

La comunicación institucional. Particularidades de su gestión desde el contexto internacional hasta el caso cubano

Institutional communication. Particularities of its management from the international context to the Cuban case

Recibido: 20/04/2021 | Aceptado: 15/06/2021 | Publicado: 19/06/2021

MSc. Uberto Mario Hernández Guerra ^{1*}

Dr.C. Juan Lázaro Márquez Marrero ²

Dr.C. Oharys Alonso Pérez ³

^{1*} Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" *. Calle Martí Final # 300, entre González Alcorta y 27 de Noviembre. uberto@upr.edu.cu. Código ORCID 0000-0003-2157-0400

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Calle Martí Final # 300, entre González Alcorta y 27 de Noviembre. marqmarrero@upr.edu.cu Código ORCID: 0000-0001-9632-9350.

³ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Calle Martí Final # 300, entre González Alcorta y 27 de Noviembre. oharys.alonso@upr.edu.cu Código ORCID: 0000-0001-5541-281X

Resumen:

Las universidades, requieren de la comunicación institucional para materializar todos sus procesos principales. La comunicación institucional de vector en los procesos funcionales de cualquier institución, se convierte en eslabón imprescindible para este tipo de organización. El objetivo de este artículo es determinar las principales particularidades de la gestión de la comunicación institucional en su vinculación con universidades, a nivel internacional, nacional y en el contexto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" para comprender la evolución de este proceso. Para cumplimentarlo se utilizó el método dialéctico-materialista que sirvió de partida para el empleo de otros métodos teóricos, histórico-lógico, la revisión documental, la sistematización y enfoque de sistema, así como métodos empíricos, tales como: la encuesta, la entrevista y la observación. Como resultado de su aplicación permitió identificar su evolución y desarrollo en las Instituciones de Educación Superior y

las principales particularidades de la gestión de este proceso en la facultad, lo que sirvió de base para la investigación y su puesta en práctica.

Palabras clave: comunicación; comunicación institucional y gestión.

Abstract:

Universities require institutional communication to materialize all their main processes. Institutional communication as a transversal vector in the functional processes of any institution, becomes an essential link for this type of organization. The objective of this article is to determine the main characteristics of the management of institutional communication in its relationship with universities, internationally, nationally and in the context of the Faculty of Social Sciences and Humanities of the University of Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" to understand the evolution of this process. To complete it, the dialectical-materialist method was used, which served as the starting point for the use of other theoretical, historical-logical methods, documentary review, systematization and system

approach, as well as empirical methods, such as: the survey, the interview and the observation. As a result of its application, it allowed to identify its evolution and development in Higher Education Institutions and the main peculiarities of the management of this

process in the faculty, which served as the basis for research and its implementation.

Keywords: *communication, institutional communication and management*

Introducción

En los momentos actuales la comunicación más allá de transmitir ideas y pensamientos, debe contribuir al entendimiento mutuo sobre la base de un diálogo que respete culturas, tradiciones, ideologías, filosofías, entre otros aspectos, lo cual hace que cada día adquiera un papel mucho más relevante en el fortalecimiento de un prolífero desarrollo del hombre como individuo y de la sociedad en su conjunto.

La comunicación es un proceso de producción social, de intercambio y negociación de formas simbólicas, es el escenario donde se dan las prácticas sociales. No podría pensarse una sociedad sin comunicación, es decir, la comunicación es constitutiva de la sociedad.

En los últimos novecientos años, en la historia humana, las universidades han sido los vértices donde se gestan y desarrollan las transformaciones sociales. Sin embargo, el panorama mundial actual, caracterizado por el predominio de economías globalizadas, desafíos tecnológicos y cambios socioeconómicos amparados en la postmodernidad neoliberal, revela que esto no necesariamente es así por derecho propio.

En esta dirección Trelles 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 institucional y su gestión tienen un protagonismo esencial. (Trelles, 2001, p.17).

Sin embargo, en muchas de ellas la gestión de la comunicación no se tiene en cuenta como parte de sus sistemas de gestión; se asume la comunicación como proceso natural, espontáneo, que puede desarrollarse de manera empírica a partir de la experiencia y quizás la intuición o el buen juicio.

Como resultado de ello se evidencian deficiencias en los flujos comunicacionales, situación que no garantiza la suficiente información sobre los procesos sustantivos universitarios, influyendo negativamente en la integración de sus valores culturales. Sin una comunicación bien articulada, estas instituciones estarían abiertas al fracaso, lo que en su gestión se muestra de forma asistémica, desarticulada y descontextualizada, entre los mecanismos de gestión e instrumentos, así como las vías y forma de su expresión.

El objetivo de este artículo va encaminado a determinar las principales particularidades de la gestión de la comunicación institucional en su vinculación con las universidades, a nivel internacional, nacional y en el contexto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" para comprender la evolución de este proceso.

Muchos investigadores se han referido al tema, a pesar de ser una disciplina muy joven y que no cumple un siglo de existencia entre los que se destacan (Olasky, M. 1987), (Tompkins, P.1996), (Grunig, J. y Hunt, T. 2000), sus

principales aportes van encaminados a la comunicación institucional y corporativa, relaciones de comunicación entre empresas, modelos comunicacionales que en su tiempo constituyeron referentes teóricos para la gestión del proceso. En la contemporaneidad se han destacado otro grupo de investigadores tales como (Bartoli, 1992), (Cutlip, 2001), (L'Etang, 2004), (Páez y Fuenmayor, 2005), (Saladrigas, 2007), (Oliveira, 2009), (Lyles, 2011), (Trelles, 2014), (Costa, 2015), (Rodiles, A. Y. y Viel, M. 2015), (Rodríguez, 2015), (Cantillo, 2015), (Fernández, C, 2016), (Oliveras, 2016), (Arras, 2016), (Trelles, 2016), (Cruz, 2017), (Cárdenas, 2017), (De Castro, 2017), (Herrera y Saladrigas 2017), (Cala, 2018) y (Hernández y colt. 2021) analizaron la comunicación institucional como una actividad encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la institución, o entre la institución y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la institución y su entorno.

De ahí la importancia de este estudio, que permite realizar un recorrido histórico de cómo ha transitado y evolucionado la gestión de la comunicación institucional en las universidades a nivel mundial, en nuestro país, en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" y en particular en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades para comprender las insuficiencias que presenta el proceso en su gestión.

Materiales y métodos

Para obtener los resultados de esta investigación, en la cual se emplearon diferentes métodos, se parte de un enfoque dialéctico-materialista integral, lo que permitió destacar el carácter contradictorio y desarrollador que tienen las relaciones de los componentes de la comunicación institucional en la educación superior, encauzando las pesquisas a la búsqueda de nuevas regularidades, funciones y estructuras en la gestión de dicho proceso.

Se realizó un estudio diagnóstico para el que se aplicaron métodos del nivel teórico como el histórico-lógico, para determinar los antecedentes y tendencias de la comunicación institucional, así como para comprender los nexos e interrelaciones que han existido en todo su proceso de génesis y desarrollo.

El análisis documental se aplicó para analizar los documentos oficiales emitidos y lo reglamentado por el Ministerio de Educación Superior sobre la comunicación institucional en las universidades y formas para gestionarla de manera eficiente y eficaz, así como los emitidos a nivel de universidad y Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca".

La sistematización fue empleada para descubrir y organizar la lógica interna del proceso de la comunicación institucional delimitando sus interrelaciones y los principales factores que han intervenido en los mismos.

Para las indagaciones empíricas se utilizaron los siguientes métodos:

Se aplicaron encuestas a profesores y cuadros de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", con el objetivo de delimitar el nivel de conocimiento y dominio que poseen para gestionar la comunicación institucional; así como para indagar acerca de las vías y canales por las que reciben las orientaciones dirigidas a fortalecer este proceso.

La entrevista a cuadros de la facultad fue aplicada para conocer sus opiniones, criterios y juicios acerca de la gestión de la comunicación institucional en la institución, así como el conocimiento que poseen sobre los referentes teóricos, las formas organizativas y los indicadores que deben utilizarse para la evaluación de su gestión.

La observación aplicada a las diferentes actividades comunicativas se diseñó con el objetivo de conocer el grado de planificación, organización, ejecución y control que posee la facultad en el desarrollo de las mismas, así como el impacto provocado en la comunidad universitaria.

Para la realización del estudio diagnóstico se seleccionó la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", el estrato de la muestra estuvo constituido por cuadros de primer nivel (un decano y tres vicedecanos), también se entrevistaron a tres jefes de departamentos docentes, cuatro jefes de carreras y trece profesores principales de año académico, la encuesta estuvo representada por 53 profesores a tiempo completo (PTC) que representa el 72 % de la población, así mismo a 11 profesores a tiempo parcial (PTP) que representa el 65,0 % del total de la muestra, un profesor jubilado reincorporado que constituye el 50, 0 % de la muestra seleccionada. De la matrícula general de estudiantes (1262) de las cuatro carreras que se estudian en las diferentes modalidades en la facultad (Derecho, Estudios Socioculturales, Gestión Sociocultural para el desarrollo y Lengua Inglesa), la muestra estuvo constituida por 425 estudiante del curso regular, que representó el 77,0 % del total de la población, además se tuvieron en cuenta los estudiantes del curso por encuentro se encuestó a 230 que representó el 51, 0 % del total de la población.

Al ser aplicada esta investigación en una facultad el autor consideró necesario que la muestra estuviese conformada por el 100% de los cuadros a este nivel además que estuviesen también todos los directivos que poseen influencia en las decisiones en los niveles de gestión inferiores, dígame: jefes de carrera y profesores principales de año académico.

Resultados y discusión

La comunicación institucional como proceso que transverzaliza los demás procesos de la educación y la participación protagónica de todos los implicados en la gestión eficaz y eficiente de este proceso, permite una integración con los restantes procesos universitarios y potencia su papel y lugar, lo que resulta vital en la formación de un profesional preparado para asumir los diferentes escenarios y vivir a la altura de la época actual.

Teniendo en cuenta el estudio realizado se arriba a las siguientes particularidades de la comunicación institucional en su vinculación con universidades, a nivel internacional, nacional y en el contexto de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", las cuales se deben tener en cuenta para su gestión.

La sistematización de los referentes teóricos del objeto determinó que a nivel internacional la gestión de la comunicación institucional ha estado caracterizada por la existencia de dos etapas particulares en su gestión:

La primera de 1900 – 1970 tuvo como particularidades, que el estudio se centró en el desarrollo y mejora de los medios de comunicación descendentes para mantener informados a los trabajadores, así como la relación que existe entre el grado de información y el grado de motivación, los grupos creados no tenían una estructura predeterminada y generalmente formaban redes de comunicación de acuerdo al tipo de trabajo que realizaban, las redes centralizadas no eran tan flexibles como las descentralizadas. Los estudios realizados iban dirigidos a la distorsión de mensajes en la comunicación ascendente, el efecto de la influencia de un jefe en la relación con sus colaboradores y los factores de la comunicación ascendente jefe-subordinado. Y los temas de investigación en esta época se enfocaron al estudio de las organizaciones como sistemas, de la comunicación como proceso y en la manera en que los miembros de la organización crean significados.

La segunda de 1970 - hasta la actualidad, se ha particularizado por: “una redefinición de las cuestiones públicas en categorías publicitarias”. (Simancas, 2019), a “difundir el quehacer de las instituciones de Educación Superior a través de la colaboración de sus servicios de prensa” (Marín 2005), todo esto dado por un marcado auge de las estrategias comunicativas institucionales en el seno de las instituciones públicas, además se distinguen por “...el diseño de la estructura organizacional que debe estar alineado con las estrategias institucionales de comunicación y la institución de tal forma que el talento humano y sus funciones respondan a las necesidades del entorno”. (Volk, 2018).

Sin embargo, en nuestro hemisferio Trelles afirma que: “... la comunicación sigue siendo considerada como un proceso de generación espontánea, que no requiere gestión (...) sin tomar en consideración que una entidad que asuma la comunicación en este sentido se priva del aporte de un proceso esencial para lograr la implicación de las personas en la consecución de los objetivos, sobre la base de la motivación, el compromiso y la información sobre el presente y el futuro de la institución internamente y en su vinculación con el entorno social”. (Trelles, 2014).

En este período, las investigaciones se centraron en el estudio de los diferentes procesos de comunicación que se producen en las organizaciones, fruto de las relaciones humanas y de la interacción de los individuos y es que se plantea que: “en las organizaciones, la comunicación no solo forma parte de ella, sino que está ubicada en un nivel alto en la jerarquía, y sus responsables tienen poder de decisión” (Invernizzi, 2014). Entre tanto otros añaden que: “en las organizaciones, el factor humano juega un papel importante, para mantener un adecuado clima organizacional y los empleados puedan sentirse satisfechos laboralmente”. (García, 2017).

En el caso cubano la comunicación institucional es un proceso, que no se ha de limitar solo a unos pocos actores, como a veces se suele interpretar. Si bien la Educación Superior en Cuba, en el orden estructural y administrativo establece un Departamento o Direcciones de Comunicación Institucional para su gestión general en las universidades, no significa la exclusividad de sus miembros en este quehacer; todo lo contrario, significa ampliar la gestión de este proceso y la participación de todos sus públicos (internos y externos) a toda la comunidad universitaria para alcanzar un mayor desarrollo, investigativo, docente y extensionista.

La gestión de la comunicación institucional en Cuba tiene sus génesis en el 2004 cuando surge el Programa Nacional de Extensión Universitaria donde se plantea como uno de sus lineamientos generales: “Comunicación social, difusión y divulgación”, cuyo objetivo principal está dirigido a desarrollar un sistema de comunicación interna y externa que propicie el diálogo, potencie la participación y posibilite la difusión y divulgación de la cultura y el quehacer universitario y social.

Posteriormente en ese propio año lo constituye la creación de la “Estrategia de Comunicación Social” y en el curso 2007- 2008 se diseña una Estrategia Preliminar en el MES, aunque no constituyeron los instrumentos idóneos para su gestión significó un impulso importante para este proceso.

A partir del curso 2009–2010, se dan una serie de cambios que impactan en la gestión de la comunicación institucional en las universidades, desaparece la extensión universitaria como área de resultados clave, aspecto que, a juicio del investigador, afectó la gestión del proceso extensionista y con ello a la comunicación institucional en la universidad y sus facultades, el Consejo de Ministros, en el 2014, adoptó el acuerdo 7599 que dispuso fusionar los Centros de Educación Superior (CES), con excepción de los adscritos al Ministerio de Salud Pública, lo que se materializó en el curso 2015-2016, mediante la R/M 274/15.

En muchos de sus centros de estudios se carecía de estrategias de gestión coherentes para estructurar de manera eficiente la comunicación institucional, las estructuras oficiales para la gestión de la identidad, la imagen, las relaciones públicas, las relaciones con los medios, la publicidad, la divulgación científica, el protocolo, las publicaciones, técnicas de promoción y proyección, producción radial y televisiva, periodismo digital, creación y diseño de páginas web, así como la comunicación por Internet, se desarrollaba de forma aisladas emprendidas por las áreas.

Las particularidades de la gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", no distan de las realidades antes expuestas, según el análisis, interpretación e integración de los métodos empíricos utilizados permitieron determinar las siguientes regularidades:

1. La gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades no se asume con un enfoque estratégico. No se aprovechan todos los instrumentos y mecanismos establecidos por el MES y la UPR para la gestión de la comunicación institucional, lo que provoca una desarticulación de las acciones diseñadas reflejándose en el nivel de participación y motivación del colectivo de profesores, trabajadores y alumnos de la facultad.
2. La gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades carece de las vías y canales suficientes para lograr una integración entre sus públicos.
3. La gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades carece de los fundamentos teóricos y metodológicos necesarios para este proceso, así como insuficientes espacios para la participación.

La gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades presenta insuficiencias en el sistema de relaciones necesarias que se establecen con la comunidad universitaria y con su entorno para contribuir a la formación del profesional y al desarrollo social.

Conclusiones

La comunicación institucional es un factor de vital importancia para el funcionamiento de los procesos sustantivos de la universidad, en tanto posibilita las sinergias principales para su gestión entre sus públicos estratégicos, la sociedad y la propia universidad, como organización más importante en este contexto, por tanto a partir de lo antes expuesto en este trabajo debe sustentarse como un proceso consciente, con objetivos determinados, que desde su gestión planifica, organiza, ejecuta y se controla, es dinámica y necesita de la sensibilidad, preocupación y compromiso de los públicos que la desarrollan para alcanza mayor eficiencia cuando se gestiona de manera coherente y sistémica siguiendo los lazos de conexión entre sus principales actores sociales y la institución y por último ella se dinamiza a través de las relaciones de subordinación, jerarquización y coordinación entre los niveles existentes en la facultad, lo cual facilita su gestión.

Referencias Bibliográficas

Arras, A. (2016). Comunicación organizacional. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/303385441_Comunicacion_Organizacional&sa=U&ved=2ahUKEwilkOmIsIbvAhUnQTABHa2ABhIQFjAAegQIBxAB&usq=AOvVaw27j8eGEYbt6XULLr_NxYNZ. , (p.159).

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona, España: Editorial Paidós. (p.65).

- Cala, K. (2018). *El Proceso de Formación de la Comunicación oral pedagógica, en los estudiantes de la carrera licenciatura en educación informática*. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios de las Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, (p.23).
- Cantillo, H, (2015). *Una concepción didáctica para la comunicación oral popular en los estudiantes con necesidades educativas especiales*. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana, (pp. 30-50)
- Cárdenas, O. y Castanedo, A. (2017). *Comunicación, participación ciudadana, su papel en el desarrollo local*. Folletos Gerenciales, Volumen XXI, No (4) Octubre-Diciembre. (pp. 246-255).
- Costa, J. (2015). *El paradigma Dircom. El nuevo Mapa del Mundo de la Comunicación y el management estratégico global*. Barcelona, España: Costa Punto Com Editor. (pp. 17-22).
- Cruz, Y. y Más, T. (2017). *Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales*. Revista Cubana de Información y Comunicación, 6(14), (pp.22-31). Disponible en: <http://www.alcance.uh.cu/index.php/RCIC/article/view/105/103>
- Cutlip, Scott M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*.
- De Castro (2017). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Madrid, España: Editorial Verbum, (p. 18). (pp. 37-48). Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916923
- Fernández, C. (2016). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, (pp.15-17).
- García, R. (2017) *Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios*. Revista Internacional de Administración y Finanzas. Vol. 10 N° 1. (pp. 37-48). Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916923
- Goldhaber, GM. (1979). *Sistemas de Comunicación de la Organización de Auditoría*.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984): *Managing Public Relations*. New York, Harcourt Brace. ICA Auditoría (Dubuque, Iowa: Kendall-Hunt,).
- Hernández, U. M.; Marrero, J. L.; Viña, V. M.; Rojas, A. (2021). "Estrategia para la gestión de la comunicación institucional en función del desarrollo local", (p. 164). Disponible en: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/332>
- Herrera, D. y Saladrigas, H. (2017). *Televisión local y cambio social: una propuesta de modelo participativo para el desarrollo municipal desde el contexto cubano*. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación 14(26), (p.207).
- Invernizzi, E, Murtarelli, G., & Romenti, S. (2014). *CCOs' Strategic Role in Large Italian Companies*. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 4(8), DOI: 10.5783/RIRP-8-2014-11-201-220. (pp. 210-220).
- L'Etang J. (2004). *Public Relations in Britain: A History of Professional Practice in the 20th Century*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Lyles, M. (2011). *The evolving field of organizational learning and knowledge management*. In M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* Chichester: (pp.13-20). Disponible en: [http://refhub.elsevier.com/s0123-5923\(14\)00182-X/sbref011](http://refhub.elsevier.com/s0123-5923(14)00182-X/sbref011)

- Marín, A., Trelles, I., y Zamarrón, G. (2005). *Mass media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades*. Granada: Ediciones de la Universidad de Granada.
- Monge, P. y Russell H. M. (1977). *Communicating and Organizing*.
- Olasky, Marvin (1987). *Corporate Public Relations: A New Historical Perspective*.
- Oliveira, I. (2009). *Objetos de estudo da Comunicação e das Relações Públicas: um quadro conceitual*. Revista brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. *Organicom*. (pp.10-11). Disponible en: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/184/285>
- Oliveras, E. (2016). *Tipos de comunicación organizacional en la empresa*. Grupo & A. Disponible en: <http://blog.grupo-pya.com/tipos-comunicacion-organizacional-la-empresa/>,
- Páez, A. y Fuenmayor, J. (2005). *Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ámbito Universitario*. Revista Razón y palabra, Febrero-Marzo, No. 43. (pp. 2-8). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/paezfuenmayor.html>.
- Rodiles, A. Y. y Viel, M. (2015). *Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana*. Razón y Palabra, núm. 92, diciembre, 2015. (p. 3). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036018>
- Rodríguez J., Artilles, R. y Aguiar, M. (2015): *La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación*. (p. 3). Disponible en: <https://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/5427> [2018-12-19]
- Saladrigas, H. (2007). *La Comunicación Organizacional: En busca de una definición*. Folletos Gerenciales. Abril, XI (4). La Habana, Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior (MES). (pp. 20-31).
- Simancas, E. y García, M. (2019). *Reformulando la comunicación institucional de la universidad pública española desde el enfoque de la comunicación participativa*. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27. (pp. 144-146). Disponible en: <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4359>
- Tompkins, P. (1996). *Organizational Communication*. En M. Salwen, & D. W. Stacks, *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* Mahwah. (pp. 324-336).
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas (Compilación). La Habana: Félix Varela. (p.17).
- Trelles, I. y Marín, A. (2014). *Importancia estratégica de la comunicación universitaria para el fortalecimiento de la responsabilidad social, elementos para una propuesta de capacitación*. Actas VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social y VI CILCS Universidad de La Laguna. (pp. 3-12). Disponible en: http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/078_Trelles.pdf
- Trelles, I. (2016). *Comunicación Organizacional*. 3era. Edición. Editorial Félix Valera. La Habana (pp.5-6, p.36).
- Volk, S. C., & Zerfass, A. (2018). *Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication*. International Journal of Strategic Communication, 12(4), DOI: 10.1080/1553118X.2018.1452742. (pp. 433–451).