

Gestión de una comunicación interna eficiente en directivos del Centro Universitario Municipal Mayarí

Administration of an efficient internal communication in directive of the Municipal University Center Mayarí

Beatriz Zulema Lapido Polanco¹ (beatrizlp@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-2148-5145>)

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo la elaboración de un plan de comunicación interna para favorecer la gestión eficiente de los procesos de dirección del Centro Universitario Municipal (CUM) de Mayarí con vista a perfeccionar la cultura organizacional del centro y contribuir al beneficio y cumplimiento de un adecuado sistema de trabajo. Para realizar la investigación se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos como: la búsqueda de fuente bibliográfica y aplicación de encuestas y entrevistas a los propios trabajadores y cuadros del Centro Universitario de Mayarí. Desde el punto de vista científico social esta es una propuesta novedosa para favorecer los procesos de comunicación interna a tono con los momentos actuales, basada en los principios de participación e integración y el perfeccionamiento de la cultura organizacional del centro, los valores de los trabajadores con énfasis en sus cuadros y dirigentes, sentimientos de pertenencia, cohesión y armonía interna y transparencia. Con la aplicación de este plan de comunicación interna se mejoraron las relaciones humanas y la producción de la entidad en general, se perfeccionaron el buen entendimiento de las distintas jerarquías que se relacionan en una empresa, cuadros, directivos y trabajadores. Estos procesos de dirección alcanzan el liderazgo, la empatía y la inteligencia emocional necesaria para la calidad de la comunicación interna en el centro.

Palabras clave: gestión, comunicación interna, plan de comunicación interna, directivos.

Abstract

The present work had as objective the elaboration of a plan of internal communication to favor the efficient administration of the processes of address of the Municipal University Center (CUM) of Mayari with view to perfect the organizational culture of the center and to contribute to the benefit and execution of an appropriate work system. To carry out the investigation different theoretical and empiric methods they were used as: the search of bibliographical source and application of surveys and interviews to the own

¹ Máster en Ciencias de la Educación Superior. Licenciada en Educación en Español-Literatura. Profesora Auxiliar. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

workers and squares of the University Center of Mayarí. The importance that was granted to the work from the social scientific point of view is that a novel proposal of communication plan was shown to favor the processes of internal communication to tone with the current moments, based on the participation principles and integration and the improvement of the organizational culture of the center, the values of the workers with emphasis in its squares and leaders, feelings of ownership, cohesion and internal harmony and transparency. With the application of this communication plan goes into the improved the human relationships and the production of the entity in general, as well as they were perfected the good understanding of the different hierarchies that they are related in a company, squares, directive and workers. These address processes reach the leadership, the empathy and the necessary emotional intelligence for the quality of the internal communication in the center.

Key words: administration, internal communication, plan of internal communication, directive

Introducción

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo del grupo, y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los cuadros ha cobrado más importancia.

La función de la dirección es la coordinación de un sistema organizativo, el cual está compuesto por: los fines, los hombres y los medios. Por tal motivo, "la dirección o administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas" (Koontz, 1994, p.56).

El dirigente, para cumplir con sus funciones básicas de planear, organizar, liderar y controlar, aplicables a todo tipo de organización, obtiene eficientemente los objetivos trazados a través de una adecuada comunicación interna en la organización.

La comunicación ha sido teorizada, subvalorada, redimida y manejada de tantas formas que a veces se obvia su importancia por la cotidianidad con que es vista. Sin embargo, es tan antigua como las primeras civilizaciones, que mientras más se complejizaban, más crecía su necesidad de desarrollarse y, por tanto, de interactuar entre ellos. Con la diferenciación de roles, la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías en busca de beneficios comunes, el nivel de organización creció y se hizo imprescindible la evolución del lenguaje.

Se tiene comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro -el destinatario- mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga. Mediante la comunicación se conocen y aprenden muchas cosas, se expresan las opiniones y sentimientos, existe la relación y vínculo con otras personas.

De ahí el valor y significación que tiene para la formación del ser humano la comunicación, no la simple comunicación que se puede establecer entre un emisor y un receptor, sino la comunicación en su más amplio sentido y concepto, donde se exponen los elementos fundamentales a través de un contexto apropiado.

En la actualidad se hace necesario aplicar diferentes mecanismos de comunicación para la vida cotidiana, específicamente en la comunicación interpersonal que se establece entre trabajadores de una misma organización. La falta de estos puede influir de forma negativa en el éxito del trabajo y por consiguiente en sus resultados. Por ende, resulta necesario profundizar en cuanto a la comunicación interpersonal entre jefe y subordinado para que se cumpla el objetivo de la comunicación en la organización.

Se conoce a la comunicación organizacional como un fenómeno objetivo que se lleva a cabo en las organizaciones, entidades, empresas, porque en ellas están en contacto permanente los seres humanos que las integran. Es una disciplina nueva en el campo de las ciencias sociales, que estudia los procesos de comunicación en las organizaciones.

La comunicación organizacional al estar formada por personas, tiene una vertiente comunicativa de la que no pueden prescindir. Se encuentran presentes en el diálogo social, influyendo y siendo influidas, persuadiendo y siendo persuadidas. Muchas veces no hay una intencionalidad específica detrás de cada proceso comunicativo, sino un mero diálogo. Por ello, puede existir persuasión sin que haya habido previamente un deseo explícito de influir con una finalidad precisa.

Este tipo de comunicación no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa. En el caso concreto de una asociación, la comunicación cumple un importante papel que sobrepasa el ámbito estrictamente personal y afecta a la organización y al trabajo.

De cómo sea la comunicación dependerán las relaciones que los/as miembros establecen entre sí, en este caso el cuadro que dirige y sus subordinados. Fundamentalmente porque la comunicación es reconocida como una competencia significativa para el arte de dirigir. Trae consigo su forma de abordar el trabajo colectivo, la gestión comunicativa para lograr la inteligencia emocional de los recursos humanos, de resolver los conflictos que aparecen en el día a día, o sea, la toma de decisiones, planificación, control, etc. Luego de alcanzar una comunicación organizacional adecuada, a través de las relaciones públicas, la empresa busca una posición en el terreno de la imagen, al perseguir la máxima aceptación social.

En realidad, si hoy el modelo Emisor-Mensaje-Receptor es cuestionado tan vigorosamente por algunos estudiosos, no es porque sea falso. Describe en forma correcta un hecho que se da permanentemente en el seno de una sociedad autoritaria y estratificada.

Han sido muchos los investigadores, profesores, grandes personalidades políticas, del mundo del arte, de las ciencias y otras esferas sociales que han aportado sus

conocimientos, estudios, opiniones y puntos de vista a favor de esclarecer las diferentes situaciones comunicativas existentes en todo el universo. Tal es el caso de: Trelles (2005), Galindo (2010), Llauca (2010), entre muchos más. Dentro de las últimas investigaciones realizadas en Cuba se conocen Saladrigas (2020), Leyva (2022), Molano (2023) estudios que definen y dirigen rutas imprescindibles en el quehacer comunicativo en las empresas estatales cubanas.

Este trabajo propone demostrar la importancia y necesidad de resolver las dificultades existentes que impiden obtener una comunicación interna eficiente entre directivos y subordinados del Centro Universitario Municipal (CUM) de Mayarí. A través de una observación científica preliminar sobre dichas amenazas para la comunicación, se constató que:

1. Existen barreras en la comunicación tales como:

- La filtración: se manipula la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor.
- Percepción selectiva de los receptores:

Defensa: cuando el receptor se siente cohibido, no se atreve a hablar.

Lenguaje: la edad, el grado de escolaridad y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje y entendimiento para la información comunicativa.

2. Algunos cuadros asumen modos de actuación inadecuados e irresponsables al no avisar oportunamente a sus subordinados en caso de una eventualidad, cambios o imprevistos.
3. Desactualización de la agenda telefónica de avisos que deben incluirse en las cadenas de mando del organigrama.
4. Debido al sistema de trabajo que prevalece en la entidad, donde la mayoría de los trabajadores tienen horario abierto por ser docentes, en ocasiones se deben posponer encuentros, aclaraciones, informaciones imprevistas, despachos, reuniones, etc. fuera del Plan de Trabajo del mes, por no contarse con la presencia de estos trabajadores, cuestión que provoca que el personal esté desinformado y afectado.
5. No todos los cuadros propician que exista confianza, sinceridad, honestidad y disposición sin obstáculo en la comunicación con sus subordinados para plantear determinada situación.
6. Se desconoce el contenido de la Estrategia de Comunicación del centro por parte de los trabajadores, cuestión que atenta contra el buen funcionamiento de la misma.

7. Existencia de conflictos por poca información y pobres estilos de comunicación, o sea, al ser la comunicación, una actividad espontánea y multidimensional, tiende a ignorarse.
8. Algunos métodos comunicacionales empleados por los procesos de dirección no se utilizan de forma inmediata según las necesidades, ni de la manera más eficiente.

El análisis de estas insuficiencias permite plantear una situación problemática expresada a través de la contradicción existente entre la necesidad de que exista una adecuada comunicación entre directivos y subordinados y la situación real que está presente en el CUM Mayarí.

Teniendo en cuenta la situación anterior se advierte una problemática asociada a la insuficiente gestión de los procesos de dirección, que limitan la eficiencia de la comunicación en el Centro Universitario Municipal de Mayarí. Con vistas a proponer una solución al respecto, se plantea como objetivo de la presente investigación: la elaboración de un plan de comunicación interna para favorecer la gestión eficiente de los procesos de dirección del Centro Universitario Municipal de Mayarí.

Materiales y métodos

Se utilizaron diferentes métodos de investigación científica:

Métodos teóricos:

- Histórico-lógico: para comprender el movimiento histórico por el que ha atravesado el objeto de estudio (comunicación organizacional) con el fin de conocer todo el trabajo desarrollado con anterioridad y reproducir en el plano teórico las cuestiones esenciales.
- Inducción-deducción: permite indistintamente obtener conclusiones generales o particulares a partir de las inferencias basadas en el estudio bibliográfico.
- Análisis-síntesis: es necesario para el análisis de documentos y fuentes relacionadas con el tema que permitan integrar en un cuerpo teórico los aspectos esenciales, su concatenación práctica refleja el ascenso de lo abstracto a lo concreto.

Métodos empíricos:

- Observación científica: de las características de la comunicación interna en los procesos directivos del CUM, cómo se estrechan los vínculos comunicativos entre dirigente y subordinado.
- Entrevistas: para conocer el estado actual de la comunicación interna en el CUM. A través de la misma se constató, además de enriquecer y complementar toda la información obtenida con la aplicación de los demás métodos, qué saben, cómo

actúan y qué hacen los dirigentes administrativos para fomentar la comunicación en la entidad.

- La revisión de documentos, se utilizó al consultar fuentes bibliográficas y documentos rectores del MES referidos a los cuadros, tales como: resoluciones, Estrategias, etc.

En esta investigación el diagnóstico sobre la comunicación interna estuvo dirigido a determinar la situación que presentan los procesos de dirección del CUM de Mayarí con sus subordinados. Respondió a la necesidad de determinar los aspectos que no están funcionando en la institución y cuáles están en óptimas condiciones, es decir, el análisis de los puntos débiles y fuertes que en materia de comunicación se evidencian. Encierra los siguientes aspectos:

- Conocimiento del público interno: para lo que es necesario establecer la caracterización de los diferentes grupos que conforman la organización, sus concepciones, actitudes, dificultades, logros, aportes, rasgos más sobresalientes, etc.
- Conocimiento de los procesos comunicativos: aborda el estudio de las relaciones entre actores de la comunicación, lo que se refleja en los tipos de flujos que recorren en la entidad, las redes y canales de comunicación.
- Conocimiento de la cultura: se enfoca al examen del universo simbólico, los valores, las tradiciones y la situación que caracteriza la entidad en cuanto a las relaciones entre sus integrantes (relaciones armónicas o contradictorias, el grado de tensión interna, tolerancia, solidaridad y sentimiento de pertenencia).
- Conocimiento de las políticas y objetivos de comunicación de la institución.
- Planificación y sistema de control de la comunicación interna en la entidad.

Es característico en los trabajadores del CUM que estén agrupados según sus relaciones interpersonales, intereses, sentimientos, gustos y motivaciones. Existieron siempre algunas piñas o subgrupos en el área de la comunicación; y luego del proceso de integración de las filiales del Pedagógico, Cultura Física y del Ministerio de Educación Superior (MES) en el 2015 se han incrementado aún más, aunque algunas, para favorecer la comunicación.

Para la realización del diagnóstico inicial se consideró como población a todos los trabajadores (45), 10 no docentes y 35 docentes, de ellos 3 cuadros: directora, subdirectora y Jefa de Departamento de Docente.

Se seleccionó una muestra intencional constituida por 20 trabajadores docentes, 7 no docentes y los 3 directivos, en total 30 trabajadores.

Para el criterio de selección de la muestra, se tuvo en cuenta los siguientes indicadores cualitativos:

- Trabajadores de todos los departamentos: dirección, docente, desarrollo, secretaría y administración.
- Trabajadores que poseen medios para la comunicación telefónica, ya fuera móvil o celular.
- Seleccionar la comunicación interna entre los miembros de la organización con énfasis en los procesos de dirección por insatisfacción de los propios trabajadores al respecto.

A partir de estos indicadores cualitativos concebidos para valorar el estado actual de la comunicación interna en los procesos de dirección del CUM de Mayarí, se realizaron entrevistas a trabajadores para determinar:

- Barreras en la comunicación.
- Modos de actuación de los cuadros ante necesidad de aviso a sus subordinados en caso de una eventualidad, cambios o imprevistos.
- Uso de la agenda telefónica para avisos que aparece en la cadena de mando del organigrama.
- Efectividad de la comunicación entre dirigente y subordinado ante el sistema de trabajo que prevalece en la entidad, donde la mayoría de los trabajadores tienen horario abierto por ser docentes.
- Características de la comunicación de los cuadros con sus subordinados, basadas en la confianza, sinceridad, honestidad y disposición para plantear determinada situación.
- Conocimiento del contenido de la Estrategia de Comunicación del centro por parte de los trabajadores.
- Significación e importancia que se le concede a la comunicación en la organización.
- Efectividad de los métodos comunicacionales empleados por los procesos de dirección.

Resultados

Los resultados obtenidos y procesados con la aplicación de los diferentes métodos teóricos y empíricos se describen a continuación:

Se realizó una entrevista a los directivos del centro donde se llegó a las siguientes conclusiones: el 100% de los cuadros plantearon que en el centro se cumple con la ejecución de todos los órganos de dirección posibles como: reuniones, despachos, consejo de dirección, además del uso del correo electrónico que permite el fluido de todo tipo de información para propiciar la comunicación hacia los subordinados.

Además, reconocieron la importancia de la comunicación en la organización, pues es un elemento imprescindible para el logro de los objetivos del centro. Todos manifestaron haber recibido contenidos sobre la comunicación organizacional en cursos de postgrados, en maestría y que no siempre lo aprendido se pone de manifiesto en la práctica.

El 75% afirmó que la Estrategia de comunicación es un papel más que se lleva, no se le da seguimiento, pues se discute cuando se evalúa en el consejo de dirección, por el núcleo del PCC o por alguna visita de la Universidad de Holguín (UHO).

En entrevista a los trabajadores de diferentes áreas, el 75% expresaron que sí se necesita de condiciones específicas para realizar una adecuada comunicación, como establece la Estrategia de comunicación del centro, documento que es desconocido para 5 trabajadores no docentes y 2 docentes.

El 80% de los trabajadores entrevistados, confirmó estar satisfecho con la comunicación que establecen con sus compañeros de trabajo y con su jefe inmediato superior. Se declara que todos no utilizan el plan de trabajo como información fehaciente para la participación en las actividades programadas, esto denota indisciplina e irresponsabilidad por parte de algunos trabajadores. Además, se añaden actividades adicionales a dicho plan de trabajo, otras veces el correo electrónico no funciona de la misma manera para todos los trabajadores o por estar fuera del centro, cumpliendo con otra tarea, no se enteran de algún cambio en la planificación.

La entrevista a los trabajadores demostró que: el 100% reconoce la importancia y significación de la comunicación adecuada para que se cumplan los objetivos propuestos por la organización.

Plan de comunicación interna para favorecer la gestión eficiente de los procesos de dirección del CUM Mayarí

Objetivos:

1. Establecer un sistema de información y comunicación, que a la vez que moderno sea de fácil acceso, asegurando que la información se aprovecha al máximo y que alcanza a todas las personas que previsiblemente podrían hacer un uso productivo de la misma.
 2. Contar con una política de comunicación claramente definida y conocida por todos sus miembros.
 3. Difundir la misión, visión y valores de la Unidad.
 4. Mejorar los flujos de comunicación entre las distintas áreas y departamentos que integran el centro, al canalizar la información para que se eficaz y eficiente.
1. Dimensión operativa

Para que los trabajadores del Centro Universitario Municipal (CUM) sepan dónde trabajan y lo que tienen que hacer, primero tienen que saber la información sobre la organización y sus funciones:

- Información general acerca de la Organización: cómo es la empresa, a qué se dedica, quiénes son sus principales clientes, qué vende, quiénes son los líderes, quiénes forman parte de la empresa, cuál es el presupuesto asignado y su cumplimiento, etc.
- Información acerca de su Trabajo: en qué departamento o área trabaja, cuál es su lugar dentro de la estructura organizacional, a quién reporta, quiénes son sus compañeros de departamento, cuál es su puesto, su lugar, sus funciones, sus tareas, sus responsabilidades, cuáles son los horarios, procedimientos, códigos, normativas, etc.

Luego debe conocer la existencia de la información que se propone a través de los medios adecuados:

- Calendario: fecha escogida, ya sea el día, el mes y el año.
- Herramientas y Canales:

Oral: a través de reuniones periódicas (de dpto., colectivos de carrera y de asignatura, consejo de dirección, etc.), la escucha, la telefonía móvil y fija y atención de las peticiones de los trabajadores.

Escrita: notas, buzón de sugerencias, correo electrónico, Intranet, página Web y pizarras informativas.

Audiovisuales, vídeos, etc.

- Medios: Voz, computadoras (pc), pizarras, papel, etc.
- Participantes o público: a quién está dirigida la información (trabajadores del CUM).
- Responsable: cuadros, directivos y profesor encargado de la comunicación.
- Mensaje: debe adaptarse a cada público al que se dirija la información. Se relaciona con la misión del centro.
- Duración: si es posible precisar.
- Lugar: donde se lleva a cabo la actividad a desarrollar
- Información complementaria. Ejemplo: si es sobre un curso de capacitación: cómo inscribirse, documentación necesaria, si necesitan autorización previa del jefe inmediato superior, etc.

2. Dimensión estratégica

Luego de que todos los trabajadores reciban la información operativa, el Plan de Comunicación Interna propone que todos tienen que saber cuáles son los objetivos estratégicos de las diferentes actividades:

1. Información acerca de los objetivos de la organización: hacia dónde va la empresa y por qué, cómo y quién fijó ese rumbo, cuáles son los objetivos macro, cuáles es la visión y misión, etc.

Misión del CUM Mayarí:

- Ofrecer, mediante un modelo propio inclusivo, una formación integral, flexible y adaptada a las necesidades de la sociedad cubana y potenciar el pregrado y postgrado en el modelo de universalización con criterio, creatividad, emprendimiento y comprometidas con la sociedad.
- Desarrollar y consolidar la investigación cooperativa de excelencia, conformando el CUM como el eje central del sistema de ciencia, tecnología e innovación del municipio.
- Configurarse como elemento clave de la formación y la investigación en la universalización.
- Disponer de una estructura organizativa adaptada a una universidad investigadora que ofrece formación del máximo nivel, enraizada en su territorio y su cultura, abierta a la nación y al mundo y acorde con una organización equilibrada a su configuración multidisciplinaria.
- Asumir su responsabilidad como institución comprometida con la sociedad, contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida, del nivel de inclusión y cohesión social de la comunidad donde se ubica, así como al desarrollo local sostenible de su territorio de influencia, participando activamente en la búsqueda de soluciones a los retos sociales, económicos, culturales y medioambientales de Mayarí.

Visión del CUM Mayarí

En línea con los fines y los valores establecidos en la Universidad de Holguín (UHO) y con la misión expuesta anteriormente:

- Será una universidad investigadora consolidada nacionalmente, capaz de atraer talento y enviar al mundo sus mejores valores.
- Atenderá a las necesidades docentes de la sociedad mayaricera, para así transmitir conocimiento en todos los ámbitos del saber a través de un modelo docente de calidad.
- Brindará una oferta de postgrados atractiva para todos los profesionales del territorio.

- Generará conocimiento a través del trabajo investigativo de Ciencia Tecnología e Innovación.
- Contribuirá, mediante la transferencia de los resultados de la investigación frontera y la divulgación del conocimiento, al desarrollo económico y el bienestar social de la sociedad vasca.
- Ofrecerá un espacio libre para la reflexión y el pensamiento crítico que contribuya decisivamente al enriquecimiento del patrimonio intelectual, humanístico, cultural y científico del País Vasco.
- Posibilitará que la comunidad universitaria desarrolle todo su potencial científico a favor del desarrollo local sostenible del territorio.

Objetivos del CUM

ARC No. 1: Formación de pregrado.

Objetivo 1: Formar profesionales integrales que se caractericen por su profundo sentido humanista, firmeza político ideológico; por ser competentes, cultos y comprometidos con la revolución

ARC No. 2: Formación de posgrado.

Objetivo 2: Promover la formación de doctores potenciando la incorporación de jóvenes talentos comprometidos con Revolución y que se desempeñan en las diversas áreas del conocimiento, para la continuidad y el relevo necesario en el desarrollo previsible de la organización y el país.

Objetivo 3: Contribuir al desempeño de los profesionales del sector estatal y no estatal, satisfaciendo con calidad las necesidades superación y del posgrado como parte de su formación continua en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país.

Objetivo 4: Consolidar el papel de las universidades y escuelas ramales en la asesoría a los OACE; EN; OSDE; CAP y CAM y a la preparación de los cuadros y reservas para implementar las políticas y normativas aprobadas con un claustro de alto nivel científico y académico

ARC No. 3: Ciencia, Tecnología e Innovación.

Objetivo 5: Incrementar los resultados de la investigación – desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país

Objetivo 6: Lograr impacto de los procesos universitarios integrados sobre el desarrollo económico y social local, consolidando a la universidad como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión estratégica del desarrollo local (GEDL) y en el logro de una sólida base económico productiva, en el escenario de las transformaciones en marcha en la gestión de gobierno.

ARC No. 4: Recursos humanos.

Objetivo 7: Alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia del claustro, priorizando la formación que conduzca a los profesores e investigadores a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana.

Objetivo 8: Lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas, lo que tributa al avance del Sistema de Educación Superior.

Ejes estratégicos

El Plan de Comunicación interna tiene varios ejes estratégicos que orientan las acciones de comunicación propuesta:

- Establecer diálogos y cauces estables de comunicación e intercambio de información entre los trabajadores del CUM/ sociedad mayaricera, especialmente con los públicos objetivos de interés.
- Mejorar la cohesión interna del CUM. Se trata de trabajar en la construcción de una imagen interna de marca sólida que permita desarrollar con una mirada unitaria al futuro.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia al CUM entre las personas que la componen, que trabajan, estudiaron o estudian en ella, y mejorar los flujos de información y comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria, definiendo un modelo propio de comunicación.
- Potenciar la proyección de una imagen unitaria y atractiva del CUM, tanto interna como externamente: todas las personas y todos los estamentos de la universidad forman parte de un proyecto común.

2. Información acerca de los objetivos de su sector y los personales: cuáles son los objetivos del departamento, cuáles son los de su puesto, cómo y por qué sus objetivos personales contribuyen a alcanzar las metas globales de la entidad.

3. Información acerca de la evaluación de su puesto: quién, cómo y cuándo va a medir si la organización, el departamento y cada persona alcanzaron los objetivos. Cuáles son los indicadores de medición y cómo será la evaluación. Para esta última, se puede tener en cuenta las sugerencias de los propios trabajadores.

3. Dimensión Cultural

Se aborda dicha dimensión teniendo en cuenta cómo debe hacerse la actividad propuesta, los recursos con los que se cuenta, quienes realizarán las acciones, etc.

Se propone que la dirección del CUM siempre tiene que dejar claro que el recurso más importante es el capital humano con que se cuenta, esta visión forma parte de la cultura de la organización.

Basado en ello se proponen acciones de comunicación interna que incentivarían el cumplimiento de todas las funciones de la comunicación en el centro:

- Lograr altos niveles de confianza en el equipo para que fluya la comunicación horizontal.
- Aplicar una caracterización con objetividad en las percepciones de los públicos que integran la organización.
- Elaboración y divulgación del organigrama del centro.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Elaboración de manuales de procedimiento o formativos y del libro de estilo.
- Hacer énfasis en la comunicación cara a cara o directamente con el trabajador.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones que ocurren en esta.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información de cada departamento.
- Hacer todo lo posible porque la información fluya continuamente.
- Disminuir el nivel de conflictos.
- Crear un clima y ambiente de trabajo camaraderil, donde fluya la sinergia.
- Desarrollar una cultura de retroalimentación. Todos aportan y son escuchados.
- Potenciar y fomentar la atracción de eventos de diferentes niveles: congresos, jornadas, seminarios.
- Difundir y compartir entre la comunidad universitaria los impactos del CUM en los medios de comunicación.
- Preparar una campaña interna, dirigida al PDI, para que en sus actividades de proyección exterior se preocupen de explicitar su vinculación y pertenencia con el CUM.
- Crear espacios virtuales de comunicación (comunidades) entre los diferentes niveles de representación estudiantil para potenciar el intercambio de información horizontal y vertical (bidireccional), en el CUM.
- Vincular a líderes sociales, institucionales, políticos, económicos y culturales con el CUM.
- Potenciar la participación del alumnado egresado en las actividades de la comunidad universitaria: asistencia a eventos, participación en jornadas científicas, fórum, etc.

De ahí la importancia y significación que los procesos de dirección le concedan a los sistemas de trabajo que se forman en la organización para que los trabajadores sean protagonistas de la solución de problemas y del resultado que se obtenga.

4. Dimensión Motivacional

Se debe partir de que los trabajadores tienen que querer y estar convencidos de dar lo mejor de ellos para el logro del objetivo propuesto.

Se propone que la dirección de la entidad refuerce los motivos por los cuales las personas tienen que participar en las actividades que se programan. Para lograrlo, se establece que, al momento de comunicar la información, hay que elaborar mensajes clave que respondan preguntas que pudieran hacerse los trabajadores, algunas de ellas, pueden ser:

- ¿Por qué debería participar, en qué me beneficia?
- ¿En qué me afecta si no lo hago?
- ¿Voy a poder aplicar lo aprendido? ¿Cómo, dónde y cuándo?
- ¿La dirección del centro está realmente comprometida y le interesa que los trabajadores participen?
- ¿Los que participen, obtiene desempeños superiores o avances en su plan de carrera?
- ¿Qué opinan los trabajadores de esta actividad luego de realizada?

5. Dimensión Feedback y Propositiva

Finalmente, el Plan propone desarrollar estas dos dimensiones del siguiente modo:

- Antes de efectuar la actividad: hablar con los trabajadores que asistirán, preguntarles qué opinan, qué necesitan y esperan. Es decir, involucrarlos y tomarlos en cuenta para el diseño de esta.
- Al final de la actividad: conversar con los participantes y conocer no solo -si les gustó o no- sino especialmente si sienten que lo aprendido fue útil, si piensan que pueden aplicar los conocimientos a sus tareas, conocer alguna propuesta de mejora, sugerencia, etc.

El plan de comunicación interna propuesto permite determinar objetivos de comunicación basados en la propia misión de la entidad. En su diseño están implicados todos los departamentos. Primeramente, la dirección general que es quien determina los lineamientos más importantes, quien marca el camino a seguir y que luego los departamentos involucrados se encargan de desarrollar de acuerdo con su especificidad.

La planificación de la comunicación interna representa la formulación conjunta de una serie de decisiones que permiten la puesta en marcha de acciones comunicativas organizadas hacia el ámbito interno de la institución.

Teniendo en cuenta la estructura del CUM, se recomienda que los departamentos que deben participar en el establecimiento de dicho plan sean:

- Administración (Recursos humanos). Gestionan el desarrollo de la comunicación interna, la formación y los planes de motivación. Son quienes conocen el día a día de los empleados, y quien más pautas puede dar al plan para amoldarlo a la realidad, a la práctica y al pulso cotidiano de la organización.
- Departamento docente (profesor encargado de la comunicación). Generalmente, no solo tiene incidencia en el diseño de los mensajes externos, en ser el contacto con las agencias de publicidad y colaboradores externos, sino que también, en este caso por ser especialista en Comunicación Social, se encarga de determinar criterios generales de comunicación interna. Es el encargado de establecer las pautas más técnicas, del marketing, quien aporta definiciones, símbolos, identidad y creatividad.
- Dirección General. Tiene más incidencia en la creación del plan, por ser el de mayor experiencia en el diseño de procedimientos estratégicos. De acuerdo con los presupuestos, se dedicará a determinar ciertas herramientas para el desarrollo del marketing corporativo de forma interna. Se centra además en la motivación de su personal, en los programas de incentivos y en la formación permanente de los trabajadores.

Para la guía de la planificación y con ello el proceso de gestión, se requiere de una dirección de comunicación, que puede ser un grupo, un departamento o una persona, que coordine y gestione las tareas de comunicación en la empresa. Esto hace que se posibilite un mejor empleo de recursos y una retroalimentación efectiva. (Trelles, 2005, p.30)

No se debe olvidar que la comunicación no es solo función de un departamento o persona, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo, al concedérsele la importancia que requiere. Cualquier colaborador con iniciativa o buenas ideas ha de ser escuchado, y sus aportaciones bien recibidas. La entidad debe dotar a su personal de las herramientas necesarias para que puedan hacerlo.

La esencia del plan de comunicación interna es un indicio del espíritu y los valores del centro, de aquello que prioriza y aquello que deja en segundo plano. De su implementación se deduce la importancia que se le da a la comunicación. Un plan de comunicación interna establece:

- La política en los flujos de comunicación. En el CUM Mayarí se le da más preponderancia a la comunicación horizontal. Es una entidad caracterizada por ser versátil, variada, según la tendencia actual, se favorece el intercambio de ideas entre las diferentes jerarquías.

- Las herramientas. Pueden ser orales, escritas y audiovisuales. Las reuniones periódicas, la escucha y atención de las peticiones son herramientas para la comunicación interna, mediante diferentes vías relacionadas con las nuevas tecnologías como: el correo electrónico, la telefonía móvil y fija, entre otras.
- Para una buena coordinación, los departamentos involucrados deberán definir un encargado de gestionar las herramientas, actualizarlas, solucionar problemas y tomar iniciativas.

Un buen plan de comunicación interna debe estar orientado a:

- Crear cultura y sentido de la pertenencia: son las creencias y valores comunes que deben tener todos los miembros de una empresa; tanto los directivos como los empleados.
- Fomentar la confianza: cuanto mayor sea este factor en la empresa, más trabajo en equipo surgirá y, por lo tanto, la empresa será más efectiva. Por parte del empresario, la confianza se demuestra manteniendo una comunicación fluida con los empleados y dejándoles tomar decisiones en su día a día. Se trata de generar un buen marketing sobre la propia empresa entre quienes la forman.
- Mejorar la organización: tiene que ver con la calidad, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la efectividad y el conocimiento compartido de todos los componentes de la empresa.

Esta investigación adquiere un alcance trascendental puesto que los tiempos actuales del siglo XXI obligan a los directivos a asumir las nuevas tecnologías de las comunicaciones con su dinámica constante para favorecer su comunicación interna, que a la vez se convierte en una limitante y un reto que tiene toda empresa estatal socialista.

Al lograrse una buena comunicación interna, gracias a la aplicación de dicho plan, se acercan los procesos de dirección al alcance del liderazgo, la empatía y la inteligencia emocional, factores que contribuyen con la calidad de la comunicación interna en el centro. Además, se perfecciona el buen entendimiento de las diversas jerarquías que interactúan en la organización: cuadros, directivos y trabajadores.

Las principales ventajas que tiene el plan de comunicación interna es que propicia mejorar la gestión y la eficiencia del centro, las relaciones entre los trabajadores, la comunicación, motivación y promover la participación de todos, de manera que se transmita una imagen positiva hacia el exterior, o sea, se mejore la imagen externa del CUM.

Discusión

Para que toda la comunicación interna sea coherente y vaya en una misma dirección, se ha de establecer un cimiento que lo soporte todo: el plan de comunicación interna. Este plan constituye la clave para gestionar correctamente la información corporativa,

aquella que está relacionada con los mensajes que desde la empresa se emite al exterior.

Herramientas para el plan de comunicación interna:

Canales escritos:

- Intranet. Es un sistema de comunicación interna a través de la red Internet. Se trata de una página web a la que solo tienen acceso los colaboradores de la empresa. Tiene la ventaja de la actualización diaria, la inmediatez y la posibilidad de recibir un feedback inmediato. Solo pueden acceder a ella las personas que trabajan con computadora.
- Boletín informativo. Es una publicación de carácter mensual, bimestral o trimestral que da a conocer las novedades de la empresa. Se publica en formato digital o impreso. Es importante que este medio respete la periodicidad que se propone desde el principio, ya que de otro modo los receptores pierden el interés o se olvidan de él.
- Correo electrónico. Actualmente, es el canal de comunicación interna más efectivo. Solo está disponible para usuarios de ordenador; sus ventajas radican en la inmediatez, en la posibilidad de compartir archivos y en el uso de otras funciones, como el Plan de trabajo, la convocatoria a reuniones y la agenda para otras actividades.
- Buzón de sugerencias. Es una herramienta que favorece la comunicación ascendente, o sea, aquella que comunican los estratos menores de la empresa a los superiores. Si no se incentiva a su uso cotidiano puede caer en el olvido.
- Encuestas de actitudes. Sondeo en el que los mandos pueden conocer la opinión que de ellos tienen sus subordinados. De ser anónima. Ignacio Gil (2015) en "La nueva dirección de personas en la empresa" citado en Wikipedia, recomienda que su regularidad sea anual.
- Organigrama. Da a conocer la estructura de la empresa, desde los mandos superiores a los inferiores. Para evitar suspicacias, lo mejor es que esté disponible para todos los colaboradores, y que se renueve cada vez que exista algún cambio de personal.
- Tablones informativos. Son las clásicas pizarras que se utilizan para fijar novedades, anuncios, búsquedas, noticias sociales, felicitaciones, etc. Para optimizar su uso, lo mejor es determinar un encargado que se dedique a pegar, quitar y hacer cumplir los lapsos de publicación.
- Manuales de procedimiento o formativos. Creados para optimizar actividades del trabajo diario, proporcionan pautas para estandarizar tareas, ejemplo: el expediente de la asignatura de cada carrera, las funciones del profesor, según la

categoría docente, etc. Con esto se brinda un conocimiento al nuevo trabajador o al colaborador que puede leer cuantas veces quiera para despejar dudas.

- Libro de estilo. Debe redactarse especialmente para el CUM y en la aprobación de su contenido ha de intervenir el consejo de dirección. Se trata del manual de procedimiento de las comunicaciones de la entidad. Su objetivo es trazar pautas precisas de comunicación para establecer criterios comunes. Además, cumple la función de compendio de información referente a la empresa.

Canales orales

Colectivos de carreras. Se organizan entre miembros de una carrera. Con fines laborales, su uso es mensual para conocerse y mejorar las relaciones, especialmente si se trata de varios años.

- Reuniones departamentales. Aquellas que se organizan entre miembros de un mismo departamento para tratar temas de trabajo o para solucionar inconvenientes que atañen al departamento.
- Reuniones de puntualización: tienen el objetivo de abordar un tema específico o puntualizar algún aspecto del Plan de trabajo que haya que variar. Participan los miembros del consejo de dirección e invitados.
- Consejos de dirección: Es una reunión de “comunicación descendente” en la que la Directora del centro comunica novedades de la empresa, presenta nuevos proyectos, pide feedback sobre el trabajo diario o la gestión de sí mismo.
- Grupos de proyecto. Actividades o reuniones destinadas a impulsar nuevas iniciativas en la entidad, para optimizar recursos y resultados. En estos grupos suele haber gente de diferentes departamentos, ya que se requieren de distintas competencias para llevarlo a cabo.

Canales audiovisuales

- Diapositivas. Las presentaciones de PowerPoint proyectadas a través de una pantalla, por su versatilidad, son muy prácticas para presentar nuevos proyectos o para mostrar resultados. Permite incluir imágenes, sonidos e incluso videos.
- Cintas y videos. Herramientas de apoyo, generalmente con fines formativos, muy útiles por su carácter didáctico. Se capta mejor la atención de la persona y puede estar apoyado con material bibliográfico o evaluaciones. También se utilizan en la presentación de proyectos y resultados.

Todas estas herramientas se regularon por el responsable de comunicación conjuntamente con los miembros del consejo de dirección.

Muchos son los modelos novedosos y prácticos a tono con los momentos actuales que se proponen para confeccionar el plan de comunicación interna de una determinada entidad. Teniendo en cuenta la estructura y características del CUM Mayarí, se

proyectan los pasos a seguir para su diseño. En esta investigación se tiene en cuenta la propuesta que realiza Formanchuk (2015) en su libro: "Comunicación interna 2.0 un desafío cultural" sobre el "Método 6D".

El "Método 6D" está conformado por 6 dimensiones, cada una de las cuales responde a un objetivo específico:

1. Dimensión Operativa.
2. Dimensión Estratégica.
3. Dimensión Cultural.
4. Dimensión Motivacional
5. Dimensión Feedback
6. Dimensión Propositiva

Conclusiones

A partir de la propuesta aplicada en esta investigación se determina que el plan de comunicación interna forma parte de la Estrategia de Comunicación del CUM de Mayarí, basada en los principios de interrelación, participación e integración; insertada además en la cultura organizacional que permite a través de los medios y soportes adecuados el fortalecimiento de valores, símbolos, sentimientos de pertenencia, cohesión y armonía interna, implicación, transparencia y altos niveles de participación de los diferentes públicos. Al ser la comunicación una necesidad para el hombre, las relaciones humanas se mejoran y favorecen el sistema de trabajo, mediante el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan en una empresa, cuadros, directivos y trabajadores.

Se recomienda realizar la evaluación de los costes de las acciones propuestas, así como un instrumento de control para realizar un seguimiento de plan y poder rectificar las dificultades y posibles cambios en próximos períodos.

Referencias bibliográficas

- Formanchuk, E. A. (2015). *La comunicación también es un recurso de la empresa en Comunicación interna 2.0 un desafío cultural*. Ediciones Formanchuk & Asociados.
- Galindo, J. (2010). *Comunicación, ciencia e historia*. McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Leyva, A. (2022). Sistema de acciones para organizar la gestión de diseño de comunicación política de gobierno en Cuba. *Revista A3manos*, 9(16). <https://a3manos.isdi.co.cu/index.php/a3manos/article/view/269>
- Llauca, C. R. (2010). Técnicas de estudio. Normas de comunicación. *Editorial*, 21, Santiago.

-
- Molano, J. (2023). Cómo crear un plan de comunicación digital eficaz (con ejemplo). <https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-plan-comunicacion-digital>
- Saladrigas, M. H., Olivera, P. D. y Tembrás, A. R. (2020). *La investigación de la comunicación en Cuba, condiciones de existencia y posibilidad*. <https://www.researchgate.net/publication/375119615>
- Trelles, I. (2005). Gestión de la Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, (10), 29-31. <https://www.revistaespacios.com>

Conflicto de intereses: La autora declara no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: La autora participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.