

El valor de la comunicación en el enfoque estratégico

The value of the communication in the strategic focus

Recibido: julio/2017 Publicado: octubre/2017

Autores

Judith Galarza López, Dra. C.

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior

Universidad de La Habana, Cuba, Profesora Titular

judith@cepes.uh.cu

José Luis Almuiñas Rivero, Dr. C.

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior–Universidad de La Habana, Cuba, Profesor Titular.

almu@cepes.uh.cu,

Resumen

El marcado dinamismo y los cambios trascendentales que acontecen a diario en el entorno global imponen a las instituciones de Educación Superior nuevas exigencias en torno al mejoramiento de la gestión institucional y de cada uno de los procesos que estas desarrollan. En este ámbito, la adopción de nuevas formas de gestión,

Ministerio de Educación Superior
Calle 23 No. 667 esq. a E. Vedado,
Cuba, 10400
revistacongreso@mes.gob.cu

amparadas en mecanismos de comunicación eficaces, se convierte en un elemento decisivo para alcanzar los objetivos institucionales. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo poner de relieve la importancia de la comunicación, para concretar la dirección estratégica en dichas instituciones, y coadyuvar al cumplimiento de su visión y misión en la sociedad.

Palabras claves: dirección estratégica, comunicación organizacional, comunicación estratégica, estrategia de comunicación.

Abstract

The marked dynamism and the momentous changes that happen to newspaper in the global environment, impose to the Institutions of Education Superior new demands around the improvement of the institutional administration and of each one of the processes that these they develop. In this environment, the adoption in new administration ways, aided in effective communication mechanisms, becomes a decisive element to reach the institutional objectives. For it, the present work has as objective to put of relief the importance of the communication, to sum up the strategic management in ti institutions, and to cooperate to the execution of its vision and mission in the society.

Key words: strategic management, organizational communication, strategic communication, communication strategy.

Introducción

El nuevo escenario mundial, signado por la posmodernidad, se caracteriza fundamentalmente por la velocidad de los cambios, es este el eje principal que la define. En este ámbito, la actual tendencia que muestran los países del orbe es hacia la globalización económica, social, política y cultural, proceso por el cual las naciones promueven transformaciones en sus formas de organización, y se integran en bloques regionales en busca de consolidarse como potencia económica y política.

Es así que, nos ubicamos en un contexto mundial cada vez más interconectado e interdependiente donde el movimiento de las variables científicas y sus aplicaciones tecnológicas tienden a esparcirse con impactos complejos y diferenciados sobre los diversos países del mundo.

Sobre la base de lo señalado anteriormente, la educación superior ha de convertirse entonces en el punto de diana que sirva de equilibrio a los avances científicos y al rescate de la esencia de lo humano, promoviendo así, personas íntegras, conscientes de su trascendencia y, por lo tanto, responsables del desarrollo de las nuevas generaciones. Es así que, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen hoy la oportunidad y el reto de transformar radicalmente sus prácticas académicas, para proporcionar a los egresados los conocimientos socialmente significativos y relevantes, según las demandas crecientes del entorno planetario.

Sin embargo, el cumplimiento del nuevo rol de la educación superior en la sociedad exige también el mejoramiento continuo de la gestión de los procesos que en ella se desarrollan. Al respecto, en la Conferencia Regional de Educación Superior, celebrada en Colombia en el 2008, se señaló que:

Las IES de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y propósitos de la institución y los instrumentos de gestión (2008, p. 6).

Si se toman en cuenta estos criterios, las IES requieren la aplicación de nuevas formas de gestión que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad de los procesos universitarios (estratégicos, fundamentales y de apoyo), como una necesidad del desarrollo para responder a las diversas demandas del contexto interno y externo, donde adquiere particular relevancia la comunicación estratégica como soporte para alcanzar los objetivos institucionales.

Es por ello que el presente trabajo tiene como propósito poner de relieve la importancia de la comunicación estratégica, para concretar la dirección estratégica en las IES, y coadyuvar al cumplimiento de su visión y misión en la sociedad.

Desarrollo

El impacto ejercido por fenómenos como la globalización en las reformas económicas, así como el amplio dinamismo en que viven las sociedades y las organizaciones hacen que las IES se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del entorno, cumplir con sus renovadas misiones, y convertirse a la vez en instituciones que aprenden de su propio desempeño. Este hecho está motivando también un progresivo interés por profundizar en la introducción de algunos enfoques, métodos y técnicas que potencien la gestión universitaria, dentro de los cuales se inserta la concepción funcional de la *gestión o dirección estratégica*.

El tema de la dirección estratégica ha sido abordado con mucha amplitud por prestigiosos especialistas como Mintzberg, Porter, y otros. Surge ante la necesidad de crear e implementar un enfoque de dirección flexible, innovador, proactivo y motivador; capaz de lograr el compromiso del factor humano para el logro eficiente y eficaz de la misión de las organizaciones.

La dirección estratégica concibe el cambio como algo normal en su actuación, exige comprender lo vital de la organización y definir sus prioridades de forma dinámica, monitorear constantemente el impacto de los resultados en el contexto externo e interno y replantearse si es necesaria la estrategia actual. Es la visualización del funcionamiento integral de una organización inmersa en un ambiente específico; un proceso continuo sujeto a las influencias externas e internas para lograr la excelencia y tratar de responder a las demandas internas y del entorno.

Se reconoce, además, a decir de los autores de este trabajo, como un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de actividades, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para lograr de manera efectiva el cumplimiento de su objeto social.

Lo cierto es que la dirección estratégica en muchas IES ha pasado a ser una parte importante del cambio necesario del modelo de gestión universitaria a que se aspira,

debido al valor agregado que genera para los restantes procesos universitarios. A diferencia de la gestión tradicional, que se centra más en lo operativo, la dirección estratégica exige la concentración institucional en la estrategia, su implementación y control. Una IES que asume y práctica la dirección estratégica es aquella que hace de su estrategia la agenda principal, y alinea sus capacidades alrededor de ella.

La dirección estratégica concibe el cambio como algo normal; exige a los directivos trabajar con el futuro en la mente, comprender lo vital de la IES y concentrar todos los esfuerzos en las prioridades institucionales; centra, especialmente, la atención en el análisis del entorno, en sus demandas actuales y futuras, en las variables de mayor impacto o tendencias pesadas que están incidiendo o incidirán en el desarrollo de la institución para, de ser necesario, replantear su direccionamiento; visualiza el funcionamiento integral de la IES inmersa en un ambiente dinámico; establece alianzas estratégicas con organizaciones del entorno y un sistema de acción centrado en los principales usuarios de los resultados de los procesos universitarios; asume a la mejora continua de la calidad, como una “religión”.

Además, la dirección estratégica es un proceso continuo y alineado, sujeto a múltiples influencias externas e internas. No debe verse como un conjunto de conceptos y métodos, sino como una combinación de fundamentos y comportamientos personales y profesionales, que tienen significativas implicaciones para el desarrollo institucional y sus proyecciones.

No podemos hablar de dirección estratégica en las IES, si no se desarrolla un *pensamiento estratégico* en los directivos y en general, en los miembros de la comunidad universitaria, ya que este se convierte en la base del enfoque estratégico, su razón de ser. Sin él, es imposible cumplir con los restantes presupuestos teóricos de la dirección estratégica. Ello significa poseer un pensamiento visionario, que favorezca el diseño y el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como el desarrollo de un estado de conciencia, una actitud y cultura preactiva, y otras cualidades personales sobre la mejor manera de ver y enfrentar el progreso institucional.

Ahora bien, la *planificación estratégica* es uno de los componentes de la dirección estratégica. Su aplicación se ha hecho popular en el medio empresarial y continuo

teniendo auge en diferentes tipos de organizaciones, entre las cuales se ubican también las Instituciones de Educación Superior. Algunos de los enfoques de planificación utilizados en las empresas han sido empleados en el contexto de las universidades, y otros han tenido sus particularidades propias, entre ellos se destacan: estimación de la demanda social; recursos humanos, demanda económica o matriz de insumo-producto; planificación normativa o por ideales; planificación prospectiva; planificación estratégica; planificación por resultados (componente de la *Dirección por Objetivos*).

En los últimos años se ha observado una mayor utilización e impacto de la planificación estratégica en las instituciones universitarias, sobre todo después de la segunda mitad de la década del 70, fortaleciéndose el criterio de que esta es capaz de acopiar los medios y herramientas imprescindibles para encauzar el futuro de éxito de cualquier IES. Tiene un sentido eminentemente antropológico y se preocupa por articular los propósitos de la institución con los factores tecnológicos, psicológicos y conductuales de los individuos que la integran. La dirección estratégica cobra forma real si contempla primeramente, entre otros, la adopción y desarrollo de la planificación en su enfoque estratégico moderno para asegurar en lo posible, el equilibrio IES-entorno.

Existe una amplia gama de fundamentos teóricos, definiciones, metodologías, técnicas y estrategias para su implementación, y se constatan muchas metodologías de planificación estratégica que desde lo tecnológico nos aportan diversas posibilidades de selección para cualquier IES. La mayoría de estas incluyen los siguientes momentos: la definición de la *misión* institucional; la situación actual de la entidad o *diagnóstico estratégico*; la *visión de futuro* en un horizonte temporal determinado; los *objetivos estratégicos* a lograr; la *definición de las estrategias* a seguir; y, por último, la *elaboración de los planes de acción* a implementar y de mecanismos para el seguimiento y control de los resultados. Algunas incorporan además otros momentos, tales como la *determinación de los valores compartidos* y la *conformación de escenarios*, por solo mencionar algunos de ellos.

Asimismo, aun cuando la planificación estratégica no puede existir sin el control estratégico (otro de los componentes de la gestión estratégica), ambas son actividades que tienen características particulares y es importante comprenderlo. El control estratégico ha de concebirse como un sistema que establece puntos de referencia,

reglas, métodos y dispositivos (con o sin el uso de los recursos tecnológicos de la informática) para medir el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y permitir además, una mejor comprensión de los estados de crisis. Es también un proceso continuo en el que la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos de la Estrategia, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro.

A partir de lo anterior, reconocemos que para lograr que el enfoque de la dirección estratégica en una IES resulte exitoso, debe estar acompañado de acciones básicas para garantizar no solo, el diseño con calidad de la estrategia que se desea alcanzar, sino también velar por su adecuada implementación y control. Estas acciones pueden estar vinculadas con el *factor humano y con los soportes estratégicos necesarios*. Además de planificar esas acciones, hay que darles seguimiento y controlarlas para evaluar sus resultados e impactos, así como realizar ajustes si es necesario.

Las acciones vinculadas con el factor humano pueden estar relacionadas, por ejemplo, con la *participación, el liderazgo, la motivación y la estimulación, la comunicación, así como el aprendizaje, los valores compartidos, la cultura organizacional*, entre otras. Dentro de los soportes estratégicos de mayor importancia se encuentran los siguientes: *sistema de control estratégico para el seguimiento y evaluación de la estrategia; sistema de información y comunicación; sistema de capacitación; sistema de reconocimientos y aseguramiento de recursos*, entre etcétera.

En particular, los procesos inherentes a la formulación, despliegue y control de la estrategia institucional recaban, entre otros aspectos, disponer de información estratégica suficiente, vista como aquella *información útil* que ha sido convenientemente seleccionada y analizada para darle un tratamiento e interpretación adecuada, a partir de la cual se pueden llegar a tener un conocimiento objetivo y un diagnóstico preciso de la realidad de la institución. Es a la vez un recurso estratégico que favorece el proceso de toma de decisiones, por ello debe ser adecuadamente transmitida y comunicada.

Es así que, en toda Institución de Educación Superior, las relaciones humanas y una buena *comunicación* desempeñan un rol importante para el logro de sus objetivos. El

proceso de la comunicación implícita en ella es muy complejo, debido a los elementos que intervienen en él y que actúan positiva o negativamente para que se dé una comunicación participativa, integral y, por tanto, eficaz.

La comunicación tiene su origen en los mismos inicios de la humanidad. Etimológicamente, la palabra tiene su raíz en el latín *comunis*: común, que significa hacer común un conocimiento, una información. Su concepto ha evolucionado de manera tal que se ha dividido en dos tendencias fundamentales: los que conciben la comunicación como transmisión de información de un emisor hacia un receptor, y aquellos para los cuales es un proceso de interacción, diálogo y participación.

En esta primera vertiente se circunscriben, según López, los siguientes autores: (2003, pp. 3-8).

- “El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras” (Berelson y Steiner).
- “Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro –el destinatario– mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga” (Osgood).
- En cambio, entre los que ven a la comunicación como proceso horizontal, bi o multidireccional, que es por esencia participativo e interaccional, tenemos a:
- La comunicación es “... la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad” (Pascuali).
- La comunicación es “... el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias en condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación” (Beltrán).

Sobre la base de este último criterio se concibe a la comunicación, como un proceso que otorga la posibilidad del diálogo y la participación del receptor, haciendo que este último reflexione y actúe desde su conciencia crítica, además de aclarar que las funciones de la comunicación van más allá de la mera información.

Según Pérez, “... la comunicación no es neutral y si ejerce el poder de la influencia y tiene la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y del conflicto, y de movilizar a la acción es porque en la comunicación emergen, se configuran y co participan las jerarquías de valores que mueven el mundo”. Este autor considera que la comunicación tiene, además, otras ventajas: es una forma de acción que puede sustituir a los actos propios coactivos, con el consiguiente ahorro de tiempo y energía; añade valor simbólico a las personas, organizaciones y artefactos y genera consensos y comportamientos cooperativos (2005, p. 726).

Ferrer la define como "el proceso activo de significación e intercambio de mensajes por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan hacia un fin social determinado" (1982, p. 14). Es decir, que en tal proceso se intercambian mensajes como ideas, sentimientos, conocimientos y datos. Se crean estados emocionales que se manifiestan en gestos, ademanes, expresiones faciales y otros. Para Arguedas, “es el reflejo del entendimiento, nace del deseo de hacer común lo que debe entenderse” (1991, p. 52).

Por su parte, Berlo (1969) la percibe como un proceso dinámico e interactivo; Davis (1972) como el intercambio de información de una persona a otra; así como Barnlund(1971); Mortensen (1972) y Wenburg (1973), coinciden en que es un proceso transaccional, al significar su carácter recíproco, en el que ambas partes (emisor y receptor) se afectan mutuamente al enviar y recibir mensajes.

Para Arguedas, “en la comunicación afluyen todos los conocimientos y los descubrimientos del hombre para hacer comprensible cuanto le rodea” (1991, p. 41). Es también el medio seguro para una eficiente relación en todos los campos en que el hombre se desenvuelve, por ello se hace necesario que se practique en cada momento de la vida, así nos permite comprender, aclarar y sobre todo utilizar la retroalimentación para tomar decisiones e influir en los demás.

La buena comunicación se caracteriza por ser de dos sentidos, es decir, bidireccional. El proceso incluye: al emisor, el mensaje, el canal, y el receptor, entre otros componentes.

Se considera que el proceso de comunicación de doble vía atraviesa ineludiblemente por las siguientes etapas: a) desarrollar una idea; b) codificación (cifrado del mensaje); c) transmisión del mensaje; d) recepción; e) uso del mensaje y f) retroalimentación.

Particularmente, dentro de la dirección estratégica, la comunicación es la fuerza central de enlace, entre la estrategia diseñada y la posibilidad real de cumplir con la misión y la visión institucional. Constituye el elemento de imbricación que mantiene unidas a las diferentes partes interdependientes del sistema organizacional. Sin ella no existe actividad institucional, ya que proporciona a los individuos independientes los medios para coordinar sus actividades y alcanzar objetivos comunes.

La fuerza de los argumentos señalados anteriormente ha servido de base para sustentar las bases teóricas y metodológicas de la *comunicación organizacional*, la cual tiene sus orígenes en los años 50 del siglo XX en Estados Unidos y Europa. En la década del 70 se aborda de manera teórica por Charles Redding, en su libro *Comunicación en la organización*. Su objeto de estudio es la comunicación entre los hombres y está estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

Aparece y se desarrolla como vertiente de la comunicación social, e integra áreas que funcionaban de manera inconexa como la publicidad; las relaciones públicas; la comunicación interna; el marketing y la comunicación estratégica.

La comunicación organizacional como disciplina centra su atención en el diagnóstico y perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo. Está sujeta a diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos teóricos.

Este nuevo paradigma resulta importante, en tanto las organizaciones no pueden vivir ni desarrollarse sin comunicación; la coordinación de las actividades resultaría imposible y

la cooperación sería una actividad frustrada. Por ello, las organizaciones, y entre ellas las IES, deben esforzarse por lograr una comunicación organizacional eficaz, ya que esta promueve, entre otros aspectos, un mejor desempeño de las personas; promueve la satisfacción por el trabajo ya que los sujetos conocen mejor sus funciones, se sienten más comprometidos y motivados por él y están dispuestos a sacrificar determinados privilegios personales para cumplir los objetivos de la organización.

Entre las principales funciones de la comunicación organizacional se señalan las siguientes: a) *Descriptiva*: expone el estado de los procesos comunicativos en los diferentes ámbitos de la organización; b) *Evaluadora*: explica y pondera las razones de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo y c) *Desarrollo*: Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que es considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

En cuanto al flujo de la comunicación en las IES, vemos que esta puede fluir en varias direcciones: en forma *descendente*, *ascendente* u *horizontal*, *lateral* o *cruzada*.

Tradicionalmente se ha insistido en la *comunicación descendente*, aquella que fluye de las personas de los niveles más altos a aquellos que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía horizontal. Es considerada como la forma natural y espontánea de transmitir información en las organizaciones y generalmente suele ser muy abundante, pero no siempre es eficaz.

La *comunicación ascendente* va de los subordinados a los niveles superiores y continúa ascendiendo por tomando en cuenta la jerarquía organizacional. Este flujo de comunicación es con frecuencia obstaculizado por los directivos de los diferentes niveles jerárquicos de la institución, los cuales filtran los mensajes y no transmiten toda la información, en especial, si esta no le es favorable.

Por su parte, la *comunicación horizontal* o *cruzada*, implica el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de una organización. En este caso, los mensajes fluyen según el principio funcional que siguen las redes o canales horizontales, pudiendo ser útil en la coordinación de las tareas, generación y manejo de la información o solución de conflictos.

De lo anteriormente manifestado podemos significar, que resulta importante el desarrollo de comunicaciones efectivas en las IES, lo cual puede lograrse si tenemos presente algunos de los factores que intervienen en ello, como son: saber escuchar, estimular una comunicación recíproca, dar participación a los subordinados en la toma de decisiones, poner atención a los rumores y versiones circulantes, crear un clima de confianza y buena voluntad, así como atender eficientemente las *redes de comunicación* que se establecen dentro de la institución, ya sean formales e informales.

Ahora bien, como ya hemos señalado anteriormente, la comunicación organizacional, debe reforzar el interés por lograr que las IES orienten sus empeños hacia la concreción de los objetivos institucionales, tomando como base el pensamiento y la actitud estratégica resultantes de una cultura organizacional coherente con la intención de alcanzar resultados cualitativamente superiores.

Todo lo anterior requiere desarrollar una *comunicación estratégica* efectiva, en la que el diálogo organizacional se valore como un fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido, expresión de un encuentro sociocultural realizable en un espacio y tiempo relacionado con la diversidad del entorno macrosocial.

Autores como Tironi y Cavallo han definido a la comunicación estratégica como: “una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos” (2001, p. 28).

La comunicación estratégica, según aprecian los autores de este trabajo, es un proceso participativo, dinámico y continuo que determina el cómo se pueden alcanzar las metas planificadas, por lo que está vinculada a la estrategia institucional. Se propone convertir el vínculo de las IES con su entorno cultural y social, en una relación armoniosa y positiva para el logro de sus intereses y objetivos. Puede ser interna, en la que participan los diferentes actores institucionales a diferentes niveles, o externa, cuando intervienen los aliados estratégicos del entorno u otros actores sociales relacionados o no con la actividad organizacional.

No cabe duda, de que la comunicación estratégica es parte inherente de la comunicación organizacional, y sustrato esencial para hacer valer los principios de la dirección estratégica, que lleva implícito el cumplimiento de la misión y la visión de futuro que se desea alcanzar en un horizonte de tiempo determinado. Es a la vez, el soporte conceptual de los resultados organizacionales, que tiene sus cimientos en la *cultura organizacional*.

Por otro lado, para lograr la consolidación de la comunicación estratégica en las IES, se debe evitar la presencia de barreras que obstaculizan una comunicación e información eficientes. Para disminuir estas barreras o para mantener control sobre ellas, así como para tener éxito en el proceso de comunicación e información, es necesario que los directivos conozcan y manejen asertivamente las técnicas de comunicación para negociar, persuadir, convencer, estimular, cuestionar, consolar, entre otras importantes.

Por ello, se requiere diseñar, implementar y evaluar estrategias de comunicación que resulten efectivas, y que tengan en cuenta elementos como: ser coherente con la estrategia de desarrollo institucional diseñada; apoyarse en los elementos de la cultura organizacional imperante; esclarecer los canales y redes formales e informales que apoyarán la concreción de la estrategia de comunicación y determinar los medios y recursos más importantes que servirán de base a la comunicación interna y con el entorno.

Muy importante resulta también el desarrollo de la figura del denominado DIRCOM o director de comunicación en las IES, el cual debe ser poseedor de un conjunto de competencias que promuevan la gestión adecuada de la comunicación estratégica en la institución. Esta persona no solo ha de ocuparse de los elementos de publicidad, imagen corporativa o de marketing, debe convertirse en un excelente comunicador y gestor para lograr diseñar, implementar y evaluar la estrategia de comunicación de la organización, implicando a todos los actores de cada uno de los niveles jerárquicos, en armonía con los públicos del entorno.

Finalmente, resulta conveniente destacar, que la comunicación estratégica constituye un pilar esencial para poder concretar la misión y la visión institucional, la cual ha de comportarse como un proceso recíproco y multidireccional liderado de manera eficiente

por los directivos universitarios, logrando la participación responsable de todos los actores universitarios en el proceso de gestión, con lo cual se contribuiría, sin lugar a duda, a la consolidación de la dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior.

Conclusiones

Dada la elevada complejidad en la que viven inmersas hoy las IES, sin lugar a duda, la dirección estratégica es un enfoque que puede potenciar la gestión institucional. Los presupuestos teóricos y las estrategias metodológicas que requieren su implementación están vinculados con la mejora continua de los procesos universitarios. En este ámbito, la comunicación se convierte en eje central de la gestión en cada uno de los niveles jerárquicos y funcionales, aportando al logro de los objetivos institucionales, siempre que esta se aborde con un carácter estratégico y participativo.

En el caso particular de las IES, la comunicación puede ayudar a que todos sus miembros se articulen, organicen y participen dinámicamente en la formulación y concreción de los objetivos y metas institucionales, tomando como sustrato a la cultura organizacional imperante.

Se precisa, entonces, disponer de estrategias armónicas y efectivas que favorezcan la comunicación estratégica, en tanto los directivos requieren información y comunicación adecuada para que la institución avance con éxito, lo que implica, entre otros elementos, que sepan comunicarse eficazmente.

Referencias bibliográficas

Almuiñas, J. L., J. Galarza (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 2, 13-17.

Tironi, E & A. Cavallo (2001). *Comunicación Estratégica*. Ediciones Taurus, Chile, 28.

UNESCO. (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*, 6.

Ferrer. (1982). *Comunicación y Comunicología*, EUFESA, México, 14.

Arguedas Salas, K. (1991). Salud y comunicación social. *Revista Ciencias Sociales* N°. 53. <http://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wpcontent/revistas/53/arguedas.pdf>, 41-54.

Berlo (1969). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: Argentina.

Davis (1972). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza. Nueva York: McGraw-Hill.

Barlund, Dean C. (1971). A transactional model of communication, in Barker, Larry L. and Kibler, Robert J. [eds.], *Speech Communication Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.

López Viera, Luis y otros (2003). *Comunicación Social: Selección de textos*. tomo III. Editorial Félix Varela, La Habana, 3–8.

Mortensen (1972). *Communication: the study of human interaction*. New York, McGraw-Hill.

Pérez, Rafael A. (2005). *Estrategias de comunicación*. Extraído el 20 de junio de 2014 desde: estrategia@rafaelalbertoperez.com. Segunda edición. Editorial Ariel. Barcelona, 726.

Wenburg (1973). *The personal communication process*. New York, John Wiley and Sons.