

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
"CAMILO CIENFUEGOS"**



**FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES**

DEPARTAMENTO DE PERIODISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

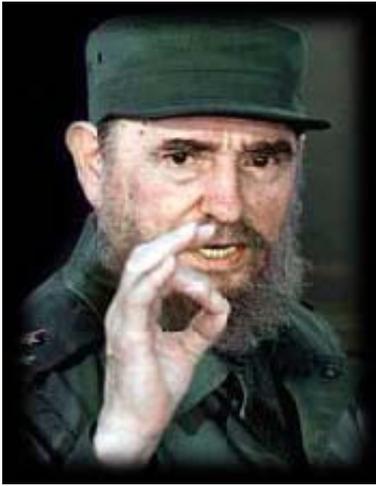
***ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ENTRE
EL CENTRO DE ESTUDIO Y DESARROLLO
EDUCACIONAL (CEDE-UMCC) CON SU
ENTORNO INTERACTIVO.***

Autora: Yolaimi Lázara Morales Montes de Oca

Tutor: Dr.C Jorge Luis Rodríguez Morell

Consultante: Lic. Caridad Ruiz Galup

Matanzas, 2011



“Hoy se trata de perfeccionar la obra realizada y partiendo de ideas y conceptos enteramente nuevos. Hoy buscamos lo que a nuestro juicio debe ser y será un sistema educacional que se corresponda cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos en el modelo de sociedad que el pueblo de Cuba se ha propuesto crear.”

Fidel Castro Ruz.

Acto Oficial de Inauguración del Curso Escolar 2002-2003,
16 de septiembre del 2002.

Dedicatoria

Ha sido el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a toda mi familia, a mi esposo por compartir a mi lado las travesías que he tenido que afrontar durante todo este sendero; por todo eso y mucho más dedico mi trabajo a los forjadores de mi pasado, mi presente y mi futuro.

De igual forma, a mis amigos, quienes han sabido apoyarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, los cuales me han ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.



Agradecimientos

A la Revolución por la oportunidad que me ha brindado de formarme como Comunicadora Social.

Agradezco la confianza y el apoyo de todas las personas que han contribuido positivamente para llevar adelante esta difícil jornada. A todos los que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, me ayudaron a crecer como persona y como profesional. Un agradecimiento a mi tutor por haberme proporcionado valiosa información para realizar mi Trabajo de Diploma.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de grupo y profesores, porque la constante comunicación con ellos han contribuido en gran medida a transformar y mejorar mi forma de actuar.



Declaración de Autoría

Yo, Yolaimi Lázara Morales Montes de Oca, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma. Por lo que según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

Yolaimi Lázara Morales Montes de Oca

Resumen

El presente Trabajo de Diploma se realizó en el Centro de Estudio y Desarrollo Educacional (CEDE) de la Universidad de Matanzas” Camilo Cienfuegos” (UMCC), con el objetivo de diseñar una estrategia para perfeccionar el proceso de comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE en relación con su más amplio entorno de impacto local, territorial, nacional e internacional. Para la consecución del estudio se utilizaron como métodos empíricos: la entrevista y el cuestionario, 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 de las Ciencias de la Educación Superior. 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 CEDE y su variado entorno interactivo como procesos vinculados de forma estrecha y directa. Sobre la base de los fundamentos teórico-metodológicos desarrollados en el Capítulo I, y tomando en cuenta el diagnóstico valorado en el Capítulo II del presente Trabajo de Diploma. 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 anexando un plan de acción, 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.

Índice

	Páginas
Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico	7
1.1 Comunicación. Breve análisis de sus definiciones y campo de acción	7
1.1.1 Características de la comunicación	8
1.1.2 Propósitos de la comunicación	9
1.1.3 Funciones de la comunicación	9
1.1.4 Niveles de la comunicación	10
1.1.5 Perspectivas de la comunicación	10
1.1.6 Teoría del proceso comunicativo	11
1.1.7 Requisitos que debe contener un mensaje	13
1.1.8 Canales de la comunicación	14
1.1.9 Axiomas de la comunicación	14
1.1.10 Consejos para una comunicación efectiva	15
1.1.11 Barreras de la comunicación	16
1.1.11.1 Técnicas para superar estas barreras	16
1.2 La organización. Evolución del desarrollo organizacional	17
1.2.1 Evolución de desarrollo organizacional	18
1.3 Comunicación organizacional. Fundamentos teóricos que la sustentan	18
1.3.1 Características de la comunicación organizacional	19
1.3.2 Tendencias o teorías organizacionales	20
1.3.3 Ámbitos de la comunicación organizacional	21
1.3.3.1 Comunicación interna	21
1.3.3.2 Comunicación externa	21
1.4 Importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones	22
1.5 Estrategia de comunicación	23
1.6 Clima organizacional	24
1.7 Cultura organizacional	24
1.8 Conclusiones parciales del Capítulo I	24
Capítulo II. Caracterización de la entidad. Diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo	26
2.1 Caracterización del Centro de Estudio y Desarrollo Educacional (CEDE)	26
2.1.1 Misión	27
2.1.2 Visión	28
2.1.3 Objeto social	29
2.1.4 Función	29
2.1.5 Valores compartidos	29
2.2 Objetivos Estratégicos	32
2.3 Diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional	33
2.4 Ventajas y funciones de un diagnóstico preliminar sobre la comunicación	33
2.4.1 Ventajas del diagnóstico de comunicación	33
2.4.2 Funciones del diagnóstico de comunicación	34
2.5 Estrategia investigativa a seguir para el diagnóstico	35
2.5.1 Población para los cuestionarios	35
2.5.2 Muestra para los cuestionarios	36
2.6 Instrumentos aplicados	36
2.7 Resultados del diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional del CEDE hacia su variado entorno	37
2.7.1 Resultados de la opinión de los directivos en cuanto a la comunicación	37

organizacional en el Centro según la entrevista	
2.7.2 Resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores	37
2.7.3 Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE	40
2.8 Matriz DAFO	41
2.9 Conclusiones parciales del Capítulo II	43
Capítulo III. Particularidades de la estrategia de comunicación organizacional en el Centro de Estudio y Desarrollo Educacional (CEDE) en la Universidad de Matanzas” Camilo Cienfuegos” (UMCC)	44
3.1 Generalidades de la estrategia diseñada	44
3.2 Objetivo general de la estrategia	45
3.3 Dimensiones de la estrategia y contenidos de la comunicación organizacional en el objeto de estudio	46
3.3.1 Del entorno comunicativo organizacional inmediato	47
3.3.2 Etapas	48
3.3.3 Acciones	49
3.3.4 Indicadores	55
3.4 Del entorno comunicativo organizacional y territorial extendido	57
3.4.1 Aspectos comunes y peculiaridades de las etapas, acciones e Indicadores de la estrategia para la dimensión del entorno comunicativo organizacional y territorial extendido.	57
3.4.2 Operacionalización e implementación de la estrategia propuesta en un Plan de Acción para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional entre el CEDE y su entorno interactivo	59
3.5 Conclusiones parciales del Capítulo III	59
Conclusiones -	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	

Introducción

La comunicación es un proceso de mediación social a través de signos y medios semiótico-discursivos, entre otros. Esta, cuando se aplica en instituciones, es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda empresa, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación, esta tiende 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, influir en las opiniones, actitudes y conductas tanto en el ámbito interno como externo de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Vivimos en un mundo de organizaciones ya que son éstas las que proporcionan los medios para vivir. Es en ellas donde surge el desarrollo organizacional, un campo aplicado de la ciencia social que busca en las organizaciones mejorar la realización humana y la productividad. La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización y por tanto tiene que ser compromiso y una responsabilidad de todos los integrantes que conforman una determinada organización.

La presente investigación constituye piedra angular para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en el Centro de Estudio y Desarrollo Educacional (CEDE), el cual a partir de este momento y lo largo de todo el trabajo se nombrará como CEDE, y su variado entorno interactivo de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos (UMCC), pues se encuentra presente en todas las actividades que se desarrollan en el centro, y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los colaboradores adjuntos al mismo.

En la dinámica de interrelación comunicativa entre el referido centro y su variado entorno, existe una combinación de tareas tanto territoriales como nacionales, que generan complejidades y dificultades a la hora de comunicar y promover objetivos de trabajo enfocados a la ciencia. O sea, hay dificultades desde el CEDE hacia sus colaboradores con respecto a la divulgación de diversas actividades para crear fuerzas de trabajo tanto endógenas como exógenas.

Es por ello que, como primer paso de todo intento por perfeccionar el referido proceso comunicativo, se hace necesaria la realización de un diagnóstico previamente para evaluar la situación actual de la comunicación tanto interna como externa con esta entidad lo cual sustentará el asiento para desarrollar la posterior investigación donde incluye la elaboración de una estrategia para facilitar la interrelación entre acciones que realiza el centro.

Debido al creciente trabajo colaborativo que desempeña el CEDE se requiere de una elevada eficiencia en su comunicación organizacional, sin embargo, la práctica de las relaciones de este centro con el resto de sus áreas adjuntas demuestra que existe poca estructuración de los procesos comunicativos para algunas de las actividades que realiza el mismo; donde además de la maestría, también se trabaja en la formación pos-doctoral dentro de la actividad de postgrado, en la que se demuestra la poca divulgación y el conocimiento con toda claridad de los recursos de la Vicerrectoría de Investigación y Post grado (VRIPG) para realizar y orientar el trabajo metodológico, sobre todo, el científico-metodológico de la UMCC y debido a ello se propone el siguiente problema científico.

Problema científico.

¿Cómo perfeccionar el proceso de comunicación organizacional entre el Centro de Estudio y CEDE y su variado entorno interactivo?

Objeto de estudio.

La comunicación organizacional en el proceso de gestión de la actividad de asesoría, servicios de postgrado e investigaciones científico-educativas entre un Centro de Estudio en Ciencias de la Educación Superior y los destinatarios de sus servicios.

Campo de acción.

La comunicación organizacional en el CEDE y su variado entorno interactivo en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Objetivo general.

Elaborar una estrategia para el perfeccionamiento del proceso de comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo.

Preguntas científicas.

- ❖ ¿Qué referentes teórico-metodológicos son necesarios para la elaboración de una estrategia para perfeccionar la comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo?
- ❖ ¿Cuál es el estado actual del proceso de comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo?
- ❖ ¿Qué componentes debe incluir el diseño de una estrategia para perfeccionar la comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo?

Tareas científicas.

- ❖ Determinación de los fundamentos teórico-metodológicos necesarios para el diseño de una estrategia para perfeccionar la comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo.
- ❖ Diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo.
- ❖ Diseño de los componentes de una estrategia para perfeccionar la comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo.

Para cumplir los objetivos se proponen las siguientes **Premisas científicas.**

- ❖ No existe aún una óptima comunicación desde el CEDE y su variado entorno interactivo de manera que el conjunto de sus servicios hacia este entorno pueda desarrollarse siempre con la pertinencia y calidad requerida.
- ❖ Creciente cúmulo de trabajo por parte de la dirección y los profesores- investigadores del referido centro de estudio, lo que no permite que tengan suficiente tiempo para proyectarse de manera integral hacia el perfeccionamiento sistémico de su comunicación organizacional con el entorno interactivo con el que operan de manera sistemática.

Tipo de investigación.

Es una investigación **no experimental** ya que se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo, a su vez es **exploratoria**, debido a que se indaga acerca de la situación actual en la empresa partiendo de una problemática existente y **explicativa** dada las posibilidades de proponer una solución al problema de estudio fundamentadas en una estrategia.

Paradigmas de la investigación.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se sustenta predominantemente en un paradigma cualitativo donde busca lo individual dentro del fenómeno, los criterios de los individuos y la subjetividad de las personas, aunque se emplean de manera complementaria elementos cuantitativos al combinar métodos y técnicas para permitir el estudio de la realidad en su contexto natural e implicar la recogida de materiales que describen la rutina, las situaciones problemáticas, así como la comprensión en profundidad y la integración en el proceso de investigación donde se realiza y se fundamenta la propuesta de una estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional del CEDE y su variado entorno interactivo al que sirve y presta servicios, dicho paradigma trata de comprender desde su base a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas donde actúan, comprenden y narran sus situaciones cotidianas.

Métodos teóricos.

- ❖ Histórico-lógico
- ❖ Estructural-sistémico
- ❖ Analítico –sintético
- ❖ Modelación
- ❖ Inducción –Deducción.

Métodos empíricos.

- ❖ El cuestionario
- ❖ Entrevista

Población.

Total de trabajadores del CEDE y su entorno interactivo académico y científico-técnico vinculado con la actividad de las Ciencias de la Educación Superior: 155 compañeros, divididos en 20 trabajadores propios y 135 colaboradores.

Muestra

Para la aplicación del Cuestionario a los trabajadores del CEDE se toma como muestra el 100% de la población anteriormente referida.

Y en el caso de la aplicación del Cuestionario a los colaboradores, de un total de 135, se escogerá el 51,9 % de los mismos, teniendo en cuenta su experiencia, grado científico o

categoría docente. Por tanto la muestra seleccionada para este caso involucra a 70 profesores.

Tipo de muestra.

La muestra seleccionada es del tipo **probabilística aleatoria**, ya que todos los miembros de la población tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos. Para tal efecto tomando en cuenta las características de la población antes señalada, se procedió a confeccionar un listado numerado por orden alfabético de los integrantes de la misma y mediante el auxilio de una tabla de números aleatorios se seleccionaron las personas a encuestar.

Categoría de análisis" La comunicación organizacional"



El siguiente Trabajo de Diploma está estructurado por las siguientes etapas.

- ❖ Una primera parte que es la introducción donde se abordan todo lo concerniente al diseño teórico, la fundamentación y necesidad de proyectar la investigación.
- ❖ Un primer capítulo donde se expone la fundamentación teórico- metodológica en la que se basa la pesquisa.
- ❖ Un segundo capítulo que recoge la caracterización del CEDE y el diagnóstico del estado actual de la comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo, en el se explicita la población y la muestra seleccionados así como los métodos y técnicas aplicadas, resultados obtenidos y por último la elaboración de la matriz DAFO, para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con que cuenta el centro de acuerdo a los resultado de los métodos aplicados durante la investigación.
- ❖ Un tercer capítulo con la elaboración de una estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo.

- ❖ La tesis incluye, como es de rigor y necesidad según el formato, de conclusiones, recomendaciones, bibliografía activa consultada como parte del proceso de revisión y los anexos necesarios para garantizar que la investigación cumpla con creces sus objetivos.

Novedad e importancia de la investigación.

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 CEDE y su variado entorno de cooperación. Este campo del conocimiento no ha sido abordado hasta el presente en relación con el trabajo integral de esta unidad organizacional dentro de la UMCC.

Aporte teórico.

Está determinado por la adecuación interpretativa del marco teórico-conceptual sobre la comunicación educacional al objeto y campo específicos determinados para la presente investigación.

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 CEDE y su entorno de interacción.

Capítulo I. Marco Teórico Conceptual.

Para el logro de los objetivos propuestos fue necesario profundizar en los principales conceptos que identifican al proceso de comunicación y su repercusión en el desarrollo organizacional, así como los principales fundamentos teórico–metodológicos que la sustentan como una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social para propiciar la información de procesos tanto internos como externos, toma de decisiones, soluciones de problemas y diagnóstico de la realidad.

1.1 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. 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 y 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. **(Espinoza, 1992, p. 43).**

La comunicación, ha sido ampliamente debatida por teóricos y estudiosos de diversas disciplinas como la Psicología, Sociología, Lingüística, Antropología y Ciencias de la Comunicación. Todos ellos han estudiado diferentes aspectos de la comunicación desde sus disímiles perspectivas donde cada uno le ha atribuido a la comunicación una nueva manera de comprenderla. En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente

asentado que la “meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista”.

El término comunicaciones se define como el proceso, en las relaciones humanas, de hacer pasar información y entendimiento de las cosas y de los hechos de una persona a otra. **(Bartoll, Annie, 1997, p.9).**

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. **(Fernández, 1997, p.18).**

La autora infiere que la comunicación puede entenderse como interrelación, como diálogo, como vida dentro de una sociedad y surge desde tiempos remotos a partir de las necesidades sociales propias del hombre de comunicarse. Aristóteles enfoca la comunicación como una vía para modificar o transformar la visión del receptor en una determinada idea viéndola desde un punto de vista transformadora y por su parte se distingue como un proceso donde intervienen las relaciones humanas, es decir para que exista comunicación debe haber dos o más personas con fines comunes y significados compartidos como bien afirma Fernández. Estos conceptos encierran la definición de comunicación desde la base para su entendimiento y la puesta en práctica en la vida cotidiana.

1.1.1 Características de la comunicación.

- Se deben utilizar palabras y gestos apropiados en lo que queremos transmitir.
- Se exteriorizan sentimientos positivos (amor, respeto, sinceridad, simpatía, consideración, estimación, etc.).
- En la comunicación se responde con sentimientos y actitudes positivas, de forma serena y adulta, aún cuando los mensajes vengan cargados de sentimientos y actitudes negativas.
- Se emiten ideas claras, concisas y convincentes; con sentimientos positivos; en forma oportuna y sin interferencias de ruidos físicos o prejuicios psicológicos.

1.1.2 Propósitos de la comunicación.

- Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.

- Lo suficientemente específicos como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
- Compatible con las formas en que se comunican las personas.

1.1.3 Funciones de la comunicación.

1. Comunicación como intercambio de información: Es en el sentido limitado de la palabra, en la cual se tiene en cuenta que las personas en el curso de la actividad intercambian diferentes ideas, intereses, disposiciones, etc. Todo esto puede considerarse información y entonces la comunicación aparece como intercambio de información.

2. Comunicación como interacción: Es una expresión para designar las características de aquellos componentes de la comunicación que están vinculados con la interacción de las personas, con la organización de la actividad conjunta. Aquí se pone al descubierto no solo el intercambio de signos, sino también la organización de las asociaciones conjuntas que permiten al grupo cierta actividad común para todos.

3. Comunicación como percepción mutua entre las personas: Se puede decir que la percepción de otra persona significa la interpretación de sus rasgos externos, su comparación con las características personales del individuo percibido y sobre esta base, de su conducta.

Se debe tener en cuenta que la comunicación es un proceso, un intercambio regulado y que siempre existe una intención por parte de los interlocutores.

Teniendo en cuenta lo antes expresado podemos entender que la comunicación es un proceso complejo de carácter social e interpersonal, en el cual se lleva a cabo un intercambio de códigos expresados mediante información verbal y/o no verbal, se ejerce una influencia recíproca, se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes.

1.1.4 Niveles de comunicación.

La comunicación en las relaciones humanas que determinan el tipo de relación, es decir: relaciones de igualdad, respeto, confianza, entre otros.

- **Nivel neutro:** Constituido por relaciones secundarias, es decir, comunicaciones superficiales que permiten la interrelación entre personas a través de las apariencias, la simulación.
- **Nivel de roles:** Caracterizado por los roles o papeles sociales que desempeñan las personas, en sus vidas profesionales, laborales o familiares.

- **Nivel de funciones:** El nivel de roles lleva a niveles de funciones de acuerdo con esos roles, así como sus funciones como padre dentro de la familia se diferencian de las funciones que cumplen los hijos, etc.
- **Nivel de personalidad:** Incluye tanto el nivel del interior como el exterior de la personalidad, ubicándose el primero en relaciones que se dan en el ámbito social y el segundo está referido a las comunicaciones que suponen manifestaciones de la intimidad del sujeto en la que están involucrados los sentimientos y emociones.

1.1.5 Perspectivas de la comunicación.

1. La mecánica: Se apoya en un enfoque transitivo de comunicación y hace énfasis en el papel del emisor. Está centrado en el estudio del canal y en la transmisión del mensaje.

Objetivo de investigación: Se estudian las estructuras y los efectos de la comunicación, las fuentes y variables del mensaje y la posibilidad de existencia de ruptura y escape de comunicaciones, proceso lineal entre el emisor y el receptor.

2. Psicológica: Se fundamenta en el concepto de los receptores como filtros conceptuales.

Objetivo de investigación: Se concibe al individuo como procesador de la información en función de su capacidad de selección lo cual influye en la posible distorsión o confusión en la comunicación. Su objeto de estudio fundamental es el receptor y se prioriza el estudio del entorno al clima de la comunicación, la percepción y el estímulo.

3. Interacción del sistema: Centra su atención en las secuencias de conductas comunicativas, la organización se concibe como un ser vivo.

Objetivo de investigación: El manejo de los conflictos, la mejor forma de manejar intereses y relaciones, es la perspectiva que mayor importancia concede a la comunicación.

4. Simbólica interpretativa: Se concibe a la comunicación como la construcción de significados compartidos, se hace énfasis en la adopción de errores, es decir en el diálogo.

Objetivo de investigación: Se estudian las reglas de la comunicación en la organización, valores de la cultura organizacional, personajes históricos, famosos y la manera de dirigir mediante la administración de significados.

5. Control estratégico: Se concibe la comunicación como un recurso de control sobre el medio de comunicación.

Objetivo de investigación: Estudiar las correspondencias, las acciones comunitarias, la concepción de objetivos, la característica del entorno interno y externo.

1.1.6 Teoría del proceso comunicativo.

Los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario).

- **Fuente:** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- **Emisor o codificador:** Es el punto (persona, organización) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder enviarlo de manera entendible siempre que se maneje el mismo código entre el emisor y el receptor. No existe un iniciador en el proceso comunicativo, a lo sumo existe una instancia primaria de emisión verbal que se confunde con el que "habló primero" pero la comunicación debe ser entendida como un proceso dinámico y circular, sin principio ni fin. Podemos iniciar el acto comunicativo preguntando la hora a alguien, pero inevitablemente la comunicación comenzó mucho antes, al ver a la persona, al acercarse prudentemente a la distancia mínima de dos personas desconocidas, al mirar a la persona a los ojos o al insinuar de lo que se quiere hablar. Como se puede apreciar, la comunicación no se limita al habla o a la escritura: es un complejo proceso interminable de interacción mutua.
- **Receptor o decodificador:** Es el punto persona-organización al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena, e incluso da una respuesta, intercambiando los roles.

En este caso, donde un receptor o perceptor se transforma en emisor al producir y codificar un nuevo mensaje para ser enviado al ente emisor, ahora devenido en receptor que es donde se produce el feed-back o retroalimentación; y es lo que comúnmente sucede en cualquier comunicación interpersonal.

- **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria y socialmente convenida ya que debe estar codificado de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código

que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son signos codificados.

- **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información debidamente codificada.
- **Canal:** Es por donde se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire , el hilo telefónico y en el caso de una conversación telefónica. Cuando la comunicación es interpersonal -entre personas y sin ningún medio electrónico de por medio, como una conversación cara a cara (de ahí "interpersonal") se le denomina canal. Pero cuando la comunicación se realiza por medio de artefactos o instancias electrónicas o artificiales, se le denomina medio. Los medios de comunicación masiva son TV, radio, periódicos, internet.
- **Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- **Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- **Interferencia, barrera o ruido:** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.
- **Retroalimentación o realimentación:** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta actitud, conducta sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva cuando se fomenta la comunicación o negativa cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación. Si no hay realimentación, entonces sólo hay información más no comunicación.

1.1.7 Requisitos que debe contener un mensaje.

- **Credibilidad:** Es donde la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.

- **Utilidad:** La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que le sirva a quien va dirigida.
- **Claridad:** Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- **Continuidad y consistencia:** Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- **Adecuación en el medio:** En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aún cuando estos sean deficientes u obsoletos.
- **Disposición del auditorio:** Es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar.

En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado no solo en que llegue información al empleado (comunicación descendente), sino enviarla hacia afuera, a otras instituciones; así que, para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, precisa ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función: los canales de comunicación, sujetos estos a las formas de relación interpersonal que se dan allí; es así como se estructuran los que pueden ser canales:

- **Informales:** Surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.
- **Formales:** Deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal. El hombre ocupa estos canales para diversas funciones:
 - ✓ Recibir y transmitir mensajes, retener información.
 - ✓ Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
 - ✓ Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
 - ✓ Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

1.1.8 Canales de comunicación.

1- Canales verticales descendentes: Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

2. Canales verticales ascendentes: Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes.

3. Canales horizontales o de coordinación: Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Es evidente que estos tres tipos de comunicación se complementan.

1.1.9 Axiomas de la comunicación.

Diversos enfoques de la comunicación humana la conciben como un ritual que los seres humanos llevan a cabo desde que nacen. Los teóricos han determinado cinco axiomas de la comunicación, también conocidos como axiomas de Paul Watzlawick:

1. Es imposible no comunicarse.
2. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno de relación, tales que el segundo califica al primero.
3. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de secuencias en la comunicación entre los comunicantes.
4. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.
5. Los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según estén basados en la igualdad o la diferencia.

1.1.10 Consejos para una comunicación efectiva.

- Ser buenos observadores.
- Hablar positivamente, con claridad y corrección.

- Crear un clima propicio con escenario adecuado y sin perder la calma.
- Planificar la conversación.
- Conocer las características de las personas e interesarnos por ellas.
- Dejar hablar sin interrumpir.
- Centrar el análisis en los hechos y no en las personas.
- Escuchar, ser un buen oyente.
- Tratar de que haya varias maneras de comunicación (verbal, gráfica, corporal, etc.).

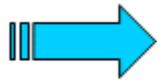
Es importante destacar que la comunicación no siempre es eficaz, aún cuando el receptor recibe el mensaje y hace auténtico esfuerzo para decodificarlo, existe una serie de interferencias que pueden limitar su comprensión. Estas se denominan barreras de la comunicación y pueden interferir totalmente una comunicación, filtrar parte de esta o darle significado equivocado. En la vida surgen barreras que impiden la consecución de metas. La actitud de cada sujeto ante esta dificultad depende de muchos factores, tales como su educación, su personalidad, su medio social, su carácter y otros.

1.1.11 Barreras de la comunicación.

- **Barreras personales:** Son interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escuchar. Se presentan muy comúnmente en las situaciones de trabajo. Todos hemos experimentado la forma en que nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas, y estas situaciones ocurren tanto en el trabajo como en nuestra vida privada. Nuestras emociones actúan como filtros en casi toda nuestra comunicación. Vemos, oímos lo que estamos emocionalmente "sintonizados" para ver y oír, por lo que la comunicación no algo independiente de nuestra personalidad, comunicamos nuestra interpretación de la realidad en lugar de comunicar la realidad misma.
- **Barreras físicas:** Consisten en interferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por el ruido que obstruye temporalmente la voz del mensaje. Otras barreras físicas son las que median entre personas, como paredes, o la estática que interfiere con los mensajes radiados. Las personas con frecuencia reconocen una interferencia física y tratan de solucionarla.
- **Barreras semánticas:** Las barreras semánticas surgen de las limitaciones en los símbolos con los que comunicamos. Generalmente los símbolos tienen variedad de

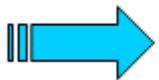
significados y nosotros necesitamos elegir un significado entre muchos. En ocasiones elegimos el significado equivocado y nos provoca confusión.

1.1.11.1 Técnicas para superar las barreras.



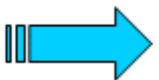
Percepciones diferentes.

Explicar el mensaje de manera que lo entiendan los que tienen diferentes puntos de vista.



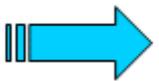
Emotividad.

1. Percibir el propio estado de ánimo y darse cuenta como influye en los demás antes de transmitir un mensaje.
2. Comunicar un mensaje importante.
3. Entender las reacciones de otros y prepararse de antemano para afrontarlo.
4. Favorecer un ambiente de apoyo, confianza y seguridad.



Métodos adicionales.

1. Redundancia.
2. Estimular la creación de un ambiente o cultura organizacional que apoye la retroalimentación.
3. Expresar simpatía.



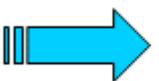
Diferencias del lenguaje

1. Explicar términos técnicos o pocos usuales.
2. Utilizar un lenguaje simple, directo y espontáneo.



Desconfianza.

1. Honestidad.
2. Firmeza y buenas intenciones.
3. Actuación coherente.
4. Ejemplo personal.



Ruido.

1. Eliminarlo.
2. Evitar ambiente que distraigan.
3. Si es necesario aumentar la claridad y firmeza del mensaje.

1.2 Organización. Evolución del desarrollo organizacional.

La organización 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 estas 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 ya sean 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, 2001, p.89)** “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”.

1.2.1 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.

1.3 Comunicación organizacional. Fundamentos teóricos que la sustentan.

La comunicación organizacional 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 objeto 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 en su complejidad.

La comunicación organizacional establece y difunde las metas de la organización, desarrolla planes para lograr objetivos, 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.

1.3.1 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 aporta unidad a sus componentes, convirtiéndolos en un todo, y ofrece solidez y seguridad, pues brinda equilibrio al sistema. La comunicación está destinada a facilitar y agilizar los demás procesos que se llevan a cabo en la empresa.

1.3.2 Tendencias o teorías organizacionales.

La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde esa perspectiva teórica recuperamos esta área de conocimiento, y las principales tendencias o teorías son:

- **Clásica:** Basada en la estructura de la autoridad, promueve la management científico, especialización y roles formales, cadena de mando, hace uso de reglas formales, en un mensaje de arriba hacia abajo, en unidad de mando, y responde a la perspectiva mecanicista de la comunicación. El entorno es cerrado, formal y estático.
- **Relaciones humanas:** Tiene en cuenta las necesidades individuales y sociales, vínculo relacionado entre los grupos de trabajo para los que tienen en cuenta esta teoría, lo más importante es la satisfacción laboral. La comunicación es de interrelación formal, comunicación de apoyo, toma de decisiones participativas, comunicación subordinado-superior sobre la base de la transparencia y la confianza. Perspectiva Psicológica, el entorno no es dinámico pero extremadamente cerrado.
- **Sistémica:** Tiene una organización vista como un proceso, como un subsistema dentro de un sistema mayor. La comunicación concibe a la información como importación del medio hacia la organización, se refiere a todos los elementos que se toman del entorno, la energía, los recursos humanos, infraestructura, información, esto se transforma en el interior de la organización y se convierten en el producto respuesta de la organización hacia el exterior. El entorno es una organización abierta, que a veces es estable y otras veces inestable, está marcado por la incertidumbre técnica y económica.
- **Institucional:** Se mantiene el enfoque sistemático, su estructura formal está desacoplada de sus procesos internos, lo más importante es el nivel de legitimidad que alcanza en el entorno externo, es decir, en la sociedad. La comunicación se apoya en el concepto de comunicación con proceso de construcción de significado compartido, constituye redes legitimizadas adecuadas. Adopta la estructura que la sociedad considera racional. Utiliza la dirección simbólica y la elaboración de metas. Valora el uso del lenguaje. El entorno asume una dimensión múltiple, es fuente de recursos de información y de legitimidad.
- **Contingencial:** En el enfoque sigue siendo sistemático, orientado hacia la optimización de las formas de supervivencias, como desarrollo forma y estructura que le permita el cambio sistemático en el tiempo, flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios o demandas del entorno. La comunicación, los sistemas de comunicación readaptan a la demanda externa y constituye elementos que posibilitan la supervivencia de la

organización. El entorno es multidimensional, establece la selección de las organizaciones mediante procesos competitivos y se extiende el concepto de incertidumbre al máximo tanto en frecuencia como en amplitud.

1.3.3 Ámbitos de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de los procesos comunicativos en las entidades, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y de estos con el público externo, fortalecer su identidad y mejorar el desempeño de las instituciones.

Dentro de la comunicación organizacional podemos encontrar la comunicación interna y la comunicación externa.

1.3.3.1 Comunicación interna.

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo, es un factor clave que tiene que tener en cuenta cada institución, ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

Es un término colectivo para designar a un conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí por los intereses y afinidades que le son comunes. Dentro de la comunicación interna se pueden determinar tres tipos de públicos:

Interno: Es aquel en el que existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización. Ej.: los empleados, directivos.

Externo: Es aquel que no tiene relación directa con la organización. Ej.: entidades económicas, financieras.

Mixto: Este tipo de público ocupa una posición intermedia respecto de las posiciones extremas entre el público interno y el público externo.

1.3.3.2 Comunicación externa.

Por su parte, la comunicación externa es el conjunto de procesos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las herramientas de comunicación y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización. La imagen de la institución frente a sus públicos externos depende de la calidad de la relación que se establece entre

ambos. Si la imagen percibida por el público es desfavorable tendrá que recurrirse a estrategias para perfeccionar o cambiar la misma.

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia exterior.

1.4 Importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones.

La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. La mayoría de nuestros actos cotidianos son actos de comunicación; gracias a ésta nos relacionamos con los individuos o grupos que integran nuestro entorno, para cumplir diferentes fines. Cuando el hombre, como ser racional, descubrió la necesidad de actuar en conjunto para desarrollar tareas que requerían una fuerza mayor a la de un individuo, recurrió a la comunicación para coordinar las actividades de varias personas. En este contexto se ubica el impresionante desarrollo de los medios al servicio de la comunicación, que permiten enlazar a individuos de todo el mundo en pocos segundos. La tecnología desarrollada por el hombre se ha incorporado con éxito a la difusión de mensajes, y ahora es posible que éstos recorran el mundo con una velocidad imposible de imaginar hace apenas unos años.

Sin embargo, a este importante desarrollo tecnológico, a su aplicación en los medios de comunicación ya la cada vez más compleja actividad humana, no ha correspondido la evolución de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones. Paradójicamente, aún cuando se cuenta con avanzados medios de comunicación, el hombre actual llega a estar "incomunicado". El avance de los medios de comunicación no ha sido paralelo al avance del contenido de los mensajes, al tratamiento de los mismos, a los sistemas de proceso de información ni a la adecuación de la información para satisfacer las necesidades de la sociedad.

En el ámbito organizacional, el desarrollo de la comunicación no ha sido simultáneo al avance y la complejidad de las organizaciones, este último elemento dificulta, hoy en día, los procesos de comunicación dentro de las mismas, a pesar de que tales procesos resultan de vital importancia para la consecución de objetivos. Según **(Pons, 2010 p, 22)** “la comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijadas”.

La comunicación da vida al sistema organizacional, pues constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales incluye procesos de comunicación. Por lo tanto, la organización constituye un sistema de proceso de mensajes.

1.5 Estrategia de comunicación.

Una estrategia es una serie de acciones que determinamos para lograr un objetivo, por tanto, podríamos decir que una estrategia de comunicación es un proceso a través del cual una organización formula objetivos, es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de las metas de una organización .Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. La estrategia se revela como un recurso, herramienta que integra de manera sistemática un conjunto de acciones tácticas para acometer en un área dada, cuyo fin se encamina al mejoramiento de aspectos determinados de la práctica y que tiene como línea fundamental, la proyección de un proceso de transformación de un objeto de estudio desde un estado real hasta su estado deseado, y que condiciona todo un sistema de actividades y recursos a emplear para alcanzar los objetivos del máximo nivel.

1.6 Clima organizacional.

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleado) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Se debe propiciar un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe contribuir al crecimiento y al desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona, objeto y fin último de las instituciones. Un buen clima organizacional va más

allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales y morales.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes. Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima organizacional se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

1.7 Cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones que tienen fuertes culturas atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

1.8 Conclusiones parciales del Capítulo I.

En este capítulo se ha llegado a la conclusión de la necesidad e importancia de conocer los principales fundamentos teórico- metodológicos encaminados a facilitar el diseño de una estrategia para perfeccionar el proceso de comunicación organizacional entre el CEDE y entorno interactivo como la acción para influir en las opiniones, actitudes y conductas, todo ello con el fin de mejorar la calidad laboral y la productividad del trabajo en grupo.

Capítulo II: Caracterización de la entidad. Diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo.

Este capítulo se fundamenta en la descripción del CEDE y se procede previamente a la realización de 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 CEDE y su variado entorno interactivo como procesos vinculados de forma estrecha y directa en la asesoría metodológica y científico-técnica de las variadas activistas que desarrolla el centro.

2.1 Caracterización del Centro de Estudio y Desarrollo Educacional (CEDE).

El CEDE de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, fue fundado en el año 2002 y tuvo sus antecedentes en el área de estudios sobre Educación Superior, creada en 1997.

Su constitución estuvo relacionada con la necesidad de la universidad de fundamentar científicamente el proceso de enseñanza aprendizaje y en general el proceso de formación de los estudiantes de pre y postgrado, así como el estudio y perfeccionamiento de los restantes procesos sustantivos que conforman la Educación Superior, para lo cual los profesores necesitaban una superación permanente, tanto desde el punto de vista de la teoría pedagógica, como en el campo de las investigaciones educacionales.

El centro ha participado desde su creación en el asesoramiento a grupos de investigación en gestión y docencia universitaria, en el desarrollo de proyectos de investigación en el campo de la educación y en la superación del personal docente de la universidad, la provincia y en otras regiones del país (además del ofrecimiento de sus programas a profesionales de Colombia, Brasil, México y Venezuela) a través de cursos, diplomados, maestrías y doctorados, lo cual ha incidido en el desarrollo de los principales procesos y funciones sustantivas de la universidad y de los espacios de acción de los egresados de estos programas.

2.1.1 Misión del CEDE.

“Liderar los procesos de investigación científica y de postgrado en la actividad educacional de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, promoviendo la excelencia de los profesionales de la educación, contando con capital humano competente y comprometido con

el desarrollo de la región y del país”, y su cumplimiento ha permitido su implicación en el contexto universitario, territorial, nacional e internacional.

El CEDE cuenta con un elevado reconocimiento y prestigio en la sede central de la UMCC, las Sedes Universitarias Municipales y en los diferentes centros de Educación Superior de la provincia y de otras regiones del país, potenciado en la actualidad con la coordinación de las diferentes formas de superación y asesoramiento en el desarrollo de la actividad científica para elevar la calidad de la educación.

A nivel nacional, el centro ha alcanzado un reconocimiento y prestigio en la Maestría en Ciencias de la Educación “Programa de Postgrado en Red de la Educación Superior (PPRES), que ya cuenta con más de 10 años de funcionamiento y un total hasta el momento de 22 ediciones, alcanzando la categoría de excelencia en el año 2007.

En el plano internacional también el CEDE ha obtenido determinada visibilidad y reconocimiento, prueba de ello es la impartición de la Maestría en Ciencias de la Educación Superior (MCES) en Colombia y Venezuela, así como en Brasil y Cuba con estudiantes brasileños procedentes de distintos estados de ese país. De igual modo el CEDE ha asumido la incorporación en sus programas de maestría y doctorado en el área educacional de maestrantes y doctorantes de Venezuela, Brasil, Colombia y Angola, mediante estancias prolongadas en Cuba.

El CEDE ha realizado estudios de determinación de necesidades y ha liderado los procesos de superación en el área de las Ciencias de la Educación Superior de todo el personal implicado, empleando la modalidad semipresencial y a distancia para abarcar en poco tiempo a un número significativo de profesionales, ha asesorado la preparación pedagógica de profesores, ha impartido diferentes postgrados, como es el caso del Curso Básico de Pedagogía orientado por el Ministerio de Educación Superior (MES) ,que logró una de las más altas cifras de matriculados del país con más de 1000 cursistas en sólo los primeros 6 meses de implementación.

La intervención del CEDE en la UMCC ha sido fundamental para garantizar el desarrollo de los programas de amplio acceso provincial y nacional de Educación Superior en sus diferentes fases:

1. En su concepción, diseño y conducción para todo el país.
2. Para garantizar la estabilidad en su desarrollo en la provincia de Matanzas.

3. Para ir ajustando las condiciones que aseguren la organización y despliegue de las investigaciones que sostienen el programa con vista al desarrollo de su segmento de trabajo de tesis en el territorio matancero.
4. Para dar seguimiento a la obtención de resultados a partir de estas investigaciones y de los procesos de introducción y generalización que se deriven de dichos resultados, con vistas a enfrentar los problemas existentes en la Educación Superior del territorio.

También el CEDE aporta y se sirve de las experiencias de la Red Nacional de Centros de Estudios sobre la Educación Superior, la cual tiene sedes en todas las principales instituciones de la Educación Superior del país y trabaja en coordinación con la oficina del Vice- Ministro Primero de Educación Superior y la dirección de postgrado del MES. Cuenta con un laboratorio de Tecnología Educativa para diseñar softwares educativos en diversas carreras contribuyendo así a la formación integral de los estudiantes.

A los efectos de dar cumplimiento a esta misión, el CEDE cuenta con una plantilla fija de 20 trabajadores, subdivido por Doctores, Máster, auxiliares técnicas e informáticos.

En el **Anexo No.1. Estructura organizativa del CEDE**, se muestra el organigrama de la institución.

2.1.2 Visión del CEDE.

El CEDE obtiene resultados de investigación científica relevantes de impacto territorial, y nacional, llega a ser líder en la superación de postgrado de la actividad educacional, cuenta con un capital humano competente, comprometido y reconocido por la calidad de su desempeño, con lo cual impulsa el desarrollo de los programas de la Revolución en el campo de la educación y la cultura, especialmente la universalización de la nueva universidad cubana, mediante la aplicación y generalización de la tecnología educativa en el territorio de Matanzas".

2.1.3 Objeto social.

- Integración, promoción y coordinación de los estudios y acciones de investigación, superación e intercambio académico en la esfera de la Educación Superior.
- Proyección de formas de acción que contribuyan a perfeccionar la práctica educativa de la universidad en relación con su entorno.
- Contribución a la docencia, la investigación y el postgrado en la Educación Superior para la formación integral de los profesores y estudiantes.

2.1.4 Función.

- Investigación científica en el área de Pedagogía y las Ciencias de la Educación.
- Superación de postgrado y la formación académica de postgrado.
- Generación de líneas de investigación.
- Identificación de nuevas vías creadoras para elevar la calidad de la docencia.
- Desarrollar con responsabilidad el trabajo de tutoría e investigación.
- Desarrollar una relación exitosa en el marco del colectivo para procesar información y llegar a resultados científicos.
- Promover una cultura de respeto al derecho del autor
- Lograr un compromiso de los colaboradores con las actividades que realicen.
- Gestionar las condiciones necesarias para desarrollar las acciones.
- Conducir organizadamente las actividades de investigación y postgrado que coordinamos.

2.1.5 Valores compartidos.

◆ Creatividad.

Búsqueda de soluciones originales a los viejos y nuevos problemas de la docencia, aplicando el talento, la experiencia, la capacidad transformadora, la investigación científica en las ciencias y la práctica educacional y organizacional.

Modos de actuación.

- Muestra inconformidad ante las soluciones insatisfactorias.
- Buscar incesantemente soluciones novedosas y alternativas lo que se declara como “la única posibilidad”.
- Emplea el llamado “pensamiento lógico” vinculado al “pensamiento alternativo.”
- Poseer un espíritu crítico y autocrítico en su justa medida que permita la mejora continua.
- Mostrarse abierto a ideas nuevas.
- No mostrarse hipercrítico.
- Mostrar valentía.
- Mostrar perseverancia.

◆ Competencia.

Integración estructural y funcional de los conocimientos, habilidades y hábitos relacionados con la actividad docente y científica en la esfera educacional, las motivaciones, intereses,

valores e ideales, así como de las cualidades afectivas de la personalidad, presentes en el plano interno reflexivo y en la actuación responsable y eficiente del desempeño profesional.

Modos de actuación.

- Muestra conocimiento de las teorías pedagógicas más actuales y puede aplicarlo a la práctica docente.
- Buscar nuevas vías creadoras para elevar la calidad de la docencia.
- Está al tanto de las vías más novedosas para obtener la información científica.
- Es capaz de desarrollar una relación exitosa en el marco del colectivo para procesar información y llegar a resultados científicos.
- Desarrollar con responsabilidad el trabajo de tutoría e investigación.
- Se retroalimenta sistemáticamente de su fortaleza y se motiva para aprovechar las áreas de oportunidad.
- Transmite con claridad y profundidad de forma oral y escrita los resultados de sus trabajos.
- Ser empático y perseverante.
- Comunicación abierta.

◆ **Honestidad.**

Cualidad o valor de la persona que se manifiesta en la integridad de acción y de palabra, en el respeto y reconocimiento a la dignidad y los logros personales y profesionales propios y ajenos, en la integridad al obrar la modestia y la virtud.

Modos de actuación.

- Poseer un desempeño laboral y social caracterizado por la ética, la ayuda, la tolerancia y la disciplina.
- Reconoce los errores propios y ajenos y muestra capacidad para rectificarlos.
- Muestra respeto a la propiedad personal, intelectual y social del equipo de trabajo y de la comunidad científica nacional e internacional.
- Mantener integridad en los procesos y etapas de investigación y el respeto entre sus participantes.

◆ **Liderazgo.**

Influencia en la conducción exitosa y pertinente de las acciones de investigación y postgrado que demanda el avance de la Educación Superior en nuestro entorno en correspondencia con las líneas prioritarias del trabajo del centro de estudio, así como en el nacimiento de ellos por parte de los implicados en nuestra actividad.

Modos de actuación.

- Estimular y lograr motivar el alcance de las metas y el establecimiento de fines superiores en nuestra esfera de acción.
- Esclarecer las bases del trabajo profesional que nos incumbe.
- Conducir organizadamente las actividades de investigación y postgrado que coordinamos.
- Aglutinar a los diferentes implicados que participan en las acciones que desarrollamos.
- Lograr el compromiso de los colaboradores con las actividades que realicen.
- Gestionar las condiciones necesarias para desarrollar las acciones.

◆ Compromiso revolucionario.

Estar identificado y ser consecuente con los principios de la Revolución Cubana y el socialismo, siendo ejemplo de humanidad, justicia, abnegación e internacionalismo, en el desempeño de nuestras funciones científicas y educativas.

Aceptar con dedicación y responsabilidad las acciones que nos asignen.

Modos de actuación.

- Ser abnegado.
- Ser humanista.
- Cumplidor.
- Buen compañero.
- Ser altruista.
- Ser crítico y autocrítico.
- Tener voluntad de acción.
- Ser ejemplo.
- Ser austero y modesto, optimizar el uso de los recursos.
- Ser combativo.
- Tener sentido de pertenencia.
- Defensor de la legalidad socialista.
- No permitir la injusticia.
- Ser protagonista de los cambios y transformaciones de la mejora continua en nuestra área de acción.

2.2 Objetivos estratégicos.

1. Perfeccionar la comunicación organizacional entre el CEDE y su variado entorno interactivo.

2. Garantizar un mejor aprovechamiento en las actividades en cuanto al control asesoramiento y perfeccionamiento de la gestión científico–educativa.
3. Desarrollar una óptima interrelación entre profesores e investigadores del CEDE y estudiantes a fin de promover el trabajo científico y científico metodológico con estudiantes talentos avanzados.
4. Fortalecer el trabajo metodológico a nivel central en la UMCC.
5. Lograr institucionalizar una estructura para el CEDE que responda al concepto del mejor cumplimiento de su misión dentro de la universidad.
6. Contribuir al desarrollo de los procesos sustantivos y a elevar el prestigio internacional del CEDE como parte de la UMCC, promoviendo la solidaridad y la integración regional e internacional.

De manera general una estrategia no tiene otra función que alcanzar de forma contundente y ordenada un objetivo. El objetivo estratégico permite concentrar los recursos, los esfuerzos y direccionar la toma de decisiones de quienes van hacer parte del ejercicio. Éste se debe perseguir a toda costa y se caracteriza por ser claro, concreto, medible y puntual.

2.3 Diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional. Ventajas y funciones del diagnóstico. Metodología de la investigación.

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. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

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 CEDE.

2.4 Ventajas y funciones de un diagnóstico preliminar sobre la comunicación.

2.4.1 Ventajas del diagnóstico de 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.

2.4.2 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 **(Arzuaga, 2003 p.42)** 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”.

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, 2007, p.37)**.

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.

2.5 Estrategia investigativa a seguir para el diagnóstico.

En el presente Trabajo de Diploma se hizo uso de la Metodología de la Investigación Científica y en especial de Procedimientos de Muestreo Probabilísticos, con el objetivo de obtener resultados más confiables para facilitar la aplicación de los instrumentos y técnicas seleccionados. Se realizó primeramente una entrevista al director del CEDE y al coordinador del PPRES y posteriormente se instrumentaron dos cuestionarios, el primero a los trabajadores del CEDE y el segundo a los colaboradores del CEDE.

2.5.1 Población para la aplicación de los cuestionarios.

El CEDE tiene un total de 20 de trabajadores:

- 11 ostentan el grado científico de Doctores en Ciencias en determinadas ramas:
 - ✓ 7 en Ciencias Pedagógicas
 - ✓ 1 en Ciencias de la Educación
 - ✓ 2 en Ciencias Filosóficas
 - ✓ 1 en Ciencias Técnicas
- 1 profesora Máster en Ciencias de la Educación.

- 1 profesora Licenciada en Educación.
- 3 auxiliares técnicas, de ellas 1 imparte docencia.
- 4 informáticos, de los cuales 2 son adiestrados.

Además, el CEDE cuenta, para el desempeño de sus proyectos de investigación y sus programas de postgrado en las áreas del conocimiento donde se desenvuelve, con 135 colaboradores, fundamentalmente doctores en Ciencias Pedagógicas, Ciencias de la Educación, Ciencias Filosóficas y otras ciencias afines a su área del conocimiento, procedentes de las diferentes carreras y facultades de la UMCC, el Instituto Superior Pedagógico “Juan Marinello” y la Facultad de Ciencias Médicas de Matanzas.

2.5 Muestra para la aplicación de los cuestionarios.

Para la aplicación del Cuestionario a los trabajadores del CEDE se toma como muestra el 100% de la población referida.

Para el caso del Cuestionario a los colaboradoras del CEDE, del total trabajadores adjuntos al CEDE, que suman 135 profesionales de reconocido prestigio en el campo de la investigación y la docencia, se escogió una muestra de 70 compañeros los cuales han sido seleccionados ya sea por su experiencia, grado científico o categoría docente.

Estos 70 profesores divididos en doctores, máster, licenciado hacen un 51,9 % de los escogidos para la muestra.

De ellos son:

- Doctores: 49
- Máster: 18
- Licenciados: 3

2.6 Instrumentos aplicados.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se utilizaron como instrumentos la entrevista al director del CEDE y al coordinador del PPRES (Programa de Postgrado en Red de la Educación Superior). **(Anexo No.2. Cuestionario de la entrevista aplicada a los directivos del CEDE)**. Para profundizar en aspectos más específicos de la institución, a su vez se aplicó un cuestionario al total de trabajadores. **(Anexo No.3. Cuestionario aplicado a los trabajadores del CEDE)**, y otro cuestionario a los colaboradores de las áreas escogidas **(Anexo No.4. Cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE)**, con el objetivo de obtener mayor información desde diferentes ámbitos.

2.7 Resultados del diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación organizacional del CEDE hacia su variado entorno.

2.7.1 Resultados de la opinión de los directivos en cuanto a la comunicación organizacional en el centro según la entrevista.

En la guía de preguntas por medio de cual se elaboró la entrevista, se obtuvo como resultados que mediante el diseño de una estrategia bien concebida se logra perfeccionar el proceso de comunicación organizacional en entre el CEDE y su entorno , 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, se toma como principal indicador el respeto. La comunicación se encuentra afectada por disímiles barreras, donde se trabaja en un ambiente tenso y competitivo dentro del marco de las relaciones profesionales entre colaborador y trabajador del CEDE, 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 general, destacan los encuestados, que priman 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.

2.7.2 Resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores.

Pregunta 1:

Las cifras obtenidas demuestran que el 100% de los trabajadores del CEDE conocen las principales áreas que colaboran con dicho centro lo que contribuye a una comunicación más factible en las relaciones humanas.

Pregunta 2:

El 60 % consideran que si existe un déficit en el proceso de comunicación desde el CEDE hacia su entorno y el 40 % de los trabajadores consideran que no, ya que este proceso se corresponde con el objeto social del centro. **(Ver Gráfico No.1, Anexo No.5. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los trabajadores del CEDE).**

Pregunta 3:

Con relación al indicador para conocer las principales deficiencias en el proceso de comunicación desde el CEDE hacia su entorno se obtuvieron como resultado diversas concepciones ya que para el 40 % de los trabajadores existe poca participación por parte de los colaboradores en las actividades científicas y de otra índole en el CEDE o en áreas de corte pedagógico relacionadas con el centro. El 30 % opina que los acuerdos del Comité Académico que es donde sienta base los objetivos más afines a un centro de estudio de Educación Superior no se tramitan creándose en ocasiones dudas e inquietudes por parte del grupo de trabajo y de apoyo llegando así a una deficiente motivación para el trabajo cooperado. Un 20 % plantea que existe poca comunicación con el resto de las áreas lo que entorpece el flujo de mensajes con calidad y que el problema es generalizado en toda la UMCC ya que la vía más usada para comunicar un mensaje es por medio del correo electrónico aún cuando el emisor está a unos metros de distancia del receptor. El resto de los trabajadores que equivale a un 10 % plantea que existen insuficientes espacios para la información y la divulgación de los objetivos de trabajo a toda la comunidad universitaria.

Pregunta 4:

El 65 % evaluó satisfactoriamente el clima organizacional que existe entre el CEDE y el resto de sus áreas colaboradoras, pero con insuficiencias que deberían mejorarse, para ampliar el intercambio emisor-receptor, y el 35 % califican de regular este ambiente organizacional. **(Ver Gráfico No.2, Anexo No.5. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los trabajadores del CEDE).**

Pregunta 5:

Como acciones a tener en cuenta para perfeccionar el clima organizacional en esta entidad se reflejó por un 60 % el perfeccionamiento y actualización del sitio Web del CEDE, la realización de secciones abiertas de intercambio científico –metodológico del centro, una mayor participación del área en el campo docente del resto de las áreas de la universidad, conducir y velar por cada tarea de impacto que se desarrolle. El 25 % parte del criterio de contribuir a una comunicación más directa entre los trabajadores, proponer nuevos retos en calidad de perfeccionar las relaciones tanto laborales como humanas y el 15 % plantea desarrollar tareas en equipo para fomentar el trabajo grupal , reanalizar la colaboración en el marco de la actividad científica investigativa y docente que desarrolla el CEDE con aquellos profesionales que estén interesados independientemente de las circunstancias y el lugar donde esta se desarrolle.

Pregunta 6:

El 70 % considera que se le debe atribuir importancia al proceso de comunicación tanto interna como externa del trabajo en grupo porque la comunicación es un factor importante, la misma tiene la acción de educar , modificar , enseñar siendo un sistema abierto ya que el intercambio depende la toma de decisiones , la respuesta oportuna y la solución de la mayoría de los problemas y el 30 % considera que en nuestra área este es un factor muy importante a tener en cuenta para socializar los conocimientos teóricos sobre todo relacionados con el área pedagógica, didáctica y de aspectos educativos , así como las forma y vías que se utilizan para investigar estos procesos.

Pregunta 7:

El 90 % considera que las relaciones entre trabajadores y directivos dentro del CEDE sí contribuyen a que dicho centro esté encaminado a potenciar el desarrollo científico y el 10 % considera que dichas relaciones no contribuyen de igual manera. **(Ver Gráfico No.3, Anexo No.5. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los trabajadores del CEDE).**

Pregunta 8:

El 35 % consideran que si se logra una atención eficiente, con la participación conjunta de los profesores investigadores del CEDE y de los colaboradores cumpliéndose los objetivos y acciones propuestas por la entidad y un 65 % opinan lo contrario. **(Ver Gráfico No.4, Anexo No.5. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los trabajadores del CEDE).**

Pregunta 9:

El 75 % opinan que se garantiza la participación de los profesores-investigadores del CEDE con acciones de capacitación dirigidas al perfeccionamiento de la formación del profesional, la gestión de la información, el conocimiento y la cultural general acerca de los procesos sustantivos de la Educación Superior , el 10 % opinan que no y el 15 % opinan que parcialmente porque mayormente la actividad que realiza el CEDE está concentrada en la realización de tesis de maestría y doctorado y ese no es el único objetivo del Centro , aunque es muy importante. **(Ver Gráfico No.5, Anexo No.5. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los trabajadores del CEDE).**

2.7.3 Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE.**Pregunta 1:**

El 83 % concuerda con que recibe toda la información solicitada a la dirección del CEDE para perfeccionar sus funciones como profesor e investigador y el 17 % plantea que en ocasiones. **(Ver Gráfico No.1, Anexo No.6. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE).**

Pregunta 2:

El 25,7% afirma que recibe la información con una frecuencia semanal y el 74,3% afirma que información es recibida 2 o 3 veces por semana.

Pregunta 3:

El 72,9% plantea que las vías por las cuales les llegan las orientaciones son el plan de trabajo, el correo electrónico y personalmente, ya que son las más factibles para agilizar el flujo de mensajes, pero un 27,1% afirma que podría mejorarse colocando los documentos en la página web de la Universidad siendo sistemáticamente actualizada y que las reuniones del Consejo Científico y del Comité Académico serían una vía para desarrollar una mejor planificación de las tareas a cumplir.

Pregunta 4:

El 70 % concuerda en que no presentan problemas con la información antes y/o después de ser recibida y el 30 % plantea que a veces presentan dificultades ya que las vías por las cuales se transmiten los mensajes no son muchas veces factibles, como es el ejemplo del correo electrónico. **(Ver Gráfico No.2, Anexo No.6. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE).**

Pregunta 5:

El 80% plantea que en caso de presentar dudas con la información recibida existe una comunicación desde el CEDE hacia su área y el 20% concuerda con que a veces se establece dicho intercambio.

Pregunta 6:

El 56% afirman que existe una sistematicidad en el trabajo cooperado entre su área y el CEDE y el resto que representa el 44 % afirma que regularmente. **(Ver Gráfico No.3, Anexo No.6. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE).**

Pregunta 7:

El 80% afirma que la comunicación organizacional desde el CEDE se manifiesta de forma descendente ya que las tareas se informan de jefes de departamentos a subordinados y el 20 % manifiestan que la comunicación se establece hacia todos los niveles. **(Ver Gráfico No. 4, Anexo No.6. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE).**

Pregunta 8:

En el indicador para obtener nuevas propuestas en las acciones a realizar para perfeccionar la comunicación organizacional entre el CEDE y sus áreas colaboradoras el 77,2% plantea que estas acciones deben estar basadas en el perfeccionamiento de la comunicación interpersonal como el aseguramiento de las actividades fundamentales que estén en el plan de trabajo de la UMCC y el 22,8% afirman buscar alternativas para desarrollar la retroalimentación.

2.8 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 CEDE 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 en la UMCC, 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 del CEDE.
- 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 Internet y red.
- 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 los diversos centros universitarios.
- 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 CEDE como los colaboradores, ostentan titulaciones académicas de Máster y/o grados científicos de Doctor en Ciencias.

2.9 Conclusiones parciales del Capítulo II.

1. El diagnóstico y caracterización del estado actual de la comunicación organizacional entre el CEDE y su entorno interactivo, se realizó mediante la aplicación de una metodología típica por excelencia para la valoración de este aspecto (cuestionarios y entrevistas), según establecen los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación en el área comunicacional.

2. Los instrumentos aplicados durante el proceso de diagnóstico, arrojaron una apreciación cualitativa en sentido general positiva, acerca de las relaciones del CEDE con su entorno interactivo. No obstante, se señalan críticas e importantes consideraciones a tener en cuenta acerca del necesario perfeccionamiento de sus estrategias comunicativas, sobre todo, para lograr superar una visión limitada a que el área de trabajo fundamental y éxito de este centro se circunscribe casi únicamente a la maestría en Ciencias de la Educación, en sus diversas modalidades, cuando en realidad existe toda una amplia diversidad de áreas de trabajo y funciones de este centro asociadas al postgrado y a la actividad de ciencia y técnica.

3. Los instrumentos aplicados también arrojan una visión positiva de los integrantes de la muestra, acerca de las potencialidades del CEDE para generar una estrategia de transformación cualitativamente positiva de los aspectos señalados como insuficiencias en la comunicación organizacional.

Capítulo III. Estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional entre el CEDE y su entorno de impacto.

3.1 Generalidades de la estrategia diseñada.

Sobre la base de los fundamentos teórico-metodológicos desarrollados en el Capítulo I, y tomando en cuenta el diagnóstico valorado en el Capítulo II del presente Trabajo de Diploma, 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 CEDE y su variado entorno interactivo en la UMCC, para contribuir a la realización del necesario cambio cualitativo que en términos, de comunicación organizacional se espera del mismo. La estrategia prevé un conjunto de elementos que la integran con un enfoque sistémico; entre ellos se destacan: su objetivo, las dimensiones en la que se proyecta transformar la comunicación organizacional, las etapas centro 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 un 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” el CEDE en relación con su entorno, pues son ellas las que denotan en cada caso que la comunicación no es solo unidireccionalmente dentro del CEDE (“en”), sino que además, debe ser dirigida, “desde” el CEDE hacia todo el territorio sobre el que actúa, y, consecuentemente, se aspira también a que dicho proceso logre estimular un proceso de retroalimentación comunicativa que venga desde el entorno hacia el CEDE, 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 CEDE y su entorno de impacto.

3.2 Objetivo general 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 CEDE 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 el CEDE, de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos (UMCC), en relación con su más amplio entorno de impacto local, territorial, nacional e internacional, logrando elevar la visibilidad y la 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.

3.3 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 del CEDE, de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos (UMCC), 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 acciones comunicativas que encausan la gestión científico-académica y formativa en pos del desarrollo a cargo del CEDE, son 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, 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 CEDE.

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 de la UMCC 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.

3.3.1 Del entorno comunicativo organizacional inmediato.

Esta dimensión de la estrategia focaliza en el perfeccionamiento de las interacciones comunicativas entre el CEDE y el entorno de la Sede Central de la UMCC, ante todo, respondiendo a su ubicación como una unidad académico científica, perteneciente a la Vice-Rectoría de Investigaciones y Postgrado de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, integrada, además, por el Equipo de metodólogos de la VRIPG, radicado físicamente en las oficinas del Vice-Rector de Investigaciones y Postgrado UMCC; además la integran también, el Centro de Información Científico-Técnica (CICT) que agrupa los técnicos de procesamiento informático y bibliotecológico, así como la propia Biblioteca Central de la UMCC, en cuyo edificio central se ubica también físicamente el propio CEDE, además. 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), o Red Informática de la UMCC , 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 provincia de Matanzas, actividad en la que el propio CEDE tiene una importante participación a través de su propio sitio web y mediante el sitio del Programa de Postgrado de Amplio Acceso y su biblioteca virtual, ambos también dirigidos a nivel nacional y territorial por el centro de estudio objeto de la investigación cuyos resultados se informan en el presente Trabajo de Diploma.

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 posteriores procesos informativos entre el CEDE y el resto de las facultades, departamentos y otras áreas de la sede central UMCC en el municipio cabecera. 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 del CEDE 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 entre este CEDE y la Vice-Rectoría Docente, 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.

3.3.2 Etapas.

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

- a) Etapa de diagnóstico
- b) Etapa de diseño y aplicación de las acciones de perfeccionamiento
- c) Etapa de control y evaluación del grado de perfeccionamiento del proceso comunicativo organizacional y de su impacto cualitativo sobre el cumplimiento de los objetivos trazados para las áreas de resultado clave dentro de la planificación estratégica del CEDE.

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 del CEDE. De acuerdo con cada etapa dentro de la dimensión, estas acciones son las siguientes:

3.3.3 Acciones.

a) Para la etapa de diagnóstico.

Caracterización del grado de satisfacción de las unidades colindantes dentro de la VRIPG, en relación con la proyección e integración comunicativa del trabajo integral del CEDE a las mismas, 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 del CEDE con su entorno interactivo inmediato. Estos indicadores deberán medirse en relación con los contenidos fundamentales de actividad gestora del CEDE, ya mencionados anteriormente; o sea, con respecto

- I. Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la gestión de la misión-visión y objetivos de este centro de estudio.
- II. Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la promoción y seguimiento comunicativo de convocatorias a proyectos de investigaciones científicas conjuntamente con las áreas docentes.

- III. Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la coordinación de la asesoría científico-metodológica y docente metodológica a las instancias de dirección docente pertinentes a todos los niveles de la UMCC.
- IV. Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la introducción y generalización de resultados científicos en la formación del profesional de pregrado y postgrado en la base.
- V. Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la gestión y divulgación a nivel del entorno de otros estudios centralizados indicados por el MES o la dirección UMCC y sus resultados, estrategias metodológicas transversales y del postgrado académico afín a su objeto de estudio en áreas de la sede central UMCC.

b) Para la etapa de diseño y aplicación.

I. Elaboración de diversas alternativas para la realización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE, 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 que le ofrece el CEDE 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 la actividad del CEDE, 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 en el Consejo de Dirección UMCC y Consejos de Dirección de Facultades, Consejos Científicos a iguales niveles, Consejillos Técnico-Docentes de seguimiento semanal del proceso docente-educativo junto a la VRD, actividades metodológicas a nivel de universidad y de base, así como aquellos espacios propios del CEDE, 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 en, desde y hacia el CEDE, 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, ya que el CEDE 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.

VI. Elaboración de diversas alternativas de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE 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 del CEDE; 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, incorporando al trabajo del CEDE, 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 hacia el CEDE, 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 CEDE.

VII. Diseño de la estrategia de comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la coordinación de la asesoría científico-metodológica y docente metodológica a las instancias de dirección docente, pertinentes a todos los niveles de la UMCC. A tal efecto, la acción comunicativa deberá comenzar por la elaboración de una Plataforma Científico-Metodológica del CEDE para la asesoría a las áreas de la UMCC. Esta plataforma deberá tener definidos sus objetivos específicos, los que, a su vez, deberán responder a las necesidades de orientación del desarrollo del trabajo metodológico en sus dos vertientes (docente-metodológico y científico-metodológico, así como otros aspectos posibles, orientados a la formación integral, los métodos didácticos para la inserción del trabajo político-ideológico, etc.) en las diferentes facultades y departamentos docentes de la universidad. La elaboración de esta plataforma deberá estar precedida por un proceso previo de consultas con las áreas acerca de dichas necesidades de perfeccionamiento y asesoría (proceso esencialmente comunicativo, por su propia naturaleza de exploración y definición conceptual), cuyo espacio de realización ideal debe tener lugar durante el desarrollo del balance de ciencia y técnica del CEDE al término del año académico precedente, y cuyas conclusiones deberán ser tenidas en cuenta para la elaboración de la plataforma de asesoría del año siguiente. Por su parte, la mejor socialización de esta plataforma, una vez elaborada, deberá desarrollarse a través de una sesión científica inaugural del año de trabajo científico-metodológico del CEDE, que deberá ser convocada y realizada con la participación de directivos, profesores y líderes científicos y metodológicos de todas las áreas universitarias, en áreas de llegar a dominar las líneas fundamentales que el CEDE llevará a cabo como apoyo a sus áreas específicas.

VIII. Diseño de la estrategia de comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la introducción y generalización de resultados científicos en la formación del profesional de pregrado y postgrado en la base. Esta presupone que una vez logrados los resultados de investigaciones científicas asesoradas por el CEDE, y concretadas en las defensas exitosas de tesis de maestría, doctorado, así como en otros proyectos de investigación terminados con resultados satisfactorios, estos logren realmente ser introducidos y generalizados en la base del proceso de enseñanza-aprendizaje y en el de gestión de los procesos educativos, y no terminen siendo una referencia solo formal o

teórica sin aplicación real. Debe partirse de reconocer, como indica el diagnóstico previo a la redacción del presente trabajo de diploma, que esta dificultad es una de las que afecta con mayor incidencia a la terminación del ciclo total de socialización de las ciencias pedagógicas y ciencias de la educación, ya que, una vez terminadas estas investigaciones antes mencionadas, se comienzan a producir dificultades de coordinación, en las cuales el aspecto comunicativo organizacional tiene un peso específico central, para poder introducir y generalizar los resultados obtenidos y que estos realmente lleguen a producir un cambio cualitativo de escala considerable en la práctica. Para el logro del perfeccionamiento comunicativo en esta dirección, la estrategia comunicativa que se trace al efecto deberá precisar acciones oportunas de negociación y compromiso entre el investigador o colaborador CEDE, por una parte, y el cliente que recibe el producto pedagógico terminado, por la otra, a fin de establecer la forma, alcance y los plazos en los que esta introducción y generalización aparecerán reflejadas en el plan de introducción y generalización de resultados del departamento en cuestión, a fin de que este resultado no se diluya en acciones no coordinadas o pobremente introducidas o generalizadas.

- IX. Diseño de estrategia de comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la gestión y divulgación a nivel del entorno de otros estudios centralizados indicados por el MES o la dirección UMCC y sus resultados, estrategias metodológicas transversales y del postgrado académico afín a su objeto de estudio en áreas de la sede central UMCC. 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
- X. 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.

Las acciones de la estrategia, así definidas en el nivel teórico y metodológico, deben ser operacionalizadas a través de un plan de acción, que se presenta al término del presente capítulo, la cual expresa el proceso de implementación real y concreta en el contexto educativo al cual el centro sirve. Este plan de acción contiene los elementos ya expresados en el presente acápite, además de precisar los actores organizacionales específicos que responden y participan de la realización de cada acción, así como los plazos y demás aseguramientos para su mejor realización. **(Ver Anexo No.7. Plan de acción para la operacionalización e implementación de la estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional entre el CEDE y su entorno interactivo.**

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. Los elementos componentes de la etapa de control se presentan en el acápite siguiente.

b) Para el control y la evaluación de la aplicación de la estrategia.

Acciones.

- 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 del CEDE en consenso con los participantes en el proceso.
- Diseño y aplicación de instrumentos de seguimiento al proceso de perfeccionamiento de la comunicación organizacional en el CEDE, 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 Organismos Administrativos Centrales del Estado (OACES) en el territorio.

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 CEDE definidos en el recuadro inmediato anterior.

3.3.4 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). Estos actos son ilocutivo, o sea la intención comunicativa del hablante, o lo que se desea comunicar; el acto locutivo, o el contenido real que se codifica y expresa en el discurso hablado o escrito, y el acto perlocutivo, o la reacción que se desea producir en el interlocutor que recibe el mensaje resultante de la comunicación y quien reacciona ante el mismo, convirtiéndose, a su vez, en nuevo emisor, al responder al mensaje, a partir de tomar en cuenta, una vez, más la relación sistémica entre estos tres actos de habla anteriormente mencionados.
- **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 cualidad 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. Además, este indicador analiza la cualidad de bi-direccionalidad y multi-direccionalidad de la comunicación, de acuerdo con la cual, la comunicación no solo debe generarse desde el Centro de Estudio hacia las áreas de la base, sino también, desde estas hacia el CEDE, y entre ellas además, sobre la base de objetivos comunes a este estudio. La multi-direccionalidad del proceso, además, imprime al mismo una necesaria cualidad

de diversidad que enriquece las perspectivas de análisis, si bien las complejiza, pero se trata en este caso de una complejidad que refleja fehacientemente la naturaleza compleja del objeto definible como culturas organizacionales universitarias. De modo que, es de esperar que un proceso de comunicación en este contexto sea necesariamente diverso, rico y complejo, y en este caso, la simplificación no siempre es indicativa de calidad, sino, por el contrario, muchas veces, es muestra de obviar determinadas aristas o perspectivas en el análisis de un proceso, que tiende a esquematizar su real manifestación, a escala del proceso interactivo.

- **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 cualidad 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.

3.4 Del entorno comunicativo organizacional y territorial extendido.

Esta dimensión focaliza en la extensión comunicativa del CEDE hacia la actividad universitaria en los municipios, a través de la actividad del sistema SUM-CUM-FUM (Sedes Universitarias Municipales, Centros Universitarios Municipales y Filiales Universitarias Municipales), además de su impacto en otras instituciones afines con su objeto de estudio,

como son otras universidades del territorio (Escuela Superior de PCC, Universidad de las Ciencias Pedagógicas Juan Marinello, Universidad de Ciencias Médicas y Facultad de Cultura Física de Matanzas), además de las restantes OACES a las que este centro presta servicios, como son el MINCULT, el MINFAR, MININT, MINSAP y Poder Popular.

Es importante destacar que una parte considerable del impacto del trabajo integral del CEDE sobre estas instituciones y OACES, se logra a través de la propia actividad de extensión de las facultades y departamentos docentes de la sede central hacia sus carreras y actividad de postgrado en los municipios. Dentro de este contexto, el mayor alcance de la actividad actual del CEDE sobre el territorio está logrado a través del PPRES, debiendo concentrarse más la actividad comunicativa extendida hacia el resto del territorio, en la divulgación y socialización de los proyectos de investigación que responden a las necesidades de este amplio territorio, como es el caso del recién concluido proyecto N-CAMPUS, dirigido al perfeccionamiento del trabajo metodológico en la modalidad semi-presencial de estudios universitarios, así como la formación doctoral curricular colaborativa y su proceso de investigación y perfeccionamiento sistemático, a través del proyecto DoctorPLus.

3.4.1 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 entre el CEDE 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.

3.4.2 Operacionalización e implementación de la estrategia propuesta en un Plan de Acción para el Perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional entre el CEDE 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.

3.5 Conclusiones parciales del Capítulo III.

1. Sobre la base de los fundamentos teóricos y metodológicos desarrollados en el Capítulo I del presente Trabajo de Diploma, y a partir de los resultados del diagnóstico presentado y valorado en el Capítulo II, se procedió a la elaboración de la estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional entre el CEDE y su entorno interactivo. La estrategia diseñada es, por lo tanto, resultado de un proceso lógico de análisis científico de la situación problematizada que se presenta en su objeto y campo.
2. La estrategia elaborada se estructuró en un objetivo general, dos dimensiones sobre las que se proyecta la actividad comunicativa del CEDE, tres etapas dentro de cada dimensión, acciones e indicadores dentro de las mismas, que permiten operacionalizar y mediar tanto cuantitativa como cualitativamente los resultados que se deriven de su aplicación.
3. La estrategia está concebida para propiciar la multilateralidad y multidireccionalidad de las acciones comunicativas en el área organizacional y académico-científica que el CEDE atiende dentro del objeto social de la UMCC; es decir, no solo se atiende a la proyección y emisión de la información desde el CEDE hacia su entorno, sino también entre los miembros de este último y desde el entorno retroalimentadamente hacia el CEDE, lográndose así completar una visión realista y necesaria de la comunicación organizacional como proceso en su sentido más amplio.
4. Se especifica en el cuerpo de la estrategia que la dimensión de extensión hacia el entorno interactivo más amplio del CEDE con el resto del territorio es, ante todo, una adecuación de su primer nivel de interacciones comunicativas con las unidades de trabajo y áreas de su entorno inmediato, a través de las cuales se extienden las interacciones hacia los municipios y demás OACES del territorio. No obstante, se especifica la naturaleza diversa y cualitativamente particular que debe tener la estrategia de comunicación del CEDE, cuando realiza sus frecuentes acciones de interacción directa también con estas extensiones organizacionales a nivel municipal y territorial en sentido general, tomando en cuenta la diversidad antes expuesta, así como los elementos de asimetría espacio-temporal y la distancia física y geográfica, que se manifiesta como factor preponderante en este tipo específico de interacciones, las cuales requieren ayudas y aseguramientos específicos, sobre todo mediante el empleo, como apoyo, de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
5. Se anexa a la estrategia diseñada un plan de acción, 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 dentro del itinerario de trabajo del CEDE en cada curso académico.

Conclusiones finales del Trabajo de Diploma.

1. Las anteriores bases teórico-metodológicas fueron corroboradas mediante la aplicación de instrumentos de diagnóstico que permitieron caracterizar el estado actual de la comunicación organizacional entre el CEDE 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 y multidireccionales.
2. Un aspecto significativo del proceso de diseño y elaboración de la estrategia, además de la delimitación de su objetivo general y la precisión de acciones a implementar y de indicadores para su medición y evaluación cualitativa, fue la definición de dos dimensiones de actuación: una referida al entorno inmediato y físicamente más próximo dentro de la sede central UMCC y otro relativo a la extensión de las interacciones comunicativas con el más amplio entorno del territorio, incluyendo las sedes, centros y filiales universitarias de los municipios de la provincia, además de las restantes instituciones de Educación Superior y los OACES del territorio que guardan vínculo con el trabajo del CEDE. Esta delimitación permite considerar aspectos comunes en la cualidad de las interacciones comunicativas entre las dos dimensiones, así como especificidades para cada una de ellas, precisando sus características particulares y el impacto de la diversidad, la masividad y la asimetría espacio-temporal y geográfica entre el resto del entorno y el propio CEDE en tanto unidad organizacional de trabajo.
3. La estrategia elaborada está acompañada de un plan de acción que permitirá su instrumentación objetiva de perfeccionamiento y ajuste operativo en la práctica.
4. 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 y presta servicios.

Recomendaciones.

Considerando todos los factores tenidos en cuenta durante el proceso de elaboración de la estrategia que se propone, y a partir de la delimitación de su novedad científica y aporte práctico, se sugiere la realización de las siguientes acciones inmediatas:

1. Que la dirección de la VRIPG y del CEDE analicen la propuesta central que realiza la estrategia a fin de instrumentarla de manera creativa y contextualizada a las transformaciones que van teniendo lugar en el entorno de trabajo.
2. Crear espacios de análisis en la marcha del proceso de perfeccionamiento de la comunicación organizacional entre el CEDE y su más amplio entorno interactivo, insertados dentro de las estructuras y funcionamiento del resto de los órganos de trabajo de la UMCC, de manera que su implementación, seguimiento y control fluya de manera lógica y armónica como un componente cualitativo del trabajo integral que ya se realiza, y que esta no se perciba como un elemento aditivo extra que recarga el volumen de trabajo integral.
3. Sobre la base de la aplicación y resultados de la estrategia en la práctica, la misma sea extendida a otras áreas de características similares dentro de la UMCC.

Bibliografía.

1. Alonso, María Margarita y Saladrigas, Hilda Para investigar en comunicación social. La Habana: Editorial Pablo de La Torriente. 2002.
2. Arzuaga Palomino, Susel. Diagnóstico de comunicación interna, grupo empresarial Transtur S.A. 80h. Tesis en opción al título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad de La Habana, 2003.
3. Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992.
4. Carriotti, Paul: La imagen de la empresa .Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo, Barcelona, 1992. [versión online, 2006, en <http://www.bidereccional.net>].
5. Cepero Díaz, Mayra. Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes. 53 h. Tesis en opción al título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
6. Colectivo de Autores: Manual de Relaciones Públicas. Logos .La Habana, 2002.
7. Colectivo de Autores. La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Editorial Félix Varela .La Habana, Cuba, 2006.
8. Espinoza, Arnulfo; Meriño, Julieta y Trelles, Irene. Comunicación, imagen e identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea, 1992.
9. Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas, 1997.
10. Fernández Fátima, Addine. La profesionalización del maestro desde sus funciones fundamentales .Algunos aportes para su comprensión. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. Centro de Estudios Educativos. La Habana. Editado por: UNESCO, Foro Nacional EPT y Dirección de Ciencias y Técnica del Ministerio de Educación, 2009.

11. García García, Daysi. Propuesta de una Estrategia de Comunicación Organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar. 75 h. Tesis en opción al título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2010.
12. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la Investigación I y II. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.
13. Manual de Cienciología.. Basado en las obras de Leonald Hubbard. New Era. Publications Internacional. ApS. Capítulo 5. La comunicación. Pág. 171
14. Manual de Cienciología. Basado en las obras de Leonald Hubbard. New Era. Publications Internacional. ApS. Capítulo 16. Fundamentos de la organización. Pág. 822.
15. Martínez Nocedo, Yamila: Hablemos de comunicación (Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional). Ediciones Logos. Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, 2009.
16. Pérez Montes de Oca, Yoelqui. Plan de Acciones Comunicativas para fortalecer la Comunicación Organizacional (interna) en la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcino Matanzas. Tesis en opción al título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2010.
17. Ponencias del Taller Formación Docente .Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2006 .La Habana, 2006.
18. Pons Laxicol, Indira: Estudio de la comunicación organizacional de la Empresa Constructora Militar #4. Tesis en opción al título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2010.
19. Suárez García, Irina. Propuesta de gestión de la información para la asignatura Economía Política en la Sala de Ciencias Sociales del Centro de Información Científico Técnica de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Tesis en opción al título

de Licenciada en Estudios Socioculturales. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2010.

20. Torres Ortiz, E. Comunicarse y aprender en el aula universitaria .Centro de Estudios sobre Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, 2005. Libro en soporte electrónico, ISBN 959-16.0311.8.

21. Trelles, Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Félix Valera. La Habana, 2001.

22. Trelles Rodríguez, Irene. Públicos y Actores de la Comunicación en las Organizaciones. Presentación en ppt para la Maestría en Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana, 2007.

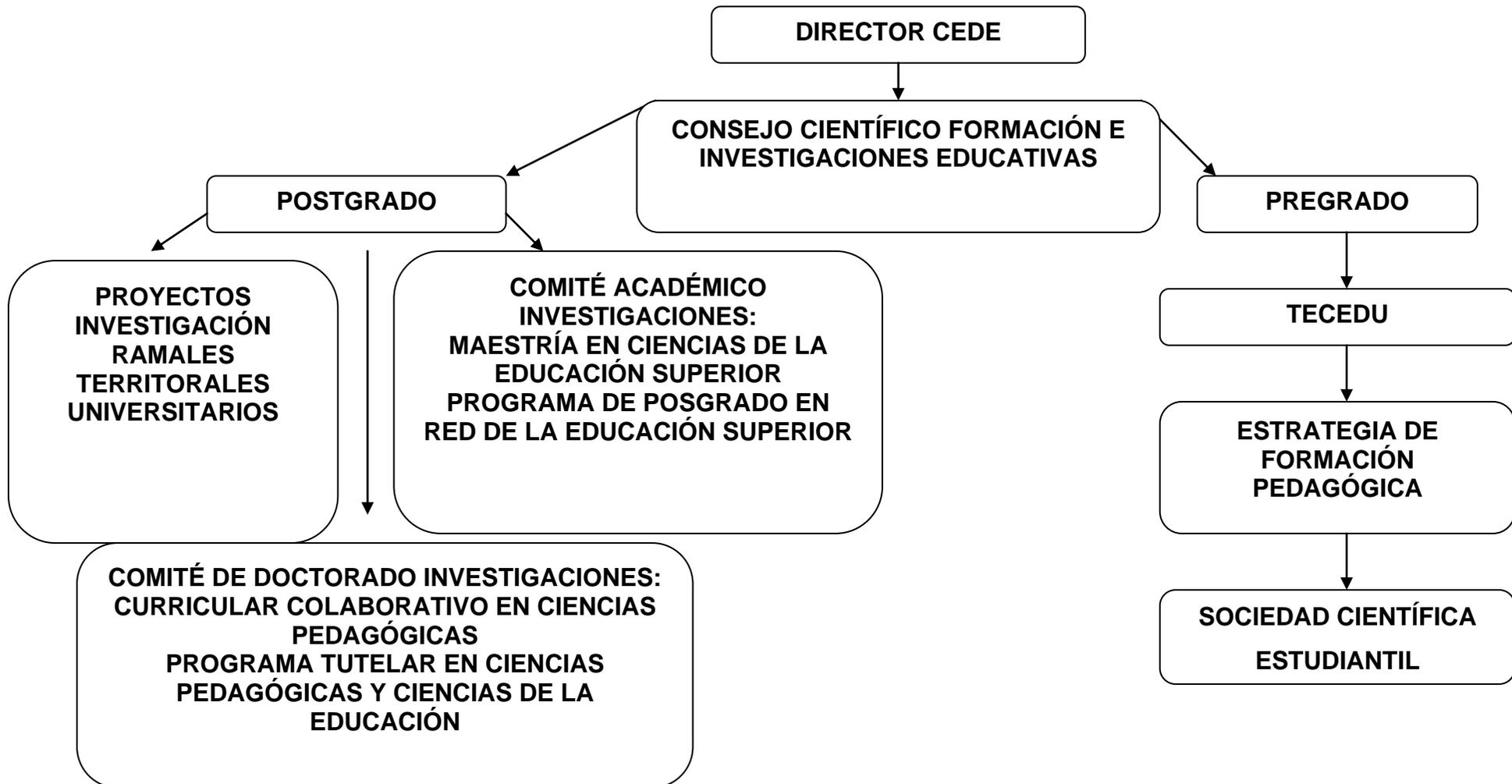
23. Triana Almeida, Nelvys. Plan de acción para el mejoramiento de la comunicación interna en el hotel Puntarena de Varadero. 51h. Tesis en opción al título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2010.

24. Wolf, Mauro: La investigación de la comunicación de masas. Pablo de la Torriente .La Habana, 2000.

Anexo No 1. Estructura organizativa del CEDE.



**EXCELENCIA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



Anexo No. 2. Cuestionario de la entrevista aplicada a los directivos del CEDE.

Entrevistado (a):

Antigüedad en la empresa:

Cargo que ocupa:

Fecha:

1. ¿A su consideración se perfecciona la comunicación organizacional en el CEDE mediante el diseño una estrategia bien concebida?

2 ¿Calificaría usted el ambiente laboral que se vive en el CEDE cómo?

___ Familiar y acogedor

___ Tenso y competitivo

___ De respeto y compañerismo.

___ Comunicativo y transparente

___ De estrecha colaboración y acuerdos

3. ¿Qué barreras entorpecen el flujo de la información que usted envía? ¿Cuáles podrían entorpecerlo?

4. ¿Cuáles a su criterio son los canales de comunicación que más se utilizan en el CEDE?

5. ¿Qué criterios podría emitir sobre el estado actual de la comunicación organizacional en el CEDE?

Anexo No. 3. Cuestionario aplicado a los trabajadores del CEDE.

Estimado profesor, el presente cuestionario tiene como objetivo identificar y evaluar el estado actual de la comunicación organizacional que existe en el CEDE como parte del estudio comprendido en mi Trabajo de Diploma.

Por su colaboración MUCHAS GRACIAS.

1. ¿Conoce usted las principales áreas que colaboran con el CEDE?

Sí_____ No_____

2. ¿Cree usted que existe un déficit en el proceso de comunicación desde el CEDE hacia su entorno?

Sí_____ No_____

3. ¿Cuáles a su juicio son estas principales deficiencias?

4. ¿Cómo evaluaría usted el clima organizacional que existe entre el CEDE y el resto de sus áreas colaboradoras?

Satisfactoria _____ Mala _____ Regular _____

5-Como trabajador del CEDE ¿qué acciones tendría usted en cuenta para perfeccionar el clima organizacional en esta entidad?

6- ¿Cree usted que se le debe atribuir importancia al proceso de comunicación tanto interna como externa del trabajo en grupo? ¿Por qué?

7. Considera usted que las relaciones entre trabajadores/directivos dentro del CEDE contribuyen a que dicho centro esté encaminado a potenciar el desarrollo científico.

Sí contribuyen _____ No contribuyen _____

8. ¿A su juicio se logra una atención eficiente, con la participación conjunta de los profesores investigadores del CEDE y de los colaboradores cumpliéndose en un 100% los objetivos y acciones propuestas por la entidad?

Sí _____ No _____

9. ¿Se garantiza la participación de los profesores-investigadores del CEDE en acciones de capacitación dirigidas al perfeccionamiento de la formación del profesional, la gestión de la información, el conocimiento y la cultural general acerca de los procesos sustantivos de la Educación Superior?.

Sí _____ No _____

Anexo No. 4. Cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE.

Estimado profesor como parte de las acciones para perfeccionar la comunicación organizacional entre el CEDE y su área para lo cual se le aplica este cuestionario con el objetivo de obtener mayor información.

Por su colaboración, MUCHAS GRACIAS.

1. ¿Usted recibe toda la información solicitada a la dirección del CEDE para perfeccionar sus funciones como profesor e investigador?

Si se recibe _____ No se recibe _____ En ocasiones _____

2. ¿Con qué frecuencia usted necesita la información?

___ Diaria ___ Semanal ___ 2-3 veces por semana ___ Nunca

3. ¿Por qué vía le llega a usted las orientaciones y cuáles cree que son las más factibles para agilizar el flujo de mensajes?

4. ¿Presenta usted problemas con la información antes y/o después de ser recibida?

Sí _____ No _____ A veces _____

5. ¿En caso de presentar dudas con la información recibida existe una comunicación desde el CEDE hacia su área?

Sí _____ No _____

6. Existe una sistematicidad en el trabajo cooperado entre su área y el CEDE.

Sí _____ No _____ Regularmente _____

7. A su consideración. ¿Cómo se manifiesta la comunicación organizacional desde el CEDE?

_____ Ascendente

_____ Descendente

_____ Hacia todos los niveles

8. ¿Qué nuevas acciones sugiere Ud. realizar para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional entre el CEDE y sus áreas colaboradoras?

Anexo 5. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los trabajadores del CEDE.

Gráfico No.1.

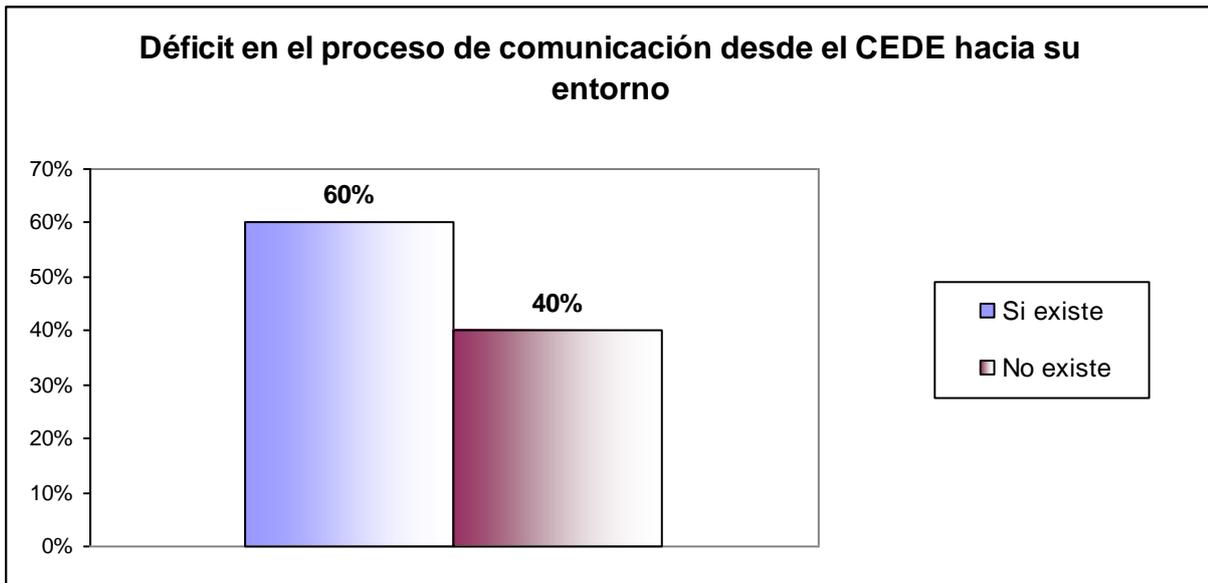


Gráfico No. 2.

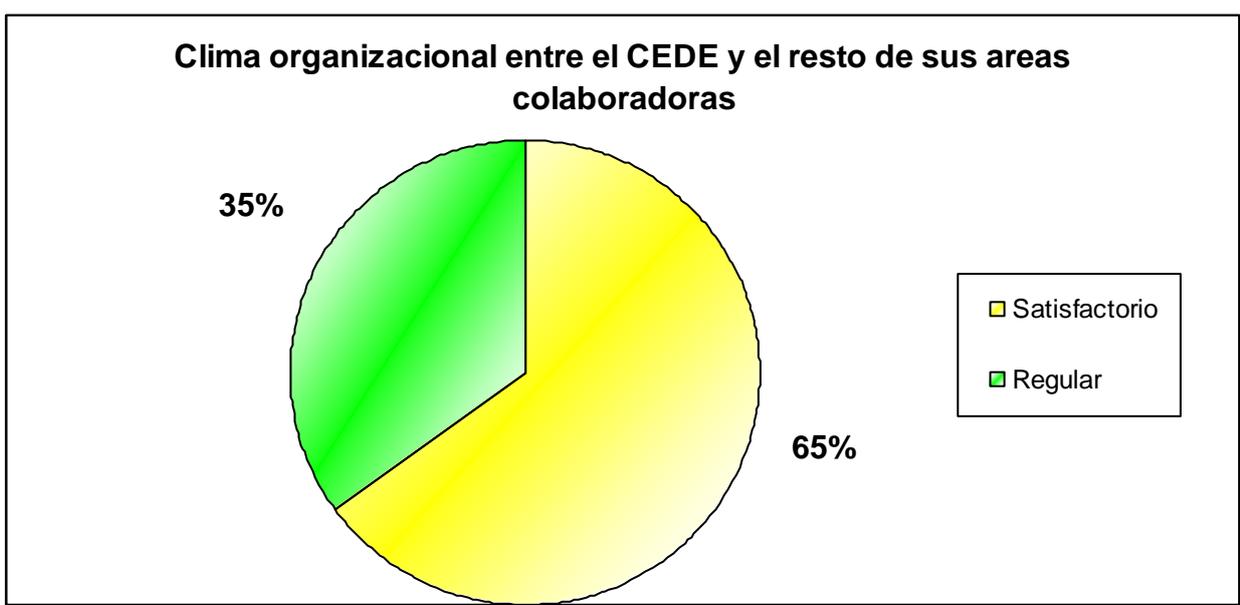


Gráfico No.3.

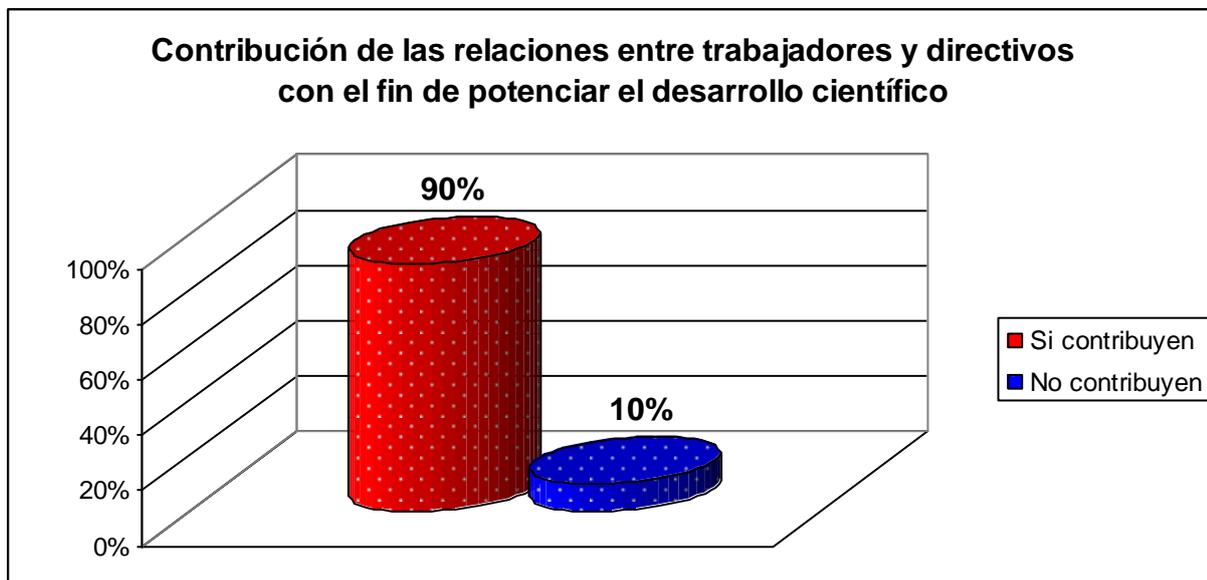


Gráfico No.4.

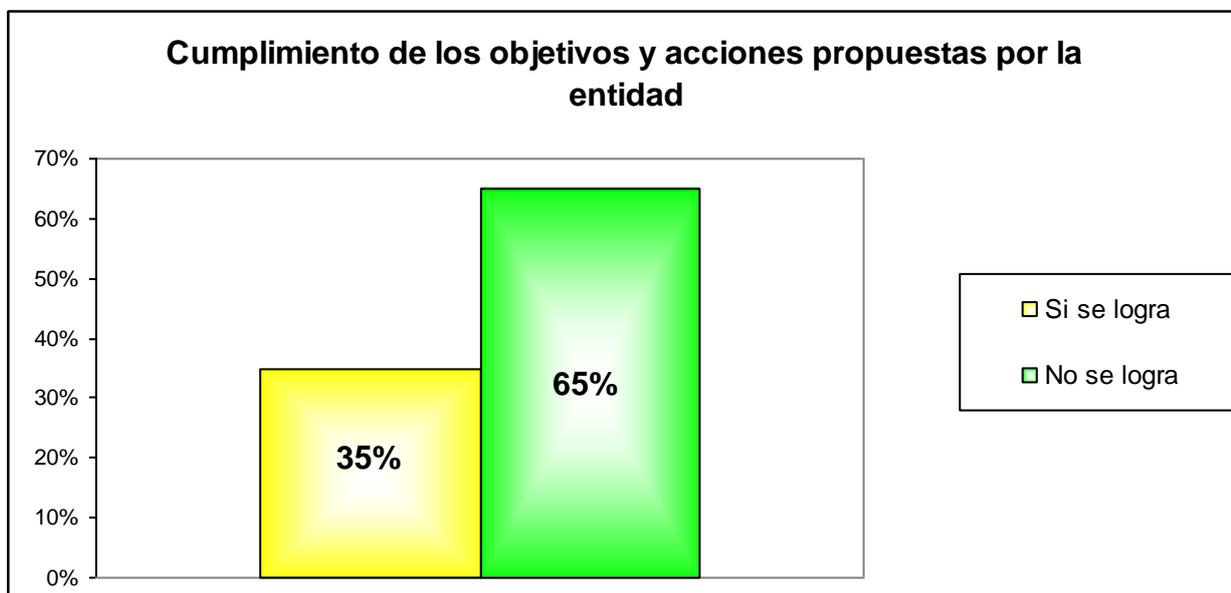
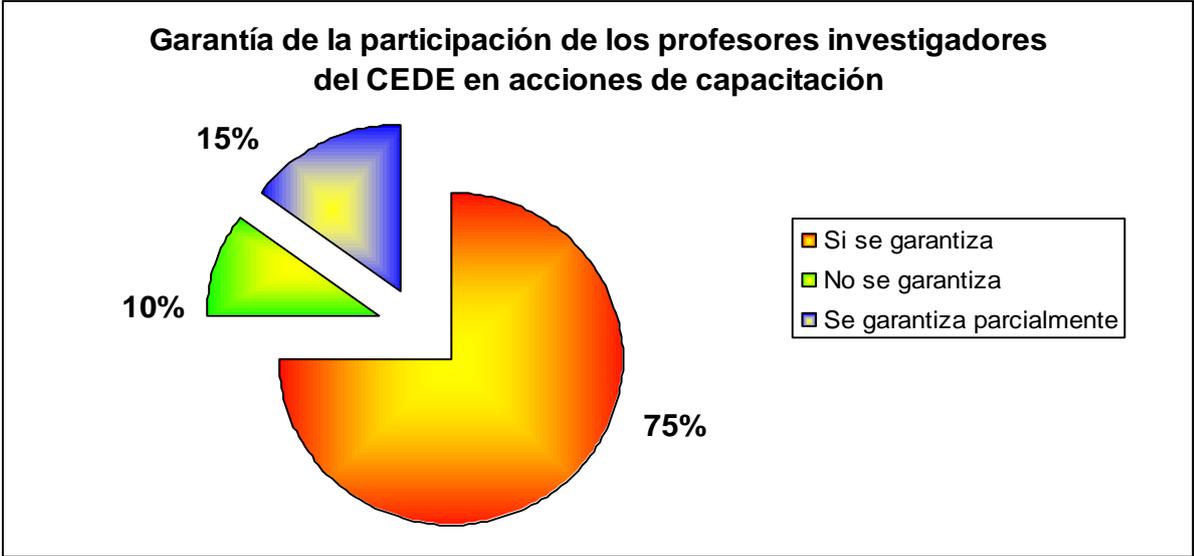


Gráfico No.5.



Anexo No.6. Gráficos de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores del CEDE.

Gráfico No.1.

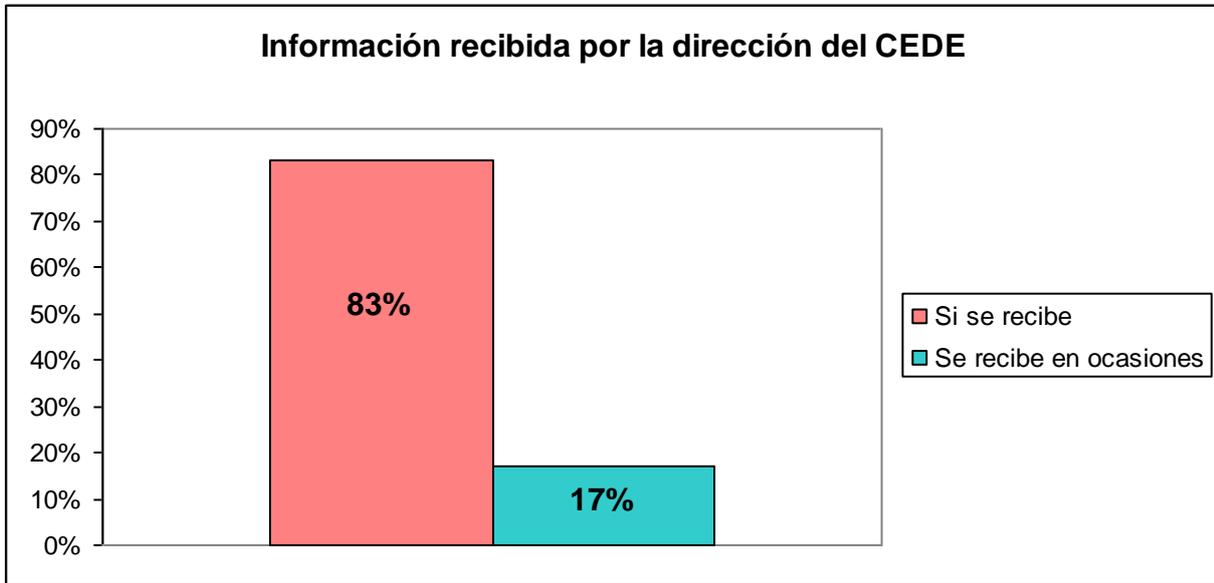


Gráfico No.2.

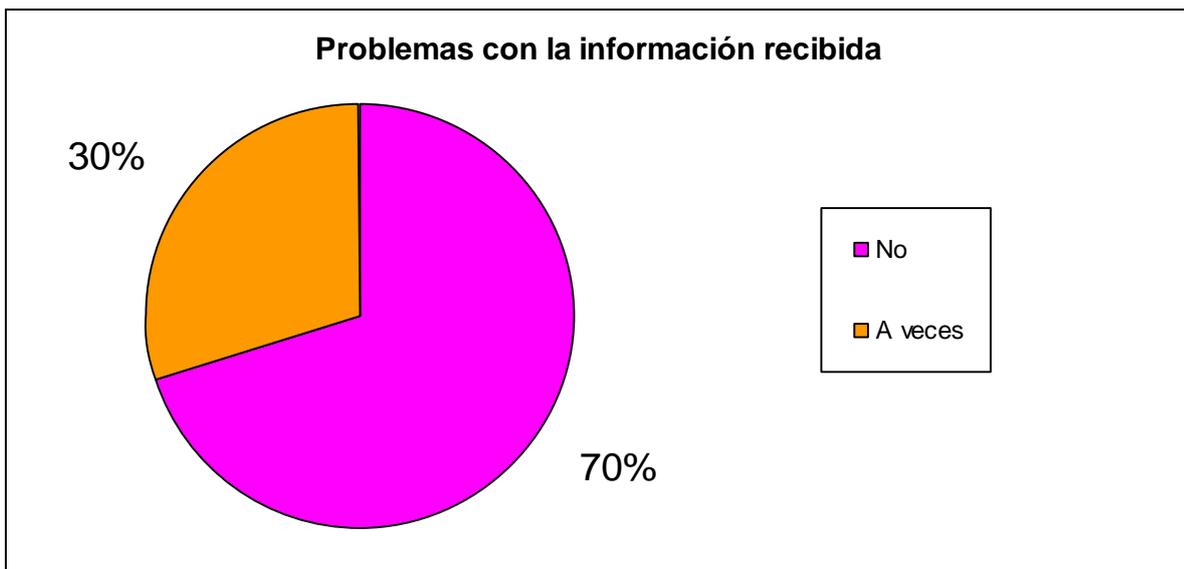


Gráfico No.3.

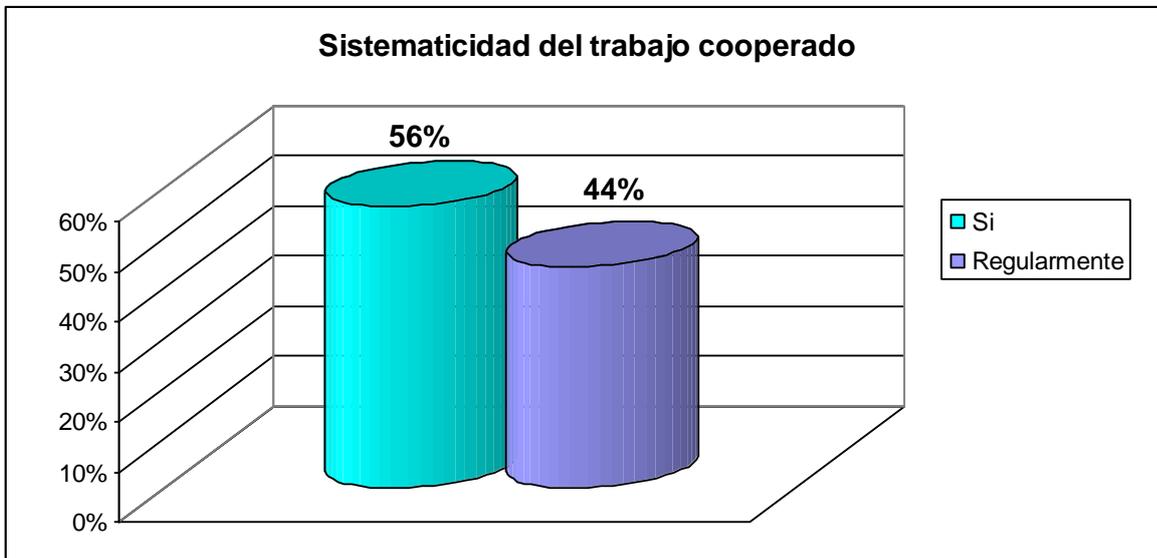
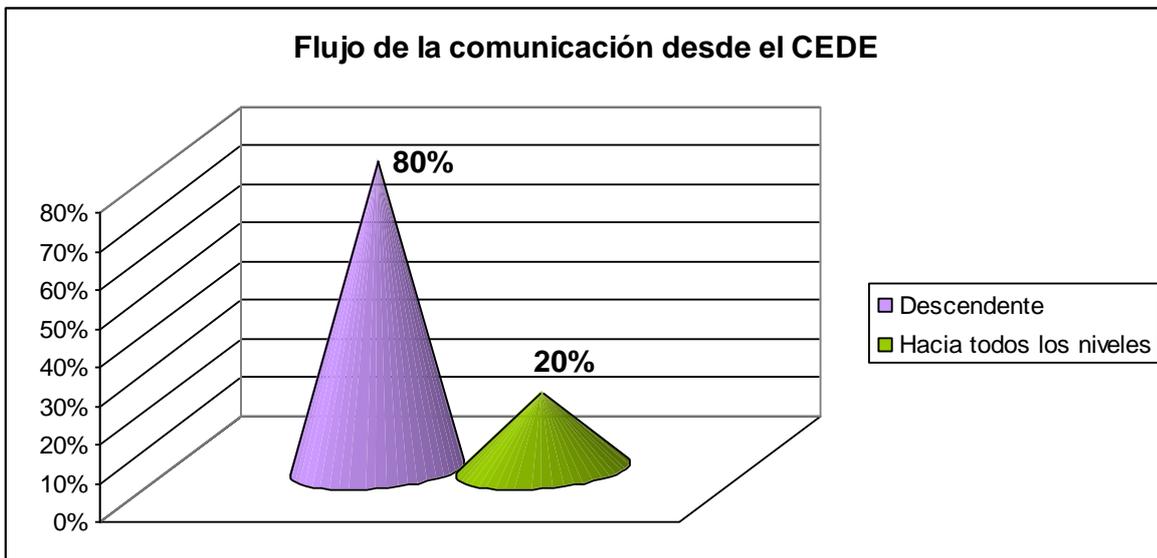


Gráfico No.4.



Anexo No.7. Plan de acción para la operacionalización e implementación de la estrategia para el perfeccionamiento de la comunicación organizacional entre el CEDE y su entorno interactivo.

ETAPA	ACCIONES	INDICADORES	TAREAS DE OPERACIONALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	ACTORES	PLAZOS	MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN
Diagnóstico	Caracterización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE para la gestión de la misión-visión y objetivos de este centro, para la promoción y seguimiento comunicativo de convocatorias a proyectos de investigaciones científicas conjuntamente con las áreas docentes, para la coordinación de la asesoría científico-metodológica y docente metodológica a las instancias de dirección docente pertinentes a todos los niveles de la UMCC, para la introducción y generalización de resultados científicos en la formación del profesional de pregrado y postgrado en la base, y para la gestión y divulgación a nivel del entorno de otros estudios centralizados indicados por el MES o la Dirección UMCC y sus resultados, así como de las estrategias metodológicas transversales y del postgrado académico afín a su objeto de estudio en áreas de la sede central UMCC.	<p>PERTINENCIA</p> <p>COMUNICABILIDAD</p> <p>INTERACTIVIDAD MULTIDIRECCIONAL</p>	Diseño de instrumentos (encuestas y entrevistas), aplicación de las mismas, procesamiento y valoración colectiva de los resultados de la caracterización del estado de la comunicación organizacional según las áreas ya definidas, en sesiones científicas y reuniones de trabajo del CEDE junto a sus colaboradores externos.	Dirección CEDE, profesores investigadores de su plante central, directivos y profesores-investigadores de las áreas, estudiantes vinculados a la sociedad científica estudiantil de las ciencias de la educación, directivos y profesores-investigadores de las sedes, centros y filiales universitarias municipales, representantes de las OACES del territorio vinculados al trabajo del CEDE.	1. Diseño del plan de acción concreto para el perfeccionamiento, al final de cada curso académico, tomando en cuenta las experiencias del año terminado.	1. Reuniones de factores del área VRIPG. 2. Reuniones de trabajo del CEDE. 3. Reuniones y sesiones científicas frecuentes con representantes del sistema SUM-CUM-FUM y OACES del territorio que están vinculadas al trabajo del CEDE.
Diseño e implementación	1. Elaboración de diversas alternativas para la realización de la comunicación organizacional en, desde y hacia el CEDE, con respecto a la gestión en el entorno de la misión-visión y objetivos de este		Realización de tormentas de ideas y aplicación de otros métodos y técnicas del trabajo grupal para diseñar alternativas comunicativas, con la participación de la planta de investigadores centrales del CEDE y dando participación a	Dirección CEDE, profesores investigadores de su plante central, directivos y profesores-investigadores de las áreas, estudiantes	Instrumentación del plan de acción al comienzo del siguiente curso académico, con todas las acciones de	1. Reuniones de factores del área VRIPG. 2. Reuniones de trabajo del CEDE. 3. Reuniones y sesiones científicas frecuentes con representantes del sistema SUM-CUM-FUM y OACES del territorio que están vinculadas al trabajo del CEDE.

	centro de estudio, de manera que se pueda impactar comunicativamente a la mayor diversidad escenarios y componentes estructurales y funcionales de la organización base	IMPLICACIÓN DE ACTORES	representantes de todas las dimensiones del entorno interactivo de este centro de estudio.	vinculados a la sociedad científica estudiantil de las ciencias de la educación, directivos y profesores-investigadores de las sedes, centros y filiales universitarias municipales, representantes de las OACES del territorio vinculados al trabajo del CEDE.	perfeccionamiento y ajustes ya incorporados, precisando los responsables y plazos de cumplimiento en cada caso.	
Control y evaluación	<p>-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 del CEDE en consenso con los participantes en el proceso.</p> <p>-Diseño y aplicación de instrumentos de seguimiento al proceso de perfeccionamiento de la comunicación organizacional en el CEDE, 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 OACES del territorio.</p>	EMPLEO DE MEDIOS TECNOLÓGICOS Y OTROS SOPORTES SEMIÓTICOS	<p>1. Diseño de los instrumentos de control periódico de la estrategia de comunicación organizacional del CED con su entorno, pilotaje de los instrumentos diseñados, aplicación, procesamiento y análisis de los resultados.</p> <p>2. Ajuste y perfeccionamiento de los instrumentos aplicados en una primera instancia, con el objetivo de obtener un resultado más objetivo en las versiones que le sigan.</p>	Dirección CEDE, profesores investigadores de su plante central, directivos y profesores-investigadores de las áreas, estudiantes vinculados a la sociedad científica estudiantil de las ciencias de la educación, directivos y profesores-investigadores de las sedes, centros y filiales universitarias municipales, representantes de las OACES del territorio vinculados al trabajo del CEDE.	Análisis y valoración trimestral, semestral y anual de los resultados que se van obteniendo y ajuste operativo de las acciones previstas.	<p>1. Reuniones de factores del área VRIPG.</p> <p>2. Reuniones de trabajo del CEDE.</p> <p>3. Reuniones y sesiones científicas frecuentes con representantes del sistema SUM-CUM-FUM y OACES del territorio que están vinculadas al trabajo del CEDE.</p>

