

**ESTRATEGIA PARA INTENSIFICAR LAS ACCIONES
COMUNICACIONALES EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO**

Lic. Alexis Socias Iglesias
Universidad de Guantánamo

Guantánamo, 2010.
“Año 52 de la Revolución”

RESUMEN

La presente estrategia plantea un plan de acciones para fortalecer la labor de la comunicación en la Universidad de Guantánamo, como subsistema dentro del proceso de dirección que se lleva a cabo en nuestra organización.

El contenido que se aborda tiene como base un enfoque conceptual y metodológico basado en el perfeccionamiento y en el reforzamiento de la comunicación, ante la necesidad de la sociedad cubana actual, de consolidar el proyecto social que construye y defiende. Ante estos requerimientos, las universidades cubanas deben asumir la Dirección Estratégica en su proyección, implementación y control, como garantía del desarrollo de las mismas.

Se concluye acerca de la importancia de asumir la comunicación como parte del perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en la Universidad de Guantánamo, a través de una estrategia que se propone; como premisa para alcanzar el desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 90, muchos investigadores en toda la región de América Latina fundamentalmente, han venido trabajando como materia de investigación el perfeccionamiento de los sistemas de dirección como soporte para la gestión educacional.

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo, en la actualidad las grandes empresas de negocios permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes.

Emilio Ortiz Torres resalta la importancia que le concede a la comunicación en la educación al decir que:

“La educación como encuentro y comunión entre seres humanos es un proceso de comunicación” (Ortiz Torres, 2005. Pág. 53).

La preocupación de las instituciones por contar con sistemas organizados, dinámicos y fluidos de comunicación entre la dirección y el personal, que hagan posible la implementación de procesos y procedimientos que mediante canales o vías determinadas, posibilite la transferencia y comprensión de mensajes en un ambiente colaborativo, aparece con más fuerza.

La comunicación tanto interna como externa debe ser tomada en cuenta desde que se inician los primeros pasos del proceso estratégico en una institución o empresa.

Se ha detectado como problemática muy generalizada en la comunicación organizacional el que se dé por hecho, el que los sistemas de la organización son comprendidos por el personal. Se tiende a no entregar la información adecuada a la persona adecuada y no se da el valor agregado a quien la recibe. Por lo general las organizaciones, sobre todo las más grandes, dan por sentado que al conocer el ejecutivo lo que ocurre en la institución, por ese simple hecho se podrá encontrar una fácil solución.

La problemática objeto de análisis aunque preferentemente ha sido abordada en el terreno empresarial, ha sido estudiada además profundamente desde diferentes enfoques, en ciencias como: historia, sociología, filosofía, psicología, antropología y fisiología. Por tanto, es imprescindible partir del conocimiento multidisciplinario de la comunicación para que la actividad del hombre sea enfocada de forma sistémica y se

pueda articular con el proceso de dirección, desde las transformaciones actuales en la nueva Universidad.

DESARROLLO

Fundamentos Teóricos Generales de la Comunicación.

La comunicación, se yergue como uno de los pilares fundamentales y se hace estratégica en la medida en que se sabe donde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión definida para analizar y comprender el macro y micro entorno en el que se desenvuelve la organización. La comunicación debe ser considerada como una de las prioridades organizacionales, frente a las transformaciones mundiales y a la revolución tecnológica de la información y debe ejercer un poder expresivo en el transcurso de la vida organizacional y en los procesos de la gestión participativa. La comunicación debe ser planificada, pensada y administrada estratégicamente atendiendo a la demanda de los públicos que integran la organización.

Comunicación organizacional: origen, tendencias y enfoques.

Concepto de Comunicación.

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definatoria concluye considerando a la comunicación como:

"la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Esta definición es la que asumimos en esta investigación.

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 (1999)*.

El nivel de integración aún no es suficiente para que los directivos dispongan de una metodología que facilite una comunicación organizacional eficiente y que permita a la vez, su aplicación práctica en la toma de decisiones acertadas, tomando como referencia dos ejes conceptuales: personalidad y organización.

Un punto relevante también en el estudio de la comunicación es el hecho de que la comunicación al acomodarse dentro de un programa de Desarrollo Organizacional se puede manejar de diferentes maneras, es decir, puede ser informativa, necesaria, para formación, para convencer o reaccionar.

Para llevar a cabo un diagnóstico de la organización se requiere hacer una serie de preguntas. De nuevo encontramos que la comunicación juega un papel relevante como en este caso ¿Cuál es la tecnología de la organización? ¿Cuál es su estructura? ¿Cuáles son sus sistemas de medición? ¿Cuáles son los sistemas de recursos humanos? ¿Cuál es la cultura de la entidad? Incluso teniendo la respuesta a las preguntas anteriores surgirán otras a medida que el proceso avanza como ¿Cuál es la estructura de la tarea de grupo? ¿La composición del grupo? ¿Cuáles son las normas de desempeño del grupo?

Esta estrategia se concibe en cuatro etapas, teniendo en cuenta los públicos a los que va dirigida: **internos y externos**, con objetivos generales y específicos, teniendo en cuenta los canales o medios, a partir de elementos vigentes del diagnóstico previo, de la misión y visión actual, y de los objetivos estratégicos 2009-2010 del centro; así como la implementación de la gestión de comunicación universitaria como parte del sistema de dirección de la UG.

Primera Etapa: DIAGNÓSTICO

Objetivo: Diagnosticar el estado real de la comunicación en el proceso de dirección de la Universidad de Guantánamo a partir del accionar coherente de la organización.

En un diagnóstico efectuado en febrero 2010, con énfasis en el sistema de trabajo en la Universidad de Guantánamo en lo adelante (UG), se constataron limitaciones en el proceso de dirección relacionadas con la comunicación organizacional, las cuales pueden sintetizarse en el insuficiente dominio de los fundamentos teóricos y metodológicos de la comunicación como herramienta de dirección, No se aplican a cabalidad las formas y estilos de comunicación establecidas para lograr un mejor funcionamiento de la institución., insuficiente nivel de comunicación interactiva entre los órganos que integran el sistema de dirección, lo que obstaculiza la fluidez de las informaciones y su necesaria reversibilidad, en las diferentes dependencias no existen especialistas responsabilizados con el desarrollo de la estrategia comunicativa.

FORTALEZAS

- Existencia de una estructura de dirección consciente en asumir la comunicación como un sistema de gestión, con evaluación y control.
- Sentido de pertenencia del estudiantado, del claustro y demás trabajadores con su Universidad.
- Existencia de la carrera de Comunicación Social.
- Existencia de vínculos estables de trabajo con los órganos de difusión masiva.
- Papel protagónico de los estudiantes universitarios, del claustro profesoral y demás trabajadores, con su intención comunicativa.

DEBILIDADES

- Aunque con un poco más de conciencia, pero la comunicación aún se asume de manera espontánea.
- Insuficiente nivel de comunicación interactiva entre las estructuras administrativas y orgánicas internas, lo que obstaculiza la fluidez de las informaciones y su necesaria reversibilidad.

- La falta de infraestructura en nuestra Universidad y la lejanía de nuestras entidades atenta contra la efectividad de la comunicación.
- En las facultades y sedes municipales no existen especialistas responsabilizados con el desarrollo de la estrategia comunicativa.
- Insuficiente e inadecuada explotación de las TICs con intención comunicativa organizacional.

MISIÓN

Lograr una Universidad competitiva desarrollando el potencial de RR-HH capaces de influir en la formación de profesionales integrales, altamente comprometidos con la Patria y el Socialismo, apoyados en un sistema de valores compartidos que asegure exitosamente el proceso de Universalización en la Batalla de Ideas, con énfasis en el Plan Turquino – Manatí, mediante la generación de conocimientos científico-tecnológicos, la Innovación de tecnología en función del desarrollo económico y socio-cultural de la 1^{era} Trinchera Antiimperialista.

VISIÓN

- Se cuenta con una universidad que forma profesionales integrales con valores político – ideológicos, garantizando el desarrollo económico y socio – cultural de la Provincia.
- Se fortaleció el claustro, como consecuencia del incremento del número de Doctores en ciencias.
- Los resultados investigativos dan respuesta a las demandas y exigencias del desarrollo local del territorio y tienen un impacto nacional.
- Se mejora la infraestructura garantizando una calidad reconocida de los procesos sustantivos.
- Es utilizada la información científica por vía de intra e Internet que garantiza el acceso de profesores y estudiantes al conocimiento más avanzado en las ciencias y las tecnologías en el mundo.
- Los procesos universitarios son gestionados de forma eficiente a partir de la implantación del SIGENU.
- Está consolidada la formación pedagógica del claustro de la Universidad, en especial de los profesores a tiempo parcial.

- Se reconoce los resultados del trabajo de las SUM por las autoridades y población de los municipios.
- Crece el número de carreras acreditadas que se desarrollan.
- La universidad está integrada y perfecciona sus mecanismos que la vinculan con entidades científicas, productivas e investigativas de la provincia y el país.
- La Universidad consolidó su gestión integral de los recursos humanos y financieros.
- La actividad de Postgrado garantiza un elevado nivel, calidad y satisfacción de las necesidades y desarrolla un papel relevante en la superación de los profesionales y cuadros de las localidades.
- Creció la fuerza profesional y científica del territorio dando respuesta a la demanda de fuerza calificada en los territorios.

VALORES COMPARTIDOS

Entre los valores compartidos de la UG hasta el 2010 se encuentran:

1. Patriotismo (P)¹
2. Honestidad (E)²
3. Responsabilidad (P)
4. Dignidad (E)
5. Excelencia (D)³
6. Virtud (E)
7. Humanismo (E)
8. Solidaridad (P)

¹ (P) Valor Práctico

² (E) Valor Ético

³ (D) Valor de Desarrollo

Segunda etapa: PROPEDÉUTICA.

Se toma como punto de partida los resultados del diagnóstico de comunicación que se realizó en la UG, donde se conoce todo el accionar de dicha organización y sus principales objetivos de trabajo, valorando las posibilidades reales que poseen los factores para asumir el rol que les corresponde

Objetivos:

1. Sensibilizar al personal participante acerca de la necesidad de la aplicación de la estrategia.
2. Capacitar a los factores con los elementos teóricos y prácticos necesarios para la aplicación de la estrategia.
3. Creación de comisiones de trabajo para facilitar los procesos de comunicación en la organización.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se han determinado un plan de acciones que a continuación se refieren:

Plan de Acción a ejecutar para elevar la comunicación en la Universidad de Guantánamo.

OBJETIVO No. 1: Alcanzar una cultura comunicacional dentro de la organización.

Acciones:

1. Crear un grupo de gestión de la comunicación que guíe y trace las pautas del trabajo en la entidad.

Participan: La Jefa del departamento de Comunicación de la Universidad.

Periodista.

Responsables de las páginas WEB, tanto nacional como internacional.

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Rectora de la Universidad.

2. Diseñar e implementar el manual de Gestión de la Comunicación en la UG y utilizarlo como herramienta de la dirección.

Participan: Rectora.

La Jefa del departamento de Comunicación de la Universidad.

Periodista.

Responsables de las páginas WEB, tanto nacional como internacional.

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Jefe de Despacho de la Rectora.

3. Diseñar e implementar acciones de capacitación y actualización en el tema de comunicación como parte del Sistema de Capacitación de Cuadros de la entidad.

Participan: Cuadros y reservas.

Jefa del Departamento de Extensión Universitaria y Periodista del centro.

Activistas de la comunicación de las entidades subordinadas a la Universidad de Guantánamo (UG).

Responsables de las páginas WEB, tanto nacional como internacional.

Y demás trabajadores que deseen participar.

Responsable: Jefa del departamento de Comunicación de la Universidad en coordinación con la Jefa del Departamento de Extensión Universitaria.

4. Elaborar y aprobar la estrategia de comunicación de la UG.

Participan: Rectora.

Jefa del departamento de Comunicación de la Universidad.

Periodista del centro.

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Rectora y la Jefa del departamento de Comunicación de la Universidad.

5. Crear de un boletín el cual identifique la Universidad tanto en el territorio como fuera de este y que divulgue los principales procesos que realiza el centro.

Participan: La Jefa del departamento de Comunicación de la Universidad.

Periodista.

Activistas de la comunicación de las entidades subordinadas a la UG.

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Periodista de la Universidad.

6. Incluir como parte de la emulación que se lleva a cabo en todas las entidades de la Universidad, la participación en actividades de superación relacionadas con la comunicación y la divulgación a través de noticias del trabajo en las entidades que se subordinan a la institución (Vicerrectorías, facultades, CUMs, direcciones y departamentos).

Participan: La Jefa del departamento de Comunicación de la Universidad.

Jefa del Departamento de Extensión Universitaria y Periodista.

Responsables de las páginas WEB, tanto nacional como internacional.

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Jefa del Departamento de Extensión Universitaria.

OBJETIVO No. 2: Implementar la estrategia como soporte para posicionar interna y externamente la imagen de la Universidad de Guantánamo, a través de la comunicación.

Acciones:

1. Desarrollar una amplia divulgación de los procesos que se desarrollan, ya sean en la propia Universitaria como en las comunidades del municipio o provincia, empleando para ello los medios de difusión masiva como la radio, la televisión, la prensa escrita, las páginas WEB nacional e internacional con que cuenta la Universidad y otros.

Participan: La VRIP-RI.

Cuadros.

Jefa del Departamento de Extensión Universitaria y Periodista del centro.

Activistas de la comunicación de las entidades subordinadas a la UG.

Responsable: Periodista de la Universidad.

2. Elaboración de un sistema o mecanismo de monitoreo y control a la estrategia de comunicación planteada por su importancia como herramienta efectiva en la dirección.

Participan: Rectora

Jefa del Departamento de Extensión Universitaria y Periodista.

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Jefe de Despacho de la Rectora.

3. Realizar un diagnóstico con las necesidades de superación que posean los cuadros, activistas y trabajadores en general en cuanto a la comunicación.

Participan: Jefa del departamento de comunicación social de la UG.

Periodista.

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Periodista de la Universidad.

4. Confección y ejecución de un plan de superación en la entidad acorde a las necesidades de superación detectadas.

Participan: Jefa del departamento de comunicación social de la UG.

Jefa del Departamento de Extensión Universitaria y Periodista.

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Periodista de la Universidad.

5. Confeccionar y socializar un prontuario estadístico propio de la UG de manera que facilite el dominio del acontecer actual e histórico de la institución a través de cifras, tanto a la máxima dirección como a otras personalidades.

Participan: Rectora.

Jefes de áreas (Vicerrectores, Secretario General, Directores, decanos y factores).

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Jefe de Despacho de la Rectora.

OBJETIVO No. 3: Obtener y consolidar una labor efectiva de equipos entre los directivos y los trabajadores.

Acciones:

1. Desarrollar las reuniones con los factores, no solo a nivel de Universidad sino a todos los niveles (Facultades, CUM y departamentos con funcionamiento independiente como Derecho e Informática), para fortalecer la comunicación desde todos los sentidos.

Participan: Rectora.

Decanos, directores, y los Jefes de departamento de Derecho e Informática.

Factores.

Responsables: Rectora, Decanos, directores, y los Jefes de departamento de Derecho e Informática.

2. Continuar desarrollando las asambleas de afiliados, donde exista un punto que se dedique a recoger las principales inquietudes, para conocer el estado de opinión de los trabajadores.

Participan: Secretarios de las secciones sindicales.

Directivos.

Factores.

Trabajadores en general.

Responsables: Secretarios de las secciones sindicales.

3. Establecer y facilitar cuantos canales de retroalimentación se necesiten, para enrumbar el trabajo por el camino correcto a partir de la propia realidad.

Participan: Rectora.

Secretarios de las secciones sindicales.

Directivos.

Factores.

Responsables: Directivos.

4. Dar respuestas a las inquietudes planteadas por lo trabajadores en los espacios adecuados, teniendo en cuenta que no siempre la respuesta a la inquietud deviene en la solución del mismo.

Participan: Rectora.

Secretarios de las secciones sindicales.

Directivos.

Factores.

Trabajadores en general.

Responsables: Directivos.

OBJETIVO No. 4: Lograr un uso adecuado y racional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Acciones:

1. Confeccionar una página WEB internacional que identifique a la institución y que promueva fundamentalmente toda la labor científica que se lleva a cabo en la misma, incluyendo las principales líneas de investigación y que permita incrementar las relaciones con Universidades de otros países.

Participan: La VRIP-RI.

Directivos.

Jefa del Departamento de Extensión Universitaria y Periodista del centro.

Activistas de la comunicación de las entidades subordinadas a la Universidad de Guantánamo.

Responsable: El que atiende la página WEB internacional.

2. Implementar como parte de las TIC, el uso de la mensajería instantánea (SPARK) a nivel de Universidad, para disminuir el uso excesivo del correo electrónico.

Participan: Directivos.

Periodista del centro.

Activistas de la comunicación de las entidades subordinadas a la UG.

Trabajadores en general.

Informáticos de las entidades subordinadas a la UG.

Responsable: Directivos e Informáticos de las entidades subordinadas a la UG.

3. Completar a partir de los recursos disponibles y/o asignaciones del MES, los medios necesarios para hacer efectiva la estrategia comunicacional en las entidades subordinadas a la UG.

Participan: Directivos.

Responsable de Informatización de la UG.

Activistas de la comunicación de las entidades subordinadas a la UG.

Informáticos de las entidades subordinadas a la UG.

VREA y Director de ATM.

Responsable: VREA.

4. Revisión y divulgación de políticas sobre el uso de las TIC.

Participan: Directivos.

Responsable de Informatización de la UG.

Activistas de la comunicación de las entidades subordinadas a la UG.

Informáticos de las entidades subordinadas a la UG.

Responsable: Responsable de Informatización de la UG e Informáticos de las entidades subordinadas a la UG.

5. Divulgar a través de la Red, boletines y cuantos medios sean posibles la realización de eventos, concursos y estudios de postgrado auspiciados por la UG, tanto nacional como internacional, de forma que se incentive la participación de los profesionales de la provincia y extranjeros, que sirva como iniciativa para recaudar ingresos a la Universidad.

Participan: Directivos.

Responsables de la Ciencia y Técnica en las entidades.

VRIP-RI y Metodólogos de Ciencia y Técnica y Postgrado.

Activistas de la comunicación de las entidades subordinadas a la UG.

Periodista y responsables de las páginas WEB.

Responsable: Responsable de Informatización de la UG e Informáticos de las entidades subordinadas a la UG.

6. Revisión y actualización del flujo informativo por parte del MES y demás organismos del territorio así como el PCC y el Poder Popular Provincial y circular

en tareas o indicaciones precisas a los directivos encargados de cumplimentar las mismas.

Participan: Rectora.

Jefes de áreas (Vicerrectores, Secretario General, Directores, decanos y factores).

Jefe de Despacho de la Rectora como responsable del componente información y comunicación en el Control Interno de la Universidad.

Responsable: Jefe de Despacho de la Rectora.

OBJETIVO No. 5: Elevar la correcta aplicación y concientización en los modos de actuación éticos y morales de la comunidad universitaria.

Acciones:

1. Establecer una Resolución Rectoral de acuerdo a los lineamientos trazados por el MES, acerca de las normas a seguir en relación con la conducta de estudiantes, docentes y trabajadores o sea la comunidad universitaria y que la misma sea divulgada a todos los niveles.

Participan: Rectora.

Directivos.

Comunidad universitaria.

Responsable: Rectora.

2. Debatir y reflexionar en cada área de trabajo la resolución rectoral que norma los modos de conducta y del vestir correcto de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y trabajadores).

Participan: Rectora.

Directivos.

Comunidad universitaria.

Responsable: Directivos.

3. Divulgar documentos relacionados con la misión, visión, valores compartidos así como el código de ética de los cuadros, para un mejor dominio de estos documentos por parte de los directivos y trabajadores en general.

Participan: Rectora.

Directivos.

Comunidad universitaria.

Responsable: Directivos.

Tercera Etapa: EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES.

En este período se ejecutarán las acciones por parte de todos los implicados para fortalecer la comunicación en el proceso de dirección.

Objetivo: Ejecutar por parte de cada implicado las acciones planificadas para fortalecer la comunicación en el proceso de dirección, alineadas con su misión, visión y sus objetivos estratégicos.

Cuarta etapa: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez ejecutadas (tercera etapa), las acciones previstas en la Primera y Segunda Etapas de la estrategia, se hace necesario conocer su efectividad, para lo cual evaluaremos los resultados a través de las siguientes directrices:

Evaluación de los Resultados.

Objetivos:

1. Constatar el nivel logrado con la ejecución de las acciones previstas en las etapas anteriores de la estrategia.
2. Caracterizar el estado final del accionar coherente de los factores y trabajadores, en la comunicación en el proceso de dirección, precisando logros y dificultades.
3. Proyectar nuevas acciones para dar continuidad a la estrategia a partir de las dificultades detectadas para lograr que las mismas sean erradicadas.

Para cumplimentar estos objetivos se proponen tres directrices como a continuación se presentan:

1.- Análisis de los Resultados: Se propone constatar el nivel logrado con la ejecución de las acciones propuestas para fortalecer la comunicación a través de:

▪ **La Heteroevaluación:**

Es la evaluación que ejerce el jefe sobre los subordinados, en este caso se refiere al cumplimiento de las acciones y se propone la participación en ello.

Ejecuta: Directivos.

Fecha de cumplimiento: Al cierre de cada mes y al finalizar cada año con un balance general.

▪ **La Coevaluación:**

Es la evaluación que ejercen entre sí los jefes y los subordinados, es decir, uno evalúa a todos y todos evalúan a uno. Ello contribuye al desarrollo de la valoración crítica, constructiva y colegiada en el colectivo.

Ejecuta: Directivos y los trabajadores.

Fecha de cumplimiento: Permanente en los contactos operativos de cada área y unidad.

▪ **La Autoevaluación:**

Es la evaluación que se hace cada jefe y cada subordinado de sí mismo, lo cual tributa al desarrollo de la autocrítica, la evaluación positiva, la autoestima y el auto reconocimiento de sus cualidades.

Ejecuta: Directivos y los trabajadores.

Fecha de cumplimiento: Mensual.

Este análisis permitirá determinar el nivel alcanzado por cada directivo y cada subordinado en las acciones propuestas, arribando a conclusiones acerca de quiénes avanzaron más y quiénes menos teniendo en cuenta el diagnóstico; así como precisar aquellos indicadores más logrados y los menos logrados, en función de lo cual se debe interactuar.

➤ **Talleres de intercambio entre las áreas:**

Con el propósito de valorar interactivamente por parte de los responsables de la estrategia, la efectividad del trabajo realizado, se puede convocar a sesiones de intercambio donde cada uno emita su criterio, para arribar a conclusiones acerca de lo que salió mal, o de lo que no ofreció los resultados esperados para en función de ello, trabajar.

➤ **Aplicación de las Encuestas:**

Finalmente pueden ser aplicadas encuestas diseñadas para comparar los resultados obtenidos en el diagnóstico, con los que se obtengan después de aplicada la estrategia, precisando logros y dificultades en el trabajo realizado.

2.- Determinación del Estado Final:

En esta directriz se propone recopilar toda la información obtenida a través de las vías que se han propuesto o de otras que considere la organización, haciendo un balance de los elementos positivos y negativos registrados, y valorando sus causas, para determinar aquellos que constituyen regularidades por su nivel de incidencia e importancia.

Estas regularidades que revelan aspectos positivos y negativos, constituyen el punto de partida para determinar el estado final, precisando logros y dificultades sobre la base de lo cual se deben trazar nuevas acciones.

Aquí se considera necesario comunicar los resultados, es decir, poner en conocimiento de todos los factores los resultados obtenidos en el estado final. Ello puede hacerse en la organización a través de las diferentes reuniones del sistema de trabajo.

3. Rediseño de la estrategia

El trabajo realizado en esta directriz de la estrategia permite el tratamiento de las siguientes dimensiones e indicadores. En la variable accionar coherente la comunicación en el proceso de dirección, la dimensión sistema de relaciones existentes entre los diferentes órganos colectivos de dirección; el indicador nivel de satisfacción en los resultados obtenidos y en la variable comunicación en el proceso de dirección, los resultados del trabajo.

CONCLUSIONES

La evolución de la comunicación organizacional, responde a las características de la época y al contexto social concreto, estableciendo hoy, como un nuevo período en su desarrollo, el perfeccionamiento, además de las habilidades comunicativas, de los valores y actitudes que se corresponden a la comunicación dentro del proceso de dirección.

La comunicación en las organizaciones, demanda de coordinadores con competencias para las relaciones inter e intra personales y la comunicación eficaz, por lo que se requiere del desarrollo de la comunicación como parte de todo el proceso de perfeccionamiento empresarial, para el desempeño eficiente de los directivos en su gestión empresarial.

La presente estrategia de comunicación, trata de mostrar una vía para lograr avanzar en el desarrollo del amplio proceso de perfeccionamiento que se lleva a cabo en muchas de las organizaciones cubanas, ya que la Universidad de Guantánamo avanza hacia dicho perfeccionamiento como protagonista.

RECOMENDACIONES

1. Ir generalizando la aplicación de la estrategia comunicacional hacia las distintas entidades subordinadas a la UG, con el accionar coherente de dirigentes, especialistas y trabajadores en general.
2. Garantizar la capacitación, del personal que se necesite, basada en los aspectos fundamentales de la comunicación en el proceso de dirección de la organización, a través de talleres, seminarios, charlas educativas y otras vías que se establezcan.
3. Realizar investigaciones que permitan comprobar el nivel de efectividad de la estrategia, para poder rediseñarla de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo ya que permita utilizarla como herramienta para la dirección.
4. Utilizar los referentes de este trabajo para fundamentar otras investigaciones en otras empresas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alabart, Y.; Portuondo, A. L., Cultura organizacional + Perfeccionamiento empresarial = Premio a la excelencia, Folletos Gerenciales MES, año IV, No 2, Febrero 2002.
2. Almenares, M. L (1993). Entrenamiento sociopsicológico para el manejo de la comunicación.
3. "Communication. A Self - Assessment Exercise" E.D.I. World Bank, 1981.
4. Decreto no. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
5. Decreto-Ley no. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
6. Estrategia para fortalecer la comunicación en la dirección educacional. Tesis en opción del grado de Master en Educación. Ing. Rosanna Romero. Facultad de Psicología. Santa Clara. UCLV.
7. Koontz, H y Weihrich, H. (1998). **Elementos de Administración**. México.
8. Norma NC 3001: 2007. Requisitos vinculados a la comunicación institucional.
9. Potenciar la capacidad comunicativa. Dr Uría Aquino, M. Tutor. Trabajo de Diploma.
10. ROJAS-VERA, L. y ARAPÉ-COPELLO, E.(1999) "La Visión y la Comunicación en la Gerencia". En Revista **Opción** Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.
11. Situaciones conflictivas a través de la comunicación. González, M. L. Tutor.
12. Trabajo de Diploma Santa Clara. UCLV.
Traducido por el CETED-1995.
13. VARGAS, Lesbia (2003). **Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria**. Trabajo de Tesis para optar al Grado de Magíster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, Venezuela.