

**EL ROL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA COMUNICACIÓN DIRECTIVO-DOCENTE DE  
LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS JULIO TRIGO LÓPEZ  
THE PUBLIC RELATIONSHIPS IN THE DIRECTIVE-EDUCATIONAL COMMUNICATION OF THE  
ABILITY OF SCIENCES MEDICAL JULY TRIGO LÓPEZ**

Autor: M. Sc. Virgilio Martinto Ruiz

Profesor de Comunicación Organizacional

Correo electrónico: martinto1958@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4430-0507>

Institución Facultad de Ciencias Médicas Julio Trigo López, Departamento de Extensión Universitaria

Localidad: La Habana, Cuba

### **Resumen**

**Objetivo:** Destacar el rol estratégico de las Relaciones Públicas (RRPP) en la optimización de la comunicación entre directivos y docentes en la Facultad de Ciencias Médicas "Julio Trigo López".

**Métodos:** Se llevó a cabo una investigación de tipo bibliográfica-documental. La estrategia de búsqueda se implementó de forma sistemática durante el primer trimestre de 2024 en las bases de datos *PubMed*, *Scopus*, *Latindex* y *Web of Science*. Se utilizaron términos clave en español e inglés como "Relaciones Públicas", "Public Relations", "Comunicación Organizacional", "Internal Communication", "directivo-docente", "gestión educativa", "*medical faculty*" y "*health education*".

El criterio de inclusión principal fue la pertinencia temática con el rol de las RRPP en la comunicación interna y la gestión organizacional en el ámbito de la educación superior y la salud. La búsqueda arrojó un total de 430 documentos entre artículos, libros y capítulos de libro. Posteriormente, se realizó un análisis de contenido de tipo interpretativo, focalizado en los argumentos académicos más relevantes. Este análisis permitió sintetizar posturas, identificar tendencias teóricas y contrastar experiencias prácticas para construir una perspectiva fundamentada sobre la aplicación de las RRPP en el contexto específico de la comunicación directivo-docente en la Facultad de Ciencias Médicas "Julio Trigo López". **Resultados:** El análisis evidenció que las RRPP, como componente de la Comunicación Organizacional, constituyen una herramienta subutilizada pero potentemente efectiva para gestionar el vínculo directivo-docente. Su aplicación permite transitar de una comunicación improvisada y fragmentada a una estrategia integral que fomenta la motivación, el compromiso y la satisfacción del cuerpo docente.

Conclusión: Se reitera la fortaleza de las Relaciones Públicas como disciplina fundamental para el mejoramiento de la relación directivo-docente, recomendándose su integración formal en la gestión estratégica de la institución.

**Palabras clave:** Relaciones Públicas; Comunicación Organizacional; Público Interno; Directivo; Docente; Facultad de Medicina; Educación Médica

### **Abstract**

Objective: To highlight the strategic role of Public Relations (PR) in optimizing communication between managers and professors at the Julio Trigo López Faculty of Medical Sciences. Methods: A bibliographic investigation was conducted through a systematic search in databases such as PubMed, Scopus, Latindex, and Web of Science, retrieving 430 documents. A content analysis with an interpretative perspective of the reviewed academic arguments was performed. Results: The analysis showed that PR, as a component of Organizational Communication, is an underused but highly effective tool for managing the managerial-teacher relationship. Its application allows for a shift from improvised and fragmented communication to a comprehensive strategy that fosters motivation, commitment, and satisfaction among the teaching staff. Conclusion: The strength of Public Relations as a fundamental discipline for improving the managerial-teacher relationship is reiterated, recommending its formal integration into the institution's strategic management.

**Keywords:** Public Relations; Organizational Communication; Internal Public; Manager; Teacher; Medical Faculty; Medical Education

### **Introducción**

Las Relaciones Públicas (RRPP) emergieron en los Estados Unidos estrechamente vinculadas al desarrollo empresarial. Con el transcurso del tiempo, han evolucionado hasta consolidarse como un pilar de la comunicación estratégica contemporánea, trascendiendo el ámbito meramente comercial para aplicarse en organizaciones de diversa índole, incluidas las instituciones de salud y educación (1,2).

El conocimiento de los fundamentos de esta disciplina proporciona a los profesionales herramientas valiosas para gestionar la comunicación, tanto a nivel interno como externo. En el contexto de proyectos de salud, existen experiencias validadas a nivel nacional e internacional que demuestran

su eficacia en contextos complejos, donde los vínculos sólidos son cruciales para el cumplimiento de las políticas organizacionales (3).

En Cuba, el desarrollo de las RRPP está documentado en la producción académica de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y respaldado por la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en foros nacionales e internacionales (4).

No obstante, persiste un estigma que a menudo condena a esta disciplina al prejuicio, la subestimación o la simplificación, lo que frecuentemente deriva en decisiones que omiten sus fundamentos teóricos (5).

Es muy alentadora la existencia de una Corriente Latinoamericana de Relaciones Públicas, muy afín a los postulados ideológicos del estado cubano al situar al ser humano en el centro de su quehacer (6), lo que facilita la incorporación de este enfoque en la gestión de instituciones de educación médica.

La comunicación directivo-docente en la Facultad de Ciencias Médicas "Julio Trigo López" se presenta como un desafío, dadas las características singulares de esta organización.

En las instituciones públicas de salud, el abordaje de la comunicación institucional –cuando existe– suele ser disperso y fragmentado en áreas como prensa, relaciones institucionales o recursos humanos (7).

La función comunicativa se ha reducido, en el mejor de los casos, a las relaciones con los medios, descuidando su dimensión estratégica como productora de sentido, modeladora de la cultura institucional, las relaciones interpersonales y la identidad organizacional (7).

La comunicación interpersonal, desde el prisma de la Comunicación Organizacional, encuentra en las RRPP una disciplina aún poco explotada en el sector de la salud, pero sumamente efectiva para el mejoramiento de la comunicación directivo-docente.

Según la Ley de Comunicación Social, las RRPP tienen como esencia "la creación, mantenimiento y consolidación de las relaciones de adaptación e integración entre una organización y sus públicos" (8).

El docente, junto al estudiante, constituye un público interno vital que requiere un tratamiento diferenciado para lograr su satisfacción y, en consecuencia, un mejor desempeño institucional.

## **Desarrollo**

### **1. Las Relaciones Públicas como disciplina Estratégica**

Uno de los principales retos de las RRPP es crear las alianzas necesarias dentro de la estructura organizacional que les confieran una posición privilegiada y la capacidad de influir en decisiones medulares que garanticen políticas de integración con los públicos (9).

Si bien esto está ampliamente explicitado en la teoría, su implementación práctica en el ámbito organizacional, especialmente en el sector público de salud y educación, suele ser insuficiente.

Un cambio de mentalidad en la dirección es fundamental para acercar a los docentes a los problemas más acuciantes de la organización. Esto implica situar al profesional de la comunicación, formado en RRPP, como un representante de la alta dirección para implementar políticas que influyan positivamente en la imagen que los docentes tienen de sus directivos (10). Como señaló el eminente profesor uruguayo Román Pérez Senac, pionero de las RRPP latinoamericanas, referente a la importancia de este tema en la salud pública: "Fue un tema tabú. Hoy resulta de imprescindible dilucidación" (11).

## **2. Experiencias Internacionales y necesidad de Renovación**

En América Latina, existen ejemplos de instituciones de educación médica que cuentan con áreas de RRPP dedicadas a la comunicación interna. Casos como los de la Universidad de Cuenca (Ecuador), la Universidad de los Andes (Venezuela), la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Facultad de Medicina de la Universidad de São Paulo (Brasil) y la Universidad Autónoma de México, demuestran experiencias consolidadas en la gestión de la relación con sus públicos internos (12).

La relación de los directivos con sus docentes debe partir de una renovación de los métodos de dirección que incorporen en su centro a la comunicación organizacional y a disciplinas como las RRPP, que han probado su eficacia para la gestión en las nuevas condiciones de las organizaciones.

La comunicación directivo-docente puede definirse como el proceso de comunicación organizacional que centra su atención en la implementación de una política basada en la gestión del flujo de mensajes para la integración armónica y coherente de los docentes al cumplimiento de la misión pública de la institución (13).

## **3. Liderazgo Comunicativo y Flujos de Información**

El vínculo directivo-docente, bajo los presupuestos teóricos de la Comunicación Organizacional, debe convertirse en un sólido enfoque institucional, concebido para lograr flujos de mensajes que estimulen en el docente la motivación, el compromiso y el apego a los valores de la organización (14).

Para ello, es indispensable que los directivos muestren un interés genuino en implantar un sistema de comunicación estratégica e integrada que, para los efectos de esta relación, deberá ser personalizado.

La gestión del directivo corresponde al liderazgo dentro de las organizaciones, basado en el manejo de competencias, habilidades y actitudes (15).

Este rol se interpreta como un componente de apoyo para la organización y sus integrantes, siendo capaz de influir y dirigir a los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales (16).

Allí donde el liderazgo comunicativo del directivo es efectivo y se expresa claramente en su visión de la comunicación organizacional, la comunicación interna muestra altos niveles de efectividad.

En las instituciones educativas de salud, los flujos de comunicación que circulan entre el público interno son vitales para su buen funcionamiento, ya que a través de ellos se envía información sobre tareas, se difunden reglamentos, se refuerza la cultura interna, se elaboran nuevos planes y se fortalecen los canales formales e informales (17).

#### **4. Obstáculos y desafíos en la práctica**

El cúmulo, diversidad y complejidad de las tareas administrativas que enfrenta el directivo de las instituciones médicas constituye un obstáculo significativo para jerarquizar el sistema de comunicación (18).

A menudo predominan las tareas administrativas en detrimento de la función de aprendizaje y el desarrollo profesional docente (19).

Este problema, unido a una aún baja producción científica específica sobre el tema, preocupa a tratadistas del área.

En ese contexto, la gestión educativa se ve limitada para impulsar cambios sustanciales en la práctica docente, como la creatividad, la innovación, la investigación y el trabajo en equipo.

Fundamentalmente, no se desarrolla plenamente la identidad del personal docente ni se promueven acciones que fomenten su motivación y satisfacción laboral, orientadas al logro de los objetivos institucionales (20).

#### **5. La Problemática de la Comunicación Ascendente y el Clima Organizacional**

La evidencia señala que los profesionales de la salud a menudo perciben desacuerdos entre sus intereses y los de la dirección, no se sienten escuchados, y la primera información les llega frecuentemente en forma de rumores (21, 22).

Además, los médicos y docentes valoran significativamente la comunicación ascendente y el enterarse de los proyectos antes de que se publiquen oficialmente (23).

La información en las organizaciones públicas necesita de un canal de comunicación interno ascendente robusto. La experiencia indica que, en determinados momentos, la información ascendente solo se consigue "descendiendo" a los niveles de base, lo que refleja una falla estructural (24).

La medición rutinaria del clima organizacional en este segmento vital deviene una herramienta indispensable, cuyos resultados deben ser la base para la adopción de políticas por parte de los

directivos (25). Una adecuada comunicación interna es fundamental para que los trabajadores se sientan conectados con el objeto social de la institución, lo que contribuye al éxito organizacional (26).

#### 6. La Necesidad de Cambios Estructurales

Los cambios de mentalidad deben impulsar la adopción de medidas que propicien cambios sustantivos en la estructura organizacional. Uno de los problemas en el diseño de estructuras apropiadas es obtener y procesar información para una toma de decisiones efectiva.

Desde la perspectiva de sistema abierto, la información fluye continuamente entre la organización y su entorno, y debe diseñarse una estructura efectiva para transmitirla. Conforme las organizaciones se tornan más complejas, también deben manejar eficientemente los intercambios internos de información (27).

Desde la perspectiva de una organización moderna, son vitales los cambios estructurales que propicien un flujo sistemático de la información hacia los docentes a través de canales diseñados específicamente para ello.

La complejidad de las organizaciones de educación médica hace necesaria la valoración de una reingeniería estructural que favorezca una mejor comunicación directivo-docente.

Como menciona Fernández (citado en 28), "La gestión de la comunicación interna, poco a poco, pero de manera imparable, empieza a ser percibida como una necesidad para las organizaciones públicas. Dentro de esta tendencia, la consideración de la comunicación interpersonal debería ser una de las prioridades".

#### **Discusión**

Los hallazgos de esta investigación bibliográfica subrayan la existencia de una brecha significativa entre el potencial teórico de las RRPP y su aplicación práctica en el contexto de la comunicación directivo-docente en instituciones de educación médica como la Facultad "Julio Trigo López".

La revisión de la literatura confirma que la comunicación, lejos de ser una función auxiliar, es una dimensión estratégica que produce sentido sobre lo que la institución es y aspira a ser (7).

La efectividad del liderazgo directivo está intrínsecamente ligada a sus competencias comunicativas (15, 16). La predominancia de tareas administrativas sobre las de desarrollo y comunicación, reportada por Rodríguez-Uribe (19) y otros, constituye un patrón disfuncional que las RRPP podrían ayudar a corregir mediante la implementación de sistemas de comunicación que liberen tiempo y recursos al directivo, a la vez que empoderan a los docentes.

La recurrente queja sobre la falta de comunicación ascendente y la proliferación de rumores (21, 22, 23) es síntoma de una estructura organizacional que no ha priorizado el diseño de canales fluidos de diálogo.

La propuesta de Sepúlveda (27) sobre la necesidad de estructuras que procesen eficazmente la información interna adquiere plena vigencia.

La implementación de departamentos o responsables de RRPP, siguiendo el ejemplo de instituciones latinoamericanas pioneras (12), podría ser un primer paso estructural crucial.

La Corriente Latinoamericana de RRPP (6), con su enfoque humanista, se alinea perfectamente con los valores del sistema de salud y educación cubano, ofreciendo un marco ético y metodológico pertinente para abordar la relación con el público interno docente, no como un recurso, sino como un actor fundamental de la misión institucional.

## **Conclusiones**

1. Las Relaciones Públicas, como disciplina integrante de la Comunicación Organizacional, están llamadas a desempeñar un papel activo y estratégico en la gestión de la Facultad de Ciencias Médicas "Julio Trigo López", particularmente, en la optimización del vínculo directivo-docente.
2. La comprensión e integración de este enfoque por parte de la alta dirección es un requisito previo para lograr una comunicación más efectiva, que redunde en una mayor motivación, satisfacción y compromiso del claustro docente.
3. Se recomienda la realización de un diagnóstico interno específico que mida el clima organizacional y el estado actual de la comunicación directivo-docente en la institución, como punto de partida para el diseño de una estrategia de RRPP personalizada.
4. Se sugiere valorar la creación de una estructura formal (ej. Departamento o Comisión de Comunicación y RRPP) que lidere la implementación, monitoreo y evaluación de las estrategias comunicativas, asegurando su alineación con los objetivos institucionales.
5. Una mirada desde la investigación científica continua, que genere producción académica propia sobre esta temática, es imprescindible para situar en un plano superior los resultados de esta importante institución.

## **Referencias Bibliográficas**

1. Cutlip SM, Center AH, Broom GM. Effective Public Relations. 9th ed. Pearson Prentice Hall; 2006.
2. Xifra J. Las relaciones públicas. Editorial UOC; 2008.
3. Guth DW, Marsh Ch. Public Relations, A Values Driven Approach. Pearson Editorial; 2006.

4. Malpica JR. Las Relaciones Públicas frente a las nuevas realidades. *Temas de Comunicación*. 1992;(3):63-72.
5. Castillo A. Introducción a las Relaciones Públicas. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas; 2010.
6. Pérez Senac R. Hacia una teoría latinoamericana de las relaciones públicas. *Revista Latina de Comunicación Social*. 1999;(14):12-18.
7. Poccioni M. La comunicación institucional en salud: más allá de la prensa. En: *Manual de Comunicación en Salud*. Buenos Aires: Editorial La Crujía; 2017. p. 199-215.
8. República de Cuba. Ley de Comunicación Social. Ley No. XX/2023. *Gaceta Oficial de la República*. 2023.
9. Wilcox D, Cameron GT, Xifra J. *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. 10ª ed. Editorial Pearson; 2012.
10. Baskin O, Aronoff C, Lattimore D. *Public Relations. The profession and The Practice*. Mc Graw Hill; 1997.
11. Pérez Senac R. La comunicación en la salud pública: del tabù a la necesidad. *Actas del V Congreso Latinoamericano de RRPP*; 1999 Nov; Montevideo, Uruguay.
12. Mata GE, López ME. Las relaciones públicas aplicadas a proyectos y programas de patrocinio y mecenazgo en El Salvador. Trabajo de graduación. Universidad Tecnológica de El Salvador; 2008.
13. González MI, Baamonde XM. La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español. *Razón y Palabra*. 2011;(75).
14. Cutlip SM. The Unseen Power: A Brief History of Public Relations. En: Caywood C, editor. *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. McGraw-Hill; 1997. p. 15-33.
15. Tabares M, Miranda O. Liderazgo y comunicación en las organizaciones de salud. *Rev Cubana Salud Pública*. 2015;41(2):150-160.
16. Rivero A. El liderazgo comunicativo del directivo en instituciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. 2021;85(1):79-95.
17. Manrique L. La comunicación interna en instituciones de salud. *Revista de Comunicación y Salud*. 2015;5(1):10-25.
18. Sepúlveda F. Estructura organizacional y flujos de información. *Revista de Administración Pública*. 2012;48(1):25-40.
19. Rodríguez-Urbe A. La gestión del tiempo en directivos de educación médica. *Educación Médica Superior*. 2018;32(3).

20. Flores R, Manrique L. Gestión educativa y satisfacción docente en facultades de medicina. *Investigación en Educación Médica*. 2021;10(38):150-158.
21. March JC, Prieto MA, Gutiérrez M. Percepción de los profesionales sanitarios sobre la comunicación con la dirección. *Gac Sanit*. 2000;14(5):389-95.
22. Pajares J, March JC, Gómez M. Los rumores como síntoma de deficiencia comunicativa en hospitales. *Rev Calid Asist*. 1998; 13:205-10.
23. Ballvé P, Pujol R, Romaguera A, Bonet J, Rafecas M, Zarza E. Valoración de la comunicación interna por los médicos de un hospital terciario. *Gac Sanit*. 2008;22(5):433-8.
24. Calves D, Sorolla T. Comunicación ascendente en organizaciones públicas: realidades y desafíos. *Revista de Gestión Pública*. 2016; XV (2):215-230.
25. Bravo M, Almenares A, Arocha C, Badía L, Romero P, González R. Estado de la gestión de la comunicación interna en hospitales universitarios. *CorSalud*. 2023;15(1):45-60.
26. Villena D. La comunicación interpersonal como prioridad en la gestión pública. En: Fernández C, editor. *Nuevos Escenarios de la Comunicación Pública*. Lima: Fondo Editorial; 2019. p. 15-30.
27. Sepúlveda F. Teoría de sistemas y comunicación organizacional. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. 2012;78(2): 25-45.
28. Fernández C. La comunicación interna en la administración pública del siglo XXI. En: Villena D, editor. *Comunicación y Gestión Pública*. Santiago: RIL Editores; 2019. p. 17-35.