

## La planeación estratégica de la comunicación en la Universidad de Cienfuegos

### Strategic Planning of communication in Cienfuegos University

**Marianela Dávila Lorenzo<sup>1</sup>, Juana Larissa Tamayo Olmey<sup>2</sup>, Mayara Medina Marín<sup>3</sup>,  
Leyanet Pérez Jiménez<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Ms.C. Profesora de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Correo electrónico: [mdavila@ucf.edu.cu](mailto:mdavila@ucf.edu.cu),

<sup>2</sup>Lic. Profesora de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Correo electrónico: [jtamayo@ucf.edu.cu](mailto:jtamayo@ucf.edu.cu),

<sup>3</sup>Lic. Profesora de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Correo electrónico [mmarin@ucf.edu.cu](mailto:mmarin@ucf.edu.cu),

<sup>4</sup>Lic. Profesora de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Correo electrónico [lperezp@ucf.edu.cu](mailto:lperezp@ucf.edu.cu)

### RESUMEN

El presente trabajo refleja los resultados de la gestión de la comunicación en la Universidad de Cienfuegos hasta octubre del 2014. Se asumió una alternativa metodológica cualitativa que se sustenta en la necesidad de gestionar de forma coherente y organizada la comunicación, tanto interna como externa de la institución con sus públicos. Su realización se basó en la propuesta de Kirk Díaz Guzmán que se aplica a instituciones educativas. Se utilizó el método etnográfico y diferentes técnicas de recogida de información: la revisión de documentos, la entrevista en profundidad, la observación participante y grupo de discusión. Su utilización permitió recopilar información suficiente, para realizar una descripción detallada de los indicadores de las categorías de análisis que tributaron al diagnóstico de la comunicación institucional. Los principales resultados estuvieron centrados en determinar la estructura comunicativa, supeditada a la estructura organizativa (líneas del organigrama), lo que determinó como principales centros (focos) que generan información, el Rectorado y los Vicerrectorados, específicamente el de Investigación y Postgrado y Formación, al igual que las facultades y centros de investigación de la Universidad de Cienfuegos. Las acciones previstas están orientadas a facilitar los procesos comunicativos y tributar al cumplimiento de la misión institucional. Se explicitan los medios comunicativos, su idoneidad, así como las pautas para su empleo. La gestión de la comunicación ha permitido articular un único discurso institucional que se corresponde con los elementos que caracterizan la Universidad y su entorno.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación organizacional, diagnóstico, gestión de comunicación.

### ABSTRACT

This paper reflects the results of the management of communication at the University of Cienfuegos until October 2014. A qualitative methodological alternative was assumed, based on

the need to manage in a coherent and organized way the internal and external communication of the Institution with its publics. Its realization was based on the proposal of Kirk Díaz Guzmán that applies to educational institutions. The ethnographic method and different techniques of information collection were used: document review, in-depth interview, participant observation and discussion group. Their use allowed the collection of sufficient information, to provide a detailed description of the indicators of the categories of analysis that contributed to the diagnosis of institutional communication. The main results were centered in determining the communicative structure, subordinated to the organizational structure (lines of the organization chart), which determined as main centers (foci) that generate information, the Rectorate and the Vice rectories, specifically the Research and Postgraduate and Training, as well as the faculties and research centers of the University of Cienfuegos. The planned actions are aimed at facilitating communicative processes and taxing the fulfillment of the institutional mission. The communicative means, their suitability, and the guidelines for their use are made explicit. The management of communication has allowed to articulate a single institutional discourse that corresponds with the elements that characterize the University and its surroundings.

**KEYWORDS:** Organizational communication, diagnostic, communication management

## INTRODUCCIÓN

La sociedad contemporánea se desarrolla en un mundo competitivo, donde las grandes compañías luchan entre sí, por el logro de la eficiencia y la calidad, con el objetivo de ocupar una posición estratégica en el mercado internacional. Uno de los factores que influyen directamente en este contexto son los nuevos avances tecnológicos surgidos, como resultado de las transformaciones sociales, que se dan, ante la necesidad que experimenta la sociedad, de crecer y perfeccionarse, para lograr un mayor desarrollo y factibilidad en el funcionamiento de las organizaciones modernas.

La vía fundamental mediante la cual, se ponen en práctica cada uno de los procesos que se gestan en las entidades, es la comunicación, que aparece como proceso integrador de toda la dinámica organizacional. La comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable, que funciona como proceso mediador de las relaciones sociales e institucionales, e influye directamente en el clima organizacional, tanto en el medio interno como en el externo, y en el trabajo eficaz de la entidad.

La comunicación institucional es un tema muy tratado en la actualidad. Existen varios autores que lo han abordado para encontrar un acercamiento a una compleja definición, aunque cada uno hace un tratamiento del mismo desde su perspectiva.

Primeramente Blauw (1994) describe la comunicación institucional como: "el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivo relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa" (citado en Trelles, 2005).

Contraria a la descripción expuesta en la definición anterior, se hace mayor énfasis en el papel de la comunicación institucional, que es la base para crear relaciones positivas con los públicos de los que la empresa depende. Por tanto, se propone la siguiente formulación: "La comunicación institucional es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende". (Trelles, 2005).

La comunicación institucional debe gestionarse estratégicamente para potenciar los recursos materiales y humanos de los que dispone. De ahí que la presente investigación se trace como objetivo: Presentar los resultados de la gestión de la comunicación institucional de la Universidad de Cienfuegos (desde este momento en adelante UCF).

La gestión de la comunicación se desarrolla en la UCF a través de la concepción, la elaboración y aplicación de la estrategia de comunicación coherente y ajustada al contexto debido a que encierra el reconocimiento de objetivos a mediano y largo plazos, se enfatiza en las acciones y circunstancias necesarias para lograrlos, por lo que ocupa un lugar primordial en la organización. Por ello los esfuerzos enfocados hacia la puesta en práctica de una estrategia que garantice el éxito, la obtención y mantenimiento a largo plazo de ventajas competitivas únicas y sostenibles.

Las estrategias de comunicación se materializan en la elaboración del diagnóstico, la planificación y el diseño, conocida por los actores y regida por una política de comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos.

El estudio de la comunicación institucional en la UCF permite conocer la situación real en la que se encuentra y en función de ello gestionarla adecuadamente. Además, constituye la guía fundamental para mejorar la funcionalidad de esta organización y su rendimiento, además de que favorece su estabilidad y crecimiento.

La propia gestión de la comunicación se consolida en estos momentos a través de su planeación estratégica, la que en esencia es aprobada y compartida por los directivos y miembros de la organización, a través de sus intenciones, valores, creencias y actuaciones. Los procesos de formación de las estrategias constituyen procesos de aprendizaje, que se desprenden de un proceso de cambio organizacional, producto de la interacción y asimilación de la propia estrategia.

En consecuencia, la universidad debe ser capaz de proyectar su desarrollo con visión de futuro y planificar estratégicamente cada etapa de actividad. Se ha de prever la disponibilidad de recursos de todo tipo, que hoy son escasos y costosos.

En el contexto universitario, este análisis estratégico comprende la determinación de la orientación de la universidad mediante la formulación de su misión y objetivos, y la realización de un diagnóstico basado en el análisis del plano interno y externo. Ello permite el posterior desarrollo de la planeación estratégica. Esta fase se inserta en un proceso más amplio, el denominado proceso de dirección estratégica, que constituye un sistema de referencia aplicable a la administración de los centros del Ministerio de Educación Superior.

## **MÉTODO**

Para desarrollar esta investigación se asumió una alternativa metodológica cualitativa que se sustenta en la necesidad de gestionar de forma coherente y organizada la comunicación, tanto interna como externa de la institución con sus públicos. Su realización se basó en la propuesta de Kirk Díaz Guzmán que se aplica a instituciones educativas.

Se utilizó el método etnográfico y diferentes técnicas de recogida de información: la revisión de documentos, la entrevista en profundidad, la observación participante y grupo de discusión. Su

utilización permitió recopilar información suficiente, para realizar una descripción detallada de los indicadores de las categorías de análisis que tributaron al diagnóstico de la comunicación institucional.

De consideraron los siguientes aspectos:

- Planeación Estratégica de la Comunicación de la UCF Objetivo general:

Contribuir a la formación integral y a la superación del estudiantado y de los trabajadores y trabajadoras comprometidos con el desarrollo y la promoción de la ciencia, la innovación tecnológica y la proyección social.

Objetivos específicos

- Potenciar los procesos de formación del pregrado y del postgrado, con énfasis en el desarrollo de la competencia profesional, con calidad y pertinencia, para defender la Revolución.
  - Promover el desarrollo de la ciencia y de la innovación tecnológica, para satisfacer las demandas de la producción de bienes y servicios, atendiendo a las prioridades establecidas y considera las posibilidades reales del territorio.
  - Elevar el impacto de la comunidad universitaria, para lograr la integración y el reconocimiento de su papel en la sociedad.
- Identificación de los que realizan la comunicación en la UCF.
  - A partir del diagnóstico realizado, identificar, los principales grupos internos y externos y las barreras que dificultan los procesos comunicativos en la UCF.

## RESULTADOS

Las principales barreras que dificultan los procesos comunicativos en la UCF se relacionan con:

- Uso inadecuado de los canales y medios caracterizados en la estrategia de comunicación de la UCF.
- Falta de recursos humanos, materiales y financieros para la gestión de la comunicación institucional.
- La falta de capacitación de los directivos y cuadros involucrados en los procesos comunicativos de la UCF.
- El ineficiente manejo de los medios internos para la comunicación en la UCF.

Las principales limitaciones que frenan el trabajo del Grupo de Comunicación se relacionan con la falta de un local adecuado para el trabajo del mismo y la no inclusión en el presupuesto del año en curso de recursos para el desarrollo de acciones comunicativas, carencia de medios informáticos y recursos para la filmación y reproducción de las principales actividades que se desarrollan en la UCF. Además, la intranet no la administra el Grupo de Comunicación y esto dificulta la transmisión de la información para toda la comunidad universitaria. Desde el punto de vista estructural se puede lograr mucho más con la inclusión de nuevos colaboradores al Grupo de Comunicación.

Este grupo trabajó a partir del diagnóstico de comunicación interna realizado en la UCF. A través de dicho diagnóstico se definieron los públicos hacia los cuales se dirigen los flujos de información, estos son:

**Público interno: Trabajadores y trabajadoras:** segmentados en directivos y subordinados/as, docentes y no docentes. **Estudiantes:** segmentados por tipos de cursos en CRD, CPE, ED y matriculados en Sede Central y Filiales Municipales.

**Público externo:** Organismos de la Administración Central del Estado y sus dependencias provinciales y municipales, Empresas estatales, Sociedades mercantiles, Instituciones del territorio, Unidades docentes y entidades laborales de base de la UCF Medios de comunicación masiva, Sociedad civil y Sociedad en general.

### **Estrategia de Medios**

Las etapas diseñadas como parte de la planeación estratégica de la comunicación sería imposible desarrollarlas sin una estrategia de medios, en la que se seleccionarán las acciones de comunicación. Para cada momento se estructuraron teniendo en cuenta los resultados. Cuando se hace referencia a un medio de comunicación, también es entendido en nuestro contexto como un canal de comunicación. Los canales o medios se clasifican de dos formas: directos o mediatizados. Los mediatizados requieren de algún tipo de tecnología para la producción del mensaje, mientras que los directos requieren de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Cada medio de comunicación debe tener una política de comunicación que responda a la política de comunicación de la Institución.

**Canales directos:**

- Reuniones
- Despachos
- Murales
- Pizarras Informativas
- Boletín “El Universitario”
- Comunicación promocional (Carteles, sueltos, plegables, afiches, almanaques, pegatinas, pulóver, gorras).
- Exposiciones, Aulas Temáticas

**Canales mediatizados:**

- Radio Universitaria (Altavoces)
- Intranet
- Correo electrónico
- Medios de comunicación provinciales (la UCF se ha insertado en los diferentes programas, según el interés profesional de la misma con estas instituciones de comunicación y viceversa. Entre los contactos principales que ha logrado hacer el Grupo de Comunicación con los medios se encuentran los diversos programas informativos, como revistas culturales pertenecientes a la programación del Telecentro Perlavisión y de la Emisora Radio Ciudad del Mar. La respuesta de los mismos hacia los intereses profesionales de la Universidad de Cienfuegos ha sido valorada como excelente. En el caso del contacto del grupo con el periódico Cinco de Septiembre, se ha hecho un poco más difícil la comunicación, principalmente en la edición plana, debido a que se priorizan otros temas. En el caso de la edición digital se han alcanzado algunos resultados.)
- Multimedia
- Teléfono
- Blogs

La estrategia de medios también se estructura a partir de las tres fases ya descritas con el fin de informar, persuadir y recordar. En cada una de ellas se precisan las acciones que se deben desarrollar y una muestra de ellas en algunos casos. Los escenarios en los que se trabajarán son las facultades, centros de investigación, sedes centrales y filiales que conforman la UCF, también se prevé desarrollar otras acciones desde los medios de comunicación.

Los principales medios de comunicación con los que cuenta la UCF para dirigirse hacia sus públicos internos y externos se caracterizan a continuación según su situación actual:

- Murales y pizarras informativas en la UCF: se encuentran distribuidos en las facultades, centros de investigación, Casa Estudiantil de la UCF y otros espacios de la universidad de Cienfuegos. Se utilizan para la socialización de actividades en la comunidad universitaria.
- Sistema de reuniones: proporciona el contacto entre los decisores para resolver los problemas organizativos que se puedan presentar en la institución.
- Comunicación promocional: Se elaboran afiches, sueltos y plegables que faciliten la promoción de la UCF.
- Exposiciones: Se utiliza la sala itinerante de Historia la cual refleja la historia de la UCF.
- Intranet: Se mantiene actualizada con los principales resultados de la UCF.
  - Radio universitaria: Con su programación, de lunes a jueves, según los programas diseñados para cada jornada, (lunes y jueves: "Buenas tardes, Juventud", programa dedicado a todos los estudiantes y a los trabajadores de la UCF; martes con la revista: "Huellas de mujer", dedicada a las féminas de la UCF, espacio que destaca la labor en la cultura, la promoción cultural, la investigación, la innovación tecnológica y la formación de las nuevas generaciones dentro de las mujeres cienfuegueras y cubanas, y los miércoles con el programa:
  - "Entre culturas" el que permite brindar un espacio dedicado a los estudiantes extranjeros en la UCF) mantendrá la actualización, para la comunidad universitaria sobre el proceso antes (de preparación), durante (desarrollo de los festivales) y después de finalizadas todas las actividades en la UCF.
- Teléfonos: Se utilizan para coordinar decisiones.
- Correo electrónico: Es una vía para coordinar actividades a desarrollar en la UCF.
- Blogs de la UCF: Facilitan la promoción hacia los públicos internos y externos de la UCF sobre las principales actividades, sirven como espacio para el intercambio de opiniones con profesores y estudiantes de la UCF.
- Medios de comunicaciones masivas, provinciales y nacionales (prensa escrita, prensa digital, emisoras de radio y Televisión). Los públicos internos y externos recibirán a través de estos medios una actualización sobre la vida en la UCF.



## DISCUSION

### **Gestión de la Comunicación, ¿Quiénes la realizan en la UCF?**

La gestión de comunicación se realiza en la Universidad de Cienfuegos por el Grupo de Comunicación que se encuentra adscripto al Departamento de Comunicación Social, en la Facultad de Ciencias Sociales y aunque su constitución no está respaldada por la creación de una estructura organizativa específica, este sí funciona a partir de la ubicación de un jefe de grupo y la ubicación de dos licenciadas en Comunicación Social y una licenciada en Letras.

La estructura del Grupo de Comunicación de la UCF permite aplicar parcialmente las herramientas de la Comunicación Social para el trabajo metodológico, debido a la escasez de personal para la gestión efectiva por el alto número de tareas a desempeñar, aunque se cuenta con especialistas de esta rama. La actualización diaria de la Intranet posibilita un mayor nivel de información en la comunidad universitaria. El grupo también labora en la conformación de los programas de radio que se transmitirán por la Radio Universitaria, la cual se está redimensionando en aras de lograr una mayor audiencia y calidad de su programación. Además, ofrece asesorías y capacitación en instituciones del territorio y apoya la gestión de comunicación del Proyecto de Innovación Agrícola Local.

### **Resultados de la estrategia de medios de comunicación:**

En este aspecto se debe resaltar que la atención a la universidad por parte de los medios de comunicación provinciales ha mejorado desde el año 2012 hasta el 2014, desde cada uno de los medios de comunicación provinciales (Prensa Plana, Prensa Digital, Radio y Televisión). Así, un periodista de cada uno de los medios referidos atiende las necesidades informativas de la UCF y participan en las principales actividades de la universidad cienfueguera lo que garantiza la presencia de la UCF en los medios de comunicación tanto provincial como nacional.

Los especialistas de la prensa reciben atención desde el momento que ingresan a la UCF. Así, se les viabiliza la posibilidad de reunirse con cuadros, trabajadores y trabajadoras y estudiantes de la UCF, se les garantizan las posibilidades para la filmación de espacios dentro de la universidad, se les facilitan informaciones para que puedan ser publicadas en los medios a los cuales representan y son invitados a las principales celebraciones y actividades de la institución. Las relaciones con la Unión Nacional de Periodistas de Cuba (UPEC) y otras organizaciones que agrupan a los profesionales de la prensa, además del estrecho vínculo con

la Asociación de Comunicadores de Cuba (ACCS) en la provincia permite el flujo de la comunicación externa desde la UCF hacia los medios y sus representantes; así como la superación de los profesionales del sector en la provincia bien insertados en el sistema de postgrados de la UCF como en el previsto por las referidas organizaciones.

Durante el curso 2013-2014 se lograron impactos en los medios de comunicación tanto provincial como nacional.

**Tabla No. 1. UCF en los Medios de Comunicación Provinciales.**

Total de notas en Medios de Comunicación Masiva	Televisión	Radio	Prensa plana	Prensa Digital
102	14	28	2	58

Fuente: Elaboración propia.

La UCF dispone de varios espacios en los medios de comunicación donde se expresa el quehacer universitario en todas sus dimensiones, entre ellos se destaca el programa juvenil del Telecentro Perlavisión “Ese es el punto”. Este es un programa que informa sobre el acontecer universitario de la provincia y un espacio de comunicación e intercambio eficaz para alcanzar una mayor proyección en la sociedad. Además, se transmite por el programa Cita con la juventud, de la emisora provincial Radio Ciudad del Mar, el segmento “De comunicación”, donde se abordan temas puntuales y de actualidad referentes a la comunicación y que resultan de interés para la sociedad en general. Asimismo, se mantiene un estrecho vínculo con la prensa la cual divulga las actividades y sucesos más importantes que ocurren en la UCF. También se ha logrado la inclusión, de manera estable, en espacios del telecentro provincial donde se han expuesto los resultados del trabajo de la UCF.

### **Medios de Comunicación Internos**

La Intranet brinda sus servicios, como medio de comunicación digital con que cuenta la UCF, y para ello se trabaja de forma diaria con su actualización y con la preparación de notas sobre diversos temas relacionados con la comunidad universitaria. Intranet brinda sus servicios, como medio de comunicación digital con que cuenta la UCF, y para ello se trabaja de forma diaria con su actualización y con la preparación de notas sobre diversos temas relacionados con la comunidad universitaria.

## CONCLUSIONES

- A través del diagnóstico de comunicación que se realizó en la UCF se identificaron las principales dificultades que presenta el proceso de comunicación en esta institución.
- La comunicación interna en la UCF transita por caminos formales e informales. En dirección tanto ascendente como descendente u horizontal.
- Los canales más utilizados para transmitir información son: el contacto cara a cara, el correo electrónico, y los espacios de reuniones. Por lo que se emplean canales mediatizados y directos.
- Los mensajes elaborados y transmitidos desde la instancia superior hacia los subordinados son básicamente de mantenimiento y tarea, pues los elementos del discurso siempre están encaminados a orientar y coordinar las tareas que los trabajadores deben desempeñar y por otro lado guardan una estrecha relación con los servicios y actividades que tienen especial interés por esta.
- El público interno del UCF se clasifica en interno y externo, el cual es muy numeroso y con características muy diversas.
- La retroalimentación o feedback en la organización, se da generalmente en los espacios de comunicación existentes en el centro, pues en ellos es donde los directivos conocen las inquietudes, los puntos de vista y las opiniones de los subordinados respecto a las decisiones que se han estado tomando, además ofrece respuesta a las interrogantes que surgen en el proceso de intercambio y a sus sugerencias.
- A partir de los resultados del diagnóstico de comunicación se realiza la planeación estratégica de Comunicación Institucional donde se expresan acciones para facilitar y resolver los problemas comunicativos detectados.
- Se muestra la amplia difusión del acontecer universitario en los medios de comunicación internos y externos (medios de comunicación provincial y nacional).

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M.M. y Saladrigas, H. (2002) Para Investigar en Comunicación Social, (Ed Pablo de la Torre), La Habana p.p 56 y 57.
- Bartoli, Annie. (1992) Comunicación y organización. (Ed. Paidós). Barcelona.
- García, J. (2005) Ética y Deontología de la Comunicación Social. La comunicación interpersonal (Editorial Félix Varela), La Habana. pp.84.

- Kreps, Gary L. (1995) "La Comunicación en las Organizaciones" (Ed. Addison –Wesley) Iberoamericana. Estados Unidos. Pp. 254,257, 304.
- Muriel, Luisa; Rota Gilda. (1982). Comunicación Institucional. Enfoque de Relaciones Públicas. Editora Andina. Quito, Ecuador. Primera Edición.
- Piedra, Mario; Saladrigas, Hilda; Gámez, Nora; Rivero, Magda; Gálan, Rebeca; Martinto Virgilio; Cárdenas, Enma (2002) Manual de Relaciones Públicas, (Ed. Félix Varela), La Habana.
- Press, Eduardo, 2000. La comunicación en la Empresa. Psicología Organizacional.
- Resolución de Conflictos, Negociación, Comunicación. Recuperado de:  
[www.epconsultores.com/](http://www.epconsultores.com/)
- Rodríguez, Gregorio; Gil Javier; García, Eduardo. (2004) Metodología de la Investigación cualitativa. (Ed. Félix Varela), La Habana.
- Sánchez Calero, María Luisa, 2000. Desarrollo de la Comunicación externa de la empresa. (Red).
- Sampieri, H. R. (1994) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, México.
- Taylor S. J. y R. Bogdan. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación". (Editorial PAIDÓS), Barcelona., Pág. 101.
- Schein. E. H. (2006) Cultura empresarial y liderazgo, (Ed. Félix Varela), La Habana
- Trelles, (2004) Comunicación Organizacional, (Ed Félix Varela), La Habana.
- Washington Dante Illescas. "Como planear las Relaciones Públicas". (Ed Macchi), México D.F
- Trelles Rodríguez, Irene, Meriño Otero, Julieta, Espinosa Rodríguez, Arnulfo (2005). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de Lecturas. Ed. Félix Varela, La Habana.

RECIBIDO 10/9/2014; APROBADO 12/12/2014