

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ENFOCADA A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA UNIVERSIDAD MOA**

### **ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STRATEGY FOCUSED ON THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVES OF MOA UNIVERSITY**

**Eulay Fernández Lastra** [efernandez@ismm.edu.cu](mailto:efernandez@ismm.edu.cu) **Universidad de Moa, Cuba.**  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5979-4210>

**Cecilia Pérez Roque** [cperez@ismm.edu.cu](mailto:cperez@ismm.edu.cu) **Universidad de Moa, Cuba.**  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3716-9075>

**Arlenys Carbonell Pupo** [acarbonell@ismm.edu.cu](mailto:acarbonell@ismm.edu.cu) **Universidad de Moa, Cuba.**  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5098-4007>

Fecha de recepción: 13 de marzo de 2020

Fecha de aceptación: 12 de junio de 2020

#### **Resumen**

Se diseñó una estrategia de comunicación institucional como alternativa para la sostenibilidad de la universidad de Moa. El estudio analiza el estado actual de la estrategia de comunicación existente en la Universidad de Moa de cara a la agenda 2030. La metodología utilizada, consiste en los métodos científicos como histórico lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, fenomenológico y el IAP, se utilizaron técnicas como, la entrevista estandarizada abierta, encuestas por cuestionario, la observación participante, la entrevista a expertos y revisión documental, permitió que se realizara una crítica a la estrategia de comunicación existente para conocer que no existen acciones dirigidas a fomentar el desarrollo sostenible en la universidad. Ello facilitó el diseño de una estrategia de comunicación institucional en pos de los objetivos de desarrollo sostenibles. Con la aplicación de la estrategia diseñada se enriquecen los procesos universitarios en pos de la sostenibilidad.

**Palabras clave:** estrategia de comunicación; universidad cubana; institución docente.

**Summary:** The study designed a strategy of institutional communication itself as an alternative for the sostenibilidad of Moa.'s university the present-day state of the strategy of existent communication at Moa's University facing the diary examines 2030. The utilized methodology, he consists in the scientific methods like historic logician, analysis synthesis, induction deduction, fenomenológico and the API, they utilized techniques like, the standardized sincere interview, opinion polls for questionnaire, the participating observation, the interview to experts and documentary revision, you permitted that a critic to the strategy of existent communication to know that actions addressed to do not exist to foment the sustainable development at the university have total success. It I provide the design of a strategy of institutional communication in pursuit of the objectives of development sustainable. The work finalizes with the findings and recommendations where the fulfillment of the drawn objectives becomes evident.

**Key words:** Strategy of communication, institutional.

## **Introducción**

La palabra comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego, el de «Koinoonia», que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical «común» es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, como punto etimológico, la estrecha relación entre «comunicarse» y «estar en comunidad»; en pocas palabras, se «está en comunidad» porque «se pone algo en común» a través de la «comunicación

Pasquali (2002) afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Podemos decir que la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. Para que el proceso comunicativo exista y no sea simplemente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor.

### **La Comunicación Organizacional: evolución y conceptualización.**

Las organizaciones existen casi, desde el mismo inicio de la humanidad, como consecuencia de la diferenciación de roles, la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías entre los hombres en busca de beneficios comunes. Todo ello contribuyó al establecimiento de un determinado nivel de organización en la sociedad naciente, lo que permitió hacer referencia, aunque en una escala significativamente inferior, a la aparición de una estructura social en su forma inicial que de cierto modo constituyó la génesis de las organizaciones de hoy.

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. De ahí la importancia de no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, lo que tiende a la generación de rumores. Así, los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrínseca de relaciones, donde intervienen diferentes actores.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción, ni denominación hasta hace muy poco y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las Relaciones Públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta.

Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad, desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto desde el ámbito teórico, con concepciones ajustadas a las características económicas, culturales, sociales en general de Cuba, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se realiza en el país.

De todos los ámbitos sociales en los que interviene la Comunicación, el que resulta de mayor interés es el que tiene lugar a nivel organizacional. El estudio de la comunicación ha conllevado a asumirla no solo como práctica empresarial, sino además como disciplina académica.

Al referirse a su epistemología, Goldhaber sostiene que la comunicación organizacional es una ciencia de la conducta. El estudioso de esta ciencia estudia la conducta de comunicación de las personas que forman las organizaciones, como consecuencia de su condicionante humana y social (Goldhaber, 1984).

A raíz del análisis de las propuestas teóricas de diversos clásicos en los estudios del tema, la autora asume la Comunicación Organizacional como un proceso que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación al interior de las organizaciones entre estas y el entorno, que resulta inherente a todo tipo de organización jugando un papel importante en la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, así como en la creación y fortalecimiento de sus valores culturales.

### **Comunicación interna**

El público interno es, sin lugar a dudas, el más importante para la conducción de cualquier organización. Los integrantes de la empresa, en todos sus niveles, son los que hacen viable la consecución de sus objetivos. La comunicación interna articula el trabajo de todas las personas que forman parte de la organización. Esto la convierte en la parte de la comunicación organizacional que garantiza que se cumplan los objetivos comunes e involucra dos aspectos:

### **Comunicación formal**

Incluye los protocolos, manuales y reglamentos que definen el modo en que cada persona debe actuar en la organización, los flujos de comunicación y cómo circula la información entre sectores de la empresa.

### **Comunicación informal**

Se origina espontáneamente durante la convivencia de los empleados. Por relacionarse con el ámbito personal de los funcionarios, una de sus funciones es que la directiva conozca mejor las circunstancias del entorno laboral en la empresa. El éxito de la comunicación interna depende de la motivación de los funcionarios para participar en el desarrollo de una cultura empresarial cohesiva.

### **Comunicación externa**

La comunicación externa de una organización se refiere a la información que se intercambia con el público en general, clientes y otras corporaciones; principalmente para fortalecer la estructura interna y consolidar la imagen.

Este segmento de la comunicación organizacional posee un componente dedicado a las actividades comerciales y otro que se encarga del vínculo con el Estado y sus instituciones públicas:

### **Comunicación comercial**

Este tipo de comunicación externa se establece por medio de interacciones con empresas que actúan en el mismo sector, proveedores de insumos, clientes en potencia y medios de comunicación.

Incluye cualquier actividad de publicidad y mercadeo que involucre difusión de información: vallas, panfletos, avisos en publicaciones impresas, tiempo comercial en radio y televisión, anuncios en medios digitales, promoción en salas de cine y podcasts.

## **Comunicación pública**

Este tipo de comunicación externa se establece por medio de interacciones con instituciones estatales encargadas de arrecadar tributos fiscales, controlar y reglamentar actividades financieras, supervisar transacciones comerciales, evaluar el impacto ambiental, proteger los derechos de los trabajadores y velar por la calidad de los servicios. Además del efecto directo de la acción empresarial en la economía, otros sectores de la sociedad pueden verse influenciados. Convenios y otras formas de colaboración pueden servir de apoyo a la causa de ONGs, institutos de investigación y desarrollo, gremios de estudiantes, trabajadores y sociedad civil, en general.

Recuerda que mantener mecanismos de comunicación externa saludables es importante para la proyección de una buena identidad corporativa.

## **Sostenibilidad de las universidades y objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas**

Las universidades deben aspirar a ser sostenibles. Una universidad sostenible es aquella que no depende de los recursos que le puedan proporcionar otros, cuyo desarrollo no impacta de forma relevante al medio ambiente; y que posea una comunidad universitaria (estudiantes, directivos, profesores y trabajadores) social y ambientalmente responsable (Gutiérrez, Benayas y Calvo, 2006).

En septiembre de 2015, Naciones Unidas definió una nueva agenda de desarrollo sostenible con 17 objetivos y metas específicas que deberían alcanzarse en los próximos 15 años. Las Universidades, en el marco de su responsabilidad social y ambiental, no pueden mantenerse al margen de estos objetivos. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es también misión y compromiso de la Universidad. La sostenibilidad, constituye el eje central de lo que debía ser la contribución de la universidad para encaminar a la sociedad hacia un futuro que garantice el bienestar de quienes están y de quienes aún no han llegado. La sostenibilidad en general y en sus tres dimensiones social, ambiental y económica debería ser la clave que define la estrategia de las universidades.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por Naciones Unidas deberían estar actuando como external drivers que marcan el camino a seguir hacia la sostenibilidad; podrían ser considerados como un check list de aquellas acciones que realiza la universidad con el fin de responder o coincidir con compromisos, movimientos, objetivos que se proponen más allá de su ámbito de actuación. Como consecuencia, los internal drivers de sostenibilidad, serían las acciones concretas que cada universidad lleva a cabo, en sintonía con su estrategia. Muchas universidades han creado órganos de gestión específicos de nivel máximo encargados de planificar e implementar las acciones de sostenibilidad. Estas intervenciones tendrían que producirse tanto en el ámbito de la gestión como en el de la investigación y la docencia. Así mismo, las universidades están incorporando acciones de sostenibilidad ambiental, económica y compromiso social. La propuesta de estas acciones ha de ir precedida por el objetivo que orienta cada acción y los indicadores operativos que permitan el seguimiento de su cumplimiento y dar cuenta a la comunidad universitaria y a la sociedad de los objetivos alcanzados, poniendo en valor el trabajo realizado. Un indicador clave de la fuerza que tienen las apuestas por la sostenibilidad es la asignación que reciben estas iniciativas en los presupuestos de las universidades.

### **Metodología para el diseño de una estrategia de comunicación organizacional**

Desarrollar estrategias de comunicación en función de la gestión del desarrollo sostenible para las presentes y futuras generaciones, de manera efectiva en las universidades, debe ser una premisa de trabajo, ya que ha encontrado espacios para el debate internacional, propiciando el debate, la interacción con los diferentes públicos y provocando una participación activa de los receptores.

«No hay participación sin comunicación, por más que se declaren ambas como objetivos estratégicos. En la comunicación, una estrategia es un plan coherente y organizado metodológicamente, que establece acciones específicas referidas a las formas de interacción entre diferentes públicos, que deben ejecutarse con objetivos concretos. Su implementación debe ser armónica, eficiente y ordenada »(Domínguez, 2016). Una estrategia de comunicación «es la forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de

ventaja sobre el contrario, es una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes de una colectividad» (Arellano, 1998)

Por tanto, las acciones que sustentan a la estrategia constituyen una herramienta, cuya intensidad será el resultado de metas que respalden la actividad de comunicación con una finalidad determinada. Es un documento que recoge los objetivos, público, políticas, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en diferentes ámbitos, así como mensajes y estilos a difundir con la política de comunicación coherente y eficaz en la comunidad (Castillo-Vidal, Pérez-Martínez, Viltre & Espinosa 2020).

El diseño de estrategias implica que los objetivos de comunicación partan de las políticas establecidas por las organizaciones. Su importancia radica en la colaboración para lograr los objetivos de la organización que surgen como resultado de un diagnóstico, determinando hasta dónde se puede y quiere llegar. Ante todo se debe conocer, la misión y la visión (quiénes somos y hacia dónde vamos) que la institución se propone, así como los escenarios futuros que proyecta alcanzar con la estrategia general.

Una estrategia comunicativa cuenta con seis pasos fundamentales que plantean: determinar los objetivos que deben estar en concordancia con los de la organización y expresar lo que se desea lograr con la estrategia. La selección de los destinatarios o públicos a los que se dirigirán los diferentes mensajes; deben establecerse lineamientos para los ejes temáticos que resumirán las filosofías, principios y valores a posicionar que serán reflejados mediante diferentes mensajes que se transmitirán y socializarán a través de los medios, canales y vías de comunicación más efectivos (Pérez-Cardoso, 2014).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se diseñará un plan de acciones que implica una descripción detallada de las actividades a realizar, las cuales deberán responder a un objetivo concreto de la estrategia, tendrán asignadas personal responsable de su ejecución, con una fecha de cumplimiento, y se preverán los recursos necesarios para su ejecución.

Por último, se le dará seguimiento constante a su evolución y una evaluación final del cumplimiento de los objetivos. «Sin la evaluación del proceso, jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven aun los problemas identificados al inicio del

proceso, si el tiempo, los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados y finalmente, si se debe o no, dar por concluido el proceso. Debe especificarse el tiempo de desarrollo para el cual ha sido diseñada la estrategia, que en el caso de las comunicativas, generalmente son proyectadas a mediano y largo plazo, oscilando entre uno o dos años. Las estrategias de comunicación, concretan la Planificación de la Gestión Comunicativa y resultan en su operacionalización directa» (Fernández y Batista, 2016).

### **Estrategia de comunicación organizacional: una alternativa para la sostenibilidad de la Universidad Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez**

Actualmente la Educación Superior Cubana gana mayor pertinencia, garantizando profesionales con una sólida formación teórico-práctica, que responda de manera creadora a los problemas esenciales de su profesión. Esta concepción de pertinencia permite profundizar en las funciones de la universidad en integración con su entorno, manteniendo el rol de generadora de cultura y formadora del talento humano.

La Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez garantiza la formación integral y continua de profesionales comprometidos con el proyecto social cubano, desarrolla con calidad y pertinencia la ciencia, la tecnología, la innovación, la extensión universitaria y el postgrado en el contexto nacional e internacional con indicadores de calidad y sostenibilidad a partir de la implementación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

A más de 45 años de logros en la formación del profesional, el Consejo de Ministros, propone el cambio de Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, por Universidad de Moa Antonio Núñez Jiménez junto al cambio de nombre se impone la creación de una nueva estrategia de comunicación congruente a los momentos actuales, donde se hace necesario implementar objetivos de desarrollo para marcar rutas para la protección del planeta de la degradación ambiental abordando el cambio climático; asegurar que todas las personas puedan disfrutar vidas prósperas, saludables, satisfactorias; y fomentar sociedades justas e inclusivas, libres de violencia y sin miedo.

Fernández-Lastra, E; Pérez-Roque, C; Carbonell-Pupo, A. Estrategia de comunicación organizacional enfocada a los objetivos de desarrollo sostenible de la Universidad de Moa

Para llevar a cabo el diseño de la presente estrategia se tuvo en cuenta como aspecto fundamental el análisis de las condiciones donde se desarrollará dicho proceso. Se tomó como referente la estrategia de Comunicación del Ministerio de Educación Superior, como prioridades se encuentran: el fortalecimiento de la labor político-ideológica; informar y dialogar con los diferentes públicos sobre las políticas que se han aprobado por la dirección del país, como parte de la implementación de los Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución.

## **DESARROLLO**

La formulación de esta estrategia está basada en la implementación y desarrollo de acciones a corto y largo plazo, que deberán realizarse durante el año 2022-2023, y responden a las políticas de comunicación, de valores y de educación.

Objetivo general: Brindar un panorama general que permita a la universidad potenciar el reconocimiento social de la entidad como institución académica en los procesos de creación y difusión de valores, acorde a las prioridades nacionales, territoriales y locales con indicadores de calidad y sostenibilidad.

### **Ejemplo de Acciones**

Acción 1: Presentación y aprobación de la Estrategia de Comunicación para el Desarrollo Sostenible en la Universidad de Moa en el Consejo Universitario.

Fecha o período: marzo de 2022

Responsables: Jefe de Departamento de Comunicación Institucional

Objetivo: Dar a conocer la estrategia de comunicación a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Acción 2: Presentación y aprobación del plan de acciones de comunicación para la divulgación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Universidad.

Fecha o período: abril de 2022

Responsables: Jefe de Departamento de Comunicación Institucional y Metodólogo de ODS

Objetivo: Dar a conocer los objetivos de desarrollo sostenible y sus metas en la comunidad universitaria.

Acción 3: Realizar preparación y capacitación a cuadros, coordinadores de maestrías, doctorados y jefes de carreras para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus líneas de investigación.

Fecha o período: enero-diciembre de 2020

Responsables: Departamento de Comunicación Institucional, Metodólogo de ODS y Vicerrectoría de Posgrado

Objetivo: Insertar en las diferentes áreas de la ciencia los objetivos de desarrollo sostenible para asegurar una formación técnica, profesional superior de calidad.

Acción 4: Producción de papelería, souvenir entre otros materiales de propaganda con los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible para apoyar las actividades dirigidas a los públicos internos y externos de la Institución

Fecha o período: Todo el año

Responsables: Departamento de Comunicación, Dirección General

Acción 5: Realizar intercambios científicos con otras universidades e instituciones para abordar temas sobre el trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las áreas del conocimiento.

Fecha o período: Todo el año

Responsables: Vicerrectores y Decanos

Objetivo: Realizar alianzas de trabajo y potenciar la formación técnico profesional

Acción 6: Conformación y capacitación de la Comisión de trabajo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en cada una de las áreas.

Fecha o período: mayo de 2022, a partir de mayo la capacitación todos los meses

Fernández-Lastra, E; Pérez-Roque, C; Carbonell-Pupo, A. Estrategia de comunicación organizacional enfocada a los objetivos de desarrollo sostenible de la Universidad de Moa

Responsables: VRP y Departamento de Comunicación Institucional y Metodólogo de ODS

Objetivo: Trabajar en conjunto todas las áreas para fortalecer el trabajo colectivo en nuestra institución

Acción 7: Crear un mural para los objetivos de desarrollo sostenible y la agenda 2030 en el pasillo del docente

Fecha o período: julio de 2022

Responsables: Departamento de Comunicación Institucional y Metodólogo de ODS

Objetivo: Tener un espacio de divulgación de las actividades que se realizan en la institución

Acción 8: Crear un programa de radio "Proyecto 2030" donde se hable sobre los objetivos y metas del desarrollo sostenible

Fecha: Todo el año

Responsable: Departamento de Actividades Extracurriculares y Departamento de Comunicación Institucional

Objetivo: Crear valores en los estudiantes y promover los objetivos de la Agenda 2030

Acción 9: Diseñar acciones sobre los objetivos de desarrollo sostenible en los proyectos educativos de las brigadas para potenciar la educación y crear valores en los estudiantes.

Fecha: durante todo el año

Responsable: Decanos y Coordinadores de Año

Acción 10: Desarrollar actividades en las comunidades donde se les hable sobre la Agenda 2030, sus objetivos y metas

Fecha: septiembre de 2022

Responsable: Departamento de Actividades Extracurriculares, Departamento de Comunicación Institucional

Objetivo: Transmitir conocimiento fuera de la comunidad universitaria

Evaluación y Control:

Para lograr la eficacia de toda estrategia se precisa de un mecanismo como este por el papel tan importante que desempeña y las ventajas que proporciona. La evaluación y el control de las acciones propuestas se harán de forma sistemática, para conocer acerca de la repercusión que van teniendo éstas en las actitudes y creencias del público objetivo, garantizando la posibilidad de ajustar, cambiar, fortalecer o trazar nuevas acciones de acuerdo con las necesidades que el momento indique. Instrumentos como la observación, entrevistas, sondeos de opinión y cuestionarios serán utilizados.

### **Conclusiones**

Se caracterizó la estrategia de comunicación organizacional en cuanto a estructura, objetivos y acciones mostrando que aún faltan acciones estratégicas para lograr a través de la comunicación organizacional el desarrollo sostenible en la institución.

La estrategia de comunicación organizacional constituye una herramienta para favorecer el aprendizaje de los objetivos de desarrollo sostenible en nuestra institución. Con la misma se da un paso adelante en la comunicación y sostenibilidad en nuestro centro. Con su aplicación se enriquecerán los procesos universitarios en pos de la sostenibilidad.

### **Referencias Bibliográficas**

Arellano, P. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y palabra*. 13(2).

Castillo-Vidal, A.; Pérez-Martínez, A., Viltre, A. & Espinosa, Y. (2020). Estrategia para la comunicación organizacional extensionista: una experiencia del CUM de San Luis. *Maestro y Sociedad*, 17(4), 689-701.

Domínguez, G, C. (2016). *La comunicación Organizacional en Entidades educativas*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.

Fernández-Lastra, E; Pérez-Roque, C; Carbonell-Pupo, A. Estrategia de comunicación organizacional enfocada a los objetivos de desarrollo sostenible de la Universidad de Moa

Fernández, T. & Batista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31.

Goldhaber, G (1984). *La comunicación organizacional*. México; Editorial Diana.

Gutiérrez, J.; Benayas, J. y Calvo, S. (2006). Educación para el desarrollo sostenible, evaluación de retos y Oportunidades del decenio 2005-2014. *Revista Iberoamericana de educación*, 40, 25-69.

Pasquali, A. (2002). ¿Y por qué no una sociedad de la comunicación? *Revista de economía política de las tecnologías de la información y comunicación*, 4(2), 4-16.

Pérez-Cardoso, N. 2014. El documental científico. Procesos de recontextualización discursiva en la divulgación de la ciencia. Recuperado de <https://rei.iteso.mx>.