sus correspondientes objetivos y acciones; los métodos y procedimientos; los recursos; los responsables de las acciones; el tiempo de realización; y finalmente, los resultados esperados.

Palabras clave: Estrategia, Gestión, Comunicación, Proceso

Abstract

This article is a management strategy. It has the mission of establishing the basic conditions for the improvement of the organizational communication in a university center. Consequently, their general objective is, to contribute to the creation of such conditions, by means of the projection, to medium and I release term, of a group of sequential, systemic and periodic actions. For such ends, it was carried an investigation where the relating ones were systematized theoretical methodological basic, on the process of organizational communication and the administration strategy. Such relating, they allowed to carry out a diagnosis of the strengths and weaknesses of the communication, as well as the design of this scientific result in the selected inquiry context. The administration strategy, possesses a theoretical axis - conceptual and an operational axis, subordinates to its mission and general objective. In the specific case of the operational axis, in this the stages appear, with their corresponding objectives and actions; the methods and procedures; the resources; those responsible for the actions; the time of realization; and finally, the prospective results.

Keywords: Strategy, Administration, Communication, Organizational, Process

Introducción

Según Trelles (2005), es necesario atender el proceso de comunicación “de manera particular e integrarlo en los sistemas de dirección universitaria” (p.65). Sin embargo, para los autores de este artículo, aún subsisten debilidades en la atención de este proceso, de gran significación, por cuanto es un vector transversal y uno de los factores más importantes entre los que determinan el buen funcionamiento de estos sistemas.

Por ejemplo, para Marañón et al. (2006), todavía no se considera a la comunicación como un proceso de interacción social, compartido por toda la comunidad. Para los autores de este artículo, todavía existen limitaciones teóricas y metodológicas que inciden en la comunicación, entre las cuales está la poca significación brindada a la investigación de la subjetividad del ser humano, con relación a su actividad en la institución y sus efectos futuros. Todo lo cual, como señalan Popa y Rodríguez (2007), contribuye a negar el papel protagónico de la comunicación, especialmente, cuando se asume desde lo interno.

Por ende, se apoyan los criterios de quienes consideran que en las IES cubanas “es necesaria una mentalización previa de todos los agentes emisores, acerca del papel fundamental que desempeña la comunicación” (García, 2009, p.1), al ser uno de los vectores estratégicos más importantes para la gestión (Domínguez, 2011) y una actividad clave para llevar adelante los proyectos de desarrollo (Díaz– Canel, s/f, citado por Domínguez, 2011).

Sin embargo, particularmente, en el contexto de indagación seleccionado, el Centro Universitario Municipal San José de las Lajas, de la provincia Mayabeque, mediante un estudio exploratorio, los autores constataron, como *situación problemática*: la existencia de irregularidades en el proceso de comunicación, relacionadas con sus características generales, así como determinados componentes que incidían en su adecuado desarrollo. Todo ello, fundamentó la necesidad de contar con una herramienta de gestión que brindase soluciones a esta compleja problemática en el contexto de indagación.

Por tanto, se ejecutó un diagnóstico de este proceso en una entidad, cuyos resultados, condujeron al diseño de la presente estrategia de gestión y permitieron constatar varios aspectos negativos que, según la literatura científica consultada, están presentes de forma similar, en muchas instituciones adscritas a la Educación Superior. En esencia, tales aspectos pueden sintetizarse como la existencia de un proceso de comunicación organizacional muy limitado.

Metodológicamente, para los autores, la existencia de tales analogías incrementa la posibilidad de generalización de este resultado científico. Siempre y cuando, se realice una adecuada investigación que se ajuste a las particularidades de cada organización y los turbulentos cambios del entorno.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se definió, como *misión de la estrategia*, establecer las condiciones básicas para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional en un centro universitario; y como *objetivo general de la estrategia*, contribuir a la creación las condiciones básicas para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional en un centro universitario, mediante la proyección, a mediano y largo plazo, de un conjunto de acciones secuenciales, sistémicas y periódicas.

Desarrollo

ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA PERFECCIONAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UN CENTRO UNIVERSITARIO

Como parte de la concepción metodológica para la investigación, se realizó un diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas, mediante *5 indicadores* (total, 40 ítems) (Álvarez, 2011): 1) Características del proceso de comunicación; 2) interés en las herramientas de comunicación; 3) frecuencia de uso de canales de comunicación por los jefes; 4) frecuencia de facilidades en la comunicación; y 5) estado de las relaciones laborales.

Sobre la base de los resultados, se diseñó la estrategia de gestión, para la cual se definió *un eje teórico – conceptual donde* “no solamente se abordaron conceptos básicos sino los fundamentos que sustentan la propuesta (Ferreira, 2013 e Hidalgo, 2016), sus principios (Bringas, 1999, Arias, s/f, citada por Capó, 2013 y Guerrero (2016, p.96), las relaciones esenciales, sus características y exigencias rectoras, todas enmarcadas en el contexto organizacional en estudio” (González, 2017, p. 107 y Lombillo, 2011).

Por su significación, tales exigencias rectoras se exponen a continuación:

1) Interés de todos los trabajadores del centro universitario y especialmente de los directivos, en el conocimiento e implementación de la estrategia como herramienta para el perfeccionamiento permanente del proceso de comunicación organizacional en la institución. 2) Capacidad y voluntad política de los trabajadores del centro universitario y particularmente de los directivos, para su participación activa y efectiva en el control adecuado y evaluación constante de la aplicación de la estrategia, así como en el análisis objetivo de sus posibilidades y alcance en la institución.

Eje operacional

En el caso específico del eje operacional, se diseñó en función de la misión, objetivo general y la satisfacción de las demandas del entorno; sustentado en los fundamentos, las relaciones esenciales, las premisas y las características de la propuesta. Es parte de la estructura general de la estrategia y sus componentes contribuyeron a concretar la transformación del objeto hacia un estado deseado. Tales componentes son: *Etapas, con sus correspondientes objetivos y acciones; Métodos y procedimientos; Recursos; Responsables de las acciones; Tiempo de realización; y Resultados esperados* (González, 2017 y Lombillo, 2011)

Para este artículo, se enfatiza en las etapas. En cada una, se establecieron un conjunto de acciones cuya ejecución permitió el cumplimiento de su correspondiente objetivo y con ello, la consecución del objetivo general de la estrategia y, por ende, de su misión. Para los autores de este resultado científico, *no se incluyó la sensibilización como una etapa particular, pero se consideró una acción importante y transversal* (González, 2017) se mantiene durante todo el proceso (Ferreira, 2013, citado por González 2017).

Los *actores fundamentales de la estrategia*, fueron los trabajadores del centro universitario y especialmente, los directivos. Principalmente, aquellos que hacen mayor uso de la comunicación para sus funciones.

Etapas

- *Etapa 1. Planificación*

Objetivo: *Proyectar acciones suficientes y necesarias para el perfeccionamiento del proceso de comunicación organizacional en el centro universitario.*

Fue un elemento fundamental para lograr el desarrollo exitoso de las siguientes etapas. Se involucraron todos los miembros de la organización y se requirió un alto compromiso institucional. Se determinaron las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación organizacional y se definieron las acciones a ejecutar, con sus orientaciones específicas, de acuerdo con los intereses y las condiciones concretas de la institución.

Se creó el ambiente para la sensibilización, dirigido a todos los sujetos implicados, de manera sistémica, participativa y con calidad, para el desarrollo individual y organizacional, desde el punto de vista de la comunicación. Se utilizaron, para ello, la entrevista grupal y técnicas participativas.

Además, se creó un Equipo de Comunicación (ECOM) para la orientación y seguimiento de las acciones previstas. Está dirigido por el Asesor de Comunicación del CUM. Su núcleo varía y se adapta según necesidades. Puede estar integrado, en diversos momentos, por directivos, profesores y estudiantes.

- *Etapa 2. Organización*

Objetivo: Coordinar las acciones proyectadas para el perfeccionamiento del proceso de comunicación organizacional en el centro universitario.

Se aseguró el cumplimiento de lo planificado y se crearon las condiciones propicias para la realización de las acciones, para lo cual fue necesario combinar los recursos humanos, materiales y financieros disponibles. Se determinaron las funciones y responsabilidades de todos los implicados, de tal forma que se aseguraran su adecuado desarrollo. Se elaboró el cronograma de trabajo y se determinó su viabilidad práctica a partir de los recursos existentes. Como parte del aseguramiento, se realizaron acciones para la capacitación básica de los operadores del procedimiento en todas sus etapas.

Prevaleció una comunicación proactiva y efectiva para lograr la motivación de los implicados, teniendo en cuenta la estructura organizativa de la institución y las características de los trabajadores.

- *Etapa 3. Ejecución*⁶

Objetivo: Implementar las acciones propuestas para perfeccionar el proceso de comunicación organizacional en el centro universitario.

⁶ Es la etapa actual en la que se encuentra la presente estrategia

En esta etapa, se están poniendo en práctica los aspectos definidos en las etapas de planificación y organización. Se realizan reuniones de intercambio en las que se emplean diversas técnicas para conocer la marcha del proceso y debatir acerca de las experiencias emanadas de él.

Acciones:

A1: Desarrollo del proceso de comunicación organizacional en el centro universitario ajustado a la organización realizada.

A2: Reuniones bimensuales del ECOM para la orientación y seguimiento del proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas.

A3: Debate con los trabajadores sobre la marcha del proceso

A4: Reuniones del Consejo de Dirección con los miembros del ECOM para debatir acerca de las experiencias que se van obteniendo en la ejecución del proceso.

- *Etapa 4. Control*

Objetivo: Valorar los resultados e impactos de la implementación de cada una de las etapas; para la toma de decisiones en función del ajuste de la estrategia de gestión y el perfeccionamiento del proceso de comunicación organizacional en el centro universitario.

Se hace especial énfasis en el control, porque está presente en todas las fases de la estrategia. De modo que se evalúa y se le da seguimiento continuo a las acciones que se realizan para cumplir los objetivos propuestos en cada una de las etapas.

En ese sentido, se diseñó un mecanismo de retroalimentación para determinar si realmente se logra o no, una mejora en el proceso de comunicación organizacional de la institución. Para ello, se aplica a los participantes en el proceso, un instrumento diseñado según los indicadores descritos para la valoración práctica de los resultados e impactos de la estrategia de gestión.

En esta etapa se elaboran los informes básicos con los resultados del proceso de comunicación organizacional, identificando las principales regularidades del proceso, y elaborando los correspondientes planes de mejora continua.

Los resultados e impactos de las acciones de cada una de las etapas de la estrategia de gestión se socializan de modo que la retroalimentación aporte a las valoraciones y permita reajustar de manera objetiva los resultados, con la finalidad de mejorar el proceso de comunicación organizacional en la entidad

Indicaciones complementarias para la implementación de la estrategia de gestión

1- Sobre el Equipo de Comunicación (ECOM):

Objetivo: Dirigir y controlar la ejecución del proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas

Integrantes: Está dirigido por el Asesor de Comunicación del CUM. Su núcleo varía y se adapta según necesidades. Puede estar integrado, en diversos momentos, por directivos, profesores y estudiantes.

Funciones:

- Planificar las acciones que se realizarán para la ejecución del proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas.
- Coordinar las acciones para el aseguramiento de los recursos necesarios.
- Divulgar las acciones que se llevarán a cabo durante el proceso.
- Preparar y asesorar al personal implicado en el proceso, con mayor énfasis si son estudiantes o con conocimientos ajenos al campo de estudio.
- Socializar las mejores experiencias y principales resultados.
- Programar las reuniones y las sesiones de trabajo.
- Evaluar los resultados e impactos de las acciones del proceso en el CUM.
- Elaborar la propuesta de informe básico de los resultados y del plan de mejora.
- Actualizar periódicamente la estrategia de gestión propuesta a partir de los resultados de su evaluación.

2- Sobre el proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas

- a) La ejecución del proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas se realizará anualmente, con la participación de todos los actores involucrados y alineada a los objetivos estratégicos de la institución.
- b) La dirección del centro, de conjunto con el asesor de la comunicación y su Equipo de Comunicación (ECOM) es la responsable máxima de la planificación, organización, ejecución y control del proceso, así como de su evaluación. Las acciones responderán a las prioridades y objetivos estratégicos del centro y contemplarán las recomendaciones realizadas en cada evaluación y control realizado.
- c) El proceso se desarrollará en función del desarrollo colectivo e individual, permitiendo la identificación de los logros y limitaciones, así como la reflexión sobre el desempeño; para proyectar acciones futuras de una forma dinámica y participativa en función del perfeccionamiento.
- d) Se debe fomentar una actitud crítica y autocrítica orientada hacia el mejoramiento del proceso. Se favorecerán el trabajo en equipo, la diversificación de las vías actuales de comunicación, potenciando el uso de las redes informales y la comunicación horizontal. Todo ello, para incrementar la iniciativa y la creatividad individual y colectiva, dirigidas hacia el logro de los objetivos estratégicos del centro.
- e) Es necesario llevar a cabo la sensibilización de todos los trabajadores. Consecuentemente, se debe lograr que los trabajadores internalicen la necesidad de perfeccionar el proceso de comunicación organizacional con el fin de contribuir a al desarrollo tanto individual como colectivo. Se deben organizar acciones de sensibilización sobre la base de las particularidades de cada área y público que permitan a cada uno de los implicados familiarizarse con el proceso. Se recomiendan las siguientes acciones:
- Intercambios con los trabajadores para planificar el proceso.
 - Debate las características e importancia del proceso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del centro.
 - Trabajo en equipo para evaluar y mejorar el funcionamiento de la comunicación.

3- *Sobre las funciones y responsabilidades de los actores del proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas*

Participantes: Comunidad Universitaria en general, con énfasis en directivos y trabajadores del CUM San José de las Lajas (Públicos internos)

a) Funciones y responsabilidades generales:

- Preservar las buenas relaciones entre directivos y subordinados.
- Promover el trabajo grupal y las actividades informales para mejorar las relaciones subordinado – subordinado.
- Fomentar de forma activa y efectiva, la colaboración y participación de los trabajadores, en el proceso de comunicación y en las actividades institucionales.
- Contribuir al uso de diferentes vías de comunicación, especialmente informales para el intercambio de información y la realización de actividades.
- Realizar una retroalimentación efectiva e inmediata sobre los efectos de su actividad.

b) Funciones y responsabilidades de los Directivos

- Designar los miembros y el coordinador del Equipo de Comunicación (ECOM) para la orientación y seguimiento del proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas.
- Orientar, controlar y exigir el cumplimiento de las acciones, funciones, responsabilidades y límites establecidos para la ejecución del proceso; especialmente en el ECOM.
- Controlar de conjunto con el ECOM, el desarrollo e impacto del proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas, en función de los objetivos estratégicos de la institución.
- Aprobar el informe básico elaborado por el ECOM sobre los resultados del proceso y el plan de mejora.

- Orientar y controlar la preservación de todas las evidencias documentales resultantes de cada proceso de control y evaluación realizado.
- Coordinar, de conjunto con el ECOM, las acciones para el aseguramiento de los recursos necesarios para el proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas.
- Divulgar, de conjunto con el ECOM, las acciones que se realizarán durante el proceso.
- Organizar, de conjunto con el ECOM, la preparación y asesoramiento de los participantes en el proceso, especialmente si son estudiantes o sus conocimientos son ajenos al campo de estudio.
- Aprobar el reajuste de la estrategia sobre la base de los resultados de su evaluación.
- Integrar progresivamente la estrategia de gestión, en la ejecución y evaluación de la planeación estratégica, el plan de trabajo anual y mensual del CUM; así como en el plan de trabajo individual anual y el plan de trabajo mensual de los trabajadores, con énfasis en directivos y profesores.
- Atender de forma diferenciada las necesidades comunicativas de los trabajadores en general, con especial énfasis en los jubilados.
- Establecer mecanismos formales e informales de retroalimentación efectiva e inmediata sobre la actividad de los trabajadores.
- Orientar, controlar y evaluar la ejecución de planes de comunicación operativos que respondan a las problemáticas identificadas mediante el diagnóstico

c) Funciones y responsabilidades de los trabajadores

- Participar de forma activa y efectiva, en la integración progresiva de la estrategia de gestión a la planeación estratégica, el plan de trabajo anual y mensual del CUM; así como al plan de trabajo individual anual y el plan de trabajo mensual, en función del cumplimiento progresivo de los objetivos individuales y colectivos.

- Requerir la orientación precisa, de forma continua y sistemática, la preparación para realizar sus funciones y responsabilidades; así como sus límites en el cumplimiento de las acciones de la estrategia de gestión.
- Cumplir con calidad las acciones de la estrategia de gestión, contenidas en su plan de trabajo.
- Documentar en su plan de trabajo individual, las acciones exitosas realizadas como parte de la estrategia de gestión.

Conclusiones

La sistematización de los referentes teóricos metodológicos y los resultados del diagnóstico, condujeron al diseño de una estrategia de gestión para perfeccionar el proceso de comunicación organizacional en el CUM San José de las Lajas. Dicha estrategia está conformada por un eje teórico conceptual, y un eje operacional subordinado a su misión y objetivo general.

En el caso específico del eje operacional, aparecen las etapas, con sus correspondientes objetivos y acciones; los métodos y procedimientos; los recursos; los responsables de las acciones; el tiempo de realización; y finalmente, los resultados esperados. En los resultados del diagnóstico, se constataron varios aspectos negativos que, según la literatura científica consultada, están presentes en muchas instituciones adscritas a la Educación Superior.

Para los autores, la existencia de tales analogías incrementa la posibilidad de generalización de este resultado científico. Siempre y cuando, se realice una adecuada investigación que se ajuste a las particularidades de cada organización y los turbulentos cambios del entorno.

La valoración, mediante el criterio de usuarios, de la factibilidad práctica de la estrategia propuesta evidenció la satisfacción de los actores, con el producto científico, así como su utilidad y eficacia.

Referencias Bibliográficas

Álvarez Nobell, A. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación. España. ISBN: 978-84-615-3693-1.

- Bringas Linares, J.A. (1999). Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria. 120p. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. I.S.P.E.J.V, La Habana
- Capó Pérez, J.R, y col. (2013). La planeación y dirección estratégicas en la UNAH (Compilación). En: Dirección Estratégica de la Universidad. Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque.
- Domínguez, D. (2011). Diagnóstico y Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna en el Organismo Central del Ministerio de Educación Superior. Trabajo de Diploma. La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. h. 211.
- Ferreira, M., (2013). Estrategia de superación profesional pedagógica para los Maestros de la Educación Primaria en Viana, Luanda. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). Angola
- García, M. (2009). Diagnóstico y Plan de Comunicación Interna en el Nivel Central de COMETAL. Trabajo de Diploma. La Habana, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. h.106.
- González Perdígón, S. (2017). Estrategia Metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. Mayabeque, Cuba.
- Guerrero, R. (2016). Metodología para el seguimiento de egresados de las carreras de perfil agropecuario en la Universidad Agraria de La Habana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque.
- Hidalgo, N. (2016). Estrategia pedagógica para la preparación de los profesores en la orientación de la construcción de textos escritos desde una perspectiva axiológica en la carrera de Estudios Socioculturales. Tesis presentada en opción al grado científico de

Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: Editorial Universitaria, [en línea]. Disponible en: <http://eduniv.mes.edu.cu> [Acceso 16 de marzo de 2017].

Lombillo, I. (2011). Estrategia Metodológica para el uso integrado y progresivo de los medios de enseñanza por docentes de la Universidad Agraria de La Habana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”.

Marañón, E., Bauzá, E. y Bello, A. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. Centro Universitario de Las Tunas, Cuba. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).

Popa Báez, Y. y Rodríguez González, R. (2007). Gestión de comunicación en instituciones educacionales mediante las tecnologías de la información y la comunicación. Universidad de las Tunas. (Artículo Científico).

Trelles Rodríguez, I. (2005). Gestión de la comunicación universitaria: razones, ámbitos y modos. En: Marín Ruiz, A.; Trelles Rodríguez, I.; Zamarrón Garza, G. 2005. Mass media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades. Universidad de Granada, Granada.