

Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17682607>

## **ARTÍCULO CIENTÍFICO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **Propuesta del manual de gestión de comunicación para la facultad de Ciencias Agropecuarias**

#### ***Proposal for the communication management manual for the Agricultural Sciences faculty***

Celiany Batista Ulloa

[cbatista@uclv.cu](mailto:cbatista@uclv.cu)

Departamento de Comunicación Social, Universidad Central “Marta Abreu” de Las  
Villas, Santa Clara, Santa Clara, Cuba.

<https://orcid.org/0009-0007-1771-7947>

Mailén Candelaria Yacobet

[mcyacobt@uclv.cu](mailto:mcyacobt@uclv.cu)

Departamento de Comunicación Social, Universidad Central “Marta Abreu” de Las  
Villas, Santa Clara, Santa Clara, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-5313-7703>

Ebir González Cruz

[ebir@uclv.edu.cu](mailto:ebir@uclv.edu.cu)

Departamento de Comunicación Social, Universidad Central “Marta Abreu” de Las  
Villas, Santa Clara, Santa Clara, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-1766-1599>

Yudeivy Olivera López

[yolivera@uclv.cu](mailto:yolivera@uclv.cu)

Departamento de Comunicación Social, Universidad Central “Marta Abreu” de Las  
Villas, Santa Clara, Santa Clara, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-6585-2886>

Recibido: 18/02/2024

Revisado: 13/04/2024

Aprobado: 25/05/2024

Publicado: 31/05/2024



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

## RESUMEN

Se realiza la presente investigación en la facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA) de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas con el objetivo de proponer el Manual de Gestión de Comunicación a partir de los resultados en el diagnóstico de comunicación. La alternativa metodológica empleada fue la cuantitativa con un diseño descriptivo. Para la recogida de la información se utilizan los siguientes instrumentos: revisión bibliográfica-documental, revisión de documentos oficiales, entrevistas semiestructuradas a los informantes claves en torno a las concepciones teórico-metodológicas que manejan en su ejecución, cuestionarios y la observación no participante a espacios físicos, formales e informales. Se concluye que la comunicación en FCA se caracteriza por ser espontánea y poco planificada. La principal recomendación es el diseño del Manual de Gestión de Comunicación para dicho centro, en función de gestionar eficazmente el Sistema de Comunicación Institucional.

**Descriptores:** Gestión de Comunicación; Diagnóstico de Comunicación; Manual de Gestión de la Comunicación.

## ABSTRACT

This research is carried out at the Faculty of Agricultural Sciences (FCA) of the Central University "Marta Abreu" de las Villas with the aim of proposing the Communication Management Manual based on the results of the communication diagnosis. The methodological alternative used was quantitative with a descriptive design. For the collection of information, the following instruments are used: bibliographic-documentary review, review of official documents, semi-structured interviews with key informants about the theoretical-methodological conceptions that they handle in their execution, questionnaires and non-participant observation of physical spaces, formal and informal. It is concluded that communication in (FCA) is characterized by being spontaneous and poorly planned. The main recommendation is the design of the Communication Management Manual for said center, in order to effectively manage the Institutional Communication System.

**Descriptors:** Communication management; communication diagnosis; communication management manual.



## INTRODUCCIÓN

La llegada de la globalización ha traído consigo un desarrollo inesperado en las concepciones teórico-prácticas de las instituciones. A nivel mundial se investiga permanentemente la necesidad de perfeccionar el desempeño laboral, fortalecer la competitividad y sostener de manera óptima el mercado. Actualmente, la dinámica comercial es constante, la responsabilidad en las instituciones demanda mantenimiento y una eficiente operatividad independiente para dar como resultado el cumplimiento de un único proceso. El desarrollo institucional precisa entonces, de un control evolutivo para el sustento de una estructura que garantice cambios favorecedores.

Hoy día las instituciones se han caracterizado por seguir un orden, trazarse objetivos comunes, definir estrategias y cumplir metas. Poseen su propia cultura que las identifican y caracterizan. Esta cultura, puede ser inconstante según vayan modificando sus expectativas, objetivos o la dirección que la rige. En este sentido, la comunicación asume protagonismo debido a su carácter transversal, como elemento estratégico logra la coherencia entre los diferentes subsistemas de las instituciones. Es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia (Trelles, 2014).

La comunicación organizacional es reconocida por su carácter multidisciplinario desde su surgimiento y desarrollo en los Estados Unidos. Considerada como la matriz que permite darle vida y direccionalidad a la organización.

Según Rivero, (2010) la comunicación en las organizaciones hay que tenerla en cuenta desde dos perspectivas:

- Como un subsistema dentro del sistema general que es la organización,
- Como eje de toda organización

La comunicación organizacional es vista, por lo regular, como una actividad dinámica que mantiene una estructura cambiante, ajustada con el desarrollo de la institución. Es un sistema compuesto de acciones interdependientes que, cuando se integran permiten la interacción, entendimiento, coordinación y crecimiento en el ámbito organizacional.



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

Si se habla de comunicación organizacional, se hace prácticamente indisoluble hacer alusión al término gestión, que ha resurgido en nuevos contextos, en los que se recurre necesariamente a la planificación y diferenciación, frente a un mundo cada vez más competitivo. El éxito institucional no depende sólo de la economía, la producción y la administración, sino también de la correcta gestión de comunicación como un nuevo eje en el desarrollo de cada entidad. La necesidad de perfeccionar la transmisión-recepción de mensajes en cada espacio de la vida cotidiana, se convierte en un quehacer determinante a escala mundial y de país.

En Cuba, muchas de las instituciones desarrollan su accionar cotidiano obviando la presencia de un documento normativo que sistematice su actividad de comunicación. La inexistencia de un especialista y un área especializada de comunicación son debilidades y a la vez grandes retos que enfrentan los comunicadores de hoy.

En el contexto nacional la gestión de comunicación representa la puerta para lograr el éxito institucional. Aunque el término ha sufrido ciertas deformaciones en cuanto a su funcionalidad y conceptualización, ha permitido ampliar su dimensión académica y teórica. Las nuevas demandas del mercado, la inestabilidad en los presupuestos estéticos de valor internacional, el carácter cada vez más visual que adquiere el mundo contemporáneo; son de los factores que han influido en dicha reestructuración. Con la llegada del reglamento Sistema de Comunicación Empresarial para la nueva empresa estatal socialista y el Decreto-Ley 252,2007, el país comenzó una etapa de consolidación institucional. González-Seijo (2009) explica que los Decreto-Ley 252 y 281 de 2007, junto al 297 de 2003 (sobre Control Interno) renovaron el concepto de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Esta última modificación trajo aparejados cambios sustanciales en la mayoría de los componentes del Decreto-Ley 281/07 con respecto a su antecesor Decreto-Ley 187, 1998, (p. 3). Como era de esperar, las nuevas modificaciones incluyeron la comunicación “por su valor estratégico” y como una “herramienta de gestión” (Decreto-Ley 281, 2007, Artículo 673) “a fin de lograr un intercambio de ideas para un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión” (Decreto-Ley 281, 2007).

En la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, la Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA) constituye un escenario primordial para implementar procesos



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

de gestión de comunicación. Esta selección se realizó, fundamentalmente, por su relevancia dentro de la casa de altos estudios y la necesidad de gestionar sus procesos comunicativos desde un enfoque sinérgico y estratégico con el fin de elevar su calidad docente en cuanto a entendimiento e interacción entre alumnos, profesores y directivos. Posibilita comprender de manera más efectiva el porqué de cada hecho, acción o proceso social que ocurre cotidianamente. La decisión de estudiar sólo lo referente a los públicos internos obedeció al cumplimiento de los marcos temporales requeridos para la terminación de la investigación. Por tanto, el presente estudio formula como problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la Gestión de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas?

El objetivo de la presente investigación es proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

## MÉTODOS

Según las tipologías de investigación en comunicación, el presente estudio es para la producción. Se dirige a buscar irregularidades existentes y obtener información destinada a sustentar la elaboración de un producto comunicativo, en este sentido sería el Manual de Gestión de Comunicación.

En correspondencia con los objetivos, la metodología escogida, el alcance de la presente investigación y a partir del interés de alcanzar una visión amplia, sistémica e integrada en el contexto objeto de estudio se asume un diseño descriptivo. Para Hernández Sampieri et al. (2014), el diseño descriptivo tiene como objetivo medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Para la recogida de información se utilizaron las siguientes técnicas

- El análisis de documentos.
- Observación no participante.

Utilizándose como instrumentos un cuestionario y la entrevista



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

Para la selección muestral, se escogió muestreo por instrumento. Fueron aplicadas un total de 178 encuestas a: empleados del Centro de Investigación de Tecnología y Plantas (CIAP), Centro de Estudio Jardín Botánico (CEJB) y Edificio docente.

Se procede a la selección del número de unidades en la que Hernández Sampieri et al. (2014), plantea que, para una muestra representativa probabilística con un margen de error de 0,05, siendo  $n' =$  constante 422, se utiliza para la selección de la muestra la ecuación 1:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \quad [1]$$

$n$  = tamaño de la muestra;

$n'$  = constante 422

$N$  = tamaño de la población

Resultando la muestra 121trabajadores.

Por tanto, se divide la población en estratos o subconjuntos disjuntos y exhaustivos en los cuatro edificios que componen la facultad. Posteriormente se realiza la extracción de un muestreo aleatorio simple con el objeto de conseguir una representación de cada uno de ellos. Al realizar los estratos (Tabla 1) se escoge el reparto proporcional (ecuación 2), en la que cada estrato es ajustado en la muestra a la que le corresponde.

$$ne = Ne / N \times n \quad [2]$$

$Ne$  = población por estrato,  $N$  = población y  $n$  = muestra).

**Tabla 1. Estratificación de la muestra**

| Estratos         | Población | Muestra |
|------------------|-----------|---------|
| Edificio Docente | 120       | 83      |
| CEJB             | 19        | 10      |
| CIAP             | 39        | 28      |
| Total            | 178       | 121     |

La entrevista es una “técnica para la recopilación de información cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal” (Alonso y Saladrigas, 2023, p.42)

Bajo el criterio de tener en cuenta la segmentación de los públicos se aplicaron siete entrevistas. Seis estuvieron dirigidas al público interno: directivos, la restante fue



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

aplicada al responsable de la comunicación; siendo este considerado como un trabajador. (Tabla 2)

Las entrevistas semiestructuradas en los públicos quedaron conformadas por los siguientes criterios de selección:

- Ocupar plaza de directivo en la Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- Tengan al menos 5 años dirigiendo en el centro.
- Disposición a participar o colaborar con la investigación.

**Tabla 2: Conformación de la muestra**

| Cargos                          | Cantidad |
|---------------------------------|----------|
| Directivos del Edificio Docente | 3        |
| Directivos del CJB              | 1        |
| Directivos del CIAP             | 2        |
| Responsable de Comunicación     | 1        |
| Total                           | 7        |

Para el procesamiento de los datos las investigadoras utilizaron un análisis matemático-estadístico, apoyándose del programa IBM SPSS (Statistical Processor and Service Solution) Statistics para WINDOWS, versión 22. En la investigación se realizaron análisis cuantitativos emergidos de las informaciones obtenidas de las entrevistas, las observaciones y el análisis de documentos oficiales. Los resultados obtenidos son complementados con análisis descriptivos interpretativos, para profundizar en el comportamiento de la comunicación interna en la facultad de Ciencias Agropecuarias. Del mismo modo se elabora un análisis por indicadores propuestos por Martínez (2009) anteriormente y luego un análisis integral de los resultados, a partir del análisis estadístico- matemático.

## RESULTADOS

A continuación, se ofrece un resumen de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de investigación

Se puede argumentar que la edad promedio de los subordinados encuestados está entre 50 y 59 años, de ellos el mayor por ciento (%) pertenece al sexo masculino (52.06). En cuanto al tipo de labor que realizan dentro del centro, el 59.50% son trabajadores docentes, el 15.70% son no docentes, 14.87% son profesionales o técnicos, el 7.43% son trabajadores administrativos, 4.95% son dirigentes y el 2.47%



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

son obreros calificados. El nivel de escolaridad de los subordinados es elevado, teniendo en cuenta que, la mayoría son graduados del nivel medio superior, representados por un 76.03%, mientras, que el 19% ostenta el preuniversitario/técnico medio y el 2.47% es obrero calificado.

En el desglose por años de trabajo se tiene que el 21.48% posee más tres décadas de experiencia, el 16.52% de veintiséis a treinta años, el 17.35% de veintiuno a veinticinco años, el 15.70% de once a quince años, mientras que el 9.91% de uno a cinco años. El 8.26% está representado por los trabajadores de una experiencia laboral de dieciséis años, el 6.61% incluye aquellos que llevan entre seis y diez años de práctica, y por último el 4.13% no llega al año de trabajo

A través del indicador “carácter general u orientativo de la organización”, se analiza el nombre, la razón social, conocimiento sobre la comunicación y el manejo de sus términos. La FCA Está constituida por cuatro carreras: Ingeniería Agrónoma, Biología, Ingeniería Agrícola, Medicina Veterinaria y Zootecnia. El claustro de profesores de la facultad posee una adecuada preparación política, metodológica y científica que le permite desarrollar la labor docente y educativa con alta calidad. De los 128 docentes, el 32.8% posee título de Doctor en alguna ciencia específica, el 42.2% son Master en Ciencias, y el 51.5% ya ha alcanzado una categoría docente superior.

Se pudo apreciar que, el nombre del centro se encuentra presente y actualizado en los documentos oficiales como la misión, visión, razón social, organigrama y valores declarados. En el indicador “aspecto general u orientativo de la organización”, se pudo apreciar, de manera general, que existe una congruencia entre el nombre de la organización y la apropiación del término adecuado, por lo cual resulta una fortaleza. Mientras, en el aspecto “conocimiento y manejo del término comunicación” se analizaron los principios básicos del paradigma transmitir, y comprobaron, a gran escala, que los conocimientos son aprehendidos mediante la experiencia laboral resultando así parte de su cultura.

Para indicador sobre los aspectos de carácter estratégico, se tiene en cuenta la existencia de planteamientos estratégicos de la facultad dentro de la misión, visión y objetivos estratégicos. Para valorar el nivel de conocimiento de la misión y visión se toman como referencias las entrevistas a seis directivos. El ciento por ciento de ellos





Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

afirmó conocerlas, aspecto que se considera una fortaleza para el manejo de objetivos y transmisión de ellos hacia sus subordinados.

Los propósitos o valores poseen una adecuada coherencia en cuanto a objetivos y cumplimientos de metas en corto, mediano y largo plazos. Sin embargo, la visión está escrita con falta de coherencia en las ideas, redundancia y gerundios mal empleados. En la visión y la misión queda explícito su público objetivo y la razón de ser de la entidad. Ambas, son consideradas como documentos oficiales, sin embargo, no tienen visibilidad dentro del entorno físico, así como tampoco en áreas de fácil acceso.

El indicador aspectos de carácter funcional analiza cómo está organizada estructural y funcionalmente la organización para el desarrollo de sus tareas y cumplimiento de sus objetivos. La FCA posee un carácter nacional y se encuentra estructurada de forma jerárquica. Se rige por las normas y regulaciones que dicta la casa de altos estudios. En la punta de la pirámide organizacional se encuentra como máxima autoridad el Decano de la facultad, que es quien orienta y evalúa las acciones que forman parte de la cotidianidad de los miembros de la Institución.

Dentro de este indicador también se hace referencia a las condiciones físicas de la facultad. El 22.31% de los trabajadores que afirmaron la existencia de barreras declararon, “no hay buena iluminación, climatización, medios tecnológicos suficientes (Computadoras), y persisten problemas con los servidores”.

No existe plaza par la persona a cargo del área de Comunicación. Para el análisis de la variable “mensaje” se definen tres características fundamentales: contenido (tarea, mantenimiento y humanos), orden y preferencia.

Un análisis cuantitativo del cuestionario reveló que el contenido de los mensajes está relacionado con temas laborales, o modos de realizar el trabajo. Este criterio es confirmado por el 99,17% de los trabajadores de la FCA, resaltando que “*ocurre con suma frecuencia*”. A su vez el 75.20% de los trabajadores confirman que “*con regularidad reciben mensajes referentes a las normativas, reglas, mantenimiento y logros del centro*”. El 54.54% de los trabajadores aseveran recibir mensajes relacionados con el reconocimiento del trabajo, apoyo, bienestar y motivación. En cuanto al orden de transmisión, el mensaje más utilizado es el relacionado con temas laborales, seguido por los que tienen que ver con las normativas, reglas,



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

mantenimiento y logros del centro. Para un tercer lugar se dejan los dirigidos al reconocimiento del trabajo, ayuda de la facultad a sus trabajadores, empatía entre directivos y subordinados.

En función de la preferencia (Figura 1), los mensajes más deseados son los relacionados con el carácter humano, confirmado por el 42.97% de trabajadores de la FCA. En segundo lugar, el 38.01% de encuestados prefieren los mensajes relacionados con la supervisión y control de actividades, de igual forma sucede con los mensajes de corte laboral.

**Figura 1. Comportamiento de los mensajes de comunicación en cuanto a existencia, frecuencia y preferencia.**



La encuesta también arrojó que ocho de los trabajadores prefieren los tres prototipos de mensajes a la vez. Ello representa un 6.61% del total, lo que demuestra que casi la mayoría de los integrantes de la FCA necesita y requiere de más reconocimiento tanto personal, profesional, así como de la motivación para el posterior cumplimiento de sus tareas laborales.

Para el análisis de este indicador Canales de comunicación se asumieron como características fundamentales las siguientes: existencia (canal directo y canal indirecto), frecuencia y preferencia

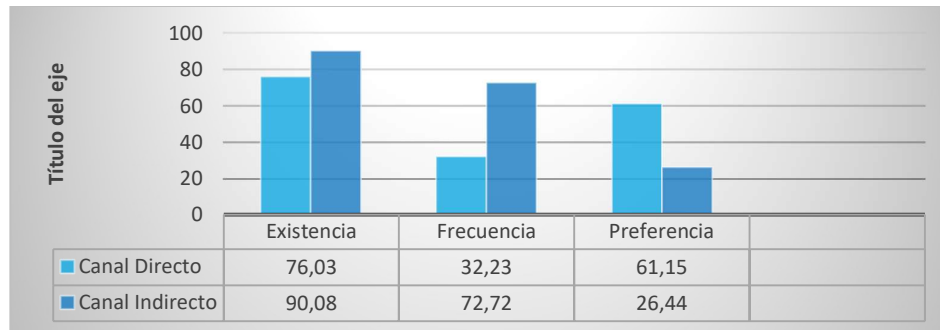
En la institución están vigentes dos de las tipologías de canales de comunicación: el canal directo (comunicación personal o cara a cara) y el canal indirecto (correo electrónico, teléfono, envío de informaciones a través de terceras personas, entre otros) (Figura 2). El 76.03% de los trabajadores le concede el primer lugar al canal



Celianny Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

directo, mientras, que el 90.08 % señala la continua utilidad del indirecto. El 10,74 % manifestó la existencia de los dos canales.

**Figura 2. Comportamiento de los canales de comunicación**



En cuanto a la frecuencia y uso, el 72.72% de los trabajadores afirman que el canal indirecto es el más concurrido, dejando en segundo plano la utilidad del canal directo con un 32.23%. En cuanto a la preferencia de uso, el 61.15% de los trabajadores encuestados seleccionan el canal directo, mientras que el 26.44% prefiere una rutina diaria con el canal indirecto. De estos datos, se puede inferir, aún sin saber el contenido de los mensajes, que, si hay más transmisión de información mediante el canal indirecto, se pierde la necesaria retroalimentación, igualmente el emisor no percibe si el receptor asimiló o no el mensaje y lo leyó en el tiempo requerido, por tanto, dan lugar a malos entendimientos, relajamiento de la disciplina y baja supervisión del director a los subordinados.

Existen 13 trabajadores que están de acuerdo con el uso de los dos tipos de canales en cuanto a sus tres características, los cual representan un 10.74% del total de los trabajadores de la FCA.

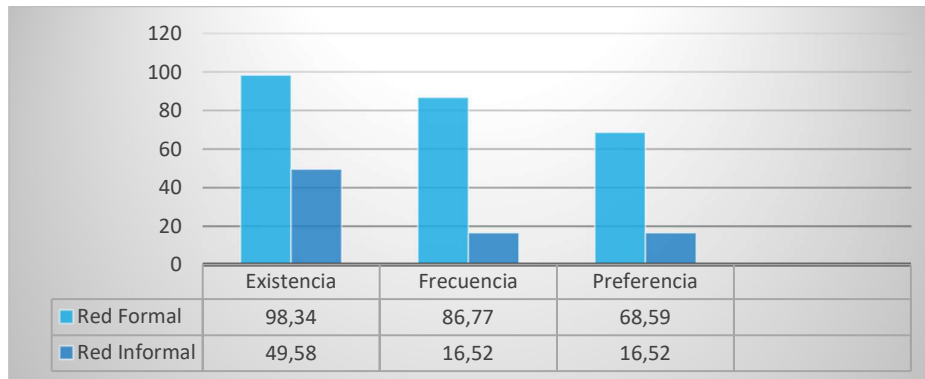
El análisis de este indicador Redes (Figura 3) suministra tres características fundamentales: Existencia (Red Formal o Red Informal), Frecuencia y Preferencia.

El 98.34% de los trabajadores reconocen la existencia de la red formal en la institución, mientras que el 49.58% la red informal. El resultado refleja el efectivo desarrollo del proceso de comunicación dentro del centro. Relacionado con la frecuencia y uso, el 86.77% de los encuestados demuestran que se usa con mayor regularidad la red formal, mientras, el 16.52% testifica que se emplea la informal.



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

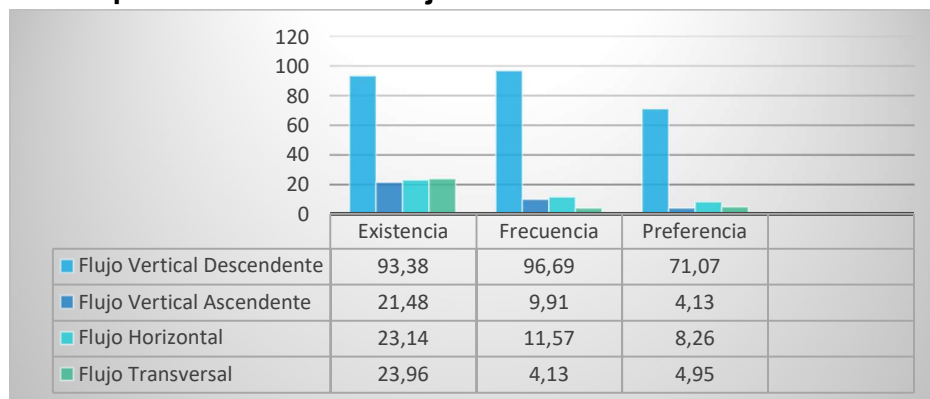
**Figura 3. Comportamiento de las redes de comunicación**



En cuanto a la preferencia el 68.59% de los trabajadores de la FCA prefieren el uso de la red formal y solo un 16.52% la red informal. Una gran parte de los subordinados alega sentirse más cómodo en los espacios formales porque se le atribuye mayor seriedad al trabajo y las informaciones llegan correctamente a su destinatario. Esto conlleva a un mejor clima laboral y cumplimiento de las tareas para el posterior desarrollo de la institución.

Para el análisis de los flujos (Figura 4) indicador resulta conveniente tomar en cuenta: Existencia (flujo vertical descendente, flujo vertical ascendente, horizontal y transversal), frecuencia y preferencia

**Figura 4. Comportamiento de los flujos de comunicación**



El 93.38% de los encuestados, reconocen la supremacía del flujo vertical descendente (de los directivos a los trabajadores), ya que reciben con mayor frecuencia información de su jefe inmediato superior.



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

Es necesario esclarecer que los soportes que permiten flujos descendentes son fundamentalmente los consejos de dirección, consejos de administración, y los murales, los cuales tienen un carácter más impersonal.

El 21.48% certifica la existencia de un flujo vertical ascendente (de la base a la dirección, de los trabajadores a los directivos), el 23,14% alega la utilización de un flujo comunicativo horizontal (entre los directivos y entre los trabajadores); mientras, que el 23.96% afirma el uso de un flujo comunicativo transversal (hacia todas las direcciones).

Atendiendo a la frecuencia, el 96.69% de los trabajadores coincide en afirmar que en la FCA se aprovecha el flujo vertical descendente (de la dirección del centro a los diferentes departamentos y de estos al resto de los trabajadores), el 11.57% declara un uso en el flujo horizontal, el 9.91% se apoya en el flujo vertical ascendente, dejando por último el flujo transversal con tan solo el 4.13%. Los datos acerca de la existencia y frecuencia de uso de los flujos concuerdan con la preferencia de estos por los trabajadores. Sin duda alguna, los encuestados optan por un flujo vertical descendente, siendo demostrado por el 71.07% de ellos, el 8.26% prefiere el uso de flujo horizontal, el 4.95% asegura que el uso más acertado para su desempeño laboral es el flujo transversal; dejando por último el flujo vertical ascendente con tan solo un 4.13% de preferencia.

Se puede concluir que de manera general la dirección que predomina es descendente, lo cual es común dentro de cualquier institución. Aunque se da también un flujo vertical ascendente y horizontal, pero en menor medida.

En el análisis de este indicador Barreras (Figura 5) se tiene en cuenta: existencia, predominancia y origen, existencia de medidas alternativas. Relacionado con el indicador barreras de comunicación, 92 trabajadores de la FCA afirman su existencia, representados por un 76.03% del total, mientras, 27 señalan la no presencia de barreras comunicativas, para un 22.31%.

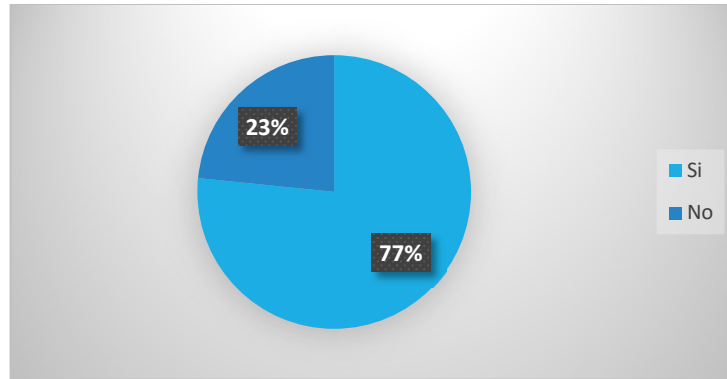
Las opiniones de los trabajadores según el indicador “barrera de comunicación” demuestran la existencia permanente de ellas. Al respecto, mediante las entrevistas a directivos y la observación no participante, se comprobó que las barreras que



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

dificultan el proceso comunicativo dentro de la FCA son en su mayoría las barreras físicas.

**Figura 5. Existencia de barreras comunicativas en la FCA.**



El uso excesivo del correo trae consigo distorsión de la información y afecta la comunicación personal de los trabajadores. Otra barrera comunicativa vigente es la carencia de recursos (computadoras) y a esta se le añade fallas en la conexión en red, y en el funcionamiento del servidor. Otra barrera que prevalece, según los encuestados, es la presencia de ruidos en los pasillos, lo cual influye negativamente en la concentración de los trabajadores y estudiantes para el desarrollo de sus tareas laborales y estudiantiles. Esta barrera está calificada como sonora. Igualmente, el exceso de reuniones constituye otras de las barreras que afecta de forma directa el rendimiento laboral de cada empleado. En su mayoría estas barreras son propias de la institución, afirma el 18.18% de los trabajadores. También el 12.39% defiende ser propiciadas por el personal, mientras que el 8.26% creen que son provocadas por factores externos y ambientales.

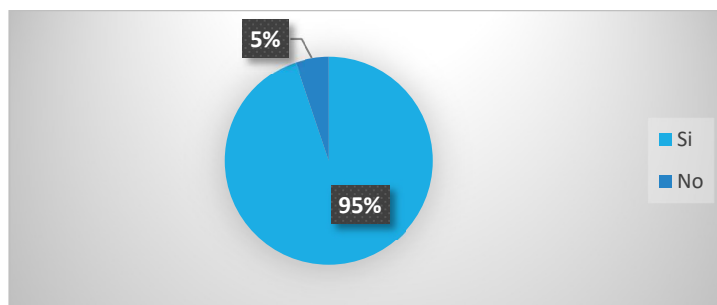
Para el análisis del indicador de retroalimentación se tiene en cuenta las siguientes características: existencia, frecuencia, grado de satisfacción y canales y redes

Con respecto a la existencia, la figura 6 muestra como 110 trabajadores documentan la presencia de la retroalimentación dentro de la FCA (estos representan un 90.90%), mientras 6 refrendan la no existencia de esta dentro del centro (estos últimos representan un 4.95%).



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

**Figura 6. Existencia de retroalimentación en la FCA**



En cuanto a la frecuencia, el 74.38% de los trabajadores alega que ocurre “*frecuentemente*”, el 11.57% señaló que sucede “*muy frecuente*”, mientras que el 9.91% “*poco frecuente*”. Se puede concluir que la mayoría de los trabajadores asienten que el proceso sucede frecuentemente.

El canal “directo cara a cara o comunicación personal” es el más demandado para el proceso de retroalimentación, así lo afirma el 71.90% de los encuestados. El 62.08% de los trabajadores dicen que el proceso de retroalimentación se da en espacios formales; algunos ejemplos de estos son: reuniones de despacho todos los lunes a las 8:30am, asamblea de trabajadores, asamblea sindical una vez al mes, reuniones departamentales, los matutinos que se aprovechan como espacios de debate y reflexión.

Con respecto a este tema, el grado de satisfacción de los trabajadores es “*satisfecho*”, confirmado por el 78.51% de los subordinados; “*poco satisfecho*” quedó demostrado por el 9.09% de ellos; “*muy satisfecho*” el 5.78% y por último 1.65% “*insatisfecho*”.

Se puede concluir, entonces, que en mayor medida los trabajadores se sienten escuchados y atendidos por sus superiores. En las observaciones se comprobó que las respuestas a las inconformidades de los trabajadores tienen inmediatez, si bien es cierto que las estadísticas muestran datos óptimos, aún se hace necesario no conformarse con ello y trabajar para perfeccionar la rapidez y calidad del proceso.

En este indicador se analizan las dos primeras fases de la gestión de la comunicación: diagnóstico y planificación.

La Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas no cuenta con un diagnóstico de comunicación, por tanto, tampoco dispone



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

de manuales ni de una estrategia de comunicación. De igual forma, carece de documentos normativos, Manuales de Bienvenida y de Identidad Visual.

Sobre el indicador “Nivel de Gestión de la Comunicación” se puede afirmar que en la FCA, existe un responsable por resolución encargado de implementar el sistema de comunicación, sin embargo, presenta sobrecarga, lo que constituyen una limitante para establecer dicho sistema como es debido.

Con la realización del diagnóstico de comunicación interna se puede corroborar que los pocos procesos comunicativos que se desarrollan en la facultad se caracterizan por su poca planificación. Su especialista así lo afirma. Por la tanto la aplicación del MGC resolvería las principales deficiencias, debilidades y aspectos negativos del centro en cuanto a comunicación, y a su vez fomentaría mejores oportunidades y fortalezas.

## DISCUSIÓN

El diagnóstico de Comunicación en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas arrojó los siguientes resultados:

En los aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización se considera que el nombre del centro se encuentra presente y actualizado en los documentos oficiales: misión, visión, razón social, organigrama y valores declarados. También se pudo apreciar, de manera general, que existe una congruencia entre el nombre de la organización y la apropiación del término adecuado, por lo cual resulta una fortaleza. Con relación a la visión y misión, el ciento por ciento del personal afirmó conocerlas, aspecto que se reconoce como positivo para el manejo de objetivos. Ambos propósitos son apreciados como documentos oficiales, mas, no tienen visibilidad dentro del entorno físico, así como tampoco en áreas de fácil acceso, por lo que impiden su conocimiento por parte de estudiantes, trabajadores e invitados.

El análisis exhaustivo permitió valorar que la misión está escrita con falta de coherencia en las ideas, redundancia y gerundios mal empleados. De igual forma sus objetivos tienen oraciones que están de más, pues dicen lo que ya está planteado. Es aplaudible que la visión comience en plural, lo cual es señal de trabajo en equipo, de





Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Jacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

integración. Posee una proyección a futuro, muestra valores, de igual manera que en la misión

Con respecto a los aspectos de carácter funcional en la institución están identificadas todas sus direcciones funcionales, lo cual propicia una mayor coordinación entre sus áreas. La forma en la que se encuentra ubicada y distribuida cada una de estas divisiones estructurales favorece el mejor funcionamiento de la facultad. Están dirigidas a garantizar la coherencia, eficacia y eficiencia en las actividades organizacionales. Los directivos tienen dominio de cada uno de los objetivos y los que se han de cumplir por los departamentos de forma concreta.

Como aspecto negativo en este indicador se puede mencionar que la persona encargada de la gestión de los procesos comunicativos realiza otras funciones, lo que puede contribuir a una sobrecarga laboral e influir negativamente en el cumplimiento de las tareas laborales y no con el papel que juega un comunicador dentro de institución, la cual no cuenta con esa plaza. Debe existir un área destinada a la comunicación con un especialista en esa rama.

Atendiendo a los aspectos contenidos de comunicación interna, las principales características del público son la predominancia del sexo masculino, el elevado nivel de escolaridad de los subordinados al ser la mayoría de nivel medio superior.

Vale destacar que la facultad mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación impresos, radiales y televisivos, la comunidad y otras instituciones.

Se pudo apreciar que el contenido de los mensajes está relacionado con temas laborales, o modos de realizar el trabajo y en menor medida aluden con estímulos, reconocimientos y apoyo. En cuanto a la secuencia en la que se muestran los mensajes, la institución presta mayor interés a los de tarea, principal razón de ser, pero no lleva a la par los de carácter humano, si se recuerda que refiere apoyo, reconocimiento y acercamiento al hombre, su principal recurso.

Atendiendo a las características de los canales, en la entidad predomina el canal indirecto, dejando en segundo plano la utilidad del canal directo.



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

El siguiente aspecto analizado fue las redes de comunicación, en el que los trabajadores reconocen con mayor frecuencia la existencia de la red formal en la institución.

En el caso de los flujos, prevalece la supremacía del vertical descendente (de los directivos a los trabajadores), ya que reciben con mayor frecuencia información de su jefe inmediato superior. Es necesario esclarecer que los soportes que permiten flujos descendentes son fundamentalmente los consejos de dirección, consejos de administración, y los murales, los cuales tienen un carácter más impersonal.

Se comprobó que las barreras de comunicación que dificultan el proceso comunicativo dentro de la FCA son en su mayoría las físicas, uso excesivo del correo y la carencia de recursos (computadoras). A esto se añaden fallas en la conexión en red y en el funcionamiento del servidor. Por tanto, la retroalimentación, no es un proceso eficaz aunque en las observaciones se comprobó que las respuestas a las inconformidades de los trabajadores tienen inmediatez, si bien es cierto que las estadísticas muestran datos óptimos, aunque se hace necesario no conformarse con ello y trabajar para perfeccionar la rapidez y calidad del proceso.

En relación a los elementos que se relacionan con la gestión de la comunicación se puede afirmar que la FCA no cuenta con un diagnóstico de comunicación, por tanto, tampoco dispone de manuales ni de una estrategia de comunicación. De igual forma, carece de documentos normativos, Manuales de Bienvenida y de Identidad Visual. Igualmente se constató que aunque existe un responsable encargado de implementar el sistema de comunicación, tiene otras funciones establecidas, lo que conlleva a la saturación, alta carga de trabajo e insatisfacción de las necesidades comunicativas del centro. Es por ello, que los aspectos referentes a la comunicación no se han realizado de manera planificada en la organización. Por tanto, con el diagnóstico de comunicación interna se puede declarar que, los pocos procesos comunicativos que se desarrollan en la facultad se caracterizan por su casi nula planificación.

De manera general no se evidencian diferencias significativas en los resultados de las encuestas y de las entrevistas.

Por todo lo expuesto se realiza una **Propuesta de Manual de Gestión de Comunicación de la Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA)** referenciado en



Celiany Batista Ulloa; Mailén Candelaria Yacobet; Ebir González Cruz; Yudeivy Olivera López.

el Diagnóstico de Comunicación. La Propuesta de Manual representa los primeros pasos para la creación del Manual de Gestión de la Comunicación, considerado como el instrumento que sistematizará la comunicación en la facultad objeto de estudio, a partir del establecimiento de un sistema de comunicación coherente, que contribuya en alguna medida a la cohesión interna, así como al fortalecimiento de su cultura e identidad.

## CONCLUSIONES

Durante la investigación se pudo apreciar que los aspectos de carácter general u orientativo demuestran la existencia de una relación entre el nombre de la organización y la apropiación del término adecuado, por lo cual resulta una fortaleza. En el planteamiento estratégico de la institución, se encuentran plasmados los documentos oficiales de la facultad. La misión y la visión no poseen visibilidad dentro del centro. La organización estructural y funcional de la facultad es equivalente con el logro de sus objetivos. No cuenta con buenas condiciones físicas, propicia un clima laboral poco favorable.

La comunicación en (FCA) se caracteriza por ser espontánea y poco planificada. En relación a los aspectos de contenidos de comunicación interna se evidencia que:

El público interno estuvo comprendido por los directivos y subordinados del centro. En ellos se aprecia un dominio aprehendido desde la experiencia laboral. Se destacan por su compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución.

La organización mantiene vínculos con otros públicos como son: los medios de comunicación, la comunidad y otras instituciones. Los mensajes que predominan están relacionados con temas laborales, o modos de realizar el trabajo y en menor medida los atribuidos al reconocimiento del trabajo, apoyo, bienestar y motivación.

El canal de comunicación interna que predomina es el indirecto y su retroalimentación a nivel interno se trabaja con inmediatez y eficacia. En cuanto a las redes de comunicación predomina la formal. El flujo de comunicación que prevalece es vertical descendente. A nivel de gestión de comunicación se evidenció la no existencia de diagnósticos de comunicación previos, la ausencia de los documentos normativos y de políticas de comunicación.



## REFERENCIAS

- Alonso, M. M. & Saladrigas, H. (2023). *Para investigar en comunicación*. Guía didáctica. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente. <https://n9.cl/ros1t>
- Decreto Ley No. 281. Consejo de Ministros (2007). *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. Oficina de publicaciones del Consejo de Estado. <https://n9.cl/u1koa>
- González Seijo, A. (2009). *Retos. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. [Tesis de pregrado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Repositorio de la UCLV. <https://n9.cl/wzhgax>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. (6ta Ed.) McGraw Hill Education. <https://n9.cl/vesxc>
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación organizacional*. La Habana Ediciones Logos: Asociación Cubana de Comunicaciones Sociales. <https://n9.cl/dzk8e>
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado*. [Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana] Repositorio de la Universidad de La Habana. <https://n9.cl/s5dvg1>
- Trelles, I (2014): *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana. <https://n9.cl/wn2ir>

