



UNA MIRADA A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO

Liuver Camilo Momblanc¹
Zoe Cisneros Aldana²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Liuver Camilo Momblanc y Zoe Cisneros Aldana (2016): "Una mirada a la gestión de la comunicación organizacional en la Universidad de Guantánamo", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/canales.html>

RESUMEN: En el marco organizacional la gestión de la comunicación tiene un carácter estratégico en función de la consecución de su misión y visión. Los autores, a partir del examen de la Universidad de Guantánamo (UG) como objeto de análisis, identifican los procesos de comunicación institucional de carácter formal, su estructura para gerenciarla, lugar dentro del organigrama, capital humano e infraestructura general y tecnológica asignada para tales fines. Asimismo, exponen el modo de gerenciar que prevalece y realizan un análisis sobre la comunicación interna y externa formal: componentes y modos en que se desarrolla. Finalmente, señalan las deficiencias que evidencia el proceso de comunicación institucional formal evaluado, a partir de la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). Se concluye con una propuesta de acciones para asumir de manera estratégica y planificada este proceso en la organización estudiada, como un paso importante para la gestión administrativa.

PALABRAS CLAVES: Universidad de Guantánamo, comunicación organizacional, comunicación institucional, canales y mensajes.

I.- EXORDIO

En el acontecer histórico del estudio de la comunicación como ciencia muchos autores han considerado que como proceso esta no es privativa de los seres humanos, pero constituye un elemento clave para su coexistencia y vida comunitaria. En esta tesitura, el legado escrito que ha quedado como evidencia del pensamiento humano, fundamenta que la actividad comunicativa fue el resultado de una necesidad del hombre en su interacción con otros de su misma especie durante el desarrollo de la actividad productiva. Pero si bien el proceso comunicativo se hizo evidente desde entonces, en la actualidad se ha ido complejizando al mismo tiempo que las relaciones sociales.

La comunicación, sus medios de transmisión y la sociedad evolucionan en la actual era de la información y el conocimiento a un ritmo tal que épocas atrás no se pronosticaba. Cada vez se desarrollan más sistemas de símbolos y códigos que representan las diferentes opciones de información, comunicación e interacción. Asimismo, los estilos de comunicación cambian de modo apresurado como expresión del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). Y en este escenario no solo puede hablarse de una comunicación interpersonal y grupal, sino que cobra especial interés su desarrollo a nivel organizacional.

¹ Licenciado en Derecho. Especialista en Derecho Penal por la Universidad de Oriente en Santiago de Cuba. Profesor Auxiliar de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanística de la Universidad de Guantánamo, Cuba. Correo electrónico: liuver@cug.co.cu

² Licenciada en Estudios Socioculturales. Profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanística de la Universidad de Guantánamo, Cuba. Correo electrónico: zoe@cug.co.cu

Como disciplina de las ciencias sociales, la comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que configuran los procesos comunicativos en las organizaciones (Trelles, 2006). Tiene el objetivo de mejorar la interrelación entre sus miembros (público interno) y de estos con el público externo, así como fortalecer su identidad e imagen en función de la consecución de su misión, visión y objetivos estratégicos. En fin, ofrece la posibilidad de la incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante la contribución al perfeccionamiento de la cultura organizacional y el fortalecimiento de los valores compartidos.

Por ello es posible afirmar que para lograr la plena realización de las metas que se trazan las diferentes organizaciones y por tanto su desempeño exitoso, resulta indispensable una mirada desde la comunicación organizacional. Al incorporar esta una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación, permite el incremento de los niveles de motivación y participación de los integrantes de la organización y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de su cultura e identidad corporativa.

En el mundo muchos son los ejemplos del empleo de la comunicación como artilugio o canal para el éxito en procesos sociales y empresariales. En Cuba a partir del 2011 con el desarrollo del VI Congreso del Partido Comunista y la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se ha asumido con mayor firmeza el rol de la de la comunicación organizacional. En consecuencia, la comprensión de su carácter estratégico y transversal tanto en el sector empresarial como en el de la administración pública ha permitido el diseño de una política comunicacional más eficiente y eficaz a nivel de país.

Las instituciones universitarias como organizaciones de avanzada en la sociedad, es lógico que asuman con gran disciplina la planificación coherente y consciente de la comunicación en aras de mejorar las relaciones con sus diversos públicos. En esta dirección la Dra. C. Irene Trelles (2001) afirma que las universidades, como instituciones, requieren de la comunicación para materializar los procesos que constituyen su razón de ser. También sucede que la sociedad cubana, exige a la Universidad que esté abierta a la realidad histórica de su tiempo, inmersa en sus problemas para conocerlos, criticarlos y ayudar a resolverlos. Para ello sus estructuras deben adecuarse a los nuevos tiempos en los que la comunicación tiene un protagonismo esencial.

En este contexto, en la provincia más oriental de Cuba la joven Universidad de Guantánamo (UG) cumple su encargo social en estrecha correspondencia con las demandas de la sociedad guantanamera. Es por ello que, para preservar, promover y desarrollar la cultura de la humanidad a través de sus procesos sustantivos, alcanzando resultados satisfactorios desde el punto de vista investigativo y docente, reserva a sus procesos de comunicación institucional un valor estratégico amén de las deficiencias que en este orden aun puedan identificarse.

La Universidad de Guantánamo asume la **Misión** de “Formar y superar profesionales revolucionarios, competentes y humanistas, en correspondencia con el nivel de exigencia de la economía y los servicios sustentados en la ciencia y en la tecnología, mediante la gestión con calidad de los procesos universitarios en Guantánamo y la prestación de servicios en el exterior”. Y en esa tesitura define como su **Visión** que: “Somos una Universidad acreditada que cuenta con cuadros idóneos, claustro de alta calificación y trabajadores competentes, que brindan servicios eficientes y de alta calidad en la formación y superación con pertinencia de los profesionales del territorio, impactando de forma oportuna, con eficacia y profesionalidad en el desarrollo de la sociedad”.

Como valores compartidos se declaran la dignidad, profesionalidad, justicia, honestidad, responsabilidad, solidaridad, el humanismo, patriotismo y el compromiso.

Son cuatro las áreas de resultados clave (ARC): 1) Profesional competente comprometido con la Revolución, 2) Claustro idóneo y revolucionario, 3) Impacto económico–social y ambiental, 4) Gestión con calidad de los procesos universitarios. Estas áreas se operacionalizan en 14 objetivos estratégicos hasta el año 2016, que concretan las metas a lograr por trabajadores y estudiantes. Por su importancia tienen que ser profusamente comunicadas para alcanzar su posicionamiento, con sus correspondientes criterios de medidas, definidos en un razonado trabajo resultado de la aplicación del método científico.

Para cumplir su misión y funciones cuenta con la siguiente estructura organizativa: Rector, Vicerrectora Primera, dos Vicerrectores, dos Directores Generales, Secretario general, Escuela de formación Doctoral, Grupo Auditores Internos, 10 Direcciones independientes, 17 Departamentos independientes, siete Facultades y nueve Centros Universitarios Municipales (CUMs).

Este centro de estudios abrió sus puertas al curso escolar 2015-2016 con una matrícula general de 5305 estudiantes, de ellos 2176 en el curso diurno (CD) y 3129 en el curso por encuentro (CPE), distribuidos en siete facultades, 31 carreras y nueve Centros Universitarios Municipales (CUMs). También proyectó superar a través del sistema de postgrado a 12504 profesionales de las diferentes ramas del saber.

Con el objetivo de gestionar con calidad los procesos comunicativos se creó en los marcos del proceso de integración, el Departamento de Comunicación. Es así que una vez inmerso este en su labor de gestión de la comunicación en la organización, se determinó que las normas y acciones trazadas hasta ese momento no satisfacían ni abarcaban las necesidades reales de la nueva institución llevando a cabo un grupo de acciones para la consecución de mejores resultados. Es por ello, que trascurrido poco más de un año de la creación de esta estructura los autores tienen a bien invitarlo desde una postura crítica a la realización de una mirada a la gestión de la comunicación organizacional de la Universidad de Guantánamo.

II.- LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA UG. ENFOQUES

Afiliados a la concepción de los que ven la comunicación como parte orgánica de la organización, componente tanto de sus políticas formales como funcionales y no como un mecanismo trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes, y el perfeccionamiento de canales de transmisión (Trelles, 2001) se creó en la UG el Departamento de Comunicación. Este nace en el marco del reciente proceso de integración de las universidades del territorio³ y se encuentra subordinado, por su carácter estratégico al Vicerrector Primero, pues únicamente así puede asegurarse el desempeño de sus funciones de coordinación con todos los ámbitos y públicos. No obstante, lo teóricamente recomendable es su directa vinculación o subordinación a la máxima dirección de la organización (Rector). En este sentido la praxis ha demostrado que cuando no se concibe de esta manera casi siempre se generan situaciones, aunque no sean trascendentales, que obstaculizan la eficiente marcha de los procesos de la comunicación organizacional.

Fernando Martín al referirse a la figura del “dircom”,⁴ sostiene que por su importancia su ubicación debe traducirse convenientemente en el organigrama de la organización y que desde su punto de vista nunca puede descender más debajo de la primera línea del mismo. Dentro del contexto organizacional tiene que ser un Departamento *staff* a la Dirección General, debido a la toma de importantes decisiones sobre la imagen pública que tiene que realizar, primeramente, ante sus diferentes públicos. Asimismo, porque el estar directamente vinculado a la máxima dirección le permitirá saber cómo piensa actuar en cada momento, para sí coordinar y difundir inmediatamente la información que se produzca en el seno de la organización. Al mismo tiempo, porque debe saber perfectamente cuál es y cómo se desarrolla la cultura corporativa teniendo autonomía, fuerza, poder de decisión y comunicación ante cualquier Subdirección o jefatura de la misma.

El rol estratégico de la comunicación deviene de sus características como proceso complejo y funciones en las organizaciones. Si bien para muchos comunicar es un acto natural, espontáneo, para el que no se requiere una formación especial; los estudiosos del tema y la propia praxis han demostrado que su gestión espontánea no garantiza el éxito organizacional. Y esto es así porque, coincidiendo con la profesora Irene Trelles (2001):

La comunicación no es solamente (...), el envío de información, es necesario tener en cuenta al receptor del mensaje, y pensar en cómo recibiría el mensaje si yo fuera él, ponerse en su lugar; considerar además

³ El proceso de integración de las universidades como política pública rectorada por el Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES) se concibió en tres etapas. La primera inició en septiembre con la apertura del curso escolar 2014-2015 y se aplicó en las provincias de Matanzas, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Ciego de Ávila, Camagüey y Guantánamo. La segunda, actualmente en ejecución (curso escolar 2015-2016), incluye a Santiago de Cuba, Holguín, Granma, Las Tunas, Villa Clara y Pinar del Río. La tercera debe concluir con La Habana, reservada como colofón por ser donde se encuentran los grandes centros rectores de la Educación Superior del país que le imprime mayor complejidad a dicho proceso. En principio, el concepto es el de concentrar en una sola institución las Facultades de Cultura Física, universidades de Ciencias Pedagógicas y demás carreras pertenecientes al MES. Rodolfo Alarcón Ortiz, Ministro de Educación Superior, al referirse a este proceso sentenció que la “Integración universitaria significa elevar la calidad de la Educación Superior, elevar sus potencialidades tanto para resolver las demandas sociales de esa región como para la obtención de la racionalidad, la eficiencia y la profesionalidad”. Y en esa misma línea de pensamiento el viceministro Gil Ramón González, esclarece que “la integración no es la suma de instituciones, sino el diseño y puesta en marcha de una nueva universidad: con un carácter multidisciplinario, matrículas superiores, y condiciones y maneras de gestionar diferentes”.

⁴ Denominación de origen francés que se refiere al director o dirección de comunicación en una organización.

el entorno donde la comunicación se lleva a cabo, pues éste también influye, tanto lo que está sucediendo en la empresa como lo que sucede fuera de ella, en la comunidad, provincia, país y a nivel global inclusive.

De modo que como también sentencia la autora, referente de obligatoria consulta sobre esta temática en el país, la comunicación:

(...) es un conjunto de mensajes, pero no sólo eso; es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es sólo esto; influye en los procesos que se producen en cualquier entidad, pero a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento.

Es por tanto un fenómeno complejo que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación. Si se le deja que se desarrolle sola, como el marabú, como el marabú se llenará de espinas, espinas que obstaculizarán cualquier proceso funcional, de producción o de servicios.

Convencidos de estas ideas y amén de las deficiencias que en torno a ello aún existen, el Departamento de Comunicación de la UG constituye el centro de operaciones que asesora a la dirección y a la organización, en materia de comunicación y las necesarias acciones para su adecuada gestión. Con tales propósitos le fue aprobada una plantilla de seis trabajadores, todos profesionales de la comunicación: un Jefe de Departamento, un Especialista en sistema de comunicación integrada, un Especialista en protocolo y ceremonial universitario, dos Periodistas y un Técnico de divulgación. En la actualidad se encuentran cubierta cinco de las seis plazas por tres comunicadores sociales y un periodista, respondiendo a las exigencias de la necesaria profesionalización de esta importante arma de gestión institucional.

Entre los recursos signados poseen cuatro computadoras de buenas prestaciones, 1 cámara de video semiprofesional, 1 cámara fotográfica digital semiprofesional, material de oficina, medios de impresión, fotocopidora, escáner, grabadora digital, transporte, combustible, telefonía fija, Internet, vestuario y lencería, micrófono y datashow. Y un presupuesto ascendente a 200 000 CUP y 21 400 CUC bajo el criterio de que ello no constituye un gasto sino una inversión con una rentabilidad que hay que medir (Saló, 2000).⁵

Entre las funciones y atribuciones de este Departamento se relacionan en este trabajo las siguientes:

- Asesorar la implementación del Manual de Identidad Corporativa y las políticas de comunicación en las publicaciones institucionales y medios propios de la Universidad.
- Coordinar la superación y capacitación en materia de comunicación e información dirigido a representantes de comunicación por área, directivos, dirigentes universitarios o personal de servicio designado para desarrollar procesos de información y comunicación.
- Asesorar a los distintos especialistas de la institución en las acciones comunicativas que pueden desarrollarse con los públicos internos y externos.
- Facilitar los vínculos entre la Universidad y las instituciones homólogas, tanto nacionales como extranjeras, así como con los OACE del territorio y el país.
- Estructurar, crear y mantener estrechos vínculos con los medios de comunicación masiva para sustentar los intereses de la dirección central de la Universidad y de todas sus dependencias, a partir de la política informativa comprendida dentro de la política de comunicación.
- Dirigir las acciones de protocolo y ceremonial de actividades académicas y de otra índole, así como asesoría de dichas acciones en las áreas gestoras.
- Dirigir la publicación de boletines de prensa, notas de prensa, mailing, páginas web y medios propios de la Universidad.
- Contribuir con la comunicación de los resultados científicos de la Universidad en medios propios y ajenos.
- Gestionar la contratación de agencias externas y/o creativos por cuenta propia para la implementación de soportes de comunicación.

Como se aprecia, la comunicación en la UG tiene asignado el rol estratégico que le corresponde y por tanto, al menos en su concepción, **el enfoque de gestión es estratégico y sinérgico** versus **espontáneo**. La dirección de esta área no solo está estrechamente vinculada a la alta dirección de la entidad, sino que le está directamente subordinada con las precisiones que ya se expusieron. Asimismo, lo sinérgico se traduce en la

⁵ En la actualidad muchas organizaciones y países reconocen la importancia estratégica de la comunicación institucional. Investigaciones de INFOADEx (institución española que estudia los renglones de inversión de las empresas más importante de ese país), certifican, por ejemplo, que la inversión publicitaria del primer semestre repunta con un crecimiento interanual del 2,7%, pasando de 1.818,5 millones de euros en los seis primeros meses de 2013, a 1.867,0 millones de euros en el mismo periodo de 2014. "2,7% de crecimiento de la inversión publicitaria en el primer semestre de 2014", (21/07/2014). Disponible en: http://www.infoadex.es/infoadex_julio14.pdf (Fecha de consulta: 19/11/15).

gestión de un equilibrio (aún por conseguir el escenario deseado), entre los canales formales e informales de la comunicación, en el balance de la producción de mensajes tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, y en los diferentes flujos que se generan (descendente, ascendente, horizontal y transversal). En fin, existe el Departamento de Comunicación con la misión descrita *ut supra*, y una estrategia de comunicación diseñada para la institución, que figura como especie de carta magna en relación a las estrategias de Facultades y Centros Universitarios Municipales (CUMs). También se gestiona la interrelación entre los diferentes públicos y la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto.

La “Estrategia de comunicación institucional de la UG” está concebida para potenciar la comunicación como un proceso único e integrador en el accionar diario de la organización. Ella responde a la política de comunicación de la dirección general, de sus objetivos estratégicos y de la planificación realizada para optimizar su sistema de gestión institucional. Y proyecta un horizonte de planeación que abarca el período de dos años comprendido entre los cursos escolares 2014-2015 y 2015-2016, como teóricamente se recomienda hacer.

Para su diseño se realizó un profundo análisis de los documentos que rectoraban la gestión de comunicación en los tres centros que se integraron en septiembre de 2014, así como la Planeación Estratégica de la UG definida hasta el 2016. Y con el propósito de lograr su desarrollo exitoso se estructura en dos etapas: Implementación y Evaluación,⁶ para poder efectuar un adecuado control y ejecución de las acciones propuestas. Sin embargo, se recomienda la revelación en la estrategia del diagnóstico y/o auditoría de imagen que permita conocer el punto de partida como referente de comparación para la posterior evaluación, en los momentos de corte, de los logros alcanzados como resultado de la implementación de la estrategia.

El **objetivo general** se dirige a: Pautar el desempeño de la comunicación institucional en la UG a través de una estrategia que permita una integración orientada al logro de su posicionamiento estratégico proyectado.

Y como **objetivos de comunicación**, se definen:

1. Informar sobre la calidad de los procesos universitarios en todos los tipos de curso.
2. Influir en la motivación y compromiso de los trabajadores y los estudiantes con la organización.
3. Comunicar los resultados de los proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y extensión universitaria a nivel nacional e internacional.

En relación a la evaluación de la estrategia se realizará al concluir su implementación en el 2017, para lo cual se combinarán instrumentos de medición entre los que figuran: sondeos de opinión, entrevistas y encuestas al público objetivo en aras de conocer su criterio sobre la efectividad y la calidad de las acciones realizadas, así como de los mensajes enviados.

En resumen, la comunicación es un activo intangible en las organizaciones que como proceso permite la construcción de significados compartidos y constituye el sistema nervioso central o columna vertebral de las organizaciones. En consecuencia, su adecuada gestión permite la realización de actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos de información y conocimiento, así como el mantenimiento de un propicio clima laboral y la consolidación de la cultura organizacional, que se exprese en una actitud positiva en la organización y la proyección de esa imagen con la sociedad.

Como corolario se puede afirmar que la eficiencia administrativa depende directamente de la eficiencia de los procesos comunicativos, que requieren de coordinación, priorización, estudio, planificación y evaluación. Ello obedece a la máxima de que la comunicación atraviesa la organización y está orientada a la materialización de su estrategia general, así como a la construcción y control de la imagen. Para ello resulta ineludible la concepción de programas concretos de comunicación interna y externa, con carácter integrado, por tanto, la definición de la política comunicacional y el manual de gestión de la comunicación.

III.- LOS PÚBLICOS Y ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA UG. UNA INELUDIBLE REFERENCIA

⁶ Estas dos etapas son precedidas de las siguientes: 1) período de gestación, en el que se debe realizar el diagnóstico de comunicación en el entendido de que es condición indispensable, para una acertada planificación de los procesos comunicativos, la realización de estudios diagnósticos de comunicación que sirva como plataforma o punto de partida. Dicho estudio permitirá tener total conocimiento de la situación general de la organización y, por tanto, devela las vías seguras de actuación en pos del éxito. 2) formulación de políticas, 3) planificación estratégica y, 4) planificación operacional de la actividad.

No podríamos hablar de comunicación institucional sin una clara definición de sus públicos, tanto internos como externos, clasificación estrechamente relacionada con los conceptos de comunicación interna y externa. Por ello la titulación del epígrafe: “Los públicos y ámbitos de la comunicación en la UG. Una ineludible referencia”.

En los predios de la comunicación, públicos son el conjunto de individuos vinculados en mayor o menor grado a la institución, a la que afectan o son afectados por ella, en función del logro de los objetivos de ambos. (Muriel y Rota, 1980, citado por Trelles, 2001). Y como ya se adelantó, y sostiene la profesora Irene Trelles (2001), se clasifican en sentido general en dos grandes grupos (internos y externos), tomando como punto de partida su relación o vinculación con la organización. Los públicos internos, son aquellos que forman parte de la estructura formal de la organización, o que están estrechamente vinculados con ella, en tanto los externos, serían aquellos grupos de personas que, aunque se relacionan con la organización, no forman parte de su estructura ni mantienen una relación muy estrecha con ella.

La mayoría de los autores clasifican a los públicos internos en correspondencia con su ubicación jerárquica en la organización. Por ello se habla de directivos o dirigentes de alto nivel, mandos intermedios y la base. No obstante, es importante en este momento exponer la especificación que realiza la profesora Irene Trelles (2001) cuando expresa que:

En el caso de la sociedad cubana, nuestras empresas, sean de producción o de servicio, instituciones y organizaciones en general, tiene como particularidad la existencia de organizaciones de masas, como los sindicatos representantes de los trabajadores; organizaciones estudiantiles, como la Federación de Estudiantes de Enseñanza Media y la Federación de Estudiantes Universitarios, o la Unión de Pioneros de Cuba; cada una de ellas presente en el tipo de organización que corresponda; organizaciones políticas, como el PCC y la UJC, que dirigen los procesos políticos de todas las empresas, instituciones y organismos del país, y que van conformando en los diferentes niveles, desde la base hasta el más alto, sistemas de dirección colectiva que permiten colegiar de manera más integral los problemas, aportando puntos de vista y enfoques de las organizaciones representadas en la toma de decisiones y establecimiento de políticas.

Con estas precisiones estamos en condiciones de relacionar como **públicos internos** de la UG los siguientes:

Directivos: Rector, Vicerrectores, Decanos, Directores, Jefes de Departamentos.

Estudiantes: de pregrado y postgrado

Trabajadores docentes: profesores a tiempo completo y a tiempo parcial.

Personal no docente: trabajadores de la administración y los servicios.

Organizaciones estudiantiles y políticas: FEU, FEEM, UJC, PCC, Sindicato.

Por otra parte, en relación a los **públicos externos**, se sostiene el criterio de los autores que lo clasifican en **generales** y **específicos** (Muriel y Rota, 1980, citado por Trelles, 2001). Los públicos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, con los que la organización entra en contacto de manera directa o indirecta, a través de los públicos específicos. A nivel de macrosistema social, conformarían este tipo de público la comunidad nacional, integrada por todos los habitantes del país en que se localiza la organización, y la comunidad internacional. El contacto con ellos estaría necesariamente mediado por lo que se conoce como opinión pública, en la que influye de forma particularmente importante los medios de comunicación masiva (Trelles, 2001).

En consonancia con ello, los **públicos específicos** se encuentran en el ambiente externo inmediato de la organización. Son aquellos grupos vinculados con mayor grado a la institución, y que se interrelacionan con ella en aras de gestionar un objetivo común. Según expresa Irene Trelles (2001), estos públicos específicos tienen una relación directa y explícita con esta, y entre ellos están aquellos a los que va dirigida su actividad fundamental, conocidos como clientes o beneficiarios. Pueden ser **reales** o **potenciales**, y de su conocimiento va a depender en gran medida el éxito de la gestión de la organización.

También pertenecen a este grupo los medios masivos de comunicación con un rol esencial, por cuanto son

formadores de opinión pública, y contribuyen al conocimiento de las organizaciones por parte de la comunidad tanto en sentido positivo como negativo. Asimismo, los proveedores, de los cuales depende la estabilidad de los procesos productivos o de servicios que se realizan, porque proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Cierran este grupo, las autoridades, los líderes de opinión y el público en general. Ellos representan objetivos de interés particular para las organizaciones, pero por su generalidad y diversidad, siempre es recomendable el establecimiento de un orden de prioridad en cuanto a su atención a través del diseño de estrategias particulares. Y para otro contexto organizacional, diferente al educacional que venimos analizando en estas cuartillas, también se ubicaría bajo esta nomenclatura a la competencia.⁷

Ahora bien, rigiéndonos por lo anterior fue posible identificar como **públicos externos de la UG**, los siguientes:

Del **entorno sociocultural**: Órganos de la Administración Central del Estado (OACE); familiares y tutores de los estudiantes, del personal docente y no docente y directivos; Organizaciones No Gubernamentales; Población guantanamera y cubana.

Medios de comunicación: medios de la provincia, nacionales y prensa extranjera acreditada.

Entorno laboral: Unidades docentes, Unidades laborales de base, empleadores, Empresas e instituciones del país, sector cuentapropista del territorio, proveedores de productos y servicios, patrocinadores de proyectos nacionales e internacionales.

Entorno educativo: Institutos preuniversitarios y politécnicos, Universidades nacionales y extranjeras, otros centros formativos y de investigación.

Redes sociales en Internet: Comunidad cubana residente en el extranjero (egresados y cubanos en general). Usuarios extranjeros de Facebook, Twitter, LinkedIn interesados en la formación de pregrado y posgrado que oferta la Universidad. Y los interesados en la cultura cubana.

Atendiendo entonces a los espacios en los que se encuentran los públicos internos y externos estudiados, puede hablarse de **comunicación interna** y **comunicación externa**. La primera constituye elemento que ayuda a definir el posicionamiento organizacional y estratégico, del cual depende directamente la función directiva y de las estrategias y políticas de comunicación que se decidan (Saló, 2000: 175). Por tanto, ella se configura a partir de la integración de los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en la que sus actores son su público interno. Y constituye una de las principales actividades de la organización, que posibilita la coordinación de las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización como la ejecución de tareas, realización de cambios, orientación de las conductas interpersonales, y la construcción de valores de la cultura organizacional. En resumen, posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios. Sus componentes son los flujos, canales, y mensajes, es decir los elementos del proceso de comunicación.

En la UG los **componentes internos** se comportan como se ilustra a continuación:

Flujos de comunicación

Los flujos de comunicación son la dirección que esta lleva a través de los mensajes. Están determinados por el objetivo que se pretende alcanzar, las características del emisor, receptor, contenido y canal que intervienen en el proceso, así como las circunstancias en que se producen. En consecuencia, el modo en que se desarrolla la comunicación interna en la UG, es sistémica ya que existe retroalimentación, se reconoce la importancia de la interrelación entre los diferentes públicos internos, lográndose el trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones.

En este sentido se advierten los flujos de comunicación en las diferentes direcciones: descendentes, ascendentes, horizontales y en menor medida los transversales. Los verticales descendentes, son los que ocurren de jefes a subordinados por lo que fortalece los roles jerárquicos. Como ejemplo tenemos los generados por las instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas;

⁷ Sostiene Trelles (2001) que es fundamental conocer a fondo a los competidores, sobre todo en condiciones de sociedad de mercado.

explicación razonada de las tareas, que apuntan a la interrelación y búsqueda de objetivos integradores; procedimientos, prácticas, relacionados con políticas, normas y regulaciones; el elogio y reconocimiento a los resultados de trabajo de empleados.

Este es el flujo que más evidente se hace en la organización. Entre las debilidades que se le señalan está la sobrevaloración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria; la sobresaturación de mensajes; el uso en un momento inadecuado, bien sea con demasiada antelación o con mucha premura; y la filtración de los mensajes en momentos o situaciones inoportunas.

Los flujos ascendentes se generan desde el nivel de base hacia arriba, estimulan la diversidad de criterios, la búsqueda de un consenso y de potencialidades ocultas. También permiten conocer el nivel de recepción del mensaje y se materializan a través de las reuniones de afiliados mensualmente, claustros universitarios, entre otros espacios dirigidos a la consecución de la retroalimentación, sugerencias de mejoras, conocer qué piensan y sienten los trabajadores y que estos se sientan protagonistas en la toma de decisiones. No obstante, no existe un total reconocimiento por parte de los trabajadores a su participación en la toma de decisiones por lo que todavía no es suficiente.

Los horizontales son los flujos que se establecen directivos-directivos/trabajadores-trabajadores y favorecen la relación entre los diferentes departamentos y dentro de estos. También mejoran el desarrollo organizativo haciendo que los trabajadores se conozcan y laboren más entre ellos. En la UG se identifica con mayor frecuencia entre cuando se realizan las coordinaciones a nivel horizontal, digamos entre vicedecanos, facultades, centros de estudios que intervienen en un mismo proyecto, pues se trata de personas a un mismo nivel que requieren de esfuerzos conjuntos.

Uno de los flujos más contemporáneos y menos generalizado es el que propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles, el flujo transversal. Es el que más favorece la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de los círculos de calidad, de equipos especiales de análisis, o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas (Trelles, 2001). En la UG también resulta el menos utilizado identificándose fundamentalmente en aquellos momentos en los que se conforman equipos de trabajo para proyectar la concepción estratégica de la organización.

Sobre los mensajes:

Ejes psicológicos y conceptuales

Lo que sucede en el interior de UG debe ser informado de forma coherente, de manera tal que garantice dar a conocer su quehacer. Resulta de suma importancia que las acciones y mensajes de comunicación satisfagan las necesidades informativas de los diferentes públicos y favorezcan la creación de una imagen positiva en estos.

La forma de los mensajes se adecuará a las características del medio a través del que se emitan; de manera general el lenguaje a emplear debe ser sencillo y uniforme, con la finalidad de provocar el interés del público al cual va dirigido; por tanto, deben ser congruentes con el actuar diario de la institución, a fin de no crear falsas expectativas que de no satisfacerse pueden afectar la imagen de la institución.

Se emplearán sistemáticamente la gama cromática y la marca de la institución a fin de coordinar coherentemente los mensajes a emitir con la identidad visual de la organización en los medios de comunicación declarados.

Líneas temáticas

- Calidad de los procesos universitarios en todos los tipos de curso.
- Estudiantado capaz y comprometido.
- Claustro de excelencia.
- Investigación, desarrollo e innovación al servicio de la sociedad cubana.
- Universidad insertada en la comunidad.

Lema

“Universidad de Guantánamo, casa de ciencia y progreso”

Esta propuesta persigue sensibilizar al público objetivo con los atributos que definen el posicionamiento estratégico de la UG. Con un discurso persuasivo la propuesta reúne los requisitos fundamentales que debe

tener un lema central, que son la brevedad y la concisión, además de la originalidad y un alto grado de atracción sobre el destinatario, lo que hace que sea fácil de recordar e invite a que se emita reiteradamente; es una frase aceptable y creíble que responde al medio cultural y social al que se dirige.

Tipologías

Una rápida revisión del patrimonio bibliográfico sobre el tema nos permite identificar una gama de clasificaciones tipológicas sobre los mensajes. Entre ellas destacan las que los agrupan en mensajes de **tarea** (sobre productos, servicios, calidad, forma de realización, etc.); de **mantenimiento** (ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse, a través de órdenes, dictados, procedimientos, controles); y **humanos** (sentimientos, relaciones interpersonales, estímulos). También se encuentra la postura del Dr. Alfredo Morales Cartaya con una nueva tipología que los sistematiza en: técnicos-profesionales, organizativos-coordinadores, políticos-motivacionales, éticos-morales, y de resultado de la empresa. Ambas clasificaciones son unidas en una sola, obteniéndose un efecto sinérgico en una nueva propuesta sustentada en el análisis de sus contenidos, que realiza la carrera de Comunicación Social de la Facultad homónima de la Universidad de La Habana. Por su importancia se presenta a continuación y paralelamente se ilustran algunos ejemplos del escenario de la UG y sus procesos de comunicación interna.

Nueva tipología de mensaje

- **Estratégico:** van a estar relacionados con el conocimiento de la planeación estratégica (misión, visión, valores compartidos, objetivos y planes estratégicos). Estos mensajes se comunican a través de gigantografías en las áreas exteriores e interiores de la UG que contiene la misión y visión de la institución, también en la página web (intranet), murales y folleto de la planeación estratégica que fuera distribuido por la organización.
- **Tarea:** bajo la misma visión de la propuesta de Goldhaber, estos mensajes contienen las tareas a realizar y se distinguen con mucha fuerza en la organización; muestran el qué, cuándo y dónde se debe realizar cada acción o actividad. Se transmiten a través de los planes de trabajo, mensajes en los murales, correo, Pág web y carteleras; a través de las convocatorias a trabajos voluntarios, apoyo de los estudiantes de la carrera de derecho a las elecciones como observadores, participación en el control interno, movilizaciones, reuniones, etc.
- **Procedimiento:** van a estar relacionados con cómo hacer las cosas, estándares de calidad, métodos, normas (ISO). Como ejemplo tenemos, los manuales de normas y procedimientos internos de la UG y sus facultades, los manuales de procedimientos de la secretaría docente. Asimismo, las indicaciones que elaboran los vicedecanos docentes para la organización del proceso de exámenes de fin de semestre y otras indicaciones de carácter metodológico, etc. Es frecuente que estos mensajes acompañen a los de tareas, toda vez que lo correcto es que junto a estas lleguen la manera de hacerlas, recogidos a través de procedimientos, resoluciones, estándares de calidad, entre otros.
- **Organizativa – coordinadores:** se expresan en la interrelación entre las áreas de trabajo, las prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y las soluciones de los problemas (quién trabaja, dónde y cuándo, qué hace en relación con los demás). Como ejemplo de esta tipología de mensajes encontramos en la UG, los profesiogramas, los planes de resultados, documentación que define los flujos de información y la propia planeación estratégica en la que se pone de manifiesto como un ARC tributa a criterios de medidas de otra. Se relacionan con el flujo horizontal de la comunicación.
- **Políticos – Motivacionales:** estos mensajes están dirigidos a la necesaria motivación laboral y política del capital humano para producir y prestar servicios con calidad, eficiencia, alta participación y compromiso (quiénes somos, qué pretendemos, hacia dónde vamos, cuál es nuestra historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar, qué aportes se han hecho). En esta tipología destacan en la UG los mensajes que en los murales y la web se plasman con los resultados de un período, trabajadores, facultades, áreas y departamentos destacados. La elaboración de productos audiovisuales y plegables, con la historia de la Universidad en la que se destacan sus actores. Asimismo, la realización de actos, matutinos y actividades políticas – culturales. Se hacen en forma de reseñas y comunicados y otro tipo de información o noticia que se coloca en murales, en la intranet o se circula por correo electrónico.
- **Éticos-Morales:** Tienen el objetivo de inculcar hábitos, valores, respeto al cumplimiento de las normas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad (normas de comportamiento, disciplina, lo que se espera de cada integrante). Podría incluirse aquí los mensajes de carácter humano, relacionados a sentimientos que pueden estimular las relaciones humanas y la motivación laboral. Ejemplo: la declaración y publicación en vallas y la intranet de los valores compartidos, así como las normativas

axiológicas contenidas en el reglamento disciplinario interno.

- **Pertenencia e implicación:** Son los mensajes que van a estar relacionado con la propuesta de resultados de la empresa. Ejemplo de estos son los asociados en la UG a la movilización de los trabajadores y dirigentes para incrementar la participación, el enfrentamiento a los problemas y la lucha por la eficiencia. La aprobación en asamblea de trabajadores del presupuesto, y el compromiso verbal o escrito para el cumplimiento de determinadas tareas. También a la realización de intercambios para impulsar la marcha de la planeación y corregir malos hábitos que están atentando contra la misma.
- **Humanos:** Estos mensajes se dirigen a los individuos de la organización considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Parten del interés que se debe tener en una organización por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo los trabajadores. Aquí destacan aquellos mensajes cara a cara dirigidos a proporcionar determinadas condolencias, reconocimientos, empatías, atención a los familiares de cuadros y trabajadores, carta a los enfermos, a familiares de colaboradores, entre otros. Desafortunadamente son los menos utilizados en las organizaciones lo que indica reservas de perfeccionamiento en los procesos comunicacionales ya que esta última tipología rompe la asimetría.

Canales de comunicación en la UG

Directos

- **Reuniones** (de brigada, Comité primario y centro de la UJC, Comité del Núcleo del PCC, Consejo FEU facultad y centro, de factores, de las Sesiones Sindicales, de departamentos, Consejos de Dirección, claustros de las Facultades y del centro): se emplean como vías directas para la transmisión de informaciones sobre el funcionamiento de la Universidad, así como vía de retroalimentación.
- **Acciones formativas:** La creación de habilidades comunicativas en los miembros de la institución resulta imprescindible para el buen funcionamiento de la universidad, así como para fortalecer su imagen corporativa. Por tanto, se crean espacios durante la superación de los cuadros del centro, así como el diseño de cursos y talleres en los que se facilitan herramientas comunicativas que contribuyan a alcanzar el posicionamiento estratégico de la UG.
- **Comunicación cara a cara:** es básica para crear un vínculo con los demás, incrementa la implicación, el sentimiento de pertenencia y la productividad, se emplea durante reuniones, conferencias, clases, cursos, despachos. Constituye una vía idónea y directa de transmitir valores y de concienciar la necesidad de adoptar comportamientos que estén acordes con los objetivos institucionales.
- **Matutinos:** Constituye un espacio que proporciona muchas ventajas pues se produce la comunicación cara a cara entre directivos y trabajadores lo que facilita la retroalimentación. En estos se brindan informaciones sobre las principales actividades políticas, culturales o recreativas a realizar, así como decisiones que afecten el desempeño de la institución.

Indirectos

- **Correo electrónico:** cuando se usa para enviar felicitaciones, informaciones, además de constituir una vía de retroalimentación para los que tienen acceso a él.
- **Murales:** Es una vía por la que los trabajadores que no tienen acceso a los medios electrónicos de comunicación pueden informarse más acerca del funcionamiento de la institución y sus políticas básicas, así como otras actividades que por su importancia es necesario que se conozcan.
- **Carteleras, carteles y expositores:** se ubican en lugares estratégicos que faciliten la visibilidad de las informaciones sobre las actividades que se realicen en las diferentes áreas de la universidad.
- **Mensajería instantánea:** se utiliza con el fin de disminuir el uso excesivo del correo electrónico y fortalecer los flujos de comunicación.

- ☐ **Medios de comunicación masiva** (de la provincia, nacionales y prensa extranjera acreditada). Se aprovechan espacios en cada uno de estos para difundir el accionar de la universidad.
- ☐ **Materiales audiovisuales:** se confeccionó un video institucional (en español e inglés) y dos materiales promocionales cortos que muestran el quehacer de esta casa de altos estudios.
- ☐ **Multimedias:** se diseñó una de corte institucional, en la que se muestra el quehacer de esta casa de altos estudios.
- ☐ **Intranet:** La Intranet permite, administrada adecuadamente, la creación del sistema de comunicación más sostenible e integral que puedan tener las instituciones, sobre todo en el caso de las cubanas. Actualmente la UG cuenta con su página web, la cual debe ser perfeccionada visualmente, así como algunos de sus contenidos.
- ☐ **Artículos promocionales:** se emplean artículos promocionales confeccionados a partir de los elementos de identidad definidos en el Manual de Identidad Corporativa, entre ellos la confección de postales y tarjetas de pequeño formato con respecto a fechas señaladas en el año, de carácter político, cultural o de otra índole tales como: Día de los estudiantes, del Educador, de la Mujer, de las Madres, de los Padres y Primero de Mayo, entre otras. También se diseñan carteles, vallas, plegables, afiches, gigantografías, en los que se promocióne el quehacer de este centro con el fin de reforzar su imagen.
- ☐ **Revista científica de la UG** se utiliza como medio para ponderar la labor científica-investigativa de los profesores y estudiantes de la UG.
- ☐ **Boletín Institucional de la UG** se utiliza para dar conocer el quehacer de la comunidad universitaria en el territorio.
- ☐ **Radio universitaria y canal de televisión digital:** se utiliza para dar a conocer el quehacer de la comunidad universitaria, así como para la proyección de materiales audiovisuales de corte educativo, institucional y cultural.
- ☐ **Internet:** para potenciar la Página Web Institucional, este medio estará en función de lograr la visibilidad internacional de las actividades que se realizan en la UG.
- ☐ **Redes Sociales en Internet:** constituyen una plataforma imprescindible que permite a la UG relacionarse de forma rápida y simultánea con los usuarios de Facebook, Twitter, LinkedIn interesados en la cultura cubana y en la formación de pregrado y postgrado que oferta la Universidad.
- ☐ **Otros medios:** informes, cartas, actas de reuniones, notas, memorandos y materiales informativos.

La **comunicación externa**, por su parte, es la que desarrolla la organización con sus públicos externos. A diferencia de la comunicación interna en ella no es posible hablar de flujos de comunicación. En cambio, se habla de relaciones o vínculos con dichos públicos externos y de algunos canales. Cuando se realiza con clientes intervienen sobre todo las relaciones públicas, marketing, publicidad, propaganda. No obstante, es pertinente precisar que los vínculos o relaciones que se establecen entre organizaciones pertenecientes a la Administración Pública tienen carácter interinstitucional, características que deviene en una particularidad de la comunicación en estas instituciones.

IV.- IDENTIFICACIÓN DE LA MATRIZ DAFO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UG

Los resultados que se exponen a continuación proporcionan un acercamiento a las fortalezas que deben ser aprovechadas junto a las oportunidades, como escenario para perfeccionar los aspectos que merecen mayor atención en el proceso de comunicación institucional, sin descuidar las amenazas y debilidades.

FORTALEZAS

1. La experiencia de una Estrategia de Comunicación que ha permitido avanzar en la concepción y diseño del componente comunicativo.
2. Contar con un Departamento de Comunicación Institucional con profesionales de la información y subordinado al Vicerrector Primero.
3. Disponibilidad tecnológica y un Departamento de Tecnología Educativa que favorece el desarrollo de la estrategia de infocomunicativa.
4. Existencia de diferentes canales para recibir y transmitir información.
5. La estabilidad de la conectividad con la Intranet del MES e Internet.
6. Se avanza en las oportunidades de navegación en Internet por estudiantes y profesores, con el incremento del número de máquinas que lo posibilitan.
7. Los directivos y trabajadores tienen identificado que la comunicación institucional implica alcanzar un alto desempeño en la organización, con mayor eficiencia, racionalidad y resultados productivos.
8. Predomina el flujo formal de comunicación sobre el rumor.
9. Los directivos inmediatos brindan a los trabajadores informaciones generales sobre la organización.
10. Los directivos son receptivos ante las dudas, problemas o sugerencias planteadas por los trabajadores.
11. Se ofrecen argumentos a los trabajadores al informar las decisiones.
12. Se comunican constantemente las tareas y responsabilidades de cada uno en el control interno y se dan órdenes, dictados, procedimientos y controles necesarios para facilitar el desarrollo del trabajo y conseguir los objetivos previstos.
13. Es fuerte el orgullo por el sector, la responsabilidad distingue al colectivo.
14. Se cuenta con presupuesto para la actividad de comunicación y se gestiona correctamente.

DEBILIDADES

1. Se continúa asociando la divulgación con la comunicación.
2. Falta motivación, compromiso y capacitación en materia de comunicación en directivos de la organización.
3. Insuficientes acciones hacia el público interno encaminadas a fortalecer los valores compartidos: sentido de pertenencia, identidad y compromiso.
4. Las capacidades de rendimiento de los servidores actuales no satisfacen la demanda de los usuarios.
5. Baja capacidad de ancho de banda en el servidor, para el incremento de los servicios informáticos en la Universidad y el insuficiente número de teléfonos para el logro de la comunicación eficiente.
6. Como política los trabajadores no participan con sistematicidad en la toma de decisiones asociadas a la imagen e identidad visual de la organización.

AMENAZAS

1. Influencia negativa de la información que se trasmite a través de las redes sociales y otras vías, como parte de la subversión ideológica, desvirtuando la imagen de la Educación Superior en Cuba.
2. No se logra un adecuado equilibrio entre los mensajes, flujos y canales de comunicación en materia de exportación de servicios.
3. Limitada conectividad del área informática para apoyar el proceso de comunicación hacia el exterior.

OPORTUNIDADES

1. Aprovechamiento de los públicos estratégicos para el desarrollo de la estrategia de comunicación.
2. Avances en la organización de un sistema de trabajo que propicia el flujo y canales de comunicación en los públicos externos.
3. Potencialidades en la labor de los canales educativos, revistas, software, página web.
4. Disposición de los medios de comunicación para promocionar la información de la UG.
5. Demanda de la actividad de colaboración internacional.
6. La importancia que a nivel de país se le concede a la comunicación institucional y la voluntad política de su potenciación.
7. La implementación de los lineamientos del PCC.
8. El reconocimiento de las instituciones y organizaciones del territorio del papel de la universidad en las transformaciones sociales.

V.-PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA UG

1. Realizar acciones de capacitación encaminadas a la importancia del papel de la Comunicación Institucional y el desarrollo de las habilidades comunicativas referidas principalmente al diálogo.

2. Diseñar estrategias encaminadas al aprovechamiento de todas las herramientas informáticas que sustentan la comunicación.
3. Realizar acciones con el objetivo de elevar la motivación y el compromiso del público interno, fortaleciendo los valores compartidos
4. Jerarquizar el Dpto. de Comunicación, subordinándolo al Rector y fortalecer su papel en la institución.
5. Perfeccionar la Estrategia de Comunicación existente incentivando dentro de ella un adecuado equilibrio entre los mensajes, flujos y canales de comunicación hacia la exportación de servicios.
6. Aplicación de encuestas, entrevistas y sondeos de opinión a los públicos.
7. Realizar auditoría de Gestión de la Comunicación para evaluar su comportamiento.
8. Concebir en el presupuesto la adquisición de equipamiento tecnológico necesario para el desarrollo de la comunicación, así como garantizar el ancho de banda imprescindible en los servidores.
9. Incrementar la preparación política del público interno en el enfrentamiento de la subversión ideológica del enemigo.
10. Entregar a los trabajadores de nuevo ingreso, plegables que les permitan acercarse a la identidad y la cultura organizacional de la institución, con el objetivo de que puedan apropiarse mejor, de los valores compartidos estando así más cerca del logro de las metas.
11. Confeccionar el Manual de Comunicación de la UG y comunicarlo a su público interno.
12. Asesorar con mayor sistematicidad y eficacia la actividad de gestión de la comunicación a nivel de facultades y áreas.
13. Diseñar acciones que promuevan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones sobre los aspectos relacionados con la imagen e identidad visual de la organización.

VI.- CONSIDERACIONES FINALES

Para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización resulta imprescindible gestionar sus procesos de comunicación a partir de la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos científicos que aporta la Comunicación Organizacional.

La comunicación institucional en la UG ocupa un rol esencial, al menos en su concepción, con un **enfoque de gestión estratégico y sinérgico** versus **espontáneo**.

Se gestiona la comunicación interna y la externa, sobre la base de las directrices definidas en la estrategia de comunicación, aunque debe trabajarse más con los públicos externos en función de la comercialización.

A pesar de los grandes avances alcanzado en materia de gestión de la comunicación, a partir de la creación del Departamento de Comunicación, aún existen un conjunto de debilidades asociadas a las TICs y a la efectiva participación de los trabajadores en la toma de decisiones sobre la imagen e identidad visual.

Aunque el diseño de la estrategia propone una perspectiva de sistema, se aprecia la presencia una mayor presencia del enfoque transmisivo que del dialógico, con cierto equilibrio entre los flujos de comunicación vertical descendente, ascendente y horizontal, a pesar de que predominan canales de comunicación indirectos en un clima organizacional que puede considerarse bueno.

La conclusión sobre el uso de los canales apunta a una prioridad de utilización del correo electrónico como el canal de mayor funcionalidad para la organización. Su carácter inmediato y su apoyo al trabajo operativo son una de las razones por las cuales, el correo electrónico ha llegado a desplazar otros canales. Sin embargo, se evidencia un exceso de utilización debido a su aplicación como vía capaz de garantizar el cumplimiento de las tareas y funciones mediante la constancia escrita. La acumulación de mensajes a través de este canal en muchas ocasiones se contrarresta con la dinámica laboral, e incluso, le llega a restar importancia y atención a informaciones decisivas. Esto demuestra que los canales indirectos se han potenciado más, alcanzando niveles de saturación, por encima de la comunicación directa (cara a cara).

Existe una supremacía de los mensajes técnico- profesionales como los más utilizados. En este caso, la gran sistematicidad de su uso muestra una inclinación en función del apoyo de los objetivos organizacionales y del cumplimiento de las funciones establecidas por los trabajadores. Sin embargo, algunos de estos **mensajes** están desprovistos de la diligencia y la novedad necesaria en momentos cruciales para la organización; y ello en ocasiones, llega a fungir como causa de los rumores. Esto demuestra que el aparato existente para comunicación formal es superado en algunos casos por la comunicación informal.

BIBLIOGRFÍA

- “2,7% de crecimiento de la inversión publicitaria en el primer semestre de 2014”, (21/07/2014). Disponible en: http://www.infoadex.es/infoadex_julio14.pdf (Fecha de consulta: 19/11/15).
- BÁEZ, Andrés (2015): “Identidad e imagen corporativa”. Presentación en power point. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- GARCÍA ZUMALACÁRREGUI, Glenda (2015): “Sistema de comunicación interna. Importancia para el logro de la eficacia organizacional”. Presentación en power point. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- SALADRIGAS MEDINA, Hilda (2015): “La comunicación institucional”. Presentación en power point. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- SALÓ, Nuría (2000): “La comunicación en las organizaciones”. España: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- TRELLES, Irine (2001): “Comunicación Organizacional”. La Habana: Editorial Félix Varela.
- _____ (comp.) (2006): “Comunicación Organizacional. Selección de lecturas”. 2da ed. La Habana: Editorial Félix Varela.
- UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO (2014): “Estrategia de Comunicación Institucional 2014-2016”.
- UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO: “Planeación Estratégica de la Universidad de Guantánamo hasta el 2016”.