

Diagnóstico de comunicación institucional para gestión directiva en facultad de ciencias médicas cubana

Institutional Communication Diagnosis for Executive Management at a Cuban Faculty of Medical Sciences

MSc. Tania Maturell Pérez. Máster en Salud Mental Comunitaria. Profesor Auxiliar de la Facultad de Ciencias Médicas de 10 de Octubre, Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba.

Correo: taniamaturell@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6577-6983>

MSc. Yalina Castellanos de la Cruz. Máster en Medicina Bioenergética. Profesor Auxiliar de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad de Estomatología, Cuba.

Correo: yalinacastellanos95@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3427-0351>

Dr. Alberto Alejandro Fontaine Reyes. Máster en Odontogeriatría. Profesor Auxiliar de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad de Estomatología, Cuba.

Correo: albertofontaine92@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7271-6764>

Recibido: 1 de junio de 2026

Aprobado: 17 de septiembre de 2026

Resumen

La comunicación institucional es herramienta estratégica para la gestión directiva en facultades de ciencias médicas cubanas, aunque enfrenta barreras estructurales y culturales. El objetivo fue diagnosticar el estado inicial de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Médicas 10 de Octubre (La Habana). Se realizó un estudio mixto, transversal y descriptivo. La muestra fue de 32 directivos y 23 profesores. Se aplicaron observación participante (10 sesiones), entrevistas semiestructuradas, encuesta cerrada y test de Iadov. Los resultados mostraron que pocos de los directivos consideran efectiva la comunicación, escasos reciben retroalimentación oportuna de sus superiores y en la mayoría de las reuniones predominó la comunicación vertical descendente. Alrededor de la mitad de los directivos se ubicó en niveles de insatisfacción. Se concluye que existe una brecha entre la Ley 162/2023 y la práctica real, por lo que se necesita diseñar una estrategia que fortalezca los flujos ascendentes y horizontales.

Palabras claves: Comunicación institucional, Cuba, diagnóstico organizacional, educación médica superior, gestión directiva

Abstract

Institutional communication is a strategic tool for executive management in Cuban medical science faculties, although it faces structural and cultural barriers. The objective was to diagnose the initial state of institutional communication at the "10 de Octubre" Faculty of Medical Sciences (Havana). A mixed-methods, cross-sectional, and descriptive study was conducted. The sample consisted of 32 executives and 23 professors. Participant observation (10 sessions), semi-structured interviews, a closed-ended survey, and the Iadov technique were applied. Results showed that few executives consider communication to be effective, rarely do they receive timely feedback from their superiors, and top-down vertical communication prevailed in most meetings. About half of the executives were categorized at levels of dissatisfaction. It is concluded that a gap exists between Law 162/2023 and actual practice, highlighting the need to design a strategy that strengthens upward and horizontal communication flows.

Keywords: Cuba, directive management, institutional communication, medical higher education, organizational diagnosis

Introducción

La comunicación institucional y la gestión directiva constituyen hoy dimensiones estratégicas en el desarrollo de las universidades médicas, al situarse en la intersección entre las demandas globales de sostenibilidad, las orientaciones de organismos internacionales y las políticas nacionales de ciencia, tecnología y sociedad.

En el plano internacional, desde la Agenda 2030 (United Nations, 2023), se ha enfatizado el papel de la educación superior como motor para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 3 (Salud y Bienestar), el ODS 4 (Educación de Calidad) y el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). En el ámbito regional latinoamericano, la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior refuerza la necesidad de que las instituciones de educación superior no solo generen saberes, sino que los traduzcan en impactos tangibles para el desarrollo humano.

En el contexto cubano, la comunicación institucional se reconoce como principio constitucional y se integra en las políticas estratégicas del Estado y del Partido. La Ley 162/2023 "De Comunicación Social" (2023) constituye un hito normativo al definir la comunicación social como un proceso sociocultural de intercambio de información, interpretación de la realidad, construcción de sentidos y generación de respuestas, y otorga a las máximas autoridades la responsabilidad de diseñar, aprobar y supervisar las estrategias de comunicación institucional.

No obstante, a pesar de estos avances normativos y teóricos, persisten deficiencias que limitan la efectividad de la comunicación institucional en el ámbito universitario y, en particular, en las universidades médicas. Entre ellas destacan: insuficiente preparación de los directivos para gestionar la comunicación, concebida todavía como un mero instrumento administrativo; tendencia a privilegiar una comunicación predominantemente informativa, unidireccional y vertical; escasa integración de la comunicación con los procesos de innovación; y dificultades para gestionar la diversidad de actores y contextos propios de la educación superior en salud. En esta línea, Arévalo Martínez (2022) sostiene que la comunicación organizacional en instituciones de educación superior enfrenta desafíos estructurales relacionados con la falta de diálogo horizontal y la escasa participación de los actores intermedios, aspectos que resultan centrales en el diagnóstico que aquí se presenta.

Las facultades de ciencias médicas cubanas, que forman parte del sistema de educación superior en salud, enfrentan desafíos específicos derivados de su doble naturaleza: son instituciones académicas formadoras de recursos humanos y, simultáneamente, están vinculadas a redes asistenciales de alta complejidad. Esta característica híbrida imprime particularidades a su gestión directiva y a sus necesidades comunicativas, que requieren ser abordadas desde perspectivas integradoras.

La revisión de la literatura científica revela un vacío significativo: si bien existen estudios sobre comunicación gubernamental y, en menor medida, sobre comunicación en organizaciones educativas, apenas se han desarrollado investigaciones que aborden, con enfoques empíricos y contextualizados, la articulación entre la comunicación institucional y la gestión directiva en el escenario específico de las facultades de ciencias médicas cubanas. Canul Alcocer y López Gamboa (2023), en una revisión sistemática de la literatura sobre comunicación interna en organizaciones de educación superior entre 2012 y 2022, coinciden en identificar como principales barreras la verticalidad de los flujos comunicativos y la insuficiente retroalimentación ascendente, hallazgos que orientan el presente estudio.

Recientemente, Puertas Martínez y Barajas Villarruel (2024) han propuesto un enfoque metodológico para el diagnóstico de la comunicación organizacional interna en instituciones de educación superior, el cual resulta afín al abordaje adoptado en esta investigación.

En respuesta a esta brecha, la presente investigación se propuso como objetivo diagnosticar el estado inicial de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Médicas **10 de Octubre** (La Habana, Cuba) desde la perspectiva de su gestión directiva.

Materiales y Método

Se presenta información relacionada con los materiales y métodos, específicamente sobre: Diseño y enfoque, contexto y muestra, instrumentos y técnicas, procedimiento de análisis y consideraciones éticas.

Diseño y enfoque

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con predominio cualitativo, de tipo transversal y descriptivo, bajo un enfoque general dialéctico-materialista. Los datos cuantitativos (frecuencias y porcentajes) se utilizaron de forma instrumental para caracterizar el estado inicial y complementar el análisis cualitativo.

Contexto

El estudio se realizó en la Facultad de Ciencias Médicas **10 de Octubre**, adscrita a la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba. La facultad está enclavada físicamente dentro del Hospital Clínico Quirúrgico "10 de Octubre" (municipio Cerro) y ofrece las carreras de Medicina, Estomatología, Enfermería y Tecnología de la Salud, con una matrícula promedio de 2000 estudiantes.

Muestra

El universo estuvo conformado por la totalidad de los directivos de la facultad (N=32). La muestra fue intencional por criterio e incluyó a los 32 directivos: 23 académicos (decano, 3 vicedecanos, 17 jefes de departamentos docentes, 1 jefa de departamento docente metodológico y 1 jefe de posgrado e investigaciones), 7 directivos administrativos (jefes de departamentos de economía, recursos humanos, servicios generales, abastecimiento técnico-material, secretaría docente, cuadros y seguridad), y 2 especialistas en comunicación institucional. Adicionalmente, se seleccionaron 23 profesores mediante muestreo intencional por criterio para las entrevistas.

Instrumentos y técnicas

Se aplicaron los siguientes instrumentos, todos diseñados ad hoc:

1. Observación participante: Se realizaron 10 observaciones de reuniones de consejo de dirección y consejo técnico, registrando flujos comunicativos, participación y manejo de la retroalimentación.
2. Entrevista semiestructurada: Aplicada a 23 profesores, indagó sobre su percepción de la comunicación con los directivos, canales utilizados, satisfacción y sugerencias de mejora.
3. Encuesta cerrada: Administrada a los 32 directivos, exploró dimensiones de la comunicación institucional: efectividad, flujos, retroalimentación, conocimiento de la estrategia y formación recibida.
4. Test de Iadov (Cuadro Lógico de Iadov): Permitió medir de forma indirecta el nivel de satisfacción de los directivos con los procesos comunicativos institucionales.

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos (3 especialistas en comunicación organizacional y 2 en metodología de la investigación), quienes evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de cada ítem. Se obtuvo un coeficiente de validez superior a 0.85. Adicionalmente, se realizó una prueba piloto con 5 directivos de características similares a la muestra, lo que permitió ajustar la redacción final de los instrumentos.

Procedimiento de análisis

Se utilizó la triangulación metodológica para contrastar los datos obtenidos desde diferentes fuentes y técnicas. Los datos cuantitativos se procesaron mediante análisis de frecuencias y valores porcentuales utilizando una hoja de cálculo electrónica. Los datos cualitativos se analizaron mediante análisis de contenido temático.

Consideraciones éticas. La investigación se acogió a los principios de la Declaración de Helsinki. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, se garantizó la confidencialidad de las respuestas y el uso exclusivamente académico de los datos.

Resultados

Los resultados se presentan organizados por instrumento, seguidos de la triangulación integradora. Los datos cuantitativos (frecuencias y porcentajes) se utilizan de forma instrumental para caracterizar el estado inicial y complementar el análisis cualitativo.

Encuesta a directivos (n=32). Los resultados de la encuesta aplicada a los 32 directivos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Percepción de los directivos sobre la comunicación institucional (n=32)

Ítem	Directivos que respondieron "Sí" o "Totalmente de acuerdo"	Porcentaje
"La comunicación en mi área es efectiva"	12	38%
"Recibo retroalimentación oportuna de mis superiores"	5	16%
"Mis subordinados me comunican abiertamente sus discrepancias"	7	22%
"Existe buena coordinación horizontal entre departamentos"	17	53%
"Conozco la estrategia de comunicación institucional de la facultad"	5	16%
"He recibido formación en competencias comunicativas"	5	16%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a directivos (n=32).

Los resultados muestran que solo el 38% de los directivos considera efectiva la comunicación en su área. Llama la atención que apenas el 16% reporta recibir retroalimentación oportuna de sus superiores, y solo el 22% afirma que sus subordinados le comunican abiertamente discrepancias. El conocimiento de la estrategia de comunicación institucional es bajo (16%), al igual que la formación recibida en competencias comunicativas (16%). En contraste, el 53% reporta buena coordinación horizontal entre departamentos.

Test de Iadov. El Test de Iadov, aplicado a los 32 directivos para medir la satisfacción global con los procesos comunicativos institucionales, arrojó los resultados presentados en la Tabla 2.

Tabla 2. Resultados del Test de Iadov (n=32)

Nivel de satisfacción	Cantidad de directivos	Porcentaje
Clara satisfacción	5	16%
Más satisfecho que insatisfecho	6	19%
No definida	2	6%
Más insatisfecho que satisfecho	7	22%
Clara insatisfacción	10	31%
No sabe / No responde	2	6%

Fuente: Elaboración propia a partir de Test de Iadov aplicado a directivos (n=32).

Los resultados indican que el 53% (17/32) de los directivos se ubica en niveles de insatisfacción (sumando **más insatisfecho que satisfecho** y **clara insatisfacción**: $7 + 10 = 17$), mientras que el 34% (11/32) manifiesta algún nivel de satisfacción (sumando **clara satisfacción** y **más satisfecho que insatisfecho**: $5 + 6 = 11$). Un 6% (2/32) se ubica en posición no definida y un 6% (2/32) no sabe o no responde.

Entrevista a profesores (n=23). Los 23 profesores entrevistados manifestaron opiniones mayoritariamente negativas. De ellos, 14 (61%) manifestaron que **dejan de intentar** dar sugerencias por falta de respuesta por parte de los directivos. Las percepciones recurrentes incluyeron:

- La comunicación es básicamente para decirnos lo que tenemos que hacer, no para escuchar nuestras propuestas" (Profesor 3).
- He intentado hacer sugerencias, pero nunca recibo respuesta. Al final dejas de intentarlo" (Profesor 7, coincidiendo con el 61%).
- Los canales digitales (WhatsApp) son predominantes, con quejas por sobresaturación y mezcla de ámbitos personal-laboral.

Observación participante (10 sesiones). La observación de 10 reuniones de trabajo directivo evidenció:

- En el 70% (7/10) de las reuniones predominó la comunicación vertical descendente (desde autoridades hacia subordinados).
- En solo el 30% (3/10) se observó retroalimentación ascendente efectiva.
- Los espacios para la retroalimentación fueron limitados o formalmente instituidos, pero sin uso real.

Triangulación metodológica. La triangulación de los cuatro instrumentos reveló coincidencia plena en los siguientes hallazgos principales:

1. Baja efectividad comunicativa: solo el 38% de los directivos considera efectiva la comunicación en su área.

2. Escasa retroalimentación ascendente: 16% recibe retroalimentación oportuna de superiores; 61% de los profesores "deja de intentar" dar sugerencias.
3. Bajo conocimiento de la estrategia: 84% desconoce la estrategia de comunicación institucional.
4. Déficit de formación: 84% no ha recibido formación en competencias comunicativas.
5. Predominio de comunicación vertical descendente: observado en el 70% de las reuniones.
6. Mayoría de insatisfacción: 53% en niveles de insatisfacción frente a 34% en niveles de satisfacción.

No se identificaron contradicciones significativas entre los instrumentos, lo que fortalece la validez de los resultados.

Discusión

Los resultados confirman la situación problemática planteada inicialmente: en la Facultad de Ciencias Médicas **10 de Octubre**, la comunicación institucional presenta limitaciones que afectan su efectividad como herramienta de gestión directiva.

Predominio de la comunicación vertical descendente. El hallazgo de que el 70% de las reuniones observadas presentaron un flujo predominantemente descendente, y que solo el 22% de los directivos afirma que sus subordinados le comunican abiertamente discrepancias, coincide con lo señalado por Hernández Guerra et al. (2023) en el contexto cubano: "en la organización de las universidades, el saber y el poder se han administrado a través de cadenas lineales ascendentes". Desde la Teoría de la Excelencia de Grunig (2002), la comunicación en la facultad se ubica predominantemente en un modelo asimétrico (persuasivo, unidireccional), lejos del modelo simétrico bidireccional que privilegia el diálogo y el entendimiento mutuo. En sintonía con este diagnóstico, Frølich, Bleiklie y Stensaker (2025) advierten que, en procesos de transformación universitaria, la comunicación del liderazgo tiende a priorizar procesos sobre resultados y a "aprender a vivir con situaciones no resueltas" en lugar de ofrecer soluciones rápidas, lo que explica parcialmente la escasa retroalimentación ascendente identificada en la facultad.

Escasa retroalimentación ascendente. El dato de que el 61% de los profesores entrevistados "deja de intentar" dar sugerencias por falta de respuesta puede interpretarse a la luz del primer axioma de la Escuela de Palo Alto (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1967): "no se puede no comunicar". El silencio de los subordinados no es ausencia de comunicación, sino un mensaje elocuente sobre la percepción de riesgo, inutilidad o futilidad de emitir opiniones divergentes. Este hallazgo es consistente con lo reportado por Bravo Téllez et al. (2024) en el contexto del Ministerio de Salud Pública de Cuba, donde identificaron barreras similares para la comunicación ascendente.

Déficit de formación en competencias comunicativas. El 84% de los directivos (27/32) no ha recibido formación específica en competencias comunicativas. Como señala Fernández (2020), los directivos de instituciones públicas requieren habilidades específicas para gestionar la comunicación en entornos complejos. La promoción de directivos por méritos académico-asistenciales (común en ciencias médicas) no garantiza que posean las competencias comunicativas necesarias para su rol.

Bajo conocimiento de la estrategia institucional. Solo el 16% de los directivos conoce la estrategia de comunicación institucional de la facultad. Este hallazgo es particularmente preocupante a la luz de la Ley 162/2023 de Comunicación Social (2023), que establece que las máximas autoridades deben diseñar, aprobar y supervisar las estrategias de comunicación institucional basadas en la participación y el diálogo. El diagnóstico evidencia una brecha significativa entre el "deber ser" normativo y la realidad institucional.

Mayoría de insatisfacción. Un hallazgo relevante es que el 53% (17/32) de los directivos se ubica en niveles de insatisfacción, mientras que solo el 34% (11/32) manifiesta algún nivel de

satisfacción, lo que evidencia una tendencia claramente desfavorable hacia los procesos comunicativos institucionales. Esta mayoría de insatisfacción (19 puntos porcentuales por encima de la satisfacción) resulta coherente con los restantes hallazgos del diagnóstico (baja efectividad, escasa retroalimentación, déficit de formación) y sugiere la existencia de un malestar comunicativo generalizado entre los directivos. Este clima de insatisfacción se ve agravado por el uso inadecuado de los canales digitales

En cuanto al uso de canales digitales, Galíoto et al. (2025) demuestran que un estilo conversacional en redes sociales universitarias —basado en preguntas, encuestas y publicaciones colaborativas— fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso institucional. Este modelo contrasta con la realidad diagnosticada en la facultad, donde el WhatsApp se utiliza de forma predominantemente informativa y sobresaturada, sin aprovechar su potencial bidireccional.

En síntesis, los hallazgos obtenidos desde diferentes instrumentos coinciden plenamente y se impone diseñar una estrategia de comunicación institucional que fortalezca los flujos ascendentes y horizontales, desarrolle competencias comunicativas en los directivos y fomente una cultura organizacional participativa, en correspondencia con las exigencias de la Ley 162/2023 de Comunicación Social.

Limitaciones del estudio. Se reconocen las siguientes limitaciones: (a) la muestra, aunque representa la totalidad del universo directivo de la facultad (N=32), los resultados no pueden generalizarse mecánicamente a otras facultades; (b) el diagnóstico refleja un corte transversal, por lo que no permite evaluar la evolución de los patrones comunicativos en el tiempo; (c) no se incluyó a los estudiantes como fuente de datos, lo que constituye una línea abierta para futuras investigaciones.

A modo de recomendaciones:

1. La facultad debe diseñar e implementar una estrategia de comunicación institucional que fortalezca los flujos ascendentes y horizontales, a partir de los hallazgos del presente diagnóstico.
2. Los directivos tienen que instituir espacios regulares de escucha activa y retroalimentación, incluyendo canales formales (reuniones con agenda abierta) e informales (buzón de sugerencias anónimo).
3. A la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana le corresponde incorporar la formación en competencias comunicativas como requisito en los programas de desarrollo de cuadros y reservas, dado que el 84% de los directivos no ha recibido esta formación.
4. En futuras investigaciones deben realizar estudios comparativos en otras facultades de ciencias médicas cubanas, así como diseños longitudinales que permitan evaluar el impacto de las estrategias de comunicación institucional implementadas. Incorporar a los estudiantes como fuente de datos.

Referencias Bibliográficas

- Arévalo Martínez, R. E. (2022). El valor de la comunicación organizacional. *Sintaxis. Revista científica del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada*, (8), 1-18. <https://doi.org/10.36105/stx.2022n8.01>.
- Bravo Téllez, O., Almenares Rodríguez, K., Alfonso Sánchez, I., Beldarraín Chaple, E., Barciela González Longoria, M. C., & Badía Valdés, A. T. (2024). Diseño metodológico para desarrollar un procedimiento de gestión de comunicación interna en el Ministerio de Salud Pública de Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 35, e2540. <http://scielo.sld.cu/rcics/>.



- Canul Alcocer, J. A., & López Gamboa, G. E. (2023). Internal Communication in Higher Education Organizations: A Systematic Review (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>.
- Fernández, A. M. (2020). La comunicación organizacional en la educación superior cubana: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), e15. <http://scielo.sld.cu/rcics/>.
- Frølich, N., Bleiklie, I., & Stensaker, B. (2025). Leadership communication during organizational transformation. *Journal of Applied Communication Research*, 53(4), 680-695. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2456871>.
- Galioto, M., Pedone, F., Vantarakis, A., Tavares, P., & Bianco, A. (2025). The use of social networks in institutional communication at university: a prospective pattern for enhancing the sense of belonging among students. *Frontiers in Communication*, 10, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1523295>.
- Grunig, J. E. (2002). Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Lawrence Erlbaum. <https://psycnet.apa.org/record/2002-17361-000>.
- Hernández Guerra, U. M., Márquez Marrero, J. L., Páez Paredes, M., & García González, M. (2023). Modelo para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142023000200007.
- Ley 162/2023 "De Comunicación Social". (2023). Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 48.
- Puertas Martínez, L. L., & Barajas Villarruel, J. I. (2024). Comunicación organizacional interna en Instituciones de Educación Superior: propuesta metodológica. *Nau Yuumak*, 3(6), 78-94. <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.56>.
- United Nations. (2023). The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition. United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1967). Teoría de la comunicación humana. Tiempo Contemporáneo.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que este manuscrito es original, no contiene elementos clasificados ni restringidos para su divulgación ni para la institución en la que se realizó y no han sido publicados con anterioridad, ni están siendo sometidos a la valoración de otra editorial.

Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.

Contribuciones de los autores

Tania Maturell Pérez: redacción del artículo, fundamentos teóricos, diseño de la metodología.

Yalina Castellanos de la Cruz: diseño del artículo, fundamentos teóricos metodológicos, revisión de todo el contenido.

Alberto Alejandro Fontaine Reyes: tratamiento estadístico e informático, corrección de estilo y bibliografía.



