



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

## **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS**

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas.

**Autor: Carlos Luis Suárez Pérez**

**Tutora: Dr.C. Yanlis Rodríguez Veiguela**

**Matanzas, 2020**



«¿Y qué juventud queremos? ¿Queremos, acaso, una juventud que simplemente se concrete a oír y a repetir? ¡No! Queremos una juventud que piense (...) una juventud que aprende por sí misma a ser revolucionaria, una juventud que se convenza a sí misma, una juventud que desarrolle plenamente su pensamiento».

Fidel Castro Ruz

(Discurso pronunciado en el acto homenaje a los mártires del asalto al Palacio Presidencial, en la escalinata de la Universidad de La Habana, el 13 de marzo de 1962)



## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Carlos Luis Suárez Pérez, declaro ser el único autor de esta tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo y al centro objeto estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

---

**Carlos Luis Suárez Pérez**



NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

Vocal \_\_\_\_\_

Calificación \_\_\_\_\_

Ciudad de Matanzas \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2020



DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mis abuelas Ada y Elysia... por todo el amor.



## AGRADECIMIENTOS

### AGRADECIMIENTOS

A mis padres, aunque lo intente jamás podre expresar lo que han significado, pero sobre todo por ser el apoyo en cada momento e impulsarme siempre a seguir adelante.

A mis hermanas, por ser ejemplos de esfuerzo y sacrificio.

A mi familia toda, por confiar en mí desde el día uno y estar absolutamente disponible siempre que lo necesitaba.

A mi Decana, Tutora y maestra Yanlis Rodríguez, por la paciencia, la comprensión, por saberme llevar de una especial manera, por enseñarme tantísimas cosas y por sobre todo ser ejemplo intachable de profesional.

A mis amigos por tantos buenos y malos ratos. Hoy soy Licenciado y en buena parte es por ellos.

A mis profesores, que son muchos, pero les estoy muy agradecidos a todos.

Son muchas las personas a las que le debo agradecer, ha sido un camino muy largo si como dice mi suegro ¡No son 5, son 20 años de estudio! Desde mi querida profesora Mignelia en la primaria hasta mi Tutora Yanlis que quien tuvo la tarea de soportarme hasta el último día. Me debo enteramente a eso, a todas las personas que por mi vida han pasado y cada una dejando su huella. Hoy sí, se cumple una meta, una muy importante, pero se vienen muchas otras de peso y mi deseo profundo es contar siempre con esa infinita lista de nombres de que para mí son valiosos.

A mi familia de sangre y a la adoptada, a los amigos que veo pocos y a los que lo hago mucho, a cada profesor que he tenido y sobre todo, a los que sin saberlos han marcado mi vida en el hermoso mundo de la Contabilidad... Un millón de gracias.



## RESUMEN

La gestión, planificación e implementación de procedimientos de comunicación institucional constituyen premisas para mantener un vínculo mutuamente provechoso con el público. El presente trabajo de diploma responde a la necesidad de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas de implementar periódicamente un procedimiento para gestionar la comunicación y lograr el posicionamiento deseado en su entorno de relaciones. En respuesta a esto en el siguiente trabajo de diploma se diseñó un procedimiento para la gestión de la comunicación en instituciones universitarias.

Para la obtención y análisis de la información necesaria se aplicaron métodos y técnicas como el análisis documental, entrevistas y encuestas. El trabajo pretende aportar una herramienta a la institución con vistas a contribuir al cumplimiento de su misión y visión, esperando mejorar los índices de satisfacción, información, así como los niveles de eficiencia y eficacia.

Palabras claves: Gestión, Comunicación, Institución Universitaria. Identidad, Imagen Corporativa.



## ABSTRACT

The management, planning and implementation of institutional communication procedures are premises to maintain a mutually beneficial link with the public. This diploma work responds to the need of the Faculty of Business Sciences of the University of Matanzas to periodically implement a procedure to manage communication and achieve the desired position in their relationship environment. In response to this, the following diploma work was designed in a procedure for communication management in university institutions.

Methods and techniques such as documentary analysis, interviews and surveys were applied to obtain and analyze the necessary information. The work aims to provide a tool to the institution with a view to contributing to the fulfillment of its mission and vision, hoping to improve satisfaction rates, information, as well as levels of efficiency and effectiveness.

Key words: Management, Communication, University Institution. Identity, Corporate Image.





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS .....	7
1.1 La gestión de la comunicación, como variable estratégica de la administración.....	7
1.2 La identidad e imagen corporativa, variables distintivas para el posicionamiento de la entidad.....	16
1.3 La gestión del presupuesto destinado a comunicación en las entidades universitarias.....	24
Conclusiones parciales del capítulo I.....	27
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS .....	29
2.1. Caracterización de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas.....	29
2.2. Análisis de los antecedentes metodológicos.....	33
2.3. Procedimiento para gestionar la comunicación en entidades universitarias.....	34
Conclusiones parciales Capítulo II.....	43
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES .....	45
BIBLIOGRAFÍA .....	46



### INTRODUCCIÓN

Las transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas, aceleradas con las innovaciones tecnológicas, confieren especial protagonismo a la comunicación organizacional (Túñez-López, 2012). Ello provoca que en el momento actual la supervivencia de las organizaciones sociales esté condicionada en gran parte por la imagen y la confianza que logren generar.

Una marca corporativa fuerte es un activo que supone grandes beneficios para cualquier organización. En el caso de las universidades, una marca corporativa fuerte permite aumentar la competitividad de la institución, atrayendo a diferentes públicos objetivos, favoreciendo que la misma cuente con un mejor posicionamiento tanto desde la percepción de su público interno como externo. (Ivy, 2001; Luque y del Barrio, 2008).

A pesar de los importantes beneficios, se han señalado grandes carencias en la gestión de marca de las universidades, como señalan algunos autores como: Kazoleas, Kim y Moffit (2001) que no se conciben siempre estudios de percepción y de satisfacción; Hernández y Zamora (2010) quienes detectan la falta de estudios de imagen dentro de las universidades; Carrillo et al. (2013) algunos consideran que la marca de las universidades son poco diferenciadas por lo que no requieren de estudios; sin embargo Ivy (2001) asocia a que el inconveniente de que no se perciba que las universidades son diferentes es debido a los problemas de comunicación y posicionamiento con que cuentan.

Desde el punto de vista académico, la literatura de gestión de marcas y de comunicación en las universidades es muy escasa si se compara con la de otros sectores. (Alessandri, Yang, y Kinsey, 2006; Hemsley –Brown y Goonawardana, 2007)

Es cierto que la investigación de la marca y de la comunicación es aplicable a todas las organizaciones en general; sin embargo, los aspectos más valorados de la imagen del sector no tienen por qué coincidir con los del servicio de educación superior. Por ejemplo, la gestión de la identidad no tiene por qué tener los mismos efectos en el público universitario que en otros, de hecho, el caso de la educación es un sector particular por cuanto se suele considerar como cliente tanto al estudiante como al propio personal da una diferenciación en su gestión. (Melewar y Akel, 2005; Takakai, Bravo y Martínez, 2014)

## INTRODUCCIÓN

Toda institución universitaria, como organización que es, posee una marca corporativa que debe gestionar. Esto implica desarrollar y controlar la identidad de la marca, así como la forma en que esta se refleja en la imagen percibida por los estudiantes y otros públicos objetivos. (Takakai, Bravo y Martínez, 2014)

Autores como Melewar y Karaosmanoglu (2006), Cornelius, Wallace y Tassabehji (2007), Suvatjis et al. (2012), Takakai, Bravo y Martínez (2014) coinciden en que existen cuatro dimensiones fundamentales para la adecuada gestión corporativa de las universidades como son: la identidad visual, la comunicación, la cultura y el comportamiento.

La identidad visual abarca aspectos relativos a la marca el diseño de elementos visuales como el logotipo, la tipografía o los colores corporativos (Simoes et al., 2005; Melewar y Karaosmanoglu, 2006). No hay recetas perfectas para su gestión, si bien debe existir una consistencia entre todos los elementos, así como coherencia con el resto de los elementos de identidad. En relación con la comunicación, la gestión de la identidad implica el análisis de la información y los canales por los que discurre dicha información (Baker y Balmer, 1997; Melewar y Karaosmanoglu, 2006). Mientras que la cultura corporativa hace referencia a las creencias, actitudes y valores relativamente estables que existen dentro de la organización, que son compartidos por sus miembros y que constituyen en definitiva su esencia (Green, 1988; Melewar y Karaosmanoglu, 2006). Finalmente, la dimensión de comportamiento suele considerar tanto el análisis a todos los niveles. (Cornelius et. al., 2007)

Es por ello que la comunicación de la identidad juega un papel importante en el desarrollo del posicionamiento de las instituciones universitarias y si a ello se le suma que como plantea Herrera (2014), la comunicación en sentido general juega un papel decisivo en la competitividad de las entidades, pues permite conseguir la cooperación, colaboración y motivación de todos los factores de la organización, haciendo posible la sinergia tan necesaria para el logro de las metas trazadas.

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. (Camilo y Cisneros, 2016)

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. (Camilo y Cisneros, 2016)

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 (Camilo y Cisneros, 2016).

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 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.

La comunicación es un medio, una herramienta que sirve para lograr un fin que por lo general es el mejor desempeño de la entidad, es un proceso que se pone en función del mejor desempeño de los procesos restantes, en esto consiste su carácter transversal, pues está presente en todos los procesos funcionales que se llevan a cabo en una institución. (Trelles, 2001)

La Universidad de Matanzas ha venido desarrollando pasos para consolidar su identidad corporativa, muestra de ellos es el Manual de Identidad Visual Institucional desarrollado en el año 2017, que ha implicado una proyección estratégica de la institución así como la presencia en las redes sociales y medios de comunicación.

La Facultad de Ciencias Empresariales (FCE) de la Universidad de Matanzas no se encuentra ajena a la situación antes descrita, caracterizada por contar con cinco programas de pregrado<sup>1</sup> (Ing. Industrial, Lic. Economía, Lic. Contabilidad y Finanzas, Lic. Turismo, Lic. Educación Economía) de los cuales cuatro de ellos cuentan con certificación superior por la Junta de Acreditación Nacional (JAN) de Cuba (dos programas de excelencia y dos certificados) y con cinco programas de posgrado (Programa de Formación Doctoral de Ciencias Técnicas Esp. Ing. Industrial, Programa de Formación Doctoral en Ciencias Económicas, Maestría de Administración de Empresas con tres menciones, Maestría de Ergonomía, Seguridad y Salud en el Trabajo,

---

<sup>1</sup> Carreras universitarias.

Especialidad en Gestión Hotelera) de los cuales dos de ellos cuentan con la categoría de excelencia de la JAN.

La FCE cuenta con acciones de comunicación en las redes sociales y a pesar de contar con buenos resultados hasta el momento, estas son desarrolladas sin contar con una estrategia definida y un lenguaje común en todos los niveles de comunicación que no es solo a nivel de dirección de la misma; ni productos comunicacionales de elevada calidad.

Por ello se plantea como problema científico:

✚ ¿Cómo gestionar el sistema de comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas-Cuba?

Se plantea como objetivo general de la investigación:

✚ Diseñar un procedimiento para la gestión de la comunicación en instituciones universitarias.

Para la consecución de este objetivo general, se deben cumplir los siguientes objetivos específicos de la investigación:

1. Sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos existentes en la gestión de la comunicación mediante la integración de la identidad e imagen corporativa y el presupuesto que se destine para ello.
2. Proponer las etapas y pasos para la gestión de la comunicación en instituciones universitarias.

Para el desarrollo de la investigación se emplean los siguientes métodos y técnicas:

✚ Métodos teóricos:

- Dialéctico materialista: inducción-deducción, análisis y síntesis, análisis lógico e histórico y el ascenso de lo abstracto a lo concreto.

✚ Métodos empíricos:

- Cualitativos: matriz de síntesis.

Se proponen los siguientes métodos y técnicas:

✚ Métodos empíricos:

- Cualitativos: entrevista en profundidad.
- Cuantitativos: matriz DAFO, método Kendall, encuesta, análisis de correlación, alpha de Cronbrach, análisis de varianza, diferencial semántico, tormenta de ideas.

La exposición del contenido de la tesis se realiza de lo general a lo particular,

estructurándose de la siguiente manera:

- ✚ Introducción. Fundamenta la actualidad del tema, el objeto de investigación, sus objetivos, así como los métodos y técnicas utilizados para realizar el trabajo de investigación.
- ✚ Capítulo I. Sistematiza los fundamentos teórico-metodológicos existentes en la gestión de la comunicación y el papel que juega la identidad y la imagen corporativa, así como la necesidad de contar con un presupuesto para ello, en el escenario actual donde se desenvuelven las organizaciones.
- ✚ Capítulo II. Se construye los antecedentes del procedimiento y se presenta el procedimiento diseñado, detallando sus etapas y pasos; además se analiza la pertinencia de los métodos y técnicas propuestos.

Para culminar con la presentación de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la relación de la bibliografía consultada, que complementan el desarrollo de la investigación.

## CAPÍTULO I. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

En este capítulo se abordarán diferentes conceptos teóricos relacionados con la gestión de la comunicación en entidades universitarias, las variables que de ella se derivan y el papel que juega el presupuesto destinado a ello tanto a nivel internacional como nacional, la incidencia que tiene en el posicionamiento de la entidad. A continuación, se muestra el hilo conductor del capítulo permitiendo la comprensión detallada de la estructura del marco teórico metodológico de la investigación. (Ver figura 1)

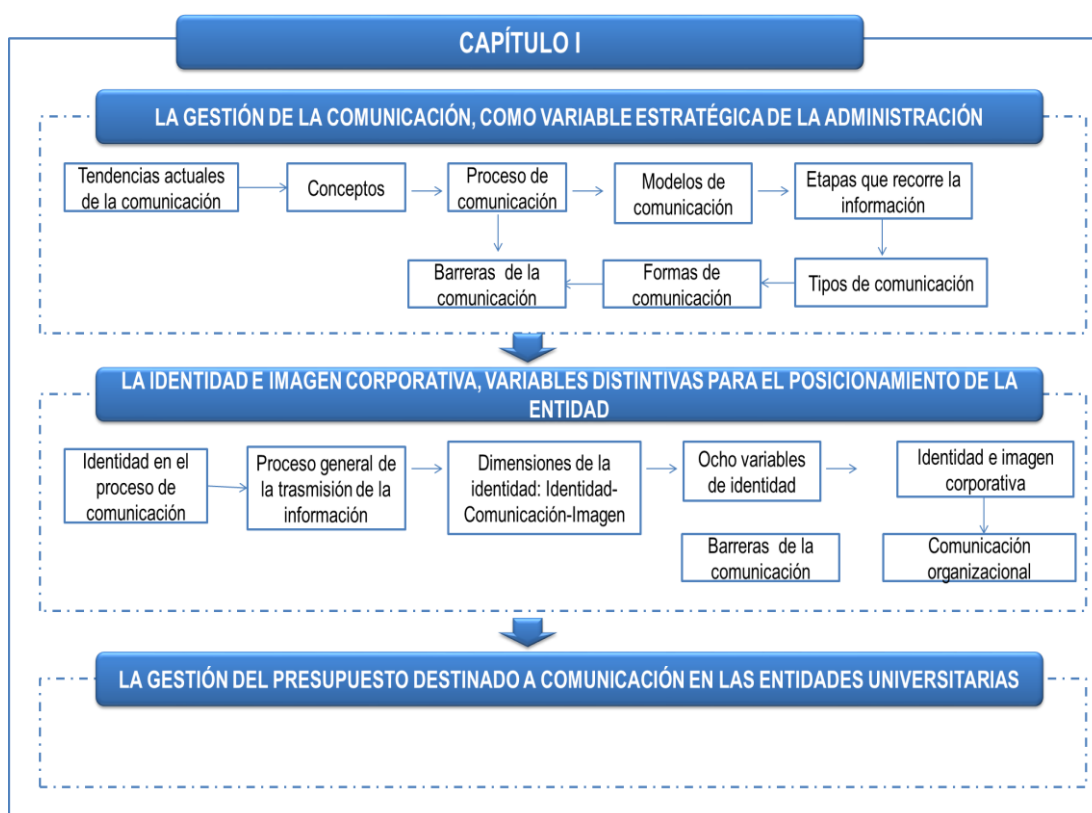


Figura 1. Hilo conductor del Capítulo I.

Fuente: elaboración propia.

### 1.1 La gestión de la comunicación, como variable estratégica de la administración.

La comunicación a decir de Martín Serrano (1991) y Sanz de la Tajada (1994), es una actividad muy antigua toda vez que, la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido



al hombre en millones de años, pero no es hasta 1948 en que se publican las obras de Wiener y Shannon (1948) en que se comienza a hablar de una ciencia de la comunicación. El término que proviene del latín *communis*, significa poner en común y expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, entre un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública: sociales, grupales e interpersonales, y que con el desarrollo industrial se ha tecnologizado, diversificando sus soportes (Saladrigas, 2005; Gonzales, 2017). Existen disimiles acepciones acerca del término comunicación, lográndose identificar en la bibliografía consultada tendencias:

- Goldhaber (2001) es el acto de transmitir una idea o mensaje a un entorno cercano, o no, que intencionalmente incluye un interés comunicativo.
- Martín Barbero (2002) es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros y ello en doble sentido: les reconozcan el derecho a vivir y pensar diferente, y se reconozcan como hombres en esa diferencia.
- Martínez Rodríguez (2004) es la encargada de analizar el funcionamiento de los canales formales, es decir, aquellos que transitan por estructuras oficiales de la entidad, generalmente expresadas en su organigrama; y los canales informales, aquellas formas de comunicación como el rumor, las conversaciones en los pasillos, en lo que se transmiten las últimas noticias sobre la organización con mucha más claridad que los canales formales.
- Calviño (2004) es el sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes.
- Zaldívar (2004) es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes.

- Trelles y Marín (2005) asocian a la vigencia como proceso de construcción de significados que tributan a la conformación de una imagen integral mediante la interacción y la participación de todos. Y ello, considerando el valor que se concede a los públicos estratégicos y el concepto de comunicación como parte de unos valores intangibles que incorporan, además, la identidad, la cultura, la imagen y, por qué no, la responsabilidad social. Estos valores constituyen hoy el motor impulsor para la transformación y el desarrollo sociales.
- Martínez (2009) y Valdés (2008) refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.

Es por ello que a decir de Paniagua y Blanco (2007) y Rodríguez (2016) la comunicación, tiene la misión de transmitir una identidad determinada, configurada por un conjunto de características o atributos que son susceptibles de ser precodificados en forma de binomios identidad-imagen (Zafar, 1991; Sanz de la Tajada, 1994; Rodríguez, 2016), se convierte entonces en un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, por ello es sumamente importante prestar atención a políticas destinadas a crear, fortalecer o reinstalar la marca y el posicionamiento, tanto en empresas destinadas a la comercialización como en entidades estatales y presupuestadas incluyendo de esta forma a universidades; sin embargo para (De Elizagarate, 2008) se trata de comunicar todas las intervenciones y actuaciones que se han emprendido, con el objetivo de que los públicos perciban el mayor valor ofrecido (Rodríguez, 2016).

El proceso de comunicación a decir de Fernández et al. (1997) no es más que la información y difusión de ideas-fuerza, de conceptos competitivos, de valores culturales y de imágenes de soporte. Es importante reconocer, que el potencial de desarrollo local no solo está relacionado con los recursos aprovechables, también depende de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener a largo plazo, del posicionamiento estratégico que se adopte, y de la imagen que se logre proyectar (Rodríguez, 2016), sin importar la tipología del objeto de estudio.

Los elementos que componen el proceso de comunicación son: emisor (quién desea enviar un mensaje), código (sistema de signos y reglas combinados con la intención de poner algo en conocimiento), mensaje (contenido a transmitir, puede ser oral, escrito o mímico), canal (el medio físico a través del cual se transmitirá la información), el descodificador (elemento encargado de descifrar el mensaje), receptor (la persona a la cual estará dirigido el mensaje) y el feed-back o respuesta (Sanz de la Tajada, 1994; Kenneth y Baack, 2010). (Ver Figura 1.2)

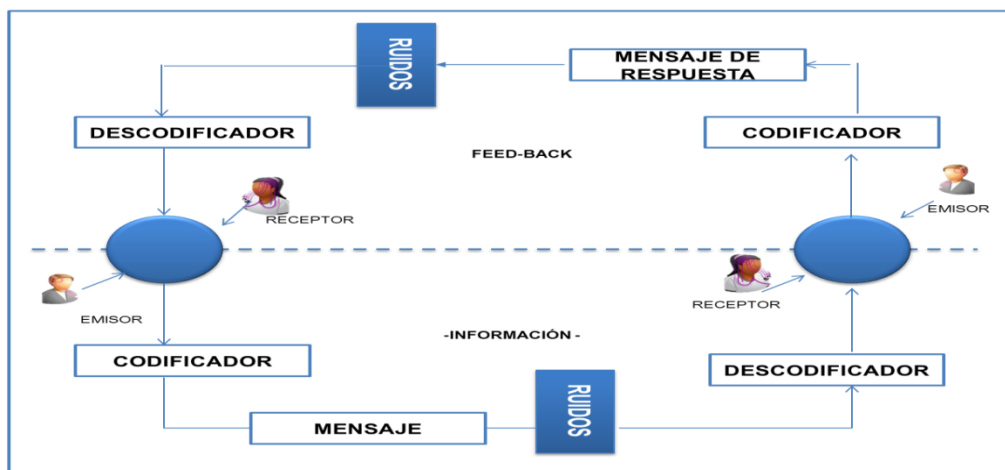


Figura 1.2. Esquema de la comunicación.

Fuente: Sanz de la Tajada (1994).

Aunque hay que destacar que existen diversos modelos de comunicación que tienen en cuenta diversas variables, como son:

- Kennedy (1977), Rodríguez Del Bosque (1995a), Arranz (1997) y Stuart (1999), que introducen las comunicaciones interpersonales y la influencia de las opiniones de otras personas, al igual que Dowling (1993), que también considera la experiencia previa con el producto y la comunicación con miembros del canal de distribución.
- Scheinsohn (1997) quien define en este sentido los mensajes no intencionados y pistas no planeadas, añadiendo Marckwill y Fill (1997) las influencias medioambientales, llamadas por Cappriotti (1999) influencias del entorno de la entidad (macroentorno y microentorno). A estas fuentes de información Gray y Balmer (2000) las denominan comunicaciones terciarias.

- Por otra parte Zinkhan et al. (2001) considera como fuentes generadoras de imagen, externas y no controlables, la imagen del sector, la imagen del país de origen, el boca-oreja y la *publicity*.
- Romaguera (2006) defiende un modelo en el que la comunicación es el eje estratégico, la herramienta operativa, que garantiza la conexión del proyecto con la sociedad a la que va dirigida y, en consecuencia, la que permitirá que el propio proyecto de desarrollo llegue a buen puerto. La comunicación debe ser un elemento clave, pero por encima de esta se encuentra el planteamiento estratégico del que debe subyacer cualquier acción que se quiera poner en marcha, ya que esta visión estratégica global dará coherencia a cada una de las acciones en los distintos ámbitos.

La comunicación es un proceso diferente y más amplio que la simple información, aunque se deben trabajar simultáneamente a decir de Sanz de la Tajada (1994), ya que la idea de información implica necesariamente la comunicación, sin embargo no se debe perder de vista las etapas que recorre la información y en la cual la percepción juega un papel diferenciador, sí a ello se le agrega que en el caso de entidades dedicadas a la gestión universitaria estos aspectos juegan un papel preponderante. (Ver Figura 1.3)

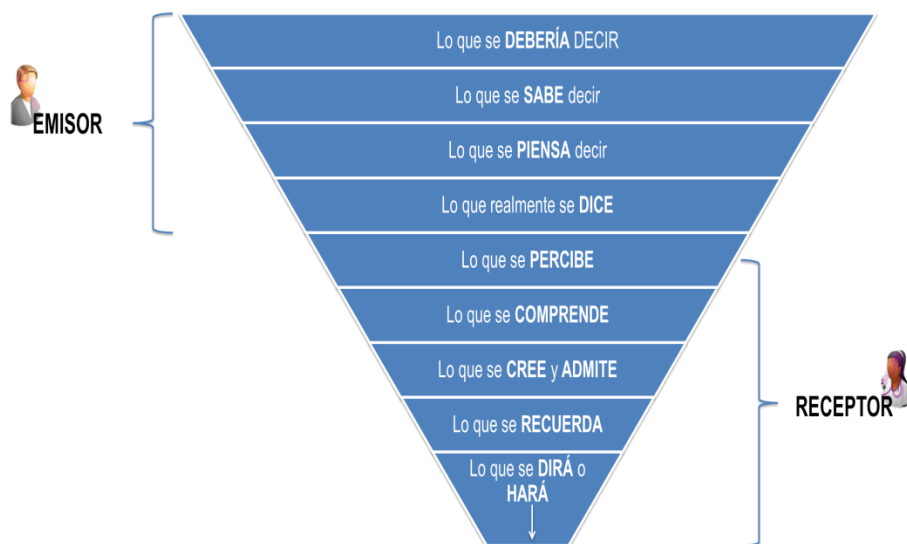


Figura 1.3. Etapas que recorre la información.

Fuente: Sanz de la Tajada (1994).

Aunque hay que destacar que existen diversos tipos de comunicación como son:

- Interna y externa:

La comunicación interna, está dirigida al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, 1997).

Mientras que la comunicación externa, se dirige a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), siendo definida por Fernández (1997) como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

- Institucional y comercial:

La comunicación institucional constituye una actividad que es utilizada por la empresa para presentarse, introducirse en la mente del público, conquistar su confianza y sacar a la empresa de apuros (Herbert, 1988). Se transmiten valores de carácter más subjetivo e intangible pues del mensaje de la explicación de la bondad del producto, de la teoría clásica, pasan a otorgar los atributos al hecho institucional, siendo esto es la identidad institucional (Fraiz Brea, 1995)

Con respecto a la comunicación comercial, García de los Salmones (2001) considera que está constituida por la emisión de un mensaje cuyo protagonista absoluto es el producto, y no a la institución como tal (Carbone, 2008), sin embargo para Chaves (1988) y Cappriotti (1999) esta comunicación es mucho más amplia muestra las bondades de un producto a la vez que incluye una “capa” de información alusiva a la identidad del emisor, se trata éste de un mensaje predominantemente connotado, pero siempre presente.

- Estructurada y no estructurada:

La comunicación estructurada responde a un planteamiento explícito, mediante el empleo de medios y técnicas como la publicidad, con mensajes previamente

definidos y transmitidos con ayuda de un proceso técnico específico que ha de cumplir ciertas condiciones metodológicas y estructurales.

En cuanto a la no estructurada, en ella se emplean otras técnicas y procesos de planificación de la comunicación, generalmente fundamentados en los comportamientos y la cultura que constituye la identidad.

- Intencionada y no intencionada:

En el caso de la comunicación intencionada se pretende desarrollar una imagen controlada desde el emisor, lo que ha quedado reflejado en diferentes modelos teóricos (Capriotti, 1992, 1999; Dowling, 1993; Rodríguez del Bosque, 1995; Westcott, 2001; Tanda, 2011), mientras que la comunicación no intencionada, se renuncia, consciente o inconscientemente, a dicho control y se acepta implícitamente una imagen espontánea, no controlada, a partir de la relación de los públicos (Del Barrio, Luque y Rodríguez, 2009; Tanda, 2011). En este último caso, la comunicación no está dirigida por un emisor o institución alguna, sino que surge en el receptor como consecuencia de la observación espontánea, ya sea directa o indirecta, de unos comportamientos, una situación o un conjunto de símbolos o iconos representativos (Del Barrio, Luque y Rodríguez, 2009).

- Formal e informal:

La comunicación informal a decir de Chon (1990) y Heath y Wall (1992) surge como resultado de la experiencia, las vivencias y el grado de satisfacción que tiene el público objetivo, lo que condicionará el proceso de comunicación informal posterior hacia otros posibles consumidores. Esta no es controlable ni es oficial, ya que surge espontáneamente y difiere en cada persona, se le conoce como la comunicación boca–oreja. En cuanto a la comunicación formal esta se desarrolla a partir de medios oficiales donde la información que se comunica es controlada.

En cuanto a las formas que puede revestir la comunicación, cabe diferenciar dos: la verbal de la no verbal (Sanz de la Tajada, 1994; Del Barrio, Luque y Rodríguez, 2009) (Ver Figura 1.4).

## CAPÍTULO I. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

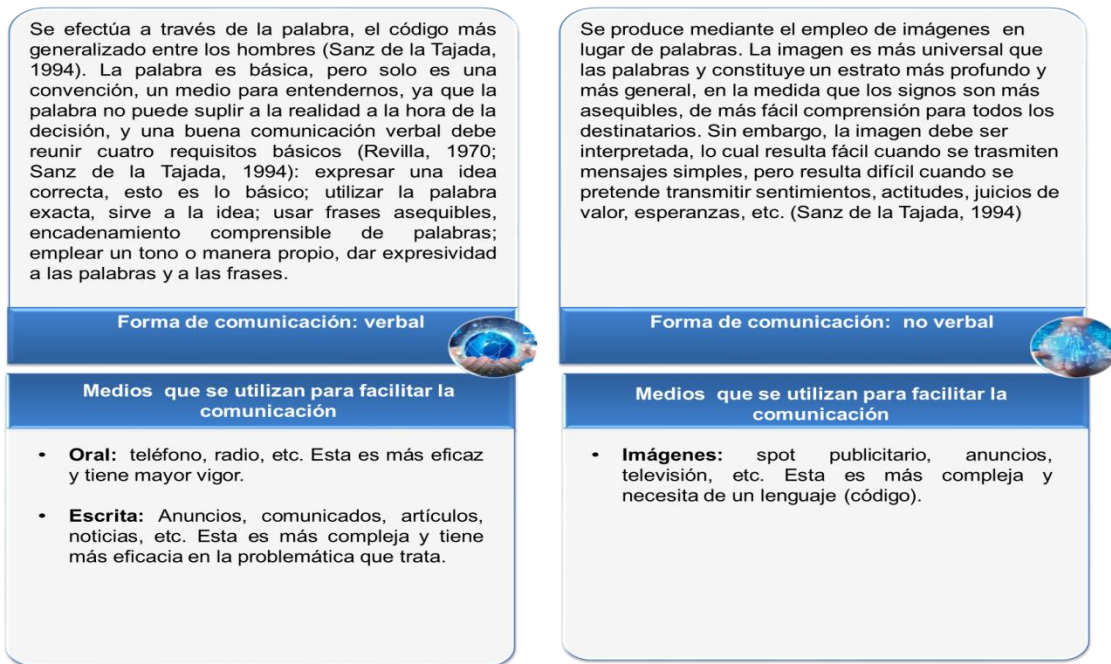


Figura 1.4. Formas de comunicación.

Fuente: elaboración propia a partir de Revilla (1970), Sanz de la Tajada (1994), Del Barrio, Luque y Rodríguez (2009) y Rodríguez, Tanda y Pons (2014).

Asociado a estos aspectos, es importante conocer las direcciones de la comunicación a decir de Katz y Kahn (1990): descendente, ascendente, horizontal y diagonal. (Ver Figura 1.5)

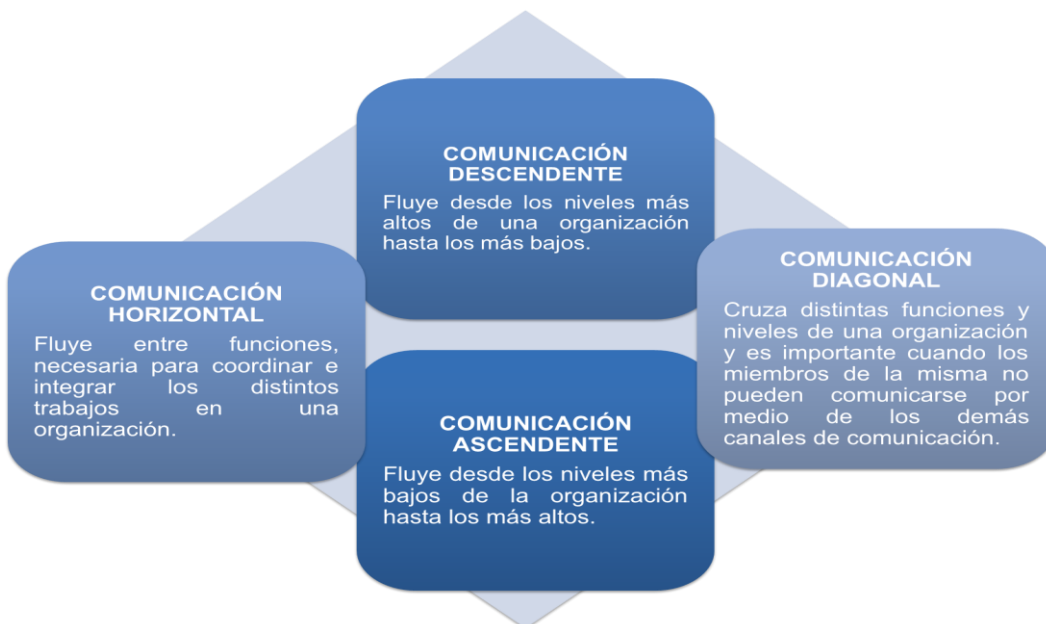


Figura 1.5. Direcciones de la comunicación

Fuente: elaboración propia.

Montana (1993), Rodríguez del Bosque (1993), Reynolds y Guttman (1984), Williams y Clarke, (1991) y Pons (2000) consideran que a partir de la comunicación que ha de realizar, y una vez conocidos los públicos objetivo, debe definir los medios y soportes, que ha de utilizar para comunicarse.

Por el interés que revierte para la investigación que se desarrolla la comunicación institucional, puede ser definida coincidiendo con Roque (2005) y Trelles (2001) como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la institución; no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Es por ello que para Sanz de la Tajada (1994) la comunicación eficaz plantea dos problemas fundamentales: definir e identificar sus receptores y por otra parte diferenciar grupos de individuos con comportamientos (o actitudes, deseos...) homogéneos dentro de cada grupo y claramente diferentes de unos grupos a otros.

Asociado a estos problemas, existen barreras en el proceso de comunicación con las cuales el autor coincide con las consideradas por Sanz de la Tajada (1994), Chinoy (1998) y Carbone (2008): la percepción, no es más que cuando el receptor tiene una vivencia o sensación, que siempre se produce en su vertiente psíquica, es que ha percibido el estímulo –mensaje comunicado- con una cierta intensidad, y es entonces cuando dicho estímulo cumple su función de modificar el estado actual del organismo receptor; el conocimiento, es que el ser se relaciona con el mundo externo y también con el interior, con la memoria, que evidentemente interviene en los mensajes recibidos, a través de su influencia en la percepción; el rol y el status, son dos elementos complementarios que son básicos en el análisis de grupos y tienen un gran valor para establecer las relaciones entre el individuo, su cultura y su sociedad; los sentimientos, es necesario considerar la carga emocional –real y percibida- de las palabras, en función de la cual se produce la reacción de los individuos; rasgos de la personalidad, influyen en la comunicación ya que el emisor debe tener herramientas que le permitan conocer al receptor, y tratar con él de la forma más personal y diferenciada posible; negativismo, en él se incorpora todo



aquello que produce en la mente del receptor un efecto contrario a las ideas que quiere transmitir el emisor dentro del proceso de comunicación.

## 1.2 La identidad e imagen corporativa, variables distintivas para el posicionamiento de la entidad.

La comunicación tiene la misión de transmitir una identidad determinada, configurada por un conjunto de características o atributos que son susceptibles de ser precodificados en forma de binomios identidad-imagen (Witt et al., 1991; Zafar, 1991; Sanz de la Tajada, 1994) y que se convertirá en parte del posicionamiento (Rodríguez, 2016).

Es por ello que se hace importante ver de conjunto el proceso general de la trasmisión de la información donde incide sin dudas componentes de la identidad no solo corporativa de la entidad también la identidad personal de quien recibe la información. Como se planteaba anteriormente en las etapas que recorre la información, la percepción juega un papel importante ya que es a su vez la primera barrera de la comunicación, a partir de que es el proceso mediante el cual se está relacionado con el mundo exterior y después se reacciona, pero esta reacción no se puede comprender sino se relaciona con las sensaciones y las vivencias. (Ver Figura 1.6)

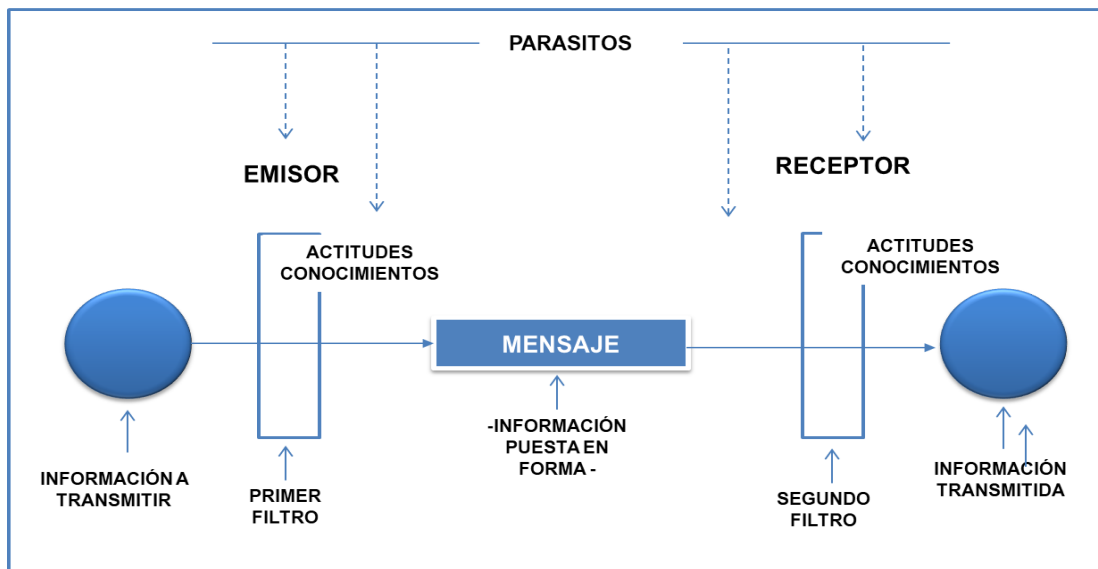


Figura 1.6. Proceso general de la trasmisión de la información.

Fuente: Sanz de la Tajada (1994).

El efecto producido por un estímulo cualquiera puede ser positivo, negativo, inhibitorio o neutro. En caso del efecto positivo este atrae hacia algo, origina una conducta de acercamiento porque produce satisfacción; uno negativo repele y produce alejamiento e insatisfacción; el inhibitorio en la medida en que, por ser demasiado y brusco, frena la realización de un acto en curso; finalmente el neutro pasa desapercibido el momento y no provoca ninguna reacción inmediata, aunque sí puede provocarla a largo plazo (Sanz de la Tajada, 1994).

Es por ello que toda entidad necesita de una personalidad propia, que permita identificarla y diferenciarla del resto, lo que constituiría su identidad específica. La identidad corporativa reside en la gestión explícita de la identidad de una empresa, es decir, de los medios, los tangibles y los intangibles, a través de los cuales se identifica, se comunica con el exterior e interior de la organización. (Romero y Manuel, 2004)

El autor coincide con Sanz de la Tajada (1994), Tanda (2011) y Rodríguez (2016) en que la identidad tiene tres dimensiones conceptuales y operativas, relacionadas en consecuencia, como se presenta en la Figura 1.7.

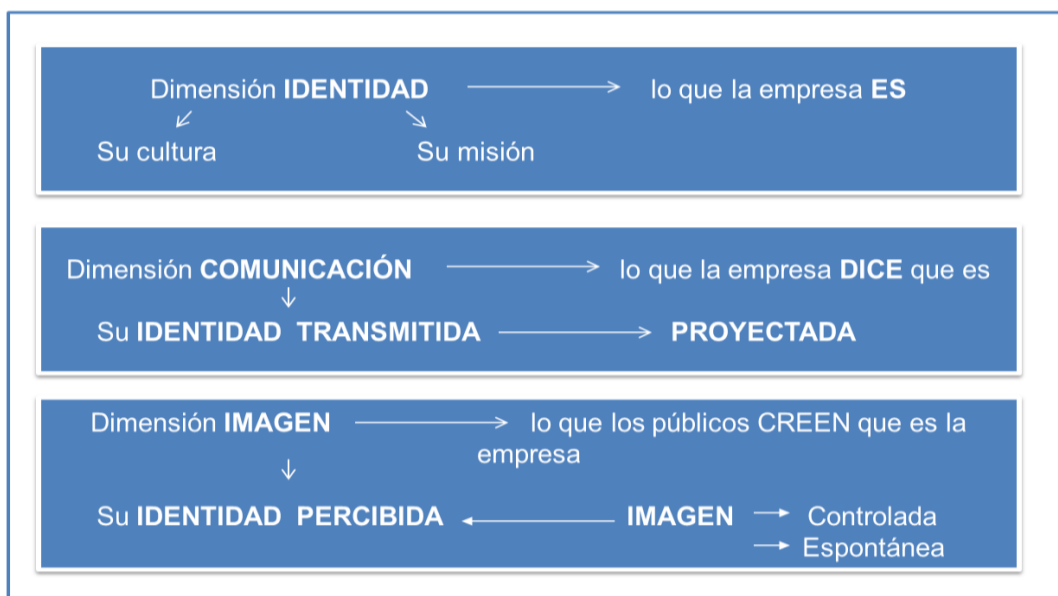


Figura 1.7. Dimensiones de la identidad: Identidad-Comunicación-Imagen.

Fuente: Sanz de la Tajada (1994).

Pudiéndose ver la identidad entonces como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones,

independientemente de cómo sean percibidas por sus públicos objetivos. Coincidiendo con Sanz de la Tajada (1994) la identidad es la manifestación de la cultura de la empresa y se puede desagregar en ocho variables:

1. Identidad axiológica: se refiere a los valores morales y profesionales que la organización profesa.
2. Identidad social: alude a la presencia social de la organización más allá del mundo del mercado, ya que una identidad positiva requiere que la empresa tenga una implicación social y asuma su responsabilidad social.
3. Identidad de servicio: se refiere al campo de la prestación de servicios a los clientes.
4. Identidad administrativa: afecta a un complejo campo de características de la empresa, desde las relaciones laborales hasta aspectos de motivación.
5. Identidad institucional: vinculada a la presencia de la empresa en el universo gremial, político, etc., diferente al campo social y supone la apertura de la empresa a relaciones con el entorno institucional en su más amplio sentido.
6. Identidad mercadológica: comprende las capacidades y competencias de la empresa en el mercado.
7. Identidad técnica: relacionada con la producción y calidad de los bienes y servicios.
8. Identidad económico-financiera: se refiere a la solidez de la empresa.

Cualquier empresa que se plantee la proyección de su identidad con el objetivo de conformar una imagen pública determinada debe abordar necesariamente y prioritariamente la identificación de los destinatarios de tales acciones de comunicación, es decir los diferentes públicos; aspectos en los cuales coinciden autores como Sanz de la Tajada (1994), Tanda (2011) y Rodríguez (2016) desde diferentes perspectivas de aplicación. Aspecto que está en consonancia con los modelos de comunicación de Rodríguez Del Bosque (1995a), Arranz (1997), Marckwill y Fill (1997), Scheinsohn (1997), Stuart (1999), Cappriotti (1999) y Zinkhan et al. (2001), quienes explican que la formación de la imagen está configurada por los públicos a partir de todas las

comunicaciones recibidas sobre la misma, tanto controlables como no controlables.

A partir de lo anterior, la formación de la imagen va a producirse a nivel mental, donde los individuos van a crearse representaciones del medio circundante, aparejado del control y la organización de sus respuestas en forma de conducta, estos no van a representarse el fenómeno tal cual es, sino como la evaluación del mismo creada según su percepción, formulando características que serán posteriormente empleadas para diferenciarlo de sus similares (Tanda y Rodríguez, 2008a).

Por lo que la imagen corporativa a decir de Villafañe (1998) y Costa (2001) es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.

Cuando la imagen percibida es comparada con la de la competencia, y se establecen las distancias entre todas ellas, se obtiene el posicionamiento relativo. (Sanz de la Tajada, 1995; Pons, 2000; Abascal y Grande, 2003; Kotler et al., 2004; Santesmases, 2004; Rodríguez, 2016) Esto implica la necesidad de contar con una comunicación eficaz que garantice una imagen corporativa claramente definida (Kenneth y Baank, 2010).

Se hace necesario en el mundo actual a decir de Sanz de la Tajada (1944) y Kenneth y Baank (2010) la construcción de un plan de comunicación integral, el que integra la concepción de un plan estratégico en sí, considerándose seis aspectos fundamentales: análisis situacional, objetivos de marketing, presupuesto de marketing, estrategias de marketing, tácticas de marketing y evaluación del desempeño.

La educación superior es un sector que está incrementando su competitividad en los últimos años. Tal y como se ha presentado previamente, la identidad diferencia a una organización de otra y se constituye en una fuente de ventaja o desventaja. En un momento en el cual las instituciones de educación superior se enfrentan a momentos de turbulencia (Méndez y Rivera, 2015), la identificación de elementos de su identidad se constituye en una alternativa que permite enfrentar con éxito las amenazas y oportunidades del entorno.

Aunque son pocos los estudios realizados sobre la identidad de las Instituciones de educación superior en América latina (Cortes, 2011; Guedez y

Osta, 2012; Duque y Carvajal, 2015; Patlan y Martínez, 2016), al hacer una revisión de ellos, se logran identificar algunas categorías para caracterizar la identidad corporativa, las cuales pueden agruparse en internos y externos. Siendo las internas las que se encuentran asociados directamente a la institución y surgen de las instancias de dirección y de su comunidad. Las externas, no son de control directo de la institución, por el contrario esta se debe ceñir a la normatividad del sector al que hace parte, para este caso el educativo.

Existen diferentes categorías que describen la identidad corporativa en universidades a decir de Cortés (2011):

- Instalaciones: espacio geográfico que delimita la infraestructura de la institución, y que conecta y ambienta la identidad de la universidad con el grupo de actores que participan en ese espacio. Algunos de sus referentes son, el perfil arquitectónico de sus zonas y edificios, el simbolismo expresivo de sus esculturas, pinturas y murales, el apego con el territorio, así como la experiencia cotidiana de realizar actividades en sus establecimientos.
- Cultura comunitaria: Mecanismos que tiene la universidad para arribar a la toma de decisiones, a la manera en que define su finalidad y objetivos, en que asume un papel activo en la vida nacional y regional, en que aprende a reconocerse a sí misma en el trabajo de sus actores y a reconocer su lugar en el espectro universitario del país y a escala internacional; también se refiere a la manera en que manifiesta y experimenta sus códigos valorativos, en cómo define la convivencia, y en la forma en que califica su prestigio y la formación académica que otorga.
- Historia: describe la continuidad de la universidad a través de la exploración de su memoria y de la explicación que ofrece de su pasado, presente y futuro, lo que le implica un grado de apropiación de sus acontecimientos particulares y significativos, pero de manera que pueda hacer frente a los retos que le significa estar inscrita en un contexto de cambio permanente.
- Símbolos: esta categoría muestra cómo la universidad existe en cuanto se identifica a sí misma, en el reconocimiento que le otorgan otras

instituciones y los diversos actores universitarios y no universitarios, gracias a sus rasgos distintivos: iconográficos, musicales, deportivos y ceremoniales; lo que a su vez está inscrito en la variedad de sus celebraciones y el tipo de reconocimientos que otorga.

- **Cultura organizacional:** es aquella que expresa las características legales y administrativas que dan unidad a la vida institucional universitaria. Es un conjunto de acuerdos que nacen del reconocimiento y conocimiento de los marcos jurídicos institucionales, de la manera de brindar los servicios comunitarios, de la promoción y realización de los eventos universitarios, del manejo de los medios de información institucional, del reconocimiento de la participación en la vida política interna de la institución, y en el caso de las universidades autónomas, de la defensa del carácter autónomo que legitima las acciones que pueden emprender como instituciones de servicio público.
- **Responsabilidad social:** conjunto de objetivos públicos de índole social sobre los cuales tiene impacto el trabajo universitario. Puede ser identificada como una práctica institucional permanente de atención a demandas de tipo social a través, sobre todo, de la formulación de programas de estudio con objetivos puntuales de atención a problemáticas sociales, en la promoción del servicio social estudiantil, en el desarrollo de actividades de extensión de la cultura, o bien como respuesta a la demanda de acceso a una formación universitaria.
- **Internacionalización:** procesos o actividades de intercambio nacional e internacional, que la universidad desarrolla en vía del crecimiento intelectual e intercultural de la comunidad universitaria.

El entorno donde tiene lugar el proceso de comunicación, es un elemento esencial que ha de tenerse en cuenta al elaborar los mensajes, ya que influye en su carácter, en el sentido y contenidos de cara al destinatario. (Martínez Nocedo, 2010). Por ello, para la mejor comprensión de los términos relacionados con la comunicación organizacional y su gestión, resulta necesario precisar el término organización, contexto en el que ocurre la misma. Para Trelles (2004) y Herrera (2014), la comunicación organizacional es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva.

Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.

Coincidiendo con Trelles (2004) y Herrera (2014) algunos autores indistintamente Comunicación Organizacional, Comunicación Empresarial, Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa, en las diferentes regiones del mundo, o distinguida por su influencia o diferentes alcances de desarrollo, lo cierto es que su origen se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa: en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y la externa; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como publicidad, relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, tales áreas pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y el logro de mayor eficacia.

Por todo lo anterior es necesario prestar especial atención a la comunicación organizacional, a la que algunos autores definen de la siguiente manera:

- Goldhaber (2000) la define como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.
- Muriel y Rota (2000), amplían el horizonte conceptual y la entienden como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional. Las autoras le conceden gran importancia a la relación con los públicos (externos e internos), puesto que en estos descansa finalmente la misión de la institución, así como el logro de los objetivos de ambas partes en dicha relación.
- Barreiro (2000) considera que debe entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia, sino como un proceso social de interacción sobre la base del cual se conforma una conciencia organizacional”, que marca una identidad corporativa,..., que incide decisivamente en la calidad del

producto/servicio que elabora, gracias a una mejor y directa participación de los trabajadores en la creación de valor para el cliente.

- Fernández (2001) la considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.
- La Porte (2005), la comunicación institucional es aquella realizada de modo organizado por una entidad o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.
- Botto (2007), plantea que es el sistema nervioso de la institución siendo uno de sus objetivos concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar, modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa.

En Cuba existen algunos documentos regulatorios que la definen como son:

- Comunicación institucional es el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno. (ONN, 2007)
- Comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como con la empresa y su entorno. (CECM, 2007)



La comunicación está presente en todos y cada uno de los elementos que conforman la organización. En la empresa existen divisiones departamentales y funciones definidas por la estructura, así como procesos que aseguran el cumplimiento de la misión, con objetivos no comunicacionales, a los cuales les resulta imposible desempeñarse sin establecer nexos entre ellos. (Herrera, 2014)

Al analizar las diferentes maneras en que se define la comunicación organizacional, de manera explícita o subyacente, se hace referencia a que es un proceso, que se pone en función del desempeño eficaz del resto de los procesos y es medio para establecer las relaciones entre los miembros de la organización. Es justamente esto lo que define la transversalidad que caracteriza su acción, lo que además le confiere valor estratégico. (Costa Solá-Segalés, 2001; Trelles, 2008; Martínez Nocedo, 2010; Rivero, 2010)

Lo cual no se encuentra ajeno al funcionamiento de una institución universitaria en Cuba, por lo que para el autor la comunicación institucional conceptualmente hablando estaría vinculada a la propuesta de la ONN (2007).

### **1.3 La gestión del presupuesto destinado a comunicación en las entidades universitarias.**

Un problema endémico de la universidad al que hacen referencia diversos autores es la comunicación interna (Fernández-Beltrán, 2007; Palencia-Lefler-Ors, 2008; Herranz-dela-Casa, Tapia-Frade y Vicente-Lázaro, 2009). Los factores más determinantes podrían ser: multiplicidad de actores que conforman la institución; preeminencia de canales descendentes y unidireccionales; falta de voluntad para que esto cambie; predominio de estrategias comunicacionales únicamente centradas en lo externo.

Otras características que manifiestan los estudios de comunicación en las universidades es la falta de capacitación y actualización del personal, -con formación en comunicación en el mejor de los casos- para la producción y gestión de los nuevos recursos y el cambio de actitud hacia éstos debido al habitus incorporado por el arraigo de anteriores prácticas, lo cual refleja la necesidad de un cambio en las lógicas de funcionamiento interno. Otro factor que ha quedado sin consideración, es el potencial bidireccional que ofrecen las nuevas plataformas y el rol activo “creativo” que tienen hoy las nuevas

generaciones en sus formas de comunicación on line. Lo anterior exige a las universidades considerar personal calificado para administrar y dar seguimiento a todas las peticiones que la información que la institución produce generan. (Martínez, 2018)

La organización de los procesos de comunicación en función de objetivos es lo que algunos llaman gestión de comunicación, que requiere en primer lugar de claridad entorno al concepto de comunicación, su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, control y evaluación en función de objetivos de imagen global, de la entidad como un todo. (Trelles, 2001)

La eficacia del engranaje comunicacional en la empresa depende de la implementación de una gestión de comunicación integral y coherente; actividad consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados. (Saladrigas Medina, 2005)

En el contexto del sector empresarial cubano, resulta muy necesario fortalecer a la actividad de comunicación, todavía deprimida, subvalorada, fruto de la espontaneidad y la improvisación, en muchos casos víctima de la ineficiencia y la falta de calidad que resultan de la desinformación, de la no planificación. (Trelles, 2001; Herrera, 2014)

Para lograr una comunicación eficiente, y por tanto una empresa mejor, se trataría de establecer políticas y objetivos de comunicación, planificar las acciones que se deben realizar, controlarlas y evaluarlas, en síntesis, gestionar la comunicación. (Trelles, 2001)

Barreiro (2000), mostrando la evolución de la comunicación institucional en Cuba plantea que el perfeccionamiento empresarial es un proceso que comprende muchas aristas y puede ser enfocado desde diferentes puntos de vista y subsistemas; sin embargo, hay un factor común que los relaciona, cohesiona y mueve, sin el cual no es posible esa participación ni responsabilidad colectivas: la comunicación. De la calidad de esta depende que el colectivo laboral de una empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle

confianza, brinde ayuda, monitoree el desempeño y comparta una visión; fortaleciendo así el sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización, a fin de elevar la producción, productividad y competitividad empresarial con la aplicación del conocimiento y la creatividad, al aprovechamiento racional de los recursos.

El sistema de comunicación empresarial es indispensable para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa y la realidad del entorno; pues encamina en ese sentido al público interno, integrado por todos los trabajadores y miembros de la organización; como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa (Decreto Ley No. 281: 274).

El Artículo 695 del Decreto Ley No. 281 define que la función de comunicación es esencialmente planificada y para la implantación del Sistema de comunicación las empresas deberán elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa, lo que permitirá trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación que, de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa u organización superior de dirección.

En el Artículo 693 del Decreto 281:2007 se definen los pasos a seguir para la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial, entre los que se expone: “Diseñar el sistema de comunicación empresarial a implantar, expresados en el Manual de Gestión de Comunicación”. Este es, en esencia, una herramienta para la dirección empresarial en la consecución de un sistema de comunicación que favorezca la integración interna, el fortalecimiento de la cultura y de la identidad empresarial. Su aplicación permite la sustitución del enfoque contingencial de la gestión de la comunicación por otro planificado, coherente e integral y contiene los siguientes aspectos:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo.
- Medios de comunicación a emplear.
- Personal autorizado a emitir mensajes por la empresa.

- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Presupuesto de la comunicación, incluido en el presupuesto de la empresa.

Las instituciones universitarias cubanas no se encuentran ajenas a este tratamiento en busca de un engranaje perfecto entre lo que se quiere comunicar a partir de la identidad y cómo se puede llevar a cabo, constituyendo a decir de De Almeida (2005) el presupuesto una herramienta moderna y eficaz para la planeación y control de actividades que refleja el comportamiento de indicadores económicos, que permite a la entidad mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por lo tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales.

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar o, más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración. (Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin, 2003).

Los mismos sirven como medio de comunicación entre unidades a determinar el nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro, inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria. También ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa a realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados y determinar los motivos por los cuales no se alcanzan las metas de utilidades. (Brearley, 1994). En las universidades cubanas, no existe definida ninguna partida para el aseguramiento a los procesos de comunicación.

### **Conclusiones parciales del capítulo I.**

Para muchos, la comunicación es un acto natural, espontáneo, para el que no se requiere una formación especial, se dice algo a otra persona, usa un idioma común para ambos y con eso es suficiente. Nada más lejos de la realidad, cada

persona capta lo que se le ha dicho de una manera diferente, toma los elementos que considera más importantes y los interpreta de una manera particular.

Esto produce diferencias en cuanto a la información que se recibe, y eventualmente, dificultades para lograr entendimiento y consenso, a ello se une la distancia que puede existir entre el que ha emitido el mensaje y los que lo van recibiendo en la empresa, situaciones que van construyendo barreras y distorsiones del mensaje.

La comunicación se limita al conjunto de mensajes que se intercambian dentro de la organización y los que envía y recibe del entorno. Es obvio el peso que presenta aquí el contenido, el peso informativo del asunto, y no se tiene muy en cuenta el papel de los actores que producen, transmiten o envían tales mensajes. Está claro que el contenido del mensaje es importante, pero a ello no se reduce todo.

## CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

En el presente capítulo se fundamentará en el plano metodológico el diseño del procedimiento para la gestión de la comunicación en entidades universitarias, teniendo en cuenta para ello todo el análisis bibliográfico que sustenta el marco teórico presentado en el Capítulo I. En un primer momento, se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio; en un segundo momento, se analizan los antecedentes metodológicos de la investigación; y finalmente, se definen las dos etapas que conforman dicho procedimiento. En la Figura 2.1 se muestra el Hilo conductor del Capítulo II.



**Figura 2.1.** Hilo conductor del capítulo II.

**Fuente:** elaboración propia.

### 2.1. Caracterización de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas.

Los orígenes de la Universidad de Matanzas se remontan al 9 de mayo de 1972, cuando con apoyo de la Universidad de La Habana y del Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba se creó la Sede Universitaria de Matanzas, que fungiría como filial de la primera, con la finalidad de atender a todas las carreras y cursos de Nivel Superior que se ofrecían en la provincia. Se instauraba así la Educación Superior en la provincia. La sede se desarrolló vertiginosamente hasta convertirse, en 1976, en tres centros: el Instituto Pedagógico, la Facultad de Medicina y el Centro Universitario (la futura

## CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

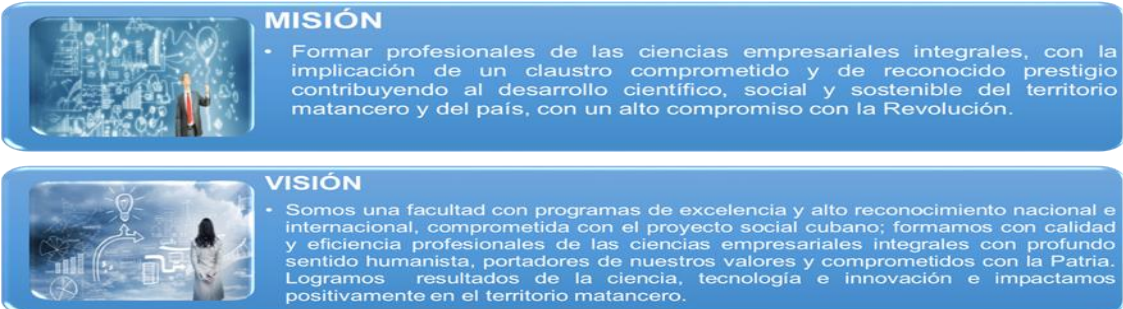
Universidad de Matanzas). La Sede fue creada sin contar con los recursos técnicos y materiales, sin tener todas las condiciones requeridas para el desarrollo normal de un centro universitario.

Entre las principales dificultades que enfrentó en sus inicios estuvo la falta de profesores necesarios para dar respuesta directa a la matrícula existente, lo cual tuvo una solución temporal con la ayuda brindada por el personal docente de las diferentes facultades de la Universidad de La Habana, también fue decisiva en este tiempo la creación del Movimiento de Alumnos Ayudantes, principalmente en Tecnología; la incorporación de profesionales de la producción como Profesores Adjuntos y más tarde, la incorporación de graduados asignados a la Sede, Centro e Instituto.

En 1985 el Centro Universitario cambia su nombre por el de Instituto Superior Agroindustrial "Camilo Cienfuegos", el cual pasaría a ser llamado posteriormente Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Contando en sus inicios con una matrícula de tan solo 744 estudiantes y 49 profesores, hoy es muestra de cuánto ha avanzado la Educación Superior en la provincia, al tener alrededor de 32 000 estudiantes (23 000 de pregrado y 9 000 de postgrado) y un claustro de más de 300 profesores.

### Facultad de Ciencias Empresariales:

La Facultad se constituye como independiente en el año 1985, y es nombrada Facultad de Ingeniería Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". En el año 2011 cambia su nombre y estructura a Facultad de Ciencias Económicas e Informática, mismo que mantiene hasta el 2017 donde como resultado de un proceso de desarrollo y perfeccionamiento continuo se crea la actualmente conocida Facultad de Ciencias Empresariales (FCE). En el curso 2016 - 2017 se integra a la facultad, la carrera: Licenciatura en Educación Economía.



**MISIÓN**

- Formar profesionales de las ciencias empresariales integrales, con la implicación de un claustro comprometido y de reconocido prestigio contribuyendo al desarrollo científico, social y sostenible del territorio matancero y del país, con un alto compromiso con la Revolución.

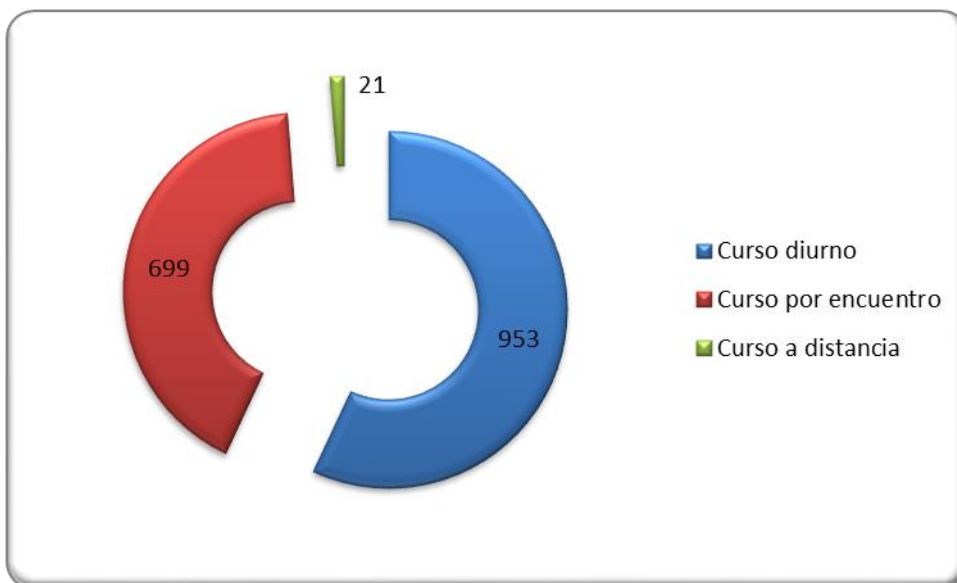
**VISIÓN**

- Somos una facultad con programas de excelencia y alto reconocimiento nacional e internacional, comprometida con el proyecto social cubano; formamos con calidad y eficiencia profesionales de las ciencias empresariales integrales con profundo sentido humanista, portadores de nuestros valores y comprometidos con la Patria. Logramos resultados de la ciencia, tecnología e innovación e impactamos positivamente en el territorio matancero.

Figura 2.2: Misión y Visión de la FCE.

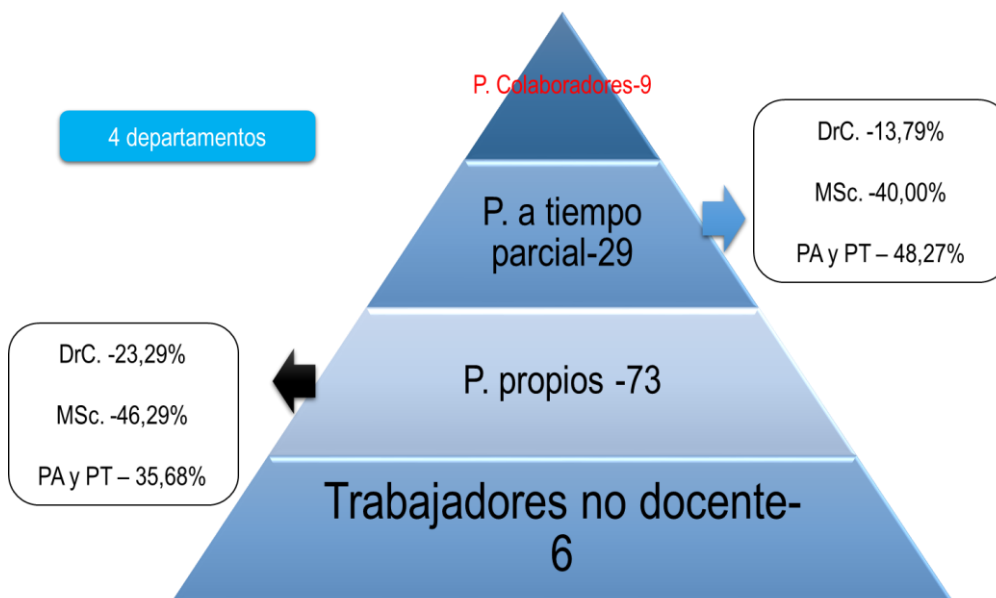
**Fuente:** Elaboración propia.

La matrícula actual de la FCE es de 1974 estudiantes aproximadamente, distribuidos de la siguiente forma:



**Figura 2.3.** Matrícula de la FCE.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 2.4.** Distribución de los trabajadores de la FCE.

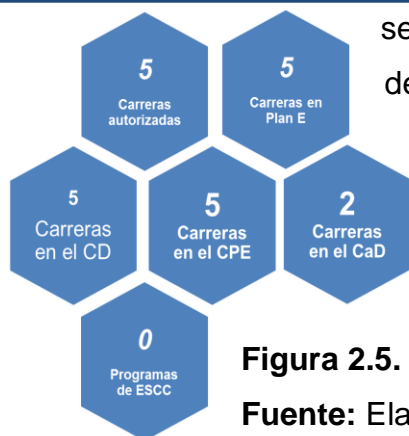
**Fuente:** Elaboración propia.

En esta facultad se forman profesionales de cinco carreras, altamente calificados, que responden a las necesidades de desarrollo del territorio matancero con un compromiso político y social pues solo así podrá contribuir



## CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERAS



activa y creativamente a encontrar el balance que se desea entre la concepción nacional del proyecto de desarrollo socioeconómico y las adecuaciones que este medio requiera a partir del proceso de actualización del modelo económico cubano y la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución.

**Figura 2.5.** Carreras de la FCE.

**Fuente:** Elaboración propia.

La Facultad cuenta con dos programas de pregrado acreditados de Excelencia (Lic. Economía e Ing. Industrial), dos acreditados de Certificada (Lic. Turismo y Lic. Contabilidad y Finanzas) y otra, autorizada (Lic. en Educación Economía).

### NIVEL DE ACREDITACIÓN



**Figura 2.6.** Carreras calificadas, certificadas y de excelencia de la FCE.

**Fuente:** Elaboración propia.

De los programas de posgrado se cuentan con una variedad que va desde cursos de posgrado, entrenamientos, especialidad (1), maestría (2) y doctorado (2), de ellos se tienen: acreditados de Excelencia el programa de doctorado de Ciencias Técnicas, Ing. Industrial y la Maestría Administración de Empresas (con sus cuatro menciones) y autorizadas: programa de doctorado de Ciencias Económicas, Maestría en Ergonomía y Seguridad y Salud del Trabajo, especialidad: Gestión hotelera.



**Figura 2.7.** Programas de Posgrado de la FCE.

**Fuente:** Elaboración propia.

La actividad de ciencia e innovación tecnológica (CeIT) está organizada en seis sub-líneas de prioridad institucional (Dirección y Gestión Empresarial, Gestión

## CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

Pública, Gestión de Ciudades y Destinos, Economía y Gestión Ambiental, Desarrollo Local e Informática Aplicada), que responden a cuatro de las cinco líneas de investigación definidas en la universidad.

El claustro de la facultad participa en los procesos formativos de las universidades de países: México, Ecuador, Angola, Colombia, Chile, Brasil.

Participación de profesores de la facultad en proyectos internacionales y nacionales “Archipiélagos del Sur”, PNUD/GEF CUB/3973, FORGEC (gestión universitaria), gestión hospitalaria, pesquizaje y tratamiento de la tuberculosis, marketing de ciudad y gestión universitaria para el desarrollo.

Actualmente la carrera de Ing. Industrial se encuentra universalizada en el CUM de Cárdenas, la carrera de Lic. Contabilidad y Finanzas en los todos los CUM y FUM de la provincia y Lic. Turismo en los municipios de Cárdenas y Jagüey Grande.

Objetivos de trabajo para el año 2020 de la FCE.

Los objetivos de trabajo para el año 2020 forman parte de la Planificación Estratégica de la FCE para el período 2017-2021, que fueron actualizados teniendo en cuenta: Planeación estratégica del MES y de la UM; Documentos del 7mo. Congreso del Partido respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular; Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos; Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Indicadores y metas de la Educación Superior; Indicaciones del presidente: Visitas gubernamentales; Vínculo Universidad – Empresa; Desarrollo local; Políticas de educación superior aprobadas; Patrones de Calidad del SEAES.

Se realizó un análisis de lo logrado hasta el momento en cada uno de ellos en el año 2019 y se valoraron las circunstancias tanto nacionales como internacionales, así como el entorno más probable del organismo para el próximo año, de modo de hacer las puntualizaciones necesarias en estas propuestas.

### **2.2. Análisis de los antecedentes metodológicos.**

Los antecedentes constituyen los procedimientos o pasos para realizar el diseño de estrategias de comunicación, encontrados en la literatura. Estos

## CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

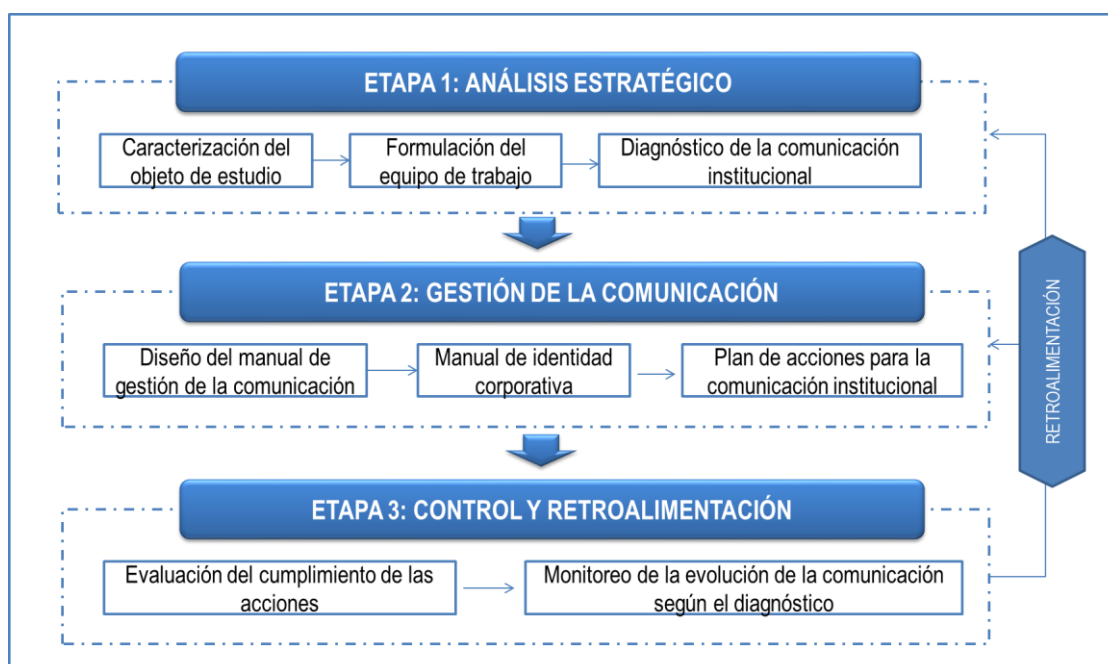
constituyen la base para aplicar la matriz síntesis, cuya función es integrar los elementos convergentes planteados por los autores para posteriormente diseñar el procedimiento. La tabla 2.1 muestra los resultados de dicha matriz.

Para la elaboración del procedimiento se utilizan los elementos en los que más coinciden los autores, para lo cual se toman en cuenta aquellos que se encuentran por encima del 70%, a pesar de que esto indicaría que se debería eliminar el aspecto referido al presupuesto de comunicación (28.57%) se considera que por la importancia que reviste para la presente investigación se incluirá en el procedimiento propuesto.

### 2.3. Procedimiento para gestionar la comunicación en entidades universitarias.

En este epígrafe se presenta todo el procedimiento a utilizar para la investigación, así como las técnicas que se emplean se explican en la medida de que se desarrolla el procedimiento, el cual se muestra en el siguiente esquema:

Figura 3.1. Esquema del procedimiento propuesto.



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.1. Matriz de síntesis para la propuesta del procedimiento.**

Autor/ Etapas	Análisis estratégico	Gestión de la comunicación					Control y retroalimentación	Total	%
		Diseño del manual de gestión de la comunicación	Manual de Identidad corporativa	Estrategia de comunicación	Plan de acciones para la comunicación institucional	Presupuesto de comunicación			
Sanz de la Tajada (	X	X	X	X	X	X	X	7	100,00
Monteagudo (2012)	X	X	X	X	X		X	6	85,71
Pérez (2012)	X	X	X	X	X		X	6	85,71
Jesús (2012)	X	X	X	X	X		X	6	85,71
Portela (2013)	X	X	X	X	X	X	X	7	100,00
Barbosa y Carvajal (2013)	X	X	X	X	X		X	6	85,71
Herrera (2014)	X	X	X	X	X		X	6	85,71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>7</b>		
<b>%</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>28,57</b>	<b>100,00</b>		

**Fuente:** elaboración propia.



El procedimiento cuenta con 3 etapas, las cuales se explican a continuación:

### **ETAPA 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

#### **Paso 1: Caracterización del objeto de estudio.**

##### **Tarea 1: Definir los aspectos relacionados con el ámbito interno del objeto de estudio.**

El objetivo de esta tarea es caracterizar al objeto de estudio teniendo en cuenta los elementos del ámbito interno del objeto de estudio; que permita contar con los datos generales (misión, visión, objeto social), tipo de estructura, modelo de dirección que aplica, capital humano, si existe estructura o persona encargada de gestionar la comunicación y comportamiento del flujo informativo. Se realizará a partir del uso de fuentes secundarias de información mediante la revisión documental.

##### **Tarea 2: Definir los aspectos relacionados con el ámbito externo del objeto de estudio.**

El objetivo de esta tarea es caracterizar al objeto de estudio teniendo en cuenta los elementos del ámbito externo del objeto de estudio; que permita captar los elementos del entorno, el público objetivo al que se quiere llegar y los hechos que pueden influir en la opinión y actitud de los diferentes sectores a los que se dirige el objeto de estudio. Se realizará a partir del uso de fuentes secundarias de información mediante la revisión documental.

#### **Paso 2: Formulación de un equipo de trabajo.**

En este paso se definen las personas que conformarán el equipo de trabajo, el cual puede estar integrado por personal interno de la organización, externo o un equipo mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad y del nivel de independencia emocional de los participantes, entre otros posibles factores a considerar en casos concretos.

#### **Paso 3: Diagnóstico de la comunicación institucional.**

##### **Tarea 3: Determinar las fortalezas y debilidades.**

Para el desarrollo de esta tarea se tendrá en cuenta los criterios de Espinosa (2011) acerca de la matriz DAFO como un método que permite la recolección de datos, permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir. Un buen análisis DAFO permite ajustar a la organización a su realidad y de esta

forma brindar información acerca de la posición competitiva con respecto al mercado.

En este caso se estaría realizando un ajuste para ver las fortalezas y debilidades de la comunicación del objeto de estudio, utilizando la DAFO de manera silenciosa para ver el ámbito interno. Para obtener los elementos le es entregado a directivos y trabajadores, una tarjeta dividida en cuatro con el objetivo que cada uno enuncie a su consideración las fortalezas y debilidades que presenta la organización respecto al problema planteado. Posteriormente se reducen las ideas que más se repiten y se redactan correctamente los elementos más importantes.

**Tarea 4: Determinar las amenazas y oportunidades.**

En esta tarea se utilizará la misma filosofía de la tarea anterior en cuanto al uso de la teoría de la Matriz DAFO de manera silenciosa, para obtener aquellos elementos más importantes desde el ámbito externo enfocados a las amenazas y oportunidades con que se cuenta.

**ETAPA 2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.**

**Paso 4: Diseño del manual de gestión de la comunicación.**

Esta es una herramienta para la dirección empresarial en la consecución de un sistema de comunicación que favorezca la integración interna, el fortalecimiento de la cultura y de la identidad empresarial.

**Tarea 5: Definición de la política y objetivos del sistema de comunicación.**

Para el desarrollo de esta tarea será a través de una entrevista en profundidad al equipo de trabajo, previamente seleccionados, que sea capaz de recoger sus ideas acerca de la temática, la misma tendrá un tiempo de duración aproximado de 1.00 hora por cada miembro, teniendo en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Qué desea lograr la institución mediante la estrategia de comunicación institucional? y ¿Por qué desea comunicarse?.

Esto permitirá contar con un listado general de aspectos a tener en cuenta para definir la política y los objetivos, sin embargo se hace necesario depurarlos teniendo en cuenta su nivel de importancia a través del método Kendall, en correspondencia con los pasos establecidos por Rodríguez (2011).

Por lo que en un segundo momento se estaría en condiciones de redactar la política y los objetivos de comunicación.

**Tarea 6: Identificación y caracterización del público objetivo.**

Los públicos constituyen la esencia de la organización. Como la mayoría de las entidades se comunican con diferentes públicos, entre ellos: responsables de tomar decisiones a nivel local y nacional, organizaciones con fines similares, medios de comunicación, investigadores, etc.

La selección del o los públicos objetivo se realiza considerando la importancia de los mismos en la actualidad y para el desarrollo futuro; lo que permite contextualizar el mismo a cualquier objeto de estudio y le da flexibilidad al procedimiento, permitiendo establecer prioridades de trabajo acorde a sus necesidades e intereses.

**Tarea 7: Definición de los canales de comunicación.**

En esta tarea quedan definidos los canales de comunicación en la organización es decir las redes o flujos establecidos para que circulen los mensajes en una organización. Para ello se realizará un trabajo grupal con el equipo definido anteriormente con el objetivo de determinar los canales de comunicación.

**Tarea 8: Alinear la estructura con el sistema de comunicación.**

Tomando como punto de partida el organigrama se procede, en esta tarea a la búsqueda de las relaciones que existen entre las distintas áreas departamentales y el departamento, área o grupo de comunicación institucional.

**Tarea 9: Definir un plan de acciones.**

Para el desarrollo del plan de acciones teniendo en cuenta los resultados de las tareas anteriores se debe desarrollar una tormenta de ideas con el equipo de trabajo creado anteriormente teniendo como objetivo cuáles serían las acciones necesarias para llevar a cabo el manual.

La tormenta de ideas es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas. Se realiza mediante la exposición de ideas en un grupo de personas, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros. Esta técnica permite liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso, identificar oportunidades para mejorar. Existen 3 modalidades para aplicarla: tira de papel (los criterios se dan de forma anónima, los participantes piensan las ideas pero las registran en silencio en un papel, cada participante pone su hoja sobre la mesa y la cambia por otra hoja de papel dándosele la posibilidad de agregar nuevas ideas, este proceso permite a los participantes

construir sobre las ideas de otros y evita los conflictos o intimidaciones por parte de los miembros), rueda libre (los miembros participan de forma espontánea cuando ellos quieren) y todos contra todos (el facilitador otorga turnos para hablar por lo que todos los miembros están obligados a participar).

**Tarea 10: Definir presupuesto para la ejecución del plan de acciones.**

A partir del plan de acciones propuesto anteriormente se debe realizar un análisis del presupuesto necesario para llevarlas a cabo de manera exitosa.

**Paso 5: Diseño del manual de identidad corporativa.**

La conformación de la imagen corporativa no es más que el conjunto de impresiones ideas u opiniones que el público en general se forma sobre la empresa, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.

**Tarea 11: Determinar los atributos de la imagen corporativa.**

El análisis se realizará en dos momentos, el primero a partir del trabajo grupal con el grupo definido anteriormente para buscar aquellos atributos distintivos de la imagen corporativa; el segundo momento a partir de aplicar una encuesta al público objetivo seleccionado previamente.

Es conocido que son pocas las investigaciones que estudian a la población en su totalidad (Díaz, 2010; Tanda, 2011; Rodríguez, 2011; Bohorguez, 2014), ya que ello encarecería la investigación a partir de la elevación de los costos económicos y de tiempo; además, en las ciencias exactas como en las sociales, la mayoría del conocimiento existente se debe a experiencias basadas en inferencias a partir de la observación y del análisis de un número limitado de eventos. En la definición de la muestra se ha de tener en cuenta los siguientes aspectos: el elemento muestral, la unidad muestral, el alcance, el tiempo y el marco muestral. (Rodríguez, 2016)

Se coincide con Rodríguez (2016) en que hay que destacar que existen dos tipos de muestreo:

- muestreo probabilístico: se apoya en el supuesto de que todos los elementos muestrales tienen la misma probabilidad conocida de quedar incluidos en la muestra, pudiéndose establecer el error muestral que se está cometiendo; en el caso de que el investigador seleccione este, la autora considera que dentro de este, el más indicado de aplicar es el muestreo aleatorio estratificado, pues es el más empleado cuando el marco muestral



## CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

es demasiado heterogéneo (característico de poblaciones donde se aplican las investigaciones de imagen por el gran volumen que se maneja) y se requiere formar, por parte del investigador, grupos homogéneos denominados estratos, atendiendo a determinados criterios o características que guarden relación con el objeto de estudio, por ejemplo: la edad, el sexo, o cualquier otra variable, que posteriormente puedan ser utilizadas como variables de clasificación o segmentación de la propia muestra.

- muestreo no probabilístico: se apoya en el supuesto de que la selección de un elemento de la población para formar parte de la muestra se basa en el juicio del investigador, no existiendo una oportunidad conocida de que cualquier elemento particular de la población sea seleccionado, no pudiéndose establecer a priori el error muestral. En caso de que el investigador seleccione este, el autor considera que el más adecuado de aplicar es el muestreo por cuotas, el cual clasifica dentro de un tipo especial de muestras a propósito, seleccionándose de manera que sus características (sexo, edad, lugar de residencia, entre otras) se ajusten a las establecidas como de control.

La selección de uno de estos métodos dependerá de los criterios del investigador que esté desarrollando el estudio, el cual debe considerar para ello: el acceso a la información estadística sobre la población que se pretenda estudiar; la facilidad de acceso y disponibilidad de la población a la hora de realizar el muestreo; las características y objetivos que se persiga en la investigación; el error que se desee manejar en la misma. (Rodríguez, 2016)

La delimitación del tamaño muestral se realizará teniendo en cuenta para ello: la delimitación de la muestra y el procedimiento de muestreo seleccionado; sin obviar las particularidades de las investigaciones de posicionamiento e imagen urbana anteriormente abordadas, así como la necesidad de ser muy riguroso, pues la delimitación de la muestra, la selección del método de muestreo y del tamaño muestral, constituyen tareas que garantizan la relevancia de los resultados que se obtengan posterior a la aplicación del cuestionario, pues una incongruencia o error en ellas puede atentar contra su credibilidad. (Rodríguez, 2016)

Una vez aplicada la encuesta se desarrollará la preparación de los datos en un programa estadístico, para ello hay que desarrollar el procedimiento específico

como plantean Miquel y Bigné (2001) y Díaz (2010), el cual cuenta con los pasos siguientes: creación de la base de datos; edición, codificación y vaciado de los datos; grabación de los datos. La base de datos es creada para verter todas las informaciones recogidas a través de los cuestionarios realizados, la cual se auxilia de un paquete estadístico como puede ser el SPSS 22.0 versión en español o cualquier otra de sus versiones. Con respecto a la edición, codificación y vaciado de los datos, se realizará el mismo proceso expuesto en el procedimiento específico para diseñar cuestionarios, en este mismo procedimiento en un segundo momento se hace necesario tener en cuenta la misma secuencia lógica para el análisis de la fiabilidad.

Esto permitirá poder contar con un listado general de atributos de imagen.

**Tarea 12: Definir las bases para crear la imagen corporativa.**

Una vez definido los atributos en la tarea anterior se hace necesario priorizar los atributos a ser proyectados como imagen y posicionamiento para lograr posicionarse en la mente de los públicos objetivos y desarrollar la estrategia de comunicación.

**Paso 6. Plan de acciones para la comunicación institucional.**

El plan de acciones debe incluir el alcance temporal y distribución, el programa de comunicación institucional y las políticas generales. Para desarrollar el plan de acción se necesita tener en cuenta lo siguiente: (Monteagudo Casanova, 2012)

- Describir tareas específicas que deben contemplarse.
- Establecer para cada acción una fecha de terminación.
- Evaluar los recursos requeridos para cada acción. Esto debe abarcar aspectos como presupuesto, personal, equipamiento y materiales.
- Asignar responsabilidades para cada acción a personas específicas y explicarles cómo realizar la tarea.
- Establecer un sistema de control para velar el avance y alertar al equipo cuando se requiera una acción correctora. Esto incluye la fijación de mecanismos de informe para mantener a los responsables del proceso al tanto de la situación real del procedimiento.
- Para crear el plan de acciones el equipo de trabajo puede elaborar una hoja guía para estimar los distintos valores de cada criterio. De este modo, las

## CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ENTIDADES UNIVERSITARIAS

decisiones se pueden basar en la información y análisis y no en la mera opinión. Esta información se puede representar como se muestra en la tabla 3.1.

No.	Acción	Período de implementación.	Responsable	Recursos
	Descripción			

Tabla 3.1. Modelo de plan de acción.

Fuente: elaboración propia.

### ETAPA 3. CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN.

#### Paso 7. Evaluación del cumplimiento de las acciones.

La evaluación, en sus distintos tipos, contempla una serie de criterios base que permiten establecer sus conclusiones. En función del campo, empresa u organización que se trate, es que se emplearán una serie de criterios u otros que guarden relación con los objetivos estratégicos que se persigan. El análisis del éxito o fracaso de las acciones debe ser establecido al culminar cada una. El cumplimiento parcial, total o el no cumplimiento de los objetivos propuestos; decidirá si el procedimiento tiene una efectividad total, parcial o nula para el alcance de los objetivos generales. Por ello al realizar el balance del procedimiento, la organización tomará en consideración el cumplimiento de los objetivos parciales por acciones para obtener el cumplimiento de los objetivos generales. Se contará con una herramienta cuantitativa, con el fin de realizar una gestión más eficiente que garantice la funcionalidad del procedimiento, para ello se proyecta la observación en un gráfico de Gantt, herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo previsto para las acciones planificadas. Igualmente se pueden definir los períodos críticos donde la actividad no debe dejar de cumplirse.

#### Paso 8. Monitoreo de la evolución de la comunicación según el diagnóstico.

Se deben aplicar nuevamente las herramientas propuestas para el diagnóstico y comparar estos nuevos resultados con los iniciales; de esta manera se comprobará si el procedimiento resulta efectivo.

**Conclusiones parciales Capítulo II.**

A partir de los aspectos fundamentales tratados en este capítulo se puede concluir que:

- El procedimiento propuesto así como la teoría expuesta en el Capítulo I, tienen una estrecha vinculación; constituyendo el soporte teórico-metodológico necesario para la gestión de la comunicación.
- La integración coherente de los métodos y técnicas pertinentes, en las tres etapas del procedimiento diseñado, lo convierten en un valioso instrumento metodológico para la gestión de la comunicación.

### CONCLUSIONES

- La comunicación institucional ha dejado de tratarse como una función inherente al funcionamiento de las empresas organizaciones para considerarse un proceso estratégico que requiere ser gestionado pues contribuye al fortalecimiento de la cultura y la identidad corporativa, a la elevación del sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores y a la integración del sistema de dirección, lo cual favorece el cumplimiento exitoso de la misión y alcance de la visión.
- 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.
- El procedimiento diseñado constituye el soporte metodológico sobre gestión de la comunicación en entidades universitarias, al integrar en su estructura consistentemente lógica y flexible, los principales conceptos, métodos y técnicas.
- La fase de control y retroalimentación confiere la seguridad de funcionamiento del procedimiento propuesto, garantizando su realización periódica y por consiguiente la actualización constante de las acciones.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar el procedimiento propuesto en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Matanzas.
- Proponer el procedimiento diseñado, como una herramienta de incuestionable utilidad para ser aplicada, tanto por los directivos de las entidades universitarias y facultades como por especialistas en el tema, con el fin de gestionar la comunicación de manera eficiente.
- Mantener un seguimiento sobre el avance de la implementación y el control de la comunicación.
- Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación a través de publicaciones científicas y eventos nacionales e internacionales, así como de actividades de capacitación sobre esta temática, todo lo cual contribuirá a la generalización de dichos resultados.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu, g. M. T. (2010). Estudio de la comunicación organizacional en una cadena de tiendas de la provincia de matanzas.
2. Adler, R. B., et al. (2005). Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones, McGraw-Hill.
3. Alburquerque, r. V. (2012). "Propuesta de una estrategia de comunicación organizacional en la empresa Cubacatering varadero."
4. Alden, J.M, Steenkamp, J. Y Batra, R. 1999. Brand Positioning through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Culture. Journal of Marketing, 1999, vol.63.
5. Alessandri, S. W., Yang, S. U., y Kinsey, D. F. (2006). An integrative approach to university visual identity and reputation. Corporate Reputation Review.
6. Alkhatib, J. (2015). "Sistema de análisis y control del presupuesto de la Universidad de Matanzas."
7. Alonso, M. J. B. (2010). Gestión de recursos humanos. Editorial Universitaria.
8. Alonso, M. M. (2000). "La investigación de la comunicación en Cuba: préstamos teóricos para un itinerario singular."
9. Alonso, M. M. y H. Saladrigas (2006). Teoría de la Comunicación: Una Introducción a su estudio, Pablo de la Torriente Editorial.
10. Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, Netbiblo.
11. Arencibia, G. C. (2018). "Desagregación del presupuesto para el año 2018, asignado a la Universidad de Matanzas."
12. Arranz, J.C. 1997. Gestión de la Identidad de la Empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
13. Arthur, S., & Sheffrin, S. M. (2003). Economics: Principles in action. Upper Saddle River, New Jersey, 7458, 173.
14. Balmer, J. M., Mukherjee, A., Greyser, S. A., Jenster, P., Melewar, T. C., y Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. European journal of marketing.

## BIBLIOGRAFÍA

15. Balmer, J. M., Mukherjee, A., Greyser, S. A., y Jenster, P. (2006). Corporate marketing. *European journal of marketing*.
16. Balmer, Jm. Y Gray, Er. 2000. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. Industrial and Commercial Training, 2000.
17. Barbero, J. M. (1998). Jóvenes: comunicación e identidad. Gili, México.
18. Barreiro, T. (2000). Trabajos en grupo: hacia una coordinación facilitadora del grupo sano. Noveduc Libros.
19. Benedict, M. A., y McMahon, E. T. (2002). Green infrastructure: smart conservation for the 21st century. *Renewable resources journal*.
20. Benedict, M. A., y McMahon, E. T. (2012). Green infrastructure: linking landscapes and communities. Island press.
21. Benet Rodríguez, M., et al. (2010). "El financiamiento de la investigación científica en las Universidades de las Ciencias Médicas de Cuba. Realidades, retos y aspectos legales." *MediSur*.
22. Bernstein, D. 1992. La imagen de la empresa y la realidad. Crítica de las comunicaciones. Barcelona: Editorial Plaza y Janés, 1992.
23. Betancourt, F. D. R., et al. (2010). "Eficiencia de la calidad de la gestión de la organización. Guía para la mejora." *Avanzada Científica*.
24. Bohorguez, L. 2014. Propuesta de estrategias de comercialización a partir de los beneficios buscados por los visitantes del Parque Retiro Josone. Rodríguez, Y.(tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2014.
25. Botto, M. (2007). CAPÍTULO 3 Los think tanks en las negociaciones comerciales externas, ¿ aconsejan, median o legitiman intereses? Un análisis comparado del Cono Sur. *Saber y política en América Latina: el uso del conocimiento en las negociaciones comerciales internacionales*.
26. Brearley, M., McCann, D. J., y Moseley, R. B. (1991). U.S. Patent No. 5,002,343. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
27. Brito, I. M. P. y A. D. C. F. Andrés (2005). "El perfeccionamiento en la gestión Presupuestaria en la Universidad de Oriente." *Santiago* (107).
28. Calviño, M. (2004). Creatividad y comunicación en la educación y promoción de salud. *Actos de comunicación desde el compromiso y la esperanza*.



## BIBLIOGRAFÍA

29. Cappriotti, V.P. 1999. Planificación Estratégica de la Imagen. España: Ariel Comunicación, 1999.
30. Capriotti, Vp. 1992. La imagen de empresa. Estrategia para comunicación integrada. Barcelona: El Ateneo, 1992.
31. Carbone, C. 2008. Fundamentos Conceptuales y metodológicos de la imagen de empresa. Introducción a las Relaciones Públicas. 2008. [en línea]. Disponible: en: <http://www.altillo.com/EXAMENES/uces/publicidad/introrepublicas/introrepublicasresumend.asp>. [Consulta: 10 de Enero de 2013].
32. Carlos, V. C. J. (2010). "Diagnóstico De Las Relaciones Públicas Desde La Comunicación Organizacional En El Producto Turístico Hotel Playa Larga."
33. Carrillo, V., Díaz, A. C., y Jiménez, J. L. T. (2008). El "valor" de lo Intangible- La Gestión de la Reputación Corporativa. Observatorio (OBS\*).
34. Castoriadis, C. (1997). El imaginario social instituyente. Zona erógena, 35(9).
35. Castoriadis, C., y Vicens, A. (1983). La institución imaginaria de la sociedad (Vol. 1). Barcelona: Tusquets.
36. Castro, F. (1980). Informe central: II Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política.
37. CECM (2007). Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal en: Gaceta Oficial de la República, No.041, Ministerio de Justicia, La Habana.
38. Cepero, D. M. (2010). "Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Unidad Empresarial Base de Taxis de Unión de Reyes."
39. Chaves, N. 2011. La gestión de la imagen de la ciudad. 2011. [en línea]. Disponible en: <http://www.creativistas.com/2011/09/la-gestion-de-la-imagen-de-la-ciudad.html>. [Consulta: 3 de Agosto de 2012].
40. Chávez, J. L. 2005. Elementos que influyen el posicionamiento de una institución de Educación Superior. Gutiérrez, M.R. (tutor). 51 h. Tesis en opción del grado de maestra en administración, 2005.
41. Chon, K-S. 1990. The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion. *Revue de Tourisme*, no. 2, p. 2-9.
42. Chon, K-S. 1992. The Role of Destination Image in Tourism: An Extension. *Revue de Tourisme*, 1992, no. 1, p. 2-8.

## BIBLIOGRAFÍA

43. Chongo, D., et al. (2015). "Fundamentos teóricos del presupuesto. Particularidades en Cuba." monografías. umcc. cu. CD de monografías.
44. Cobas, N. P. (2016). "Procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya." *Estrategia y Gestión Universitaria* 4(1): 129-142.
45. Comea, N. G. (2009). "Análisis del estado de la comunicación organizacional".
46. De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*, Universidad del Norte.
47. De Castro, A. (2017). *Manual práctico de comunicación organizacional*, Editorial Verbum.
48. de Cuba, C. D. E. (2011). Decreto-Ley No. 281. Del Sistema de Información del Gobierno.
49. Díaz, Y. 2010. *Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes de empresas cubanas de servicios. Validación a las instituciones bancarias*. Pons, RC. (tutor). Santa Clara. 120h. Tesis Doctoral. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, 2010.
50. Donati, P. (1995). "Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional." *Communication and Society* 8(1): 61-75.
51. Fernández, G., Et Al. 1997. *Posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario. Plan estratégico Rosario, posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario*. 1997. [en línea]. Disponible en: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/112219/peru/docs/ModuloI/Trivelli%20Rosario%20Marca%20de%20Ciudad-Lima2003.pdf> [citado el 3 de Febrero de 2015].
52. Fernández, S. P. (2001). *La globalización de la comunicación. Ámbitos*. Revista Internacional de Comunicación.
53. Fernández-Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I. ISBN: 978 84 69075651 <http://www.tesisenred.net/handle/10803/10464>.

## BIBLIOGRAFÍA

54. Fillion, L. J., Cisneros, L. F., Mejía, J., y Jorge, H. (2011). Administración de PYMES. Ciudad de México, México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
55. García De Los Salmones, M. M. 2002. La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador: identidad y posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles. Rodríguez del Bosque, IA. (tutor). Santander. 291 h. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria, 2002. [en línea]. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/TDR-1024106-111328> [citado el 2 de Febrero de 2012].
56. García, T. F., & Rico, A. G. (2001). Medios de comunicación, sociedad y educación (Vol. 57). Univ de Castilla La Mancha.
57. Goldhaber, G. M. (2002). Communication audits in the age of the internet. Management Communication Quarterly.
58. Goldhaber, G. M., Porter, D. T., Yates, M. P., y Lesniak, R. (1978). Organizational communication: 1978. Human Communication Research.
59. González, L. A. (2016). La gestión de la comunicación vista a través de sus acciones concretas. Apuntes teóricos. Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo.
60. Gracia, G. D. (2010). "Propuesta de una Estrategia de Comunicación Organizacional en la Empresa de Comercio y Gastronomía del Municipio de Limonar."
61. Hasnain-Wynia, R., y Baker, D. W. (2006). Obtaining data on patient race, ethnicity, and primary language in health care organizations: current challenges and proposed solutions. Health services research.
62. Heath, E. Y Wall, G. 1992. Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach. John Wiley y Sons, INC, 1992.
63. Hemsley-Brown, J., y Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. Journal of business Research.
64. Hernández-Merayo, E., Robles-Vílchez, M. C., y Martínez-Rodríguez, J. B. (2013). Jóvenes interactivos y culturas cívicas: sentido educativo, mediático y político del 15M. Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación.

## BIBLIOGRAFÍA

65. Herranz-de-la-Casa, J. M.; Tapia-Frade, A. y Vicente-Lázaro, A. (2009). "La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos". *Revista latina de comunicación social*, n. 64, pp. 262-274.
66. Huezo, E., & Chévez, N. Tema 1: Comunicación y campañas.
67. Ivy, J. (2001). Higher education institution image: a correspondence analysis approach. *International Journal of educational management*.
68. Jaquinet, E. R. M. (2016). "Contribución Al Control De Gestión En Las Instituciones De Educación Superior A Través De La Comunicación Organizacional."
69. Jaquinet-Espinosa, R., et al. (2015). "Control de gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas." *Ingeniería Industrial* 36(1): 70-81.
70. La Porte, J. M. (2005). Introducción a la comunicación institucional. *Perspectives on Communication*, Facoltà di Comunicazione Istituzionale, Pontificia Università Della Santa Croce.
71. Lázara, M. M. d. O. Y. (2011). "Estrategia Para El Perfeccionamiento De La Comunicación Organizacional Entre El Centro De Estudio Y Desarrollo Educativo (Cede-Umcc) Con Su Entorno Interactivo."
72. Lima, A. 2009. Estudio de la Imagen Urbana actual de la ciudad Matanzas. Rodríguez, Y. y Tanda, J. (tutoras). Matanzas. 70 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2009.
73. Marckwill, N. Y Fill, C. 1997. Towards a Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31.
74. Marrero Araújo, M., et al. (2013). "Tendencia del presupuesto cubano en salud en el periodo 2004-2010." *Revista Cubana de Salud Pública*.
75. Martín-Barbero, J. (2006). Jóvenes: comunicación e identidad. *Pensar Iberoamérica: revista de cultura*.
76. Martínez de Velasco, A. y A. Nosnik (1988). "Comunicación organizacional práctica." México: Editorial Trillas.
77. Martínez, N.A. 2018. Gestión de la comunicación interna en la Universidad Pública. El caso de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC. Diagnóstico y plan de intervención. *Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, Vol. 22, Enero-Marzo.

## BIBLIOGRAFÍA

78. Medina, H. D. (2014). "Procedimiento para la elaboración, ejecución, control y liquidación del presupuesto en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Juan Marinello Vidaurreta."
79. Medina, H. S. (2005). "Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos." *Revista Latina de comunicación social*.
80. Melewar, T. C. (Ed.). (2008). *Facets of corporate identity, communication and reputation*. Routledge.
81. Melewar, T. C., Bassett, K., y Simões, C. (2006). *The role of communication and visual identity in modern organisations*. *Corporate Communications: An International Journal*.
82. Mesa-Lago, C. (2011). *Cuba: ¿qué cambia tras el VI Congreso del Partido Comunista*. Espacio Laical.
83. Mestre, M. S., Herrera, J. S., Blanco, T. P., y Sanz, M. J. M. (2014). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Pirámide.
84. Muñiz, L. y L. M. González (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*, Profit editorial.
85. Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas* (No. 04; HM263, M8.). Ciespal.
86. Nava, L. F., & Useche, M. C. (2015). *Identidad y alteridad en la comunicación organizacional*. Quórum académico.
87. Nicolau, D. d. A. T. (2018). "Elaboración del presupuesto para el año 2019, en la Universidad de Matanzas."
88. Oficina Nacional de Normalización (ONN). República de Cuba. NC. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*.
89. Orama, V. A. (2008). "Propuesta de un modelo conceptual de Presupuesto basado en actividades para las Empresas turísticas cubanas."
90. Palacios, I. M., et al. (2014). *Procedimiento para desagregar y digitalizar los presupuestos: una visión desde las direcciones municipales de educación de la provincia de Matanzas*, Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
91. Palencia-Lefler-Ors, M. (2008). *La incomunicación interna en la Universidad española*. *Revista latina de comunicación social*, n. 63, pp. 277-286. <https://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-766-277-286>.

## BIBLIOGRAFÍA

92. Paniagua, F. Y Blanco, E. 2007. Presente y futuro de la comunicación estratégica en la ciudad. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año III, Número 8, V4, pp.27-49. [en línea]. Disponible en: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=769> [citado el 12 de Noviembre de 2011].
93. Pantoja, Y. 2012. Indicadores para desarrollar el posicionamiento urbano de las ciudades cubanas. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 105 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2012.
94. Patlán, M. I. S. Discriminación En Razón De Lengua Como Violación A Los Derechos Lingüísticos De Los Pueblos Indígenas1 Discrimination Due To Language As A Violation Of The Linguistic Rights Of Indigenous People.
95. Paz, V. G. (2012). "Comunicación organizacional." Red tercer milenio.
96. Pérez, D. O. (2017). "Referentes críticos, paradojas y desafíos de las políticas de comunicación en el contexto cubano." Derecho a la comunicación: procesos regulatorios y democracia en América Latina 9: 185.
97. Pérez, M. A. (2011). "La comunicación sobre la salud en medios digitales cubanos." Revista Cubana de Salud Pública 37: 288-305.
98. Pérez, M. d. O. Y. (2011). Plan de Acciones Comunicativas para mejorar la Comunicación Organizacional (interna) en la Unidad de Transporte y Logística de la Empresa Porcina Matanzas.
99. Piedra-Salomón, Y., y Martínez-Rodríguez, A. (2007). Producción científica. Ciencias de la Información.
100. Pons, R. C., González, D. Y Díaz, Y. 2005. La imagen en el comercio minorista de bienes: el caso de los puntos de venta de las cadenas de tiendas panamericanas y TRD Caribe en Santa Clara y Encrucijada. Evento Nacional LOGMARK, Cuba, La Habana: Editorial LOGICUBA, 2005.
101. Pons, R. C., Morales, L. Y Díaz, Y. 2007. La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista. Revista Retos Turísticos, 2007, no.3.
102. Pons, Rc. 2000. Cuba como destino turístico de "Sol y Playa": imagen y posicionamiento. Calderón, H. y Gil, I. (tutores). Valencia. 440 h. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, 2000.

## BIBLIOGRAFÍA

103. Portas, N. 1996. El planeamiento urbano como proceso de regulación variable. Revista Ciudades, 1996.
104. Ramírez, L. J. M. (2009). "Diseño de una Metodología para la implementación del Presupuesto Base cero en las Unidades Presupuestadas."
105. Rivera - Rodríguez, H. A., y Ballesteros, D. C. C. (2016). La importancia de la identidad corporativa en las instituciones de educación superior. Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 27) Año 2016.
106. Rodríguez Del Bosque, I. 1995. La comunicación de la imagen de empresa. Alta Dirección, May./ Jun. 1995a, año XXVIII, s/vol., no. 163, p. 79-91.
107. Rodríguez Del Bosque, I. 1995b. Estudio sobre los cambios de las estructuras de percepción de los clientes bancarios. ESIC MARKET, Jul./ Sept. 1995b, s/vol., no. 89, p. 25-43.
108. Rodríguez, E.J., Requena, K.E. Y Muñoz, J. F. 2006. Imagen turística de los países latinoamericanos en el mercado español. Cuadernos de Turismo, 2006, no. 17, enero-junio, p. 189-199. [en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/398/39801709.pdf> [citado el 3 de Febrero de 2015].
109. Rodríguez, G. B., et al. (2015). "Evaluación de proyectos para la gestión integrada de la I+ D+ i. Experiencia en universidades del deporte de Cuba y Ecuador." Lecturas: educación física y deportes (204): 12.
110. Rodríguez, H. A. R., y Ballesteros, D. C. C. Importancia De La Identidad Corporativa Para El Sector Universitario: Caso Colombia.
111. Rodríguez, M.A., Del Barrio, S. Y Luque, T. 1997. Posicionamiento mediante Análisis Factorial de Correspondencias. Revista Investigación y Marketing, 1997, s/vol., no. 68, p. 18-25.
112. Rodríguez, P. A. (2010). "Análisis de la comunicación organizacional y la comunicación médico paciente en el hospital gineco-obstétrico DR. Julio Rafael Alfonso Medina."
113. Rodríguez, Y. (2016). "Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: caso Ciudad de Matanzas".
114. Rodríguez, Y. 2008. Valoración de la situación de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Tanda, J. (tutora). Matanzas. 111 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2008.
115. Rodríguez, Y. 2011. Valoración de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad. Tanda, J. (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas, 2011.
116. Rodríguez, Y., Tanda, J. Y Marrero, M. 2010. Valoración de la situación actual de la Identidad e Imagen Urbana de la ciudad de Matanzas. [CD-ROOM]. LOGMARK. Editorial Universitaria, 2010. ISBN 959-16-0287-6.
117. Rodríguez, Y., Tanda, J. Y Marrero, M. 2011. El Análisis Clúster y el Marketing: una relación trascendental. [CD- ROOM]. LOGMARK. Editorial Universitaria, 2011. ISBN 959-16-0287-6.
118. Rodríguez, Y., Tanda, J. Y Marrero, M. 2012. Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen. [CD- ROOM]. LOGMARK. Editorial Universitaria, 2012. ISBN 959-16-0287-6.
119. Rodríguez, Y., Tanda, J. Y Marrero, M. 2013. Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen. [CD- ROOM]. CIUM. Universidad de Matanzas, 2013. ISBN 978-959-16-2100-9
120. Rodríguez, Y., Tanda, J. Y Pons, R.C. 2014. La Comunicación Urbana como herramienta para la Proyección De Los Atributos De Identidad Urbana. Retos Turísticos, 2014, vol. 13, no.2.
121. Rodríguez, Y., Tanda, J. Y Pons, R.C. 2015. Competencia real de la Ciudad de Matanzas para atraer visitantes y turistas. Retos Turísticos, 2015, vol. 14, no. 2.
122. Rodríguez, Y.2011. Valoración de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad. Tanda, J. (tutora). Matanzas.70 h. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas, 2011.
123. Romo, R. S. 2008. "Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa." Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales 1(1): 9-26.
124. Sanz De La Tajada, L. A. 2003. Auditoría de la imagen de Empresa. [en línea]. Disponible en:



## BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.altillo.com/EXAMENES/uces/publicidad/relpublicas/relpublicas2003resumenpascale.asp>. [citado el 10 de Marzo de 2012].
125. Sanz De La Tajada, L.A. 1995. De la Identidad a la Imagen de Empresa: Una Aportación Metodológica. VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, San Sebastián, 29 y 30 de Septiembre y 1 de Octubre.
126. Sanz De La Tajada, La. 1994. Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Madrid: ESIC Editorial, 1994.
127. Scheinsohn, D.1997. Más allá de la imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires Bogotá, Caracas. México: Ediciones Macchi, 1997.
128. Simancas-González, E. y M. García-López (2017). "Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas." El profesional de la información.
129. Simões, C., Dibb, S., y Fisk, R. P. 2005. Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing science*.
130. Stuart, H. 1999. Towards a definitive model of the corporate identity management process. *International Journal*, 1999, vol. 4, no. 4, p. 200-207.
131. Takaki, M., Bravo, R., y Martínez, E. (2015). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
132. Tanda, J. 2011. Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso ciudad de Matanzas. Marrero, M. (Tutor). Cuba. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas, 2011.
133. Tavera Ruiz, D. M., & Almeida Jaimes, R. E. Análisis del presupuesto de inversión en infraestructura en el sector educativo municipio de Girón.
134. Toro, J. B. y M. Rodríguez (2001). "La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos." Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Bogotá, Colombia.
135. Trofimovich, P., y Baker, W. (2007). Learning prosody and fluency characteristics of second language speech: The effect of experience on child learners' acquisition of five suprasegmentals. *Applied Psycholinguistics*.
136. Túñez-López, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Zamora: Comunicación Social. ISBN: 978 84 92860937

## BIBLIOGRAFÍA

137. Urra, M. I. D. L. V. (2004). II. Marco Teórico (Doctoral Dissertation, Universidad Austral De Chile).
138. Valle, M. (2003). "La comunicación organizacional de cara al siglo XXI." Razón y palabra 32.
139. Vazquez, E. R., et al. "Índice integral para evaluar la ejecución del presupuesto en la provincia de Matanzas."
140. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política económica y social del partido. (2011).
141. Villasante, T. R., et al. (2002). Metodologías y presupuestos participativos, IEPALA Editorial.
142. Vitloch, A. C., Torres, I. C., y Davila, A. L. (2012). Modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista de alta tecnología a la luz de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Economía y Desarrollo.
143. Williams, Ae. Y Neal, LI. 1993. Motivational assessment in organizations. An application of Importance Importance- Performance Analysis. Journal of Park and Recreation Administration, 1993, vol. 11, no. 2.
144. Williams, E. Y Clarke, T.1991. Country Image: as Others See Us. Seminar on Travel and Tourism, the Research Challenge E.S.O.M.A.R., 1991, Dublín, mayo 91.
145. Yang, S. U., Alessandri, S. W., y Kinsey, D. F. (2008). An integrative analysis of reputation and relational quality: A study of university-student relationships. Journal of Marketing for Higher Education.
146. Zafar, U. A. 1996. The Need for the Identification's Tourist Image: A Promocional Segmentation Perspective. Revue de Tourisme, 1996, s/vol., no. 2.
147. Zafar, V. A. 1991.The Influence of the Components of a State's Tourist Image on Product Positionig Strategy. Tourism Management, 1991.
148. Zaldívar Pérez, D. F. (2004). Comunicación y relaciones interpersonales. UH Facultad de Psicología. Ciudad de la Habana, Cuba.
149. Zaldívar, B. R. (2004). Técnicas participativas como alternativa para el desarrollo de la comunicación oral del inglés. Pedagogía Universitaria.

## BIBLIOGRAFÍA

150. Zinkhan, G., et al. 2001. Corporate image: a conceptual framework for strategic planning. Proceedings of 2001 AMA Summer Marketing Educators' Conference. Washington, D.C., 11 al 14 Agosto, 2001.