

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ESCUELAS DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

AUTORES: Mairelys Peña Velázquez¹
José Guillermo Montero Quesada²
Jorge Félix Parra Rodríguez³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: josemq@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 05-10-2020

Fecha de aceptación: 07-11-2020

RESUMEN

Los problemas de comunicación detectados en entidades educacionales de la enseñanza primaria en el municipio Puerto Padre, Cuba, en el contexto del actual perfeccionamiento educacional, y que a su vez limitan la gestión efectiva en este tipo de organización, es la razón para una propuesta de estrategia. Fue necesario sistematizar, mediante la revisión bibliográfica, en los fundamentos teórico-epistemológicos relacionados con las categorías comunicación organizacional y competencias de comunicación. Sobre la base de la información resultante de la revisión documental, encuestas y entrevistas, se caracterizó el estado actual de la problemática que reveló las insuficiencias manifestadas en el campo de estudio. Para resolver los problemas se diseñó, mediante el método de modelación, una estrategia de comunicación organizacional para las escuelas de Educación Primaria, implementada en el Semi Internado Frank País García de Puerto Padre.

PALABRAS CLAVE

Comunicación organizacional; competencia de comunicación; estrategia; Educación Primaria.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STRATEGY FOR PRIMARY SCHOOLS

ABSTRACT

¹ Licenciada en Educación Primaria, Máster en Dirección Educacional. Maestra de la Educación Primaria, Municipio Puerto Padre, Las Tunas.

² Licenciado en Historia y Ciencias Sociales, Máster en Educación, Máster en Desarrollo Cultural Comunitario, Máster en Deportes de Combate, Doctor en Ciencias Históricas, Profesor Titular del centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas. Cuba. josemq@ult.edu.cu [Orcid: /0000-0003-0766-2288](https://orcid.org/0000-0003-0766-2288)

³ Máster en Educación, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Las Tunas.

The communication problems detected in educational entities of primary education in the municipality of Puerto Padre, Cuba, in the context of the current educational improvement, and which in turn limit the effective management in this type of organization, is the reason for a strategy proposal. It was necessary to systematize, by means of the bibliographical review, the theoretical-epistemological foundations related to the categories organizational communication and communication competences. On the basis of the information resulting from the documentary review, surveys and interviews, the current state of the problem was characterized, revealing the shortcomings in the field of study. In order to solve the problems, an organizational communication strategy was designed for the Primary Education schools, implemented in the Frank País García Semi Boarding School in Puerto Padre, using the modeling method.

KEYWORDS

Organizational communication; communication competence; strategy; primary education.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educacionales requieren de cambios en la comunicación organizacional, en especial en los directivos, para emprender procesos con efectividad. La necesidad de directivos líderes con conocimientos, habilidades, valores y capacidades para accionar con eficiencia y eficacia, es condición básica e indispensable para el perfeccionamiento de los procesos de dirección en los centros educacionales.

Resulta complejo el tema de la Comunicación organizacional en las instituciones educacionales, entre otras razones, por la diversidad de sistemas y competencias comunicativas que exige el proceso de dirección, en especial el proceso de toma de decisiones. Son múltiples los aportes que desde diferentes disciplinas y áreas del conocimiento se han realizado en relación a la comunicación organizacional. Ello está sustentado en el flujo de información sistemática en los niveles internos y externos.

Las entidades de enseñanza primaria en Cuba emprenden acciones para acercarse a las exigencias organizacionales del mundo moderno. Para ello son necesarios cambios tecnológicos relacionados con la comunicación, que les posibilite enfocarse de un modo más consecuente.

Sigue siendo vista la comunicación organizacional de manera vertical e interpretada como la simple transmisión de información entre los trabajadores y los directivos, por tal razón, es indudable que esté incluida en las políticas y estrategias educacionales. Ello requiere una organización estratégica y procedimientos que la hagan efectiva, conjuntamente con los componentes personales de la organización educativa y otros entes de la comunidad.

Mediante la revisión de informes, intercambios con directivos, observación y las experiencias en el Semi Internado Frank País García, ubicado en Puerto Padre, Las Tunas, ocurren incongruencias en el Proceso Organizacional de la estructura educacional que afectan su desempeño institucional, en especial los relacionados con las dinámicas y propensiones de la actualidad, los entes sociales que tienen compromisos con la entidad educativa.

Entre los problemas sobresalen el desconocimiento de elementos teóricos básicos de la comunicación desde la perspectiva de la dirección de procesos, las incoherencia entre los componentes de la comunicación interna y externa en el proceso de planificación, organización y evaluación organizacional de la entidad educativa, también las barreras en la comunicación organizacional que afectan la calidad de los mensajes. Ello posibilitó identificar que existe una contradicción entre el estado real de la comunicación organizacional y el deseado. Sobre la base de esta contradicción se planteó el siguiente problema: ¿Cómo mejorar la comunicación organizacional en escuelas de la Educación Primaria en el territorio de Las Tunas?. Como objetivo general: elaborar una estrategia de comunicación organizacional para escuelas de la Educación Primaria.

La comunicación organizacional es asumida como proceso mediante el cual se viabilizan los demás sistemas de la organización, los mensajes de todo tipo, desde el punto de vista interno y externo, el complejo de códigos establecidos por cada nivel departamental y grupos de la entidad, con el propósito de una interacción armónica en la utilización de canales de comunicación efectivo y tipos de comunicación en función de las metas, estrategias, visión, ética y resultados de la institución.

Referentes teóricos acerca de las funciones y competencia de comunicación en el proceso de dirección de escuelas de la Educación Primaria

Para comprender el lugar de la comunicación en el contexto organizacional se parte del concepto básico de *Dirección*. Según Koontz y Weihrich (1995) la definen como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. (p. 320). Mientras que la comunicación es el traspaso de información de un emisor a un receptor, comprendiendo este último la información. (Koontz y Weihrich, 1995, p. 390) Esta definición es la base para la comprensión del proceso de comunicación que se analizará en este epígrafe en el marco de la organización.

Las funciones de la comunicación más importantes son informar, enseñar, expresar, controlar, servir de plataforma para las relaciones sociales y evitar confusiones y malos entendidos. La función de la comunicación, según Koontz y Weihrich (1995):

Es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como los medios mediante los cuales se alimentan los sistemas sociales de la información social. Son también los medios mediante los cuales

se modifica la conducta, se lleva a cabo el cambio, se hace productiva la información y se logran las metas. (pp. 390-391)

Existen diferentes clasificaciones acerca de funciones que desempeña la comunicación, tanto hacia lo interno como a lo externo de la organización. Estas pueden variar según las características de la entidad. Trelles (2002), identifica cuatro funciones básicas que caracterizan la gestión de la comunicación. Una primera es la de *diagnóstico*, mediante el cual se pretende conocer las particularidades del público; los procesos comunicativos en cuanto a la relación entre actores de la comunicación, tipos de mensajes, redes y flujos; la cultura y el clima laboral en su relación directa con la comunicación; y el conocimiento de la imagen. (p. 105)

También la comunicación ejerce una función de *desarrollo*, lo que implica el diseño de la imagen intencional y la proyección de estrategias de comunicación y de intervención. La función evaluadora comprende el diseño, asesoramiento o capacitación en temas de comunicación a los diferentes niveles de dirección y ejecución de sistemas de evaluación de dichas estrategias.

Tiene especial importancia el papel de la comunicación como herramienta de gestión facilitadora de los procesos organizacionales. En este sentido Lucas Marín, citado por Trelles (2004) plantea que:

El estudio de la comunicación 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. (p. 43).

Para una eficiente toma de decisiones y solución de problemas se requiere de información requerida y disponible. El proceso de ofrecer y recibir información está inmerso, de modo directo e indirecto, en todas las demás funciones de la comunicación y depende principalmente del tipo de información y los objetivos.

Parte del trabajo de los directivos y maestros de las organizaciones educativas es la investigación de problemas relacionados con el encargo social de la institución. Desde esta perspectiva, comunicar es asumido como un proceso que posibilita socializar la información, a partir del conocimiento creado al consultar diferentes fuentes informacionales, con la intención de ofrecer un producto donde prime el estilo científico. Las formas en que se presenta varían en dependencia del contexto en el que se divulguen los resultados. Los productos pueden ser apuntes, presentaciones, ponencias, ensayos, artículos y monografías, entre otros, que expresan la comprensión, el análisis y la generación de un nuevo conocimiento. (Carvajal, 2013, p. 70)

Desde la perspectiva de este autor, la comunicación mediante este tipo de lenguaje, presupone acceso y procesamiento previo, de ahí que comunicar información es la unidad de competencia que implica integración de lo que se ha logrado apropiarse, a partir de la calidad del acceso y procesamiento. (p. 71) Ello incluye la comunicación de necesidades expresivas (emociones,

sentimientos, necesidades y opiniones), lográndose así la funcionalidad de otros procesos de la entidad. También forma parte de esta función comunicativa, la expresión de la identidad personal.

Todo proceso comunicativo está expuesto a la confusión y los malos entendidos, que es sinónimo de ser ineficiente e incompleto. Esto puede acarrear incomodidades y molestias que también terminan por obstruir el proceso. La expresión de ideas, información o comandos no siempre son entendidos con exactitud el modo de trasmisión, ello es expresión de la necesidad de poseer competencias de comunicación.

Hooper, (citado por Cardoso, 2008), considera las competencias como “la formación de las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr determinado resultado en un ambiente de trabajo” (p. 36), esta definición plantea dos elementos decisivos que le otorgan un significado importante en el contexto de la relación profesional y laboral del directivo, para poder establecer una comunicación y entendimiento efectivo.

Se identifica la competencia como comportamiento o desempeño destacado, cuyo contenido son conocimientos, habilidades, destrezas aplicados al trabajo. Supone una adaptación profesional de determinadas adquisiciones previas en un contexto dado. Las aportaciones difieren en cuanto a características o rasgos personales, a la esfera actitudinal (voluntad, motivaciones, actitudes y valores), a los saberes y conocimientos o bien a las capacidades y el saber hacer (aptitudes, inteligencia personal y profesional, habilidades, destrezas), advertidos por J. Parra, Y. Ramayo y Y. Santiesteban (2017).

Competencia es un constructo psicológico flexible, caracterizado por contenidos que se activan y desactivan en función del medio, clave para comprender la esencia de la definición de Competencia de Comunicación en Educación, porque apunta hacia el tránsito de saberes parcelados a conocimientos integrados, así como por un actuar complejo donde la experiencia y el contexto constituyen aspectos esenciales para la adaptación y desarrollo de un nivel a otro.

Entendemos por competencias comunicativas el conjunto de aptitudes que permiten una comunicación adecuada. Para ello, el individuo se vale de todos los sistemas de signos de su comunidad sociocultural. Hymes (1984), creador de este concepto, las resume en los siguientes puntos: cuándo hablar, cuándo no hablar, de qué hablar, con quién hablar, cuándo hablar, dónde hablar y cómo hablar. Estas pautas son básicas para la ejecución de acciones en estrategias de comunicación.

Se concuerda con Cardoso (2008, P. 78) al plantear en su investigación acerca de los niveles de desempeño de los directivos de la Educación Primaria, las competencias pedagógicas saber hacer y saber ser. Respecto a saber hacer, el directivo establece un clima favorable de comunicación con sus superiores, subordinados, alumnos, familia y comunidad, de manera que se propicie el

trabajo en colectivo, y la toma de decisiones acertadas ante situaciones difíciles, manifestado en una dirección participativa. En cuanto a saber ser: desarrolla la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo y considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y la ausencia de iniciativa.

Competencia comunicativa, desde la perspectiva lingüística, según Roméu (1994), es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, capacidades y convicciones de una persona para comportarse de manera eficaz y adecuada en una determinada comunidad hablante; ello implica respetar un conjunto de reglas que incluye tanto las de la gramática y los otros niveles de la descripción lingüística (léxico, fonética, semántica) como las reglas de comunicación.

La competencia lingüística es el pilar central de la comunicación. Hace referencia a la adquisición y el desarrollo de una lengua, y a su posterior dominio. También al nivel de integración del lenguaje, entendido como un sistema de símbolos articulados que posibilita el entendimiento entre personas. Nos ayuda a pensar y expresarnos mediante palabras y sus respectivas combinaciones, así como asignar nuevos términos a objetos y sensaciones.

La competencia paralingüística está formada por los elementos adicionales que complementan al lenguaje. Distinguimos entre *recursos orales* como la entonación, la intencionalidad, etc. y recursos escritos como los márgenes, negritas, cursivas, mayúsculas, etc. La competencia cronética, definida como el manejo de la comunicación en el tiempo; es decir, cuánto se tarda en decir algo o los segundos que dejamos antes de responder. En este sentido se corresponde a lo que Hymes (1984) refiere en cuanto al cómo hablar.

Competencia sociolingüística. El lenguaje depende de la cultura social, siendo inherente al momento y al lugar en que se utiliza, coincidentemente a lo referido por Hymes (1984) respecto a cuándo hablar y dónde hablar. Es decir, varía según el contexto. Comprende los siguientes elementos extralingüísticos:

Competencia kinésica: Es la *comunicación no verbal*: la llevamos a cabo a través posturas, gestos, miradas, etc. Puede complementar, enfatizar e incluso contradecir nuestras palabras. Conforman hasta el 80 % de la comunicación.

Competencia proxémica: Parte de la semiótica dedicada al estudio de la organización del espacio en la comunicación lingüística; más concretamente, la proxémica estudia las relaciones de proximidad, de alejamiento, etc., entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico. En este sentido, distinguimos: la *Distancia social*: 1,2 – 3,5 metros, propia de los contactos profesionales, más impersonal y la *Distancia pública*: a partir de 3,5 metros, propia de los discursos ante un público.

Competencia discursiva: es la sucesión lógica y ordenada de las ideas o argumentos del discurso. Para comprender de modo correcto un mensaje, necesitamos que su contenido esté cohesionado y sus puntos sean coherentes.

Por ejemplo, si se cuenta una historia, esta debe ser coherente en su línea temporal y sin que los sucesos se contradigan entre sí.

Competencia pragmática: es la habilidad para convencer y persuadir a otras personas, influyendo en sus conocimientos, opiniones, actitudes, etc. Es muy útil para conseguir objetivos profesionales.

Competencia estratégica: se refiere a la capacidad de subsanar los posibles errores mientras transcurre el discurso. Logra una comunicación eficaz mediante el comienzo, mantenimiento, reparación, reorientación o conclusión de una conversación. Por ejemplo, intervenir ante los silencios prolongados, evitar los malentendidos.

Competencia textual: se define como la comprensión y producción de textos. Para ello, se necesita valerse de otras tres competencias:

- Competencia cognitiva: Se apoya en las categorías formales del pensamiento para crear argumentos.
- Competencia comunicativa: Consiste en el manejo adecuado del lenguaje.
- Competencia técnica: Se relaciona con el uso de dispositivos para escribir.

Observación y escucha a través de la observación del lenguaje no verbal y de la escucha de los mensajes del interlocutor, además del significado de sus palabras, podemos inferir sus estados mentales. ¿Cómo? La Teoría de la Mente nos explica la atribución de estos estados. De esta forma, un buen comunicador es capaz de prever las reacciones de los demás, reconocerlas y adaptar su comunicación a las mismas.

Interpretación del contexto las diferencias individuales, sociales y culturales marcarán las características de la comunicación. Por ejemplo, en las circunstancias de la pandemia Covid – 19 se suspenden los habituales besos y apretones de manos para saludar. De ahí que se impone adecuarse al lugar y al momento para saber qué y cómo transmitir mensajes.

Imitar modelos y habilidades puede ser un buen recurso para perfeccionar las competencias comunicativas; es decir, fijándose en los éxitos de los demás y cómo han llegado a ellos. Al observar los efectos negativos de disputas en las que se pierde el respeto y la educación hacia el interlocutor, es experiencia a tener en cuenta para evitar tales posturas. Tener un pensamiento organizado facilita ordenar las ideas antes de expresar algo de forma verbal o escrita. Un mensaje ordenado siempre es más atractivo.

La inteligencia emocional es un concepto definido por Mayer, citado de un estudio de Martínez y otros (2011), como una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. De esta manera se puede usar esta información para guiar la forma de comunicarnos en el contexto organizacional. Un buen comunicador goza de alta inteligencia emocional, es destacable

también por su empatía y asertividad. Saben diferenciar momentos: de qué pueden hablar, cómo hacerlo y en qué circunstancias es mejor no decir nada.

Creatividad e imaginación es un buen recurso para elaborar mensajes diferentes para atraer más la atención de nuestro interlocutor. Los ejemplos, las historias o las metáforas son buenos aliados. Adaptados a cada situación, podrán conectar con las emociones de los demás y apoyar nuestro mensaje.

Tener todas las situaciones controladas es imposible, es normal que surjan fallos. En lugar de buscar la perfección, los buenos comunicadores aprenden de la imperfección. El buen comunicador no nace, sino que se hace.

La autogestión en organización es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad puedan guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo. También se conoce a la autogestión como proceso ejecutivo. La autogestión pretende el apoderamiento de los individuos para que cumplan objetivos por sí mismos. Dicha autogestión requiere de una efectiva competencia de comunicación.

Pautas estructurales y componentes de una estrategia de comunicación organizacional para escuelas de la Educación Primaria

La estrategia de Comunicación organizacional es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. (Arellano, 2009)

López (2000) hace referencia a las estrategias de comunicación como el proceso que conducen en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar; la realidad de la cual partimos, sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos (p. 213). Según Martínez (2009) una estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o contingenciales para lograr el mismo propósito (p.160).

Sobre la base de los conceptos anteriores, y adecuaciones al objeto de estudio de la investigación se define estrategia de comunicación organizacional en el contexto educacional como una guía que orienta a los directivos de entidades educativas en cuanto a qué, cuando, quiénes y cómo comunicar sobre el objeto que dirige, con la máxima de transformar los procesos inherentes a la organización educativa, adecuado a las características de las personas que colaboran en la institución y la situación concreta de cada centro.

En este sentido, antes de plantearse la formulación de una Estrategia de Comunicación Organizacional, debe tenerse la información necesaria y

suficiente que posibilite responder a las exigencias de cada paso de la estrategia. Además, conocer con claridad la Misión y la Visión de la institución, así como los escenarios futuros que se proyectan y la relación entre comunicación, cultura y clima.

Aunque se cuente con toda esa información para el diseño de la estrategia, no se puede asegurar el cumplimiento de los objetivos de la misma si no se comprueban y analizan estos elementos una vez implementada. Las propias estrategias se conciben y ejecutan en correspondencia con los paradigmas transmisivo – persuasivo o participativo. Ello coincide con un juicio, en menor o en mayor medida, democrático, no solo de la comunicación, sino de la propia sociedad, lo cual no es ajeno al reconocimiento de las capacidades interactivas en espacios grupales relacionado con instituciones y medios.

Para una mejor comprensión de la terminología asumida en la estrategia, se tienen en cuenta la clasificación de públicos en internos y externos.

Públicos: conjunto de individuos unidos espacial y temporalmente, con algún tipo de relación con la institución en función del logro de los objetivos de ambos. Los públicos internos son integrantes de la institución mientras los públicos externos forman parte del medio ambiente externo.

Públicos internos: se encuentran dentro de la institución. El público interno y la entidad establecen una relación de mutuo beneficio. El primero satisface necesidades particulares y el segundo depende del público interno para lograr sus objetivos. Son personas que “directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales”

Públicos externos: individuos, grupos, organizaciones que forman parte del contexto externo de la institución, que influyen y son influenciados por ella. Y que según el nivel de relación que poseen con la institución pueden ser: generales y específicos.

Las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber a dónde se va a construir el escenario futuro, preparar rutas y prever la capacidad de corregirla. La estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar y qué se desea lograr. Lo primero es elaborar los objetivos estratégicos de comunicación, que responden a los resultados del diagnóstico y a la política de comunicación definida. Estos deben ser consecuentes con los objetivos estratégicos de la organización y cada uno debe contar con criterios de medida y juicio de valor o cumplimiento de los objetivos.

Luego se realiza un inventario de los problemas detectados en el diagnóstico, el que podría realizarse mediante una matriz DAFO. Esto ayuda a precisar los objetivos específicos o de apoyo y las acciones derivadas de ellos. Con posterioridad, se identifican las Áreas de Resultados Claves (ARC). Los procesos de identificación de objetivos estratégicos deben ser participativos. Incluye además un plan de acciones, donde por cada objetivo específico se puntualicen las acciones con fecha de cumplimiento y responsable, incluso el presupuesto

requerido. Por último, se plantea un sistema de evaluación integral que posibilite al comunicador retroalimentarse acerca de los resultados de la estrategia e ir introduciendo cambios.

La competencia de comunicación en directivos de la Educación Primaria

En cualesquiera que sean las condiciones iniciales de partida de la escuela, resulta necesario que todo el personal que se dispone a accionar para lograr su perfeccionamiento domine las competencias de comunicación organizacional en función de los objetivos y exigencias que demanda el momento actual. Para ello es necesario, en principio, caracterizar qué, cuándo, quiénes y cómo se comunica para, desde ella plantearse una estrategia contextualizada.

Para dicha caracterización, la población, son los directivos del Seminternado Frank País García de Maniabón del municipio Puerto Padre. La muestra se determinó con la totalidad de la población, a partir del método aleatorio simple, consistente en: los 10 miembros del Consejo de dirección, equivalente a los 100 % del total.

El procedimiento científico utilizado (Parra, Gamboa y Cuba, 2018) para la recopilación y análisis de datos, se estructura sobre la base de los siguientes pasos:

- Conceptualización de la variable investigativa.
- Operacionalización de la variable investigativa y descripción de la escala.
- Elaboración y validación del instrumental científico.
- Aplicación del instrumental científico a la muestra de investigación.
- Procesamiento de la información.
- Caracterización del estado actual del nivel de desarrollo de la variable investigativa.

La variable que se midió fue la competencia de comunicación en educación de directivos de la Educación Primaria del municipio Puerto Padre. Esta se identificó con los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados de modo continuo, que auto-gestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base de su encargo social.

Se utilizó una escala ordinal (Gamboa y Parra, 2017). Para categorizar la competencia de comunicación en educación (Gamboa y Parra, 2019) se consideró la valoración de tres dimensiones, con tres indicadores per cápita, y varios sub-indicadores para cada indicador (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Para la identificación del estado inicial de dicha competencia se trabajó con la dimensión Competencias Interpersonales.

Tabla 1: Escala para la medición de la competencia de comunicación en directivos de educación

Dim	Ind	Sub-indicadores	Escala					
			0	1	2	3	4	5
Competencias interpersonales	Motivación	1. Sentido personal en el sistema de relaciones						
		2. Estado de satisfacción que dirigentes y dirigidos experimentan						
		3. Dirección, orientación de esfuerzos hacia metas específicas.						
		4. Intensidad						
		5. Persistencia						
		6. Creatividad						
	Comprensión emocional	7. Conciencia emocional de uno mismo						
		8. Autocontrol						
		9. Comportamiento empático						
		10. Relación interpersonal						
		11. Reorientación de las emociones						
		12. Autorregulación						
	Comunicación	13. Reconocimiento del otro						
		14. Apertura a las relaciones interpersonales						
		15. Participación en el intercambio de información						
		16. Relación empática						
		17. Cierre del ciclo de las relaciones interpersonales						

Las categorías empleadas, en una gradación desde la excelencia hasta niveles inferiores, fueron: excelente (E), bien (B), regular (R) y mal (M).

Se realizó un proceso de síntesis de la información obtenida de las acciones de la indagación empírica sobre la variable dependiente, para arribar a conclusiones más generales relativas a ella (Gamboa, 2016). Se integraron las conclusiones de cada uno de los indicadores en conclusiones generalizadoras que caracterizaron a las dimensiones, y las conclusiones por dimensiones también se integraron en correspondencia con los rasgos esenciales de la variable (Gamboa, 2018), destacando las relaciones establecidas.

Se trabajó con fuentes de información tales como actas de trabajo metodológico, informes de visitas, inspecciones, resultados de evaluaciones del desempeño, entre otros productos relacionados con los procesos de comunicación en directivos de la educación. Para acceder a estas fuentes, y coleccionar los datos necesarios, se usaron el análisis y la síntesis, así como la inducción y la deducción, como procedimientos de varios métodos, técnicas e instrumentos diferentes (Gamboa y Parra 2019).

Resultados y análisis

En la Tabla 2 se presenta la síntesis de la medición global del estado real de la competencia de comunicación en educación de los directivos en el Semi Internado Frank País García de Puerto Padre. Se recopiló información sobre la totalidad de los métodos, técnicas e instrumentos investigativos declarados.

Tabla 2: Estado real de la competencia de comunicación en educación de los directivos

Competencia de comunicación en educación de los directivos																
Competencias interpersonales																
Motivación						Comprensión emocional						Comunicación				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
B	R	R	R	B	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
R						R						R				

La competencia de comunicación en Educación en directivos fue evaluada de regular (R). Sin embargo, en la Figura 1 se muestra que existían diferencias significativas entre el estado de las competencias interpersonales, en comparación con las sistémicas y las instrumentales.

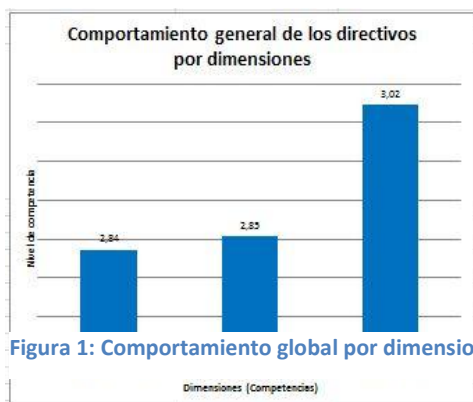


Figura 1: Comportamiento global por dimensiones



Fig. 2

De forma general el indicador con mayores dificultades fue el relacionado con la comunicación (Figura 2).

En tal sentido, los problemas de la participación en el intercambio de información se revelaron como las principales causas de insuficiencias en otros indicadores. Esto unido a las dificultades manifiestas en la socialización y procesamiento de la información (Figura 3).

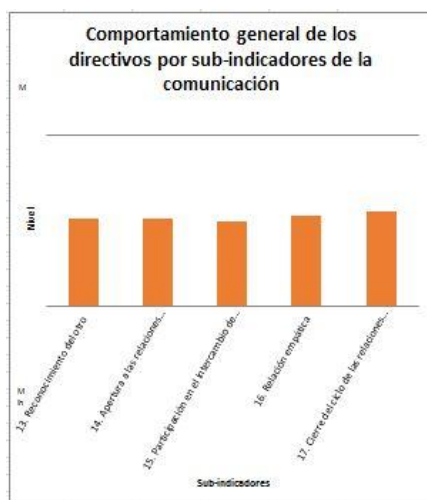
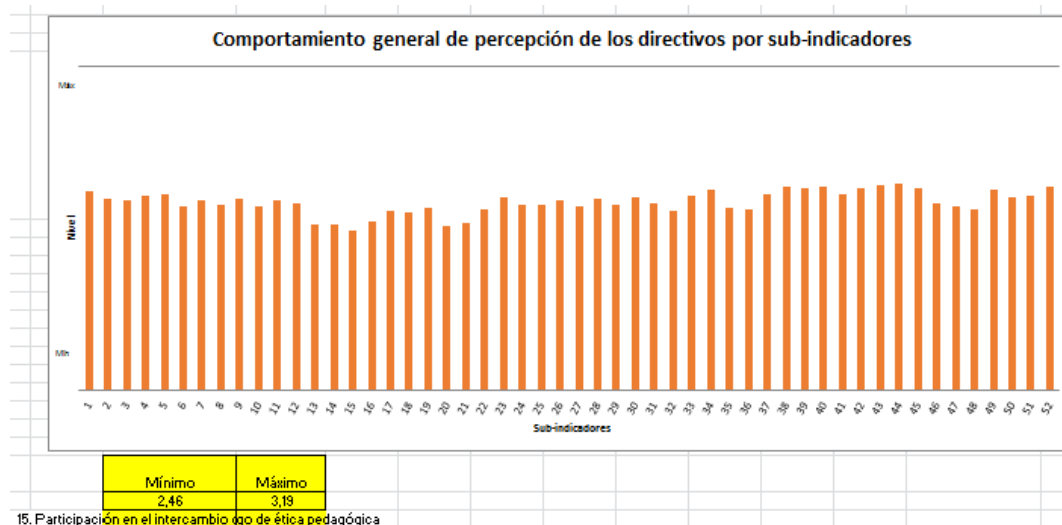


Figura 3: Estado de los sub-indicadores de la comunicación

Los resultados de esta caracterización posibilitan arribar a conclusiones y tomar decisiones en función de implementar las acciones pertinentes. En tal sentido, los problemas con la comunicación se revelan como causas de insuficiencias en los indicadores. Como consecuencia, se propone la elaboración de una estrategia de comunicación organizacional para la institución estudiada.



El funcionamiento del proceso organizacional depende en gran medida de los procesos informativos y comunicativos. Así lo reconocen los propios protagonistas cuando manifiestan que falta más comunicación, demandan más transparencia y efectividad en la transmisión de informaciones, reconocen la ausencia de interés y falta de dinamismo en la toma de decisiones que, en su conjunto, repercuten en la calidad del trabajo.

Los métodos para la comunicación interna y externa no alcanzan las expectativas al no existir redes que se relacionen a diario y que de modo constante comuniquen con claridad, veracidad, eficiencia y eficacia, tanto en el nivel interno como externo, para contrarrestar así el empirismo y la improvisación.

Las reuniones de programación de actividades, no se realizan con el método adecuado teniendo en cuenta la necesidad de un antes, durante y después de las programación que las provoca. Las entrevistas con padres respecto a sus hijos, durante la convivencia interna, se realizan por parte del personal especializado en esa área y no se coordina con todos los actores del proceso. La formulación de quejas, no tiene una metodología establecida ni espacios adecuados de análisis.

El método para la supervisión y evaluación de tareas a los estudiantes no se corresponde con la estructura del proceso. La expresión de la discrepancia de los pareceres relacionados con los equipos directivos tiene pocos espacios y sin la debida atención por las partes protagonistas.

La toma de decisiones y sesiones de trabajo de los diversos grupos de la estructura del trabajo docente no tienen métodos efectivos de relación de ello se practica la arbitrariedad como razón de solución de conflictos.

Todas estas situaciones tienen en común que se basan en la comunicación interpersonal que se afecta con los niveles de su estructura, limitando la participación y colaboración sistemática de sus miembros, la coordinación y

concertación de las actividades con el fin de darle cumplimiento a los objetivos; no siempre es fácil lograr un trabajo cooperado en el que prime la fluidez, franqueza y eficacia de la comunicación.

Conviven grupos y niveles culturales en la enseñanza primaria en sus distintos niveles donde se aprecian códigos y estilos individuales de comunicación sin una visión integral de la Comunicación organizacional, donde se limita la construcción de vínculos entre los públicos, obstruyendo el aprovechamiento integral de los recursos humanos.

Por medio de entrevistas a la directora de la escuela y demás miembros del consejo de dirección, así como de la experiencia de trabajo como jefa de ciclo y acciones desarrolladas, vinculadas con el Semi Internado Frank País García de Puerto Padre posibilitan considerar aspectos internos vividos y manifiesto:

- No se utiliza toda la variedad de mecanismos para mantener informados a los trabajadores y que fluya la comunicación entre subordinados y directivos.
- Existe un predominio de los canales directos de la comunicación, marcados por el sistema de trabajo establecido.
- Predominan los mensajes de tarea por sobre los de mantenimiento y contenido humano.
- Están presentes elementos de los diferentes enfoques de comunicación (clásico, simbólico interpretativo, sistémico).
- Se manifiestan atascos de la información, en los niveles intermedios, no lográndose toda la efectividad de los flujos de la comunicación descendentes y ascendentes.
- Los flujos ascendentes aún no se explotan al máximo como fuentes de retroalimentación.
- Se percibe orgullo por la labor que realizan, sobre todo por su contribución a la buena imagen de la entidad.
- Existen insatisfacciones relacionadas con la estimulación al trabajador y las deficientes condiciones de labor.
- Existe fragmentación, dispersión (incoherencia) y baja calidad de los soportes, lo que está manifiesto por la falta de una Identidad Visual y deterioro ambiental.
- Existe una tradición de trabajo ligada a la divulgación y la propaganda, que dista de las exigencias de la contemporaneidad.
- Las normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de la institución como sistema se ven deterioradas por la incoherencia manifiesta en el intercambio imprescindible entre las dos acciones que

definen la misión de la misma, educativa-formativa, la comunicación sin método, la hace discursiva y no aplicativa.

- No es común la recurrencia a conocimientos esenciales acerca de los procesos de comunicación aplicados en otras entidades organizacionales con objetivos similares, para perfeccionar el de la enseñanza primaria.

De modo general, se considera que, los códigos utilizados por los encargados de informar y comunicar en el espacio objeto de análisis no responden a las aspiraciones y necesidades del momento actual. Por ello se considera necesario recurrir a una estrategia contextualizada que integre y desarrolle las competencias de comunicación en la escuela y desde la cual pueda alcanzarse niveles o estadios superiores de organización.

Estructura y componentes de la estrategia de comunicación organizacional para las escuelas de la Educación Primaria

Identificación de la Dirección Estratégica.

Se asume que todo proceso comunicativo en una organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático debe ser programado, debidamente estructurado en su cumplimiento y conociendo que la Comunicación se reconoce como un recurso estratégico de dirección institucional. Las políticas, estrategias y planes aprobados como rectores de las acciones de dirección en el Mined desde su constitución y en la actualidad por el Manual de Gestión de la Comunicación Institucional (MGCI fragmentos) que se aplica en estos momentos en el Organismo desde octubre de 2017.

Se considera además, la declaración de principios de estas acciones que toman como referentes lo establecido en el Decreto-Ley No. 252 del 7 de agosto de 2007 y en el decreto No. 281 del 16 de agosto de 2007 y atendiendo a lo establecido en la Disposición Final Tercera del Decreto-Ley No. 320 del 30 de enero de 2014 y en la Disposición Final Segunda del decreto No. 323 del 4 de marzo del 2014 y la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, en especial la sección cuarta Artículo 13 referido a los componentes Información y Comunicación del Sistema de Control Interno y las Orientaciones de Departamento Ideológico del Comité Central para los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE).

Objeto social de la institución

Contribuir a la formación integral de la personalidad del escolar, fomentando, desde los primeros grados, la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen de modo gradual en sus sentimientos, formas de pensar y comportamiento, en correspondencia con el sistema de valores e ideales de la Revolución socialista.

Ello significa, además, lograr la formación de un niño reflexivo, crítico e independiente, que asuma un rol cada vez más protagónico en su actuación: que posea sentimientos de amor y respeto hacia la Patria, su familia, su

escuela, sus compañeros y la naturaleza; a la vez de ser portador de cualidades esenciales como la responsabilidad, la laboriosidad, la honradez y la solidaridad.

Misión

Lograr la formación de un niño reflexivo, crítico e independiente, que asuma un rol cada vez más protagónico en su actuación; que posea sentimientos de amor y respeto ante las manifestaciones hacia la patria, su familia, su escuela, sus compañeros, y la naturaleza; así como que sea portador de cualidades esenciales como la responsabilidad, la laboriosidad, la honradez y la solidaridad., como resultado, además de la colaboración de otros organismos e instituciones.

Diagnóstico estratégico

Lógica de funcionamiento de la matriz FODA: emplear las Fortalezas y Oportunidades para avanzar, maximizar fortalezas para minimizar amenazas y solucionar las debilidades aprovechando las oportunidades y minimizar debilidades presentes para enfrentar amenazas futuras.

Fortalezas

1. Presencia de líderes positivos en la organización.
2. Existencia de una tradición de trabajo ligada a la divulgación, la propaganda y el desarrollo de acciones populares estructuradas.
3. Directivos con experiencia de más de cinco años en el cargo y capacitación básica acerca de la comunicación organizacional.
4. Disposición de los trabajadores por contribuir al mejoramiento de la comunicación organizacional.
5. Existencia de un sistema de trabajo estructurado.

Oportunidades

1. Existe una tradición de trabajo en la provincia y municipios, ligada a la divulgación, propaganda y campañas de bien público de modo especializado.
2. Existencia de especialistas en comunicación (entre ellos los graduados en Comunicación Social) y material bibliográfico en bibliotecas y centros de información del territorio.
3. Existencia en el territorio de un Centro de Estudios Pedagógicos y otro de Dirección en la Universidad de Las Tunas, que tienen entre sus prioridades, los estudios relacionados con los proceso de comunicación.
4. Existencia de un Manual de Gestión de la Comunicación Interna (fragmentos) que permite tener un documento programático que contiene las pautas: conceptos, políticas, líneas estratégicas y acciones y

procedimientos para garantizar el perfeccionamiento de la comunicación organizacional.

Debilidades

1. No se aprovecha el caudal cognoscitivo y la experiencia acumulada queda relegada a improvisaciones innecesarias y la espontaneidad.
2. Aunque se reconoce la existencia de problemas de comunicación, no hay consenso en su concepción e instrumentación.
3. Predominan los mensajes de tareas por sobre los de control, supervisión y los de contenido humano.
4. Existe un predominio de los canales directos de comunicación, condicionado por el sistema de trabajo establecido.
5. Existen limitaciones en cuanto a gestión de la comunicación.

Amenazas

1. Se manifiestan atascos de la información, en los niveles intermedios, no lográndose toda la efectividad de los flujos de comunicación descendentes.
2. Incapacidad del organismo para instalar todos los canales de las TICs que posibiliten mantener informados de modo inmediato a los trabajadores.
3. Existe fragmentación, dispersión y baja calidad de los soportes de comunicación, no existe una identidad visual en el organismo.
4. Incongruencias entre los criterios de públicos externos y el desempeño, objetivos, misiones, funciones, visión y valores de los directivos y trabajadores.

Visión

Las organizaciones políticas, de masas y estudiantiles sostienen una comunicación estable en función del cumplimiento de las aspiraciones y metas del centro. Se adoptan las medidas necesarias encaminadas a garantizar que todos los trabajadores y estudiantes reciban la atención que necesitan de acuerdo al diagnóstico de los procesos comunicativos sobre el cual se proyectan acciones participativas que perfeccionan de modo efectivo el trabajo de los maestros y demás entes involucrados en la formación de los alumnos. La escuela funciona como una unidad política y formativa donde todos, desde una comunicación coherente, forman valores y convicciones revolucionarias manifestadas en conductas positivas en la práctica escolar y social.

Objetivos

- Comunicar los fines y objetivos de la escuela, adecuada a las características de la escuela y la comunidad, facilitando así el tránsito y

continuidad de los alumnos sobre la base de la etapa anterior o preescolar.

- Ampliar y fortalecer los vínculos de la escuela con los demás componente personales que intervienen en la formación de los alumnos, sobre la base de las prioridades del perfeccionamiento educacional.
- Se comunicar de modo permanente las potencialidades internas y las del entorno, cuyo conocimiento permite a los directivos dirigir las acciones educativas con mayor efectividad.

Políticas

Como parte del proceso de perfeccionamiento de su funcionamiento y estructura el Mined, la implementación de Políticas y proyecciones generales se basan en el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VII congreso del Partido Comunista de Cuba (2017):

Soportes

Lo componen: El estilo de dirección, la cultura a desarrollar, el organigrama organizacional en que se graficará la estructura organizacional de la institución.

Al dirigir estratégica e integradamente, se deben observar la estructura formal y la informal, por tres razones. En primer lugar, la estructura actual de la institución puede ayudar o no, incluso impedir la ejecución eficaz; en segundo lugar, la ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la institución y al personal de la misma; en tercer lugar, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la Dirección Estratégica Integrada.

Fuentes de información y vías de comunicación

Serán las imprescindibles. El proceso de planeación y organización implica establecer el sistema de comunicación. Dicho sistema tiene como objetivo garantizar la comunicación necesaria, oportuna y con la calidad requerida, que le permita tomar fundamentalmente las decisiones para el cumplimiento de las misiones (actividades) y realizar la dirección (mando) efectiva de éstas.

De acuerdo con las diferentes finalidades respecto a la comunicación en el proceso de dirección, estas resultan un medio objetivamente necesario para:

- Controlar su ejecución e informar de manera objetiva y convincente al colectivo de trabajadores.
- Preparar y ejecutar decisiones de dirección en todos los niveles de la estructura de la escuela.
- Plantear (organizar) y solucionar problemas y tareas en los diversos departamentos y grupos de trabajo.

- Estructurar discursos y comunicaciones de todo tipo.

La creación o diseño del sistema informativo y comunicativo comprende:

- Determinación del objetivo del sistema de comunicación a diseñar a nivel de escuela.
- Analizar el flujo de la información necesaria para la dirección según la misión y estructura de la escuela.
- Creación del esquema con las fuentes de elaboración y recepción de la información y los flujos por niveles (ascendente y descendente).
- Definición de los modelos y documentos informativos con los datos e informaciones a solicitar, su periodicidad y control.
- Hacer uso adecuado de la información estadística para: evaluar tendencias, determinar regularidades, actualizar diagnósticos, ser una vía de la contrapartida económica, tomar decisiones lo más acertadas posibles y evaluar sus consecuencias.

Por tanto, se requiere de un sistema de comunicación que precisen:

- Canales de comunicación según las áreas y las funciones de los diferentes puestos de trabajo.
- Aspectos referidos a la información interna que se debe utilizar para el análisis y la toma de decisiones.
- Indicadores que requiere cada nivel de la estructura de dirección para el estudio y valoración en su área.
- Mecanismos para que el colectivo de trabajadores pueda aportar recomendaciones, sugerencias, cambios, etc.

Sistema de seguimiento y control

Consiste en determinar si la Dirección estratégica integrada, trazada está contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

La atención al seguimiento y control estratégico es, tanto sobre aspectos internos, como externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada, es decir, la atención se centra tanto en el macro y microambiente como en el entorno de la organización. Las fuerzas del macroentorno deben ser monitoreadas continuamente ya que los cambios en el mismo siempre tienen impactos sobre la organización. En este aspecto, el control se dirige a la modificación de las operaciones de la organización para autodefenderse de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades.

El monitoreo y seguimiento de la estrategia formulación implementación realizando correcciones, de ser necesario. ¿Cuán efectiva está siendo la estrategia de la institución, para cumplir la misión y los objetivos?

En el nivel particular, se controla el desempeño sobre los objetivos de los colectivos e individuales para tributar al cumplimiento de los objetivos de su proceso de resultado clave.

Evaluación

La evaluación es un proceso sistemático, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor que se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de optimizarla planeación estratégica. Nos muestra la medida en que se han cumplido los objetivos en un momento determinado.

La evaluación se desarrolla en tres momentos:

Evaluación inicial:

Corresponde a la etapa proactiva del proceso y tiene como intención determinar si las condiciones para establecer la Planeación estratégica están dadas, si no, deben ser creadas. Las condiciones en el Semi Internado Frank País García de Puerto Padre deben ser creadas y existe la metodología. Y conociendo la actualidad luego del Diagnóstico realizado la aplicación se hace factible.

Evaluación formativa o continuada: Concierno a la etapa activa de la Dirección Estratégica Integrada y tiene una importante función reguladora al estudiar aspectos del sistema de dirección que no están funcionando bien y proponer alternativas de solución para su mejoramiento.

Emitido el Manual de Gestión de la Comunicación Interna en octubre del año 2017 (Fragmentos), existe pues la guía para evaluar, formando y de manera continua, las acciones establecidas en la Estrategia.

Evaluación sumativa: Se consuma en la etapa post-activa de la Planeación Permite la toma de decisiones, permite mejorarla o rediseñarla. Se convierte en evaluación inicial, o en parte de ésta, cuando sirve para plantearse la adecuación del sistema de dirección.

Constituye una necesidad evaluar la propia estrategia de evaluación, por lo que se ha de diseñar y probar la factibilidad de los instrumentos y técnicas que se usarán, procurando que sean objetivos, válidos y confiables.

La comunicación organizacional en la entidad educativa está relacionada con los siguientes contextos:

- ✓ Contexto educativo: relacionada con las competencias comunicativas y el enfoque comunicológico en el marco del proceso académico.
- ✓ Contexto social: incluye la relación de la dimensión comunicológica con las actitudes, deseos y costumbres de los diversos grupos con los que se interactúa.
- ✓ Contexto político: se manifiesta en la comunicación política inherente a la organización, el accionar ético educativo.

- ✓ Contexto cultural: incluye una adecuada utilización de los códigos desde el punto de vista comunicológico, costumbres y valores manifestados en la vida social.

La razón, en el contexto citado, es integrar áreas de comunicación que funcionan de manera inconexa: en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y la externa; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como publicidad, relaciones públicas, comunicación organizacional, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, tales aéreas pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y el logro de mayor eficacia.

Acciones a tener en cuenta en el Plan de acciones internas y externas (Peña, Montero y Parra, 2020).

Acciones para la comunicación interna

1. Capacitación del personal en el uso de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento y su relación con la eficacia y eficiencia
2. Identificar las necesidades de capacitación en comunicación.
3. Identificación de problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos del Control Interno en la institución, en general y en específico con el componente de comunicación y propone su inclusión en el Banco de Problemas.
4. Gestionar la compra y mantenimiento de objetos, artículos, pinturas, diseños, plantas ornamentales y otros productos que enriquezcan la atmósfera de realización del servicio de comunicación y la imagen estética general.
5. Creación de espacios simbólicos: espacio físico donde se resalte la historia, evolución y cultura de la escuela, así como educadores destacados.
6. Exposición de objetos, fotografías y documentos que resalten las creencias, tradiciones e historia de la Educación Primaria.
7. Realización de soportes de comunicación visual para la promoción del servicio que presta la escuela en la comunidad y los resultados: Se propone la elaboración de un plegable.
8. Elaboración de un manual para el protocolo y ceremonia de Relaciones Públicas (RR. PP).
9. Instalar Intranet e informatizar todos los procesos de la Escuela para su mejor funcionalidad.
10. La escuela deberá garantizar un constante flujo comunicativo desde la organización hasta sus públicos (familia, niveles superiores del organismo y entidades de la comunidad).

11. Desarrollo de una Página Web de la escuela: soporte donde se expongan informaciones, datos de interés, textos, imágenes y sonidos con la posibilidad de enlaces con los diversos departamentos conectados en intranet institucional.
12. Habilidad de la cuenta de correo: la implementación de esta acción responde a la necesidad de retroalimentación respecto al entorno.
13. Distribución de soportes digitales (CD, DVD, Multimedias, Presentaciones, Conferencias y otros documentos en soporte digital), que documenten las funciones y resultado de la escuela.
14. Divulgar en un mural: los plegables de informaciones básicas de la escuela: misión, visión, miembros del ejecutivo, imagen e identidad.
15. Intervenciones periódicas de la escuela en los medios de comunicación o radio base de la localidad.
16. Distribución de productos comunicativos como sueltos, catálogos, plegables, boletines...
17. Realizar encuestas de clima laboral que realiza el Comité de Comunicación de la Escuela.
18. Identificación y evaluación de soluciones, propias o internas, que coadyuven a la mejora del sistema de control interno en general y en específico con el componente de información y comunicación y propone su inclusión en el Banco de Soluciones.

Acciones para la comunicación externa

1. Establecer alianzas con los Medios de Comunicación Masiva, fortaleciendo sus vínculos con éstos y velando porque la información cubra las expectativas comunitarias.
2. Desarrollar actividades que fortalezcan la imagen institucional y de los maestros.
3. Diagnosticar, asesorar y evaluar los procesos, prácticas y relaciones comunicativas hacia lo interno y externo del sistema.
4. Organizar y procesar la documentación relativa a las quejas y sugerencias de la familia, organismos e instituciones.
5. Elaborar y procesar las encuestas de satisfacción ciudadana, tanto interno como externo y los informes de sus resultados.

Para la comprensión más exacta del papel de la comunicación interna y externa en una organización educativa, debe tenerse en cuenta elementos tales como: las características físicas y personales de los directivos, maestros y demás miembros; los roles y acciones sociales que estos asumen y realizan tanto en la escuela como en la comunidad; los criterios, juicios y opiniones que se tiene de ellos en el entorno comunitario; alianzas de trabajo con las instituciones

sociales y las diversas realidades naturales o físicas del contexto internacional, nacional y comunitario que influyen en la vida social humana.

CONCLUSIONES

Los referentes teóricos asumidos acerca de la Comunicación organizacional, adecuados a las instituciones educativas, sirven para fundamentar la estrategia de comunicación en el Semi Internado Frank País García de Puerto Padre, también para la comprensión e interpretación de los cambios estratégicos relacionados con los subsistemas que componen la estructura organizacional, así como las actitudes y conductas de los miembros.

Las competencias de comunicación en sus diversas modalidades, constituyen exigencias fundamentales para el desempeño de directivos y maestros de la institución, es una de las principales condicionantes para llevar a cabo el actual perfeccionamiento educacional en las escuelas primarias.

Las dimensiones, los indicadores e instrumentos de investigación aplicados posibilitaron realizar la caracterización del estado actual de la comunicación organizacional en el Semi Internado Frank País, manifestándose los mayores problemas en la comunicación en el sistema de trabajo, con los factores de la comunidad y el lenguaje científico vinculado a la investigación.

Para darle cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Comunicación Organizacional se requieren tener, además de las nociones teóricas, procedimientos y técnicas para planificar, organizar y ejecutar las acciones, ello debe ser el resultado de un trabajo programado, flexible, creativo y participativo.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Arellano, E. (2009). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. En *Revista Razón y Palabra*, No. 62, México, diciembre 8, 2009. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>

Cardoso Camejo, L. (2008). Modelo del desempeño por competencias profesionales para el director de escuela primaria en San Miguel del Padrón. Tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.

Carvajal Hernández, B. M. (2013). *Competencias informacionales desde la formación inicial del docente*. Tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí". Camagüey.

Gamboa Graus, M. E. (2016). *Estadística aplicada a la investigación científica*. En E. Santiesteban (Presidencia), Investigación, educación y cultura. Simposio en el II Taller Redipe-Edacun, Las Tunas, Cuba.

Gamboa Graus, M. E. (2018). *Estadística aplicada a la investigación educativa. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, Vol.5 (2).

Gamboa Graus, M. E. y Parra Rodríguez, J. F. (2017). *Diseño de una escala para medir la competencia de dirección en Educación*. Ciencia e Innovación Tecnológica, Vol.1, pp. 542-552, Sello Editorial Edacun-Redipe.

Gamboa Graus, M. E. y Parra, J. F. (2019). *Recursos para investigar sobre Competencia de Dirección en Educación. Ejemplos de buenas prácticas en su aplicación*. OmniScriptum Publishing Group, Mauritius: Editorial Académica Española.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1995). *Elementos de administración*. México: Ed. McGraw-Hillinteramericana de México, SA de C.V.

Martínez, A.; Piqueras, J. A.; Inglés, C. J. (2011). *Relaciones entre inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento ante el estrés*. Alicante: Universidad de Alicante.

Martínez Nocado, Y. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Ediciones Logos, ACCS.

Parra Rodríguez, J., Ramayo Cano, Y., Santiesteban Almaguer. Y. (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y complejo. *Opuntia Brava*. Vol.9 (1).

Peña Velázquez, M., Montero Quesada, J. G., Parra Rodríguez, J. F. (2020). *Estrategia de Comunicación Organizacional para escuelas de la Educación Primaria*. Tesis de maestría en Dirección Educacional. Universidad de Las Tunas.

Roméu Escobar, A. (1994). Comunicación y enseñanza de la lengua. *Educación*. La Habana: MINED. No. 86.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis doctoral en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación, Departamento de Comunicación Social. La Habana.

Trelles, I. (comp.) (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela,

Vidal, J. (2000). Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación. En López Viera, L. (comp.), *Comunicación Social selección de textos*. (1ra ed.). La Habana: editorial Félix Varela.