

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA

*ORGANIZATIONAL COMMUNICATION MANAGEMENT AT THE
UNIVERSITY OF CIEGO DE ÁVILA*

Yanet Hernández Soto¹; hernandezsotoyanet17@gmail.com.

Kenia González González¹; keniagg1969@gmail.com.

Lourdes Alemán Assef¹; lourdesaa@gmail.com.

Tamara Quintero Aguiar¹; tamaraga@gmail.com.

Laichely Domínguez Santiesteban²; laichelydg@mail.com.

¹Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”, Cuba.

²Dirección Provincial de Cultura, Ciego de Ávila, Cuba.

Resumen

La comunicación organizacional como gestora de los procesos en la Educación Superior influye significativamente en el logro de los objetivos y metas que se propone la institución, garantizando una relación dialéctica entre sus públicos. El presente trabajo fue realizado en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA), con el objetivo de elaborar un plan de mejoras para perfeccionar la gestión de la comunicación organizacional y así influir en la calidad y desarrollo de los procesos universitarios. Para ello se empleó, desde un enfoque sociocrítico, un conjunto de métodos e instrumentos: la observación, la encuesta, la entrevista y el grupo focal. Lo anterior permitió constatar problemáticas evidentes como la desactualización de los contenidos que ofrecen diferentes canales de información, insuficientes especialistas de comunicación en el grupo de trabajo encargado de la gestión de la comunicación organizacional en la universidad y disfuncionalidad de la radio base universitaria de la sede central de la universidad. Se propone como alternativa de solución un plan de mejoras contextualizado y participativo, con acciones de capacitación, actualización y revitalización de los espacios comunicativos, implicando a todas las áreas en el proceso de comunicación de la institución.

Palabras clave: comunicación organizacional; procesos universitarios; plan de mejoras.

Abstract

Organizational communication, as the manager of processes in Higher Education, significantly influences the achievement of the institution's proposed objectives and goals by ensuring a dialectical relationship with its publics. This study was conducted at the "Máximo Gómez Báez" University of Ciego de Ávila (UNICA), with the objective of developing an improvement plan to enhance the management of organizational communication and thereby positively impact the quality and development of university processes. Using a socio-critical approach, several methods and instruments were employed: observation, surveys, interviews, and focus groups. This diagnosis revealed evident issues, such as outdated content on various information channels, an insufficient number of communication specialists in the team responsible for organizational communication management at the university, and the dysfunction of the main campus's university radio station. As a solution, a contextualized and participatory improvement plan is proposed. This plan includes training, updating, and revitalizing communication spaces, involving all areas in the institution's communication process.

Keywords: institutional communication; university processes; improvement plan.

Introducción

La comunicación en las universidades es considerada uno de los valores intangibles para propiciar los imprescindibles procesos de interrelación interna y externa y, por consiguiente, el adecuado desempeño y cumplimiento de sus funciones y misiones. La comunicación organizacional 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 institución depende (Trelles, 2004).

En un entorno laboral globalizado, la comunicación interna no solo puede ser vista como transmisión de información, sino que además es un elemento importante que impulsa la interacción, visibilidad y comprensión de las actividades organizacionales (Medina et al., 2024). Por tanto, la comunicación interna resulta de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales, ya que promueve la apertura, reciprocidad y negociación entre los empleados y la dirección (Chávez y Coronel, 2023). Estos elementos facilitan la implementación de políticas y el desarrollo de soluciones consensuadas, promoviendo la armonía dentro de la institución educativa. La ausencia de una comunicación clara puede generar incertidumbre y ambientes laborales adversos, afectando la confianza y la motivación de los trabajadores (Nina, 2025).

Es por ello que los esfuerzos institucionales deben estar direccionados 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 (Dávila, 2015). Por tanto, la gestión de la comunicación en el entorno educativo la constituyen un conjunto de elementos (empleados, directores, socios, productos, clientes, máquinas, procesos, proveedores, etc.) relacionados entre sí funcionalmente (Hernández et al., 2023).

La comunicación dentro de la institución educativa debe gestionarse estratégicamente para potenciar los recursos materiales y humanos de los que dispone. La gestión de la comunicación en las universidades parte de la elaboración y aplicación de una estrategia de comunicación coherente y ajustada a su contexto, por lo que deben trazarse objetivos a mediano y largo plazos. Una adecuada gestión de la comunicación es una condición imprescindible para el logro de la integración de los colectivos laborales en las universidades; la calidad, el cumplimiento de los objetivos y el mejor desempeño de su función social, pero esto no puede lograrse sin la implementación de un sistema de gestión que la potencie.

La comunicación estratégica debe producirse en un entorno altamente dinámico que involucra a múltiples actores que deben, al mismo tiempo, asumir decisiones en un estado de incertidumbre que proviene de las decisiones de otros. Las decisiones tienen lugar dentro de un entorno social de referencia concreto y persiguen un objetivo que se pretende cumplir. Esto implica, por tanto, poder seleccionar una de varias posibilidades de acción, lo que significa tener en cuenta aspectos como el público, el contenido y la forma, el momento y la posibilidad de enviar los mensajes. En otras palabras, se trata de tener que evaluar cada alternativa, optar por la idónea y ponerla en práctica, vigilando y evaluando al mismo tiempo para la optimización de los resultados (Mestanza, 2023).

La comunicación organizacional y sus estudios desde la gestión estratégica constituyen un campo casi inexplorado en las universidades hoy, pues las reflexiones inherentes al tema han sido abordadas desde la consideración de las estructuras de poder de la universidad o como una cuestión meramente instrumental. Como importantes antecedentes revisados en el primer acercamiento al tema, es válido destacar investigaciones sobre la sistematización teórica y de experiencias, planeación y estrategias comunicativas desde las instituciones educativas, en la web social y en las redes sociales (Pineda, 2020; Contreras y Garibay, 2020; Montenegro, 2021; Zurita, 2023; Barzola, 2023). Por otro lado, se aprecian estudios sobre comunicación en la gestión de las universidades centradas en la imagen corporativa, aplicada a la captación de estudiantes nacionales y extranjeros, y en el papel que ocupa el Departamento de Comunicación Institucional en el centro universitario (Oliva, 2012; Martín, 2014; Orozco, 2016; Castro y Díaz, 2021; León et al., 2023; Valencia et al., 2023).

ALCANCE E INTERVENCIÓN

INTERNACIONAL

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y ACADÉMICA

El estudio de la comunicación organizacional en la Universidad de Ciego de Ávila (UNICA) permite conocer la situación real en la que se encuentra y, en función de ello, lograr una coherente gestión de los procesos universitarios. Además, constituye la guía fundamental para mejorar la funcionalidad de esta organización y su rendimiento, así como favorecer 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.

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.

Las principales limitaciones que frenan el trabajo de la comunicación institucional en la universidad objeto de estudio se relacionan con la carencia de medios informáticos y recursos para la filmación y reproducción de las principales actividades que se desarrollan. Además, se evidencian varias manifestaciones que dificultan los procesos comunicativos en la universidad, relacionados con el desconocimiento y la poca participación en las actividades docentes y extradocentes que se desarrollan en la universidad, así como insuficientes conocimientos sobre comunicación de los profesores y directivos involucrados en los procesos universitarios de la alta casa de estudios. Por otro lado, se desconocen las acciones que propone la estrategia de comunicación de la institución, existen bajos niveles de interactividad en el flujo de información y comunicación con el público universitario y una marcada desactualización de los canales de comunicación.

Por tanto, el presente artículo propone como objetivo elaborar un plan de mejoras para el perfeccionamiento de la gestión de la comunicación organizacional de la Universidad de Ciego de Ávila. Como objetivos específicos se propone:

1. Determinar fundamentos teóricos que sustentan la gestión de la comunicación organizacional en los procesos universitarios.
2. Elaborar un diagnóstico sobre las principales problemáticas de la gestión de la comunicación en la Universidad de Ciego de Ávila.
3. Diseñar un plan de mejoras para el perfeccionamiento de la gestión de la comunicación organizacional de la Universidad de Ciego de Ávila.

Materiales y métodos

La presente investigación se desarrolla desde la perspectiva sociocrítica y, según el objetivo gnoseológico, constituye una investigación-acción. El estudio sociocrítico, de acuerdo con Carr y Kemmis (1986), es una teoría social crítica que surge de la vida cotidiana y de los problemas que ella suscita. Por tanto, su pertinencia no solo radica en estudiar e interpretar la realidad, sino en transformar esa realidad social. Pring (2000), por su parte, señala cuatro características significativas de la investigación-acción que se tendrán en cuenta a la hora de elaborar el plan de mejora: la cíclica, la recursiva, la participativa —en las que los informantes se implican como participantes activos en el proceso de investigación— y la cualitativa, donde se hace una reflexión crítica sobre el proceso y los resultados.

Los métodos del nivel empírico utilizados en el presente estudio se enuncian a continuación:

- **Observación:** para analizar los principales valores, contenidos e informaciones que se transmiten en los espacios y canales de la universidad para el desarrollo de la comunicación organizacional.
- **Análisis de documentos:** para analizar los principales valores, actividades, acciones y objetivos que son planificados en los documentos que norman y rigen los procesos universitarios.
- **Entrevista:** para identificar las principales problemáticas que, desde la comunicación organizacional, se aprecian en los procesos universitarios, así como las vías de solución para su perfeccionamiento.
- **Encuesta:** para conocer el nivel de satisfacción de la comunidad universitaria con la utilización de la comunicación organizacional en los procesos de la universidad.
- **Grupo focal:** para definir las problemáticas que desde la comunicación institucional se aprecian en los procesos universitarios, así como las vías de solución para su perfeccionamiento.

En la investigación, la población la componen 1512 trabajadores y estudiantes de la comunidad universitaria avileña. Se tomó una muestra de 75 trabajadores y estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, y además se tendrá en cuenta la opinión de varios informantes claves: 6 trabajadores del Departamento de Comunicación Institucional y 6 directivos que gestionan y dirigen los procesos de la universidad. El criterio de selección de la muestra es no probabilístico de tipo intencional. En el procesamiento de la información se utilizará el método matemático-estadístico, para la triangulación de los datos resultantes en el trabajo de campo.

Resultados y discusión

La comunicación en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez tiene como finalidad ser un medio que facilite la gestión eficiente de todos los procesos sustantivos, incluyendo el docente-educativo, además de un mejor desempeño en todas las esferas necesarias para el desarrollo organizacional.

Se concibe para que garantice el ejercicio integrado y coherente de sus diferentes esferas de actuación (relaciones entre los públicos, diseños, divulgación, promoción interna y externa, entre otras), posibilitando que estas pasen a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación que da coherencia al discurso establecido en la universidad.

Para el cumplimiento de la estrategia de comunicación aprobada en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez se plantea como objetivo general: asumir la gestión de la comunicación organizacional con enfoque estratégico y como eje transversal en la universidad, las facultades y centros de colaboración; sin embargo, esto no constituye una tarea consciente por los encargados de dirigir los procesos universitarios.

La comunicación, entendida como proceso, función, componente y ámbito de la gestión, debe actuar como eje transversal que influye, positiva o negativamente, en los diferentes subsistemas, procesos y relaciones de la institución y con el entorno.

Este protagonismo de la comunicación en el clima organizacional hace entender la necesidad de su articulación, entendiendo la gestión de la comunicación como una relación social y estructural que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas comunicativas en los diferentes niveles de la estructura y el permanente intercambio de la organización con el entorno en el cual se desenvuelve. Posibilita un cambio cualitativo en los colectivos e individuos que en ella se desempeñan, contribuyendo al reforzamiento de los valores identitarios que fortalecen la imagen organizacional de los diferentes públicos.

Otro elemento destacable es que el Grupo de Comunicación Institucional ha venido implementando acciones externas de superación que han contribuido a la preparación de la comunidad universitaria y el público externo, destacándose:

- Conferencia: *Espacios públicos y digitales en Cuba. Una mirada al interior de las universidades.*
- Taller: *Las redes sociales como herramientas para el trabajo político-ideológico y el enfrentamiento a las actividades subversivas.*
- Conferencia: *Construcción de fake news y matrices de opinión para el desmontaje del proceso electoral cubano.*

- Taller: *Las infografías y la hipermedia como recursos para el comunicador institucional.*
- Conferencia: *Tratamiento del caso Cuba en las redes sociales.*
- Taller: *Manejo efectivo de las redes sociales para el enfrentamiento antisubversivo directo.*
- Conferencia: *Geopolítica imperial: continuidad y no ruptura. Cuba como exportadora de revoluciones.*
- Taller: *La utilización de la inteligencia artificial en la gestión de la comunicación institucional. Retos y perspectivas.*
- Curso de postgrado: *Gestión de la comunicación en el contexto contemporáneo actual.*
- Diplomado: *Fundamentos teóricos y metodológicos de la comunicación institucional.*

No obstante, aún son insuficientes las acciones de superación contenidas en el plan de postgrado de la entidad, así como las preparaciones a los cuadros y reservas de la institución. Las desarrolladas hasta el momento tienen como prioridad el manejo de las redes sociales, resaltando la importancia de la comunicación preferentemente en el espacio virtual, donde se han desestimado otros entornos y segmentos importantes.

Para el aseguramiento de la información y la comunicación a la comunidad universitaria, no se emplean todos los canales de comunicación formales que se circunscriben a la red formal y cruzan el organigrama de la institución siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Entre los más utilizados se encuentran las reuniones de trabajo (56 %), WhatsApp (85 %) y el correo electrónico (46 %).

Cada uno de estos recorridos beneficia el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización hasta llegar al estudiantado universitario, al tiempo que permiten alcanzar objetivos particulares: construcción de identidad, consenso, participación, cohesión y trabajo en equipo.

Sin embargo, existen en el centro varios canales que permiten el aseguramiento de la información:

- a) Reuniones de trabajo.
- b) Páginas web.
- c) Intranet universitaria.
- d) Periódico universitario *El Generalísimo*.
- e) Radio base universitaria.

- f) Correo electrónico.
- g) Productos audiovisuales.
- h) Eventos científicos.
- i) Actividades de extensión.
- j) Foros institucionales.
- k) Plegables.
- l) Videos institucionales.
- m) Sitios digitales.
- n) Perfiles de la UNICA en redes sociales.
- o) Sistema de medios de difusión masiva de la provincia y el país.

De los cuales son atendidos directamente por el Grupo de Comunicación Institucional varios canales (b, c, d, j, k, i, n, o), los que se han previsto cumplan con las políticas aprobadas por la dirección del país que tienen relación con el perfeccionamiento de la educación superior.

A partir de un diagnóstico realizado en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez se pudo constatar problemáticas que se evidencian en la gestión de la comunicación de la institución, entre las que destacan:

- Desactualización de los contenidos que ofrece la intranet de la universidad y el portal web <https://www.unica.cu>, lo que afecta la visibilidad de la universidad a nivel nacional e internacional y su posicionamiento en el *ranking* de universidades del mundo.
- Problemas de energía eléctrica, de conexión a Internet, de infraestructura y equipamiento tecnológico para garantizar la socialización, divulgación y cobertura a las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la universidad.
- Bajos niveles de interacción del flujo de información y comunicación con el público interno y externo, dado fundamentalmente por la tergiversación y falta de supervisión de las informaciones orientadas.
- Uso poco acertado de los canales y herramientas de la comunicación institucional; las informaciones no llegan en tiempo y, si sufren cambios, no siempre son notificados por los responsables.
- Disfuncionalidad de la radio base universitaria en la sede central de la universidad.

- Insuficientes especialistas de comunicación en el grupo de trabajo encargado de la gestión de la comunicación institucional en la universidad.

A partir de todas estas inconsistencias descritas, se impone determinar un plan de mejora que mitigue la situación actual de la gestión de la comunicación en la Universidad de Ciego de Ávila.

Plan de mejoras para el perfeccionamiento de la gestión de la comunicación organizacional de la Universidad de Ciego de Ávila

Área 1. Contenido

En la Universidad de Ciego de Ávila la comunicación es considerada un elemento esencial para ofrecer información actualizada a la comunidad universitaria y al mundo, teniendo función informativa, afectiva y reguladora a través de los diferentes canales que se utilizan para comunicar. A la comunicación también le es atribuido un papel primordial en la gestión y cumplimiento de los objetivos y las metas que se traza toda institución universitaria, garantizando el funcionamiento con calidad de la misma; además, constituye parte esencial en la interrelación de los componentes que integran todos los procesos universitarios.

Por otro lado, es evidente que la comunicación no solo se percibe como transmisión de información en su forma tradicional; se expone que el diálogo, la retroalimentación, la socialización de resultados docentes y educativos, y la transmisión de valores ocupan un papel fundamental. Se asume la comunicación entonces como un proceso dinámico, en el que intervienen elementos como el emisor, receptor, códigos, referente, mensaje, contexto, canal, ruido y el proceso de retroalimentación.

En la universidad es aún insuficiente el uso de todos los canales de comunicación. Los más utilizados, en un orden de prioridad en los procesos que se desarrollan, son:

- Reuniones mensuales de despacho.
- Redes sociales.
- Grupos de WhatsApp.
- Correo electrónico.
- Canal de Telegram.
- Sitio oficial de la universidad: <https://www.unica.cu>.

Fortalezas

- En la Universidad de Ciego de Ávila la comunicación institucional es considerada un elemento esencial al ofrecer información actualizada.
- Existencia de diferentes canales de comunicación para transmitir los mensajes, contenidos y valores de la institución.
- La comunicación se norma en los objetivos e indicadores de la universidad como eje que transversaliza los procesos universitarios.
- Existen las estructuras de las radios bases en ambas sedes universitarias y un estudio de televisión.
- Vínculo importante de la universidad con los medios de comunicación de la provincia.

Debilidades

- Desactualización de los contenidos que transmiten los diferentes canales de la universidad.
- Problemas de conexión a Internet, infraestructura y equipamiento tecnológico.
- Deficiencias en el flujo de información y comunicación con el público interno y externo.
- Uso insuficiente de todos los canales de comunicación de la universidad.
- Insuficientes especialistas de comunicación en el grupo de trabajo encargado de la gestión de la comunicación institucional en la universidad.
- Insuficientes conocimientos de los directivos y docentes de la universidad en temas de comunicación institucional.

Área 2. Flujo de información

Objetivo: Garantizar el flujo interactivo de información y comunicación con el público universitario.

Acciones

- Promover espacios de reflexión y análisis que contribuyan a la prevención y el enfrentamiento al delito, a las ilegalidades y a las indisciplinas sociales.
- Implicar a todas las áreas en el proceso de comunicación desde el accionar y la participación de los comunicadores de cada una de ellas.
- Orientar las actividades en tiempo y forma, usando un lenguaje más directo, preciso y de interés para el público universitario.

- Planificar de manera más organizada las actividades en el plan anual y la puntualización de la universidad, así como el cumplimiento de las mismas.

Responsables: Grupo de Comunicación Institucional.

Participan: Consejo de dirección de la UNICA, comunicadores de las áreas y la comunidad universitaria en general.

Recursos: PC con conexión, hojas y lapiceros.

Fecha de realización: a partir de enero de 2026, de forma permanente.

Área 3. Canales de información

Objetivo: Fortalecer la comunicación, el contacto y el intercambio directo con estudiantes, profesores, investigadores y trabajadores en el eslabón de base.

Acciones

- Analizar la funcionalidad e importancia de cada uno de los canales de la universidad.
- Especificar, en un orden de prioridades, los objetivos, funciones y contenidos que se deben transmitir por cada canal de comunicación.
- Utilizar y aprovechar los medios de comunicación tradicionales mediante la utilización de pancartas, carteles y otros soportes para divulgar la información.
- Lograr mayor presencia y divulgación de los procesos y actividades que desarrolla la universidad en los medios de comunicación de la provincia.
- Desarrollar estudios de público sobre la utilización y funcionalidad de los diferentes canales universitarios.

Responsables: Grupo de Comunicación Institucional.

Participan: Consejo de dirección de la UNICA, comunicadores de las áreas y la FEU.

Recursos: PC con conexión, impresora, hojas, lapiceros y colores.

Fecha de realización: a partir de febrero de 2026.

Área 4. Recursos humanos y tecnológicos

Objetivo: Garantizar, desde diversos enfoques y herramientas, la superación integral del claustro de profesores, directivos, estudiantes y la comunidad universitaria en comunicación institucional.

Acciones

- Fortalecer el grupo de comunicación institucional de la universidad con especialistas de comunicación, periodismo, diseño e informática.

- Crear un equipo de *webmaster* en la <https://www.unica.cu> que favorezca el trabajo desde la programación, el diseño y la comunicación.
- Lograr mayor vinculación con el Grupo de Desarrollo de Software, la Federación Estudiantil Universitaria (FEU) y sus corresponsales.
- Capacitar y actualizar a los directivos, profesores y estudiantes en temas de comunicación.
- Revitalizar las radios bases universitarias en ambas sedes universitarias y el estudio de televisión.

Responsables: Consejo de dirección de la UNICA.

Participan: Grupo de Comunicación Institucional, Dirección de Recursos Humanos, comunicadores de las áreas y la FEU.

Recursos: PC con conexión, impresora, hojas, lapiceros y colores.

Fecha de realización: a partir de enero de 2026.

Recomendaciones para la aplicación del plan de mejora

El plan de mejora propuesto se recomienda comenzar a implementar a partir del año 2026, precisamente en el mes de enero. Su aplicación será de vital importancia en vista a la evaluación institucional que para ese año valorará los resultados, avances e impacto de la universidad avileña.

Aun cuando se establecen las fechas para el desarrollo del plan, la mayoría de las acciones están enfocadas en la gestión institucional de la comunicación, lo que significa que la mayor parte de ellas constituyen acciones permanentes a desarrollar por la comunidad universitaria en general.

El principal responsable de la aplicación del plan de mejora es el Grupo de Comunicación Institucional de la universidad, con implicación y aprobación directa del Consejo de Dirección de la institución y la FEU. Por tanto, es importante para su aplicación tener conocimientos básicos de comunicación institucional y su carácter transversal, además de la concientización de la comunidad universitaria sobre la importancia de la temática en la calidad de todos los procesos universitarios.

Conclusiones

Para asegurar el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos propuestos en cada proceso universitario, es imprescindible la gestión de la comunicación con un enfoque estratégico, donde se desarrollen prácticas que contribuyan a la comunicación interpersonal y formen parte de la cultura y la comunicación organizacional de la institución.

Dentro de las principales problemáticas que se evidencian en la gestión de la comunicación en la Universidad de Ciego de Ávila están la desactualización de los contenidos que ofrecen los canales formales de comunicación de la universidad, problemas de energía eléctrica, de conexión a Internet, de infraestructura y equipamiento tecnológico.

El diseño del plan de mejora propuesto permite identificar las causas que provocan las problemáticas detectadas en la gestión de la comunicación de la Universidad de Ciego de Ávila, identificar las acciones de mejora a aplicar, analizar su viabilidad y establecer prioridades en las líneas de actuación de todos los sujetos implicados en el proceso comunicativo.

Referencias

Barzola Prado, Y. (2023). Comunicación organizacional interna: Diferencias contextuales en los estudios realizados. *Socialium*, 7(1), e1725. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2023.7.1.1725>

Castro-Martínez, A., & Díaz Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, 20, 131–148. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>

Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Barcelona: Martínez Roca.

Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Chávez M., L. E., & Coronel R., R. D. P. (2023). Internal communication and its influence on companies. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 170–184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>

Dávila, L. M., Tamayo, O. J. L., Medina, M. M., & Pérez, J. L. (2015). La planeación estratégica de la comunicación en la Universidad de Cienfuegos. *Folletos Gerenciales*, XIX(2). <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/download/14/17>

Hernández G., U. M., Márquez M., J. L., Páez P., M., & García G., M. (2023). Modelo para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42(2), 7. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142023000200007&lng=es&tlng=es

León Martínez, F. M., Saladrigas Medina, H., & León Martínez, F. E. (2023). Percepción sobre comunicación organizacional y su gestión en procesos de evaluación y acreditación universitaria. *Alcance*, 12(32), 93–105. Recuperado el 3 de septiembre de 2025 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702023000200093&lng=es&tlng=es

- Martín F. E. (2014). La comunicación institucional en la gestión universitaria: estudio aplicado a la captación de estudiantes. *Historia y Comunicación Social*, 19(Esp.). <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/45051/42422>
- Medina-Pariente, N. M., Oyola-Cortez, H. M., & Heredia-Llatas, F. D. (2024). Internal communication program for the work environment in a health care network in Peru. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(1), 55–63. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3647>
- Mestanza, E. (2023). Comunicación externa para el posicionamiento de la imagen corporativa de EDUBRY asesoramiento académico en el periodo noviembre 2022–marzo 2023. <https://dspace.ueb.edu.ec/items/22ca1fa8-0fed-4c25-a7da-aeff196fd206>
- Montenegro, S. (2021). Gestión de las redes sociales y/o aplicaciones de mensajería instantánea como canales oficiales de comunicación organizacional en una institución educativa de nivel medio superior. <http://eprints.uanl.mx/21320/1/1080314912>
- Nina A., S. J. (2025). Comunicación interna y compromiso organizacional en docentes de una universidad estatal. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 16(1), 19–31. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.16.1.1262>
- Orozco, M. R. (2016). *Guía para la gestión estratégica de la comunicación institucional*. Sistema de Universidad Virtual, Universidad de Guadalajara. http://www.udgvirtual.udg.mx/sites/default/files/guia_gestion_estrategia_comunicacioun_udgvirtual.pdf
- Oliva, M. C. (2012). Comunicación 2.0, visibilidad e interactividad: Fundamentos de la imagen corporativa de las universidades públicas de Madrid en YouTube. *Fonseca, Journal of Communication*, 5. <https://revistas.usal.es/index.php/21729077/article/download/12084/12435/43748>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial. *Revista GEON: Gestión–Organización–Negocios*, 7(1), 9–25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Pring, R. (2000). *Philosophy of Educational Research* (2nd ed.). London: Continuum.
- Trelles (2004). *Comunicación organizacional*. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Valencia Franco, E. J., & Castaño González, E. J. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191–218. <https://doi.org/10.14482/index.30.2.658.45>
- Zurita, F. (2023). Plan de comunicación organizacional para el fortalecimiento de la imagen institucional de la municipalidad distrital de Matapalo, 2023. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64558>