



Recibido: 11/6/2024, Aceptado: 15/1/2024, Publicado: 5/2/2024

Lorenzo García, J., Rodríguez Hernández, M. y Valero Rivero, D. (2024). Gestión de la comunicación en la dirección provincial de transporte Sancti Spíritus. *Márgenes. Revista multitemática de desarrollo local y sostenible*, 12(1), 246-262. <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/article/view/1746/version/1503>

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRANSPORTE
SANCTI SPÍRITUS
COMMUNICATION MANAGEMET IN SANCTI SPIRITUS PROVINCIAL DIRECTORATE OF
TRANSPORT**

Autores:

Lic. José Lorenzo García¹

director@dptss.transnet.cu

<https://orcid.org/0000-0003-2239-4461>

M. Sc. Mirelys Rodríguez Hernández²

mirelyrh@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-1658-4816>

Dr. C. Dámaris Valero Rivero³

dvalerorivero@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7237-9257>

¹Dirección Provincial de Transporte. Sancti Spíritus, Cuba.

²Unión Provincial de Periodistas de Cuba. Sancti Spíritus, Cuba.

³ Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad. La Habana, Cuba.

RESUMEN

Introducción: Este trabajo tributa a un modelo de gestión comunicación organizacional de la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus. Consta de fases y etapas que conforman un procedimiento para el adecuado manejo de la comunicación organizacional en la institución.

Objetivos: Proponer un modelo de gestión de comunicación en la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus.

Métodos: Se sustentan en la investigación bibliográfica y documental, el análisis de contenido, la observación, la entrevista y la encuesta como técnicas fundamentales y la triangulación de los resultados posibilitó corroborar que la ausencia de un sistema integrado en la gestión de comunicación influye en la fragmentación e improvisación de las acciones comunicativas en la entidad.

Resultados: Se propone un modelo de gestión de comunicación para enfatizar en tres aspectos básicos: el soporte teórico derivado en principios que deben regir las políticas de comunicación de la entidad; la estructuración de un dispositivo flexible, y a la vez acorde a sus características; y que los procesos que apuntan al diagnóstico, planificación, organización, control y evaluación de las acciones de comunicación estén en función de las necesidades de comunicación institucional.

Conclusiones: Se propone un modelo de Gestión de Comunicación que parte de una perspectiva sistémica en donde resulten sinérgicas las acciones a lo interno y lo externo de la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus.

Palabras clave: empresa; gestión; procesos comunicativos; transporte

ABSTRACT

Introduction: This paper contributes to an organizational communication management model of Sancti Spíritus Provincial Directorate of Transport. It consists of phases and stages that make up a procedure for the proper management of organizational communication in the institution.

Objective: To propose a communication management model in Sancti Spíritus Provincial Directorate of Transport.

Methods: It is based on bibliographic and documentary research, content analysis, observation, interview and survey as fundamental techniques. The triangulation of the

results made it possible to corroborate that the absence of an integrated system in communication management influences the fragmentation and improvisation of communication actions in the entity.

Results: A communication management model is proposed to emphasize three basic aspects: the theoretical support derived from principles that should rule the entity's communication policies; the structuring of a device which is both flexible and according to its characteristics; and the alignment between the processes aiming at the diagnosis, planning, organization, control and evaluation of communication actions with the institutional communication needs.

Conclusions: A communication management model is proposed based on a systemic perspective where the internal and external actions of Sancti Spíritus Provincial Directorate of Transport are synergic.

Keywords: company; management; communicative processes; transport

INTRODUCCIÓN

La comunicación es importante en todo contexto social, laboral y organizacional; caracterizar su estado en un centro laboral, permitirá detectar deficiencias, fortalezas y quizás amenazas, las cuales pueden ser erradicadas unas y utilizadas otras para el mejor aprovechamiento de las relaciones interpersonales, la carga de trabajo y los recursos materiales (Menéndez Villacreces et al. 2020).

Un enfoque de sistema para la gestión organizacional, parte de considerar a la organización como un sistema abierto que, se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente. En términos de gestión, se refiere a la organización como una unidad social conscientemente coordinada a través de los llamados administradores, gerentes o directivos, quienes se encargan de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos (Domínguez Quevedo y Suarez-Caimary, 2021).

La coherencia y la transparencia de la comunicación institucional es un insumo intangible clave para la supervivencia de las organizaciones en el actual mercado

global. Es por ello que la gestión de las organizaciones, ha de desenvolverse entre ambas dimensiones clave: la transparencia y coherencia entre lo dicho y lo actuado (Rivero Hernández, 2018).

Cuba se ha distinguido en los últimos años por la implementación de constantes transformaciones. En la actualidad los estudios de comunicación organizacional en el país, se realizan sobre la base de considerar que el cambio no puede estar dirigido sólo a priorizar los aspectos tecnológicos y estructurales, sino también a los recursos humanos, que desarrollan elementos capaces de conducir el proceso con proactividad; constituye un ejemplo el modelo del Perfeccionamiento Empresarial con el cual se dio un importante paso hacia su consolidación, con la inclusión en el año 2007 del Sistema de Comunicación (Saladrigas Medina et al., 2020).

Al decir de Rivero Hernández (2018), la comunicación en las organizaciones debe tenerse en cuenta desde dos perspectivas: una primera dimensión, desde su función estratégica, como un subsistema dentro del sistema general de la empresa, que le permite gestionar todas sus acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización; donde tienen lugar los procesos de construcción de significados compartidos, posibilitando la coherencia de las acciones coordinadas para lograr los objetivos de la organización. Su segunda dimensión, carácter transversal, se refiere a la comunicación como eje de toda la organización, siendo copartícipe de todas las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aun cuando el objetivo o propósito de cada una de estas no sea la comunicación en sí misma; las organizaciones cubanas no permanecen divorciadas de estos nuevos desafíos.

De allí deviene que la presente investigación comparte experiencias en la planeación del Sistema de Comunicación de la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus, en la gestión de la comunicación organizacional de manera coherente y armónica, en busca de una mayor eficacia y eficiencia en su gestión, reduciendo la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la gestión de la comunicación.

Para ello se establece como objetivo general: Proponer un modelo de gestión de comunicación en la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus.

DESARROLLO

La comunicación es un proceso que ocurre en cualquier tipo de organización, es el que involucra permanentemente a los trabajadores, directivos y las partes pertinentes externas a la empresa, tales como clientes, proveedores y la sociedad. Cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo, sector, tamaño u objetivos; en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación (Dávila-Lorenzo y Saladrigas-Medina, 2020).

Desde este punto de vista no es posible separar los procesos comunicativos de los organizacionales y las incoherencias en cuanto a concepción de uno y otro ponen en peligro el resultado de la organización. “No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores (...)” (Saladrigas-Medina, 2018, p. 21).

La comunicación organizacional

Entre las principales definiciones de comunicación organizacional aportadas por diferentes autores se impone mencionar a Redding & Sanborn (1964), definieron por primera vez a la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización, es decir, comunicados de trabajos, incentivos de motivación y programas de retroalimentación entre directivos y subordinados.

En posteriores estudios Redding (1972), analizó la comunicación interna, discutió el concepto de clima organizacional y su relación con la comunicación efectiva y presentó diez postulados que sirvieron de base para futuras investigaciones en el campo de la comunicación en las organizaciones: a) la importancia del significado del mensaje desde el proceso de interpretativo del receptor, b) el rol de la comunicación verbal y no verbal, c) la importancia de la escucha empática, de la retroalimentación tanto del receptor como del emisor, d) la eficiencia de la comunicación, e) barreras que impiden el proceso de comunicación como la sobrecarga de información y la capacidad de los canales, entre otros. (Buzzanell & Stohl, 1999, cómo se citó en Palacios Chavarro, 2015, pp. 35-36)

También Witkin & Stephens (1972), definen a “la comunicación organizacional como interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas

por medio de la comunicación y que sirve a los propósitos de la comunicación. La comunicación organizacional funciona como un sistema” (p. 21).

Garrido et al. (2020), expresan que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, “(...) ascendentes y descendentes y horizontales” (p. 23), que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización.

Trelles-Rodríguez (2007), por su parte expone su criterio respecto a la conceptualización teórica del término comunicación organizacional, cuando afirma que es un proceso que implica el flujo de mensajes entre personas y que ocurre en un sistema social que interactúa activamente con su entorno.

Pensar en la comunicación organizacional como instrumento infiere asumirla como la posibilidad de transmitir mensajes, con lo cual, mientras más mensajes se transmitan, mayor éxito se tendrá en lograr que el mensaje llegue.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Según Rivero Hernández (2018), la comunicación en las organizaciones debe ser entendida como eje transversal al sistema de gestión integral puesto que atraviesa todas y cada una de sus actividades y procesos e interactúa con todas las áreas de la organización; que esté conectada todo el tiempo con las prioridades de la agenda de la alta dirección y que sea planeada estratégicamente (honrando todas sus fases: investigación, diseño y planeación, ejecución, control y evaluación, pero privilegiando las fases de investigación y evaluación –siempre las más preteridas-) y además, que se formule como proceso continuo y permanente, teniendo en cuenta a los protagonistas y sus contextos.

Es, por tanto, la gestión de la comunicación es inseparable de la gestión organizacional, ya que implica la planificación, administración y evaluación de los flujos de información, buscando siempre que se relacionen con los objetivos estratégicos de la entidad. Así, el

interés por la comunicación en las entidades ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso, con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto, sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento.

A expensas de que la comunicación en las organizaciones sea o no coordinada, es más que sabido que las mismas siempre están comunicando. En efecto, existen áreas donde se planifican y ejecutan acciones de índole comunicativas, así es posible mencionar en los departamentos de recursos humanos donde entre sus funciones está la atención al público interno, por lo que se deriva su enfoque hacia la comunicación interna. Las relaciones públicas, también actúan con el mismo objetivo, a lo que se añade la atención a los públicos externos. Por su parte, el marketing, la publicidad y la propaganda, estas últimas con gran énfasis en el producto o servicio que la institución oferta, son todas áreas que tributan a la comunicación organizacional (Menéndez-Villacreces et al. 2020).

Frente a estos contextos, se hace necesario que la comunicación parta de la dimensión institucional y responda estratégicamente a la misión organizacional. La integración de las actividades propias de la vida organizacional con aquellas que benefician y representan a su gente y su entorno, posibilita fortalecer y potenciar el sentido de pertenencia, al mismo tiempo que favorece la participación de los diferentes componentes de una institución en el desarrollo y la apropiación de su cultura organizacional (Trelles-Rodríguez, 2007).

La gestión en las comunicaciones implica llevar adelante una política organizacional sistemática que defina la estrategia de intervención en esos actos para las relaciones con los públicos de la organización, volver comprensibles los alcances y modalidades de su actividad en mayor medida a la opinión pública y facilitar el desarrollo de un ambiente de credibilidad en su contexto. Se supone entonces que un análisis previo de la misión y visión de la organización, así como de su estado deseado y su actual situación organizacional. De ello se derivan sus necesidades de comunicación la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes a partir de una política que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de

aplicarse en planes concretos de comunicación materializados en soportes y canales de comunicación (Proyecto de Ley de Comunicación social, 2023).

Desde esta perspectiva de gestión, la simple yuxtaposición de actividades no necesariamente supone una estrategia. Cada acción o producto que se proponga deberá interactuar con los demás, pero a la vez tener independencia y ser flexible como para que no se caiga el sistema si alguno de ellos no puede llevarse a cabo. Es importante que considerar que una estrategia es una acción eminentemente política, que requiere la toma de decisiones políticas, ejecuciones administrativas y una fuerte acción interna para que los agentes conozcan, compartan y sean partícipes activos de la estrategia y estas iniciativas funcionen como un sistema, puesto que de la interacción entre las distintas actividades serán el resultado de los cambios esperados. (Rivero Hernández, 2018)

Por su parte Ríos Pacheco et al. (2020), coinciden en exponer que las acciones comunicativas de una organización deben partir de una coherencia que las integre, en aras de alcanzar la misión y visión empresarial y la construcción colectiva de propósitos y objetivos. El eje comunicacional, planteado por estos autores, es el que promueve la idea de una armonía de las acciones de la organización, resultado de circulación de información por diferentes niveles con un principio de la coherencia, es decir, conocimiento e integración de objetivos estratégicos de la organización en un plan de acción en función de objetivos conocidos por todos.

En la actualidad, toda línea de gestión en comunicaciones debe dar cuenta de los cambios que se han producido en la sociedad en los últimos años (bautizada como sociedad de la información y el conocimiento), prestando especial atención al hecho de que el modelo económico trasladó su forma de ponderar el valor: de cuantitativo a cualitativo, de tangible a intangible.

Una adecuada gestión de los procesos comunicativos de la organización contribuye a una conducción y planificación de procesos funcionales de la organización con fluidez y eficiencia, mayor organización de la empresa, adecuada asignación de recursos, animación y activación de públicos (Saladrigas-Medina, 2018).

La actual preocupación de las entidades está centrada en la gestión efectiva de la comunicación, por lo que temas como la medición, evaluación, diagnóstico y control,

constan dentro de los más discutidos en el panorama profesional y académico más inmediato. La medición / evaluación va instituyéndose como un requerimiento de la credibilidad, el conocimiento y la influencia en el campo de la comunicación. Y es que se requiere contar con sistemas de gestión sobre los múltiples recursos que utiliza el área de comunicación y un sistema evaluativo que posibilite comprobar su valía (Dávila-Lorenzo y Saladrigas-Medina, 2020).

Para el contexto cubano tener en cuenta la gestión de la comunicación está hoy entre las prioridades del país, que apuesta por la eficiencia y la eficacia de las entidades, la disciplina, y todo ello en sintonía con la institucionalización de la cual depende en medida importante el futuro de la nación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Insertada dentro de las líneas de investigación del área de la comunicación organizacional, la investigación se desarrolla desde la perspectiva metodológica cualitativa, un diseño no experimental y un tipo descriptivo, orientada a la producción en un ámbito de aplicación dentro de la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus. Se promueve como premisa que el diseño de un modelo de gestión de comunicación la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus, contribuye a mejorar la planificación de las acciones comunicativas acorde a los requerimientos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal en la organización.

Se aplican diversas técnicas o instrumentos como el análisis documental, la observación participante, el análisis de contenido, la entrevista individual (cada una con sus muestras específicas, seleccionadas a criterio intencional de acuerdo con el propósito del estudio), la triangulación de los datos.

Este trabajo de campo se realizó a partir del consentimiento informado para ejecutar la investigación, por un periodo de cuatro meses, desde en un periodo establecido de noviembre de 2022 a febrero de 2023, dadas las características de la unidad de análisis —una entidad que dirige y controla la política estatal sobre el transporte en la provincia, debe apuntar hacia una renovación y actualización constante—.

Posteriormente se decodifica cada una de las dimensiones de la categoría con la triangulación metodológica y se tabula mediante sistemas de procesamiento computarizado las frecuencias de aparición de las respuestas, se procesan las

preguntas y las observaciones realizadas. Se obtienen finalmente los resultados de la presente investigación donde se evidencia que en la entidad los procesos comunicativos no están atemperados a las regulaciones vigentes para la actividad de comunicación organizacional; no hay una relación formal entre la gestión del resto de los sistemas de dirección y las acciones de comunicación, por tanto es necesario el diseño e implementación de un sistema integrado en la gestión de comunicación para eliminar o disminuir al máximo posible de la aleatoriedad e improvisación en la realización de acciones comunicativas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de la Dirección provincial de Transporte en Sancti Spíritus y la gestión de la comunicación

La Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus (DPT) fue creada por Resolución No.1/2002 del presidente del Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spíritus. Con responsabilidad independiente, su dirección, organización y funcionamiento se ajustan a las disposiciones vigentes para dirigir y controlar la política estatal sobre el transporte en la provincia de Sancti Spíritus. La entidad se subordina administrativamente al Gobierno provincial y metodológica al Ministerio del Transporte de la República de Cuba (Mitrans), creado el 1ro de agosto de 1961, por la Ley 960.

Como objeto social está dirigir y controlar a nivel provincial, la política estatal sobre el transporte, satisfacer las necesidades de transportación de cargas y pasajeros y sus servicios auxiliares y conexos, así como lo relacionado con el mantenimiento y control de la infraestructura técnica y la red vial del territorio, además la implementación y desarrollo del Sistema de Control de Flotas por GPS y el reordenamiento del transporte de carga, como parte de las medidas adoptadas por el Gobierno para perfeccionar el control y uso del combustible y de los medios de transporte, incluyendo la prevención de las indisciplinas e ilegalidades.

Su misión está definida como garantes del bienestar de la ciudadanía, a la que se sirve desde el sector del transporte, en un afán de mejora y desarrollo constante. La visión es ser una entidad integradora de soluciones, con capacidad para atender proyectos, combinando tecnologías de vanguardia con ideas innovadoras en el sector del transporte.

La entidad radica en Sancti Spíritus, tiene una plantilla de 48 trabajadores y seis subdirecciones que se subordinan a una dirección provincial. Para cumplir las funciones específicas que le han sido asignadas, el sector del transporte en la provincia está estructurado en un sistema conformado por 23 entidades presupuestadas y empresas pertenecientes al Ministerio de Transporte y tres subordinadas al Gobierno Provincial, que abarca una gama de servicios relacionados fundamentalmente con la transportación de pasajeros y cargas generales entre municipios y asentamientos poblacionales.

La comunicación dentro de la Dirección Provincial de Transporte tiene una conceptualización del término que parte de considerar de vital importancia su planificación de forma sistémica para el buen funcionamiento de cualquier organización. Los trabajadores del centro hacen referencia a la importancia que se le concede a la comunicación tanto a la externa como a la interna.

La entidad tiene definida la estrategia comunicativa en función de los diferentes públicos, de lo que deriva la existencia de objetivos y planes de comunicación.

Modelo para la gestión de la comunicación

A partir del año 2000, se habla de la gestión de los valores intangibles, situados estos entre las principales prioridades de las políticas de comunicación de las grandes empresas. Villafañe Gallego (2007), señala que son cuatro los intangibles estratégicos: la reputación, la marca, la responsabilidad y la cultura corporativa, donde la Comunicación Estratégica constituye una herramienta indispensable para gestionar los intangibles. Para poder trabajar la Comunicación Estratégica de las compañías, surge la necesidad de contar con una estructura organizativa de la Comunicación, que, a través de un departamento específico o un profesional, lidere la puesta en marcha, con competencias, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica de todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de comunicación. El perfil de la organización condiciona el modelo de gestión de la comunicación en cada tipo de entidad (Morales Serrano, 2006).

En esta investigación la propuesta tiene como sustento metodológico los Modelos de Sanz de la Tajada (1998), Morales Serrano (2006), Villafañe Gallego (2007) y por la relevancia y actualidad de los mismos en el marco empresarial cubano, comprende a su

vez un análisis del Paradigma del Siglo XXI de Costa (2018), y desde una adecuación a nuestro contexto específicamente el modelo diseñado por Rivero Hernández (2018), donde establece las bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y dentro de estos la Gestión de Comunicación en sí misma: se trata de la revisión de cada una de las etapas, fases o procesos lógicos a través de los cuales se formaliza la gestión: Análisis, Planeación y Programación, Ejecución y Evaluación.

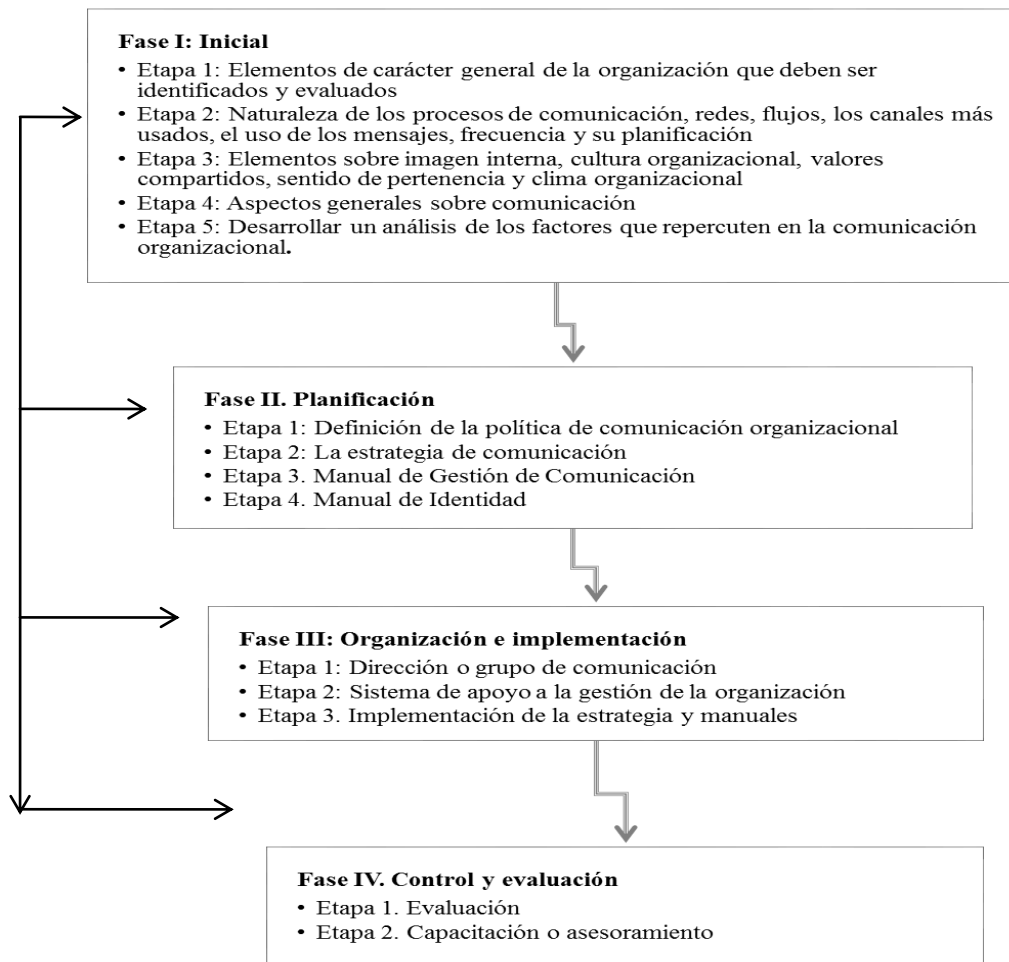


Figura 1. Modelo del procedimiento para la gestión de comunicación

El modelo propuesto (Figura 1), expone un ciclo cerrado, pues cada una de las fases es complementada por otras, para ello se requerirá de diagnósticos individuales de los indicadores, teniendo en cuenta cada etapa y se sustenta sobre pilares fundamentales

que actualmente tienen amplio valor estratégico: comunicación, cultura, identidad e imagen. Así mismo, la propuesta contempla la interrelación de estos elementos.

A partir de la propuesta, de cuatro fases, inicia con las cinco etapas de la primera fase con el objetivo de caracterizar la situación actual que presentan los procesos comunicativos que ocurren en el entorno interno de la organización. Entre otros condicionantes, la primera etapa contempla los elementos de carácter general de la organización que deben ser identificados y evaluados, en la segunda es necesario exponer la naturaleza de los procesos de comunicación, redes, flujos, los canales más usados, el uso de los mensajes, frecuencia y su planificación. Las etapas tres y cuatro, muestran los elementos sobre imagen interna, cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y clima organizacional y los aspectos generales sobre comunicación, por último, el modelo define desarrollar un análisis de los factores que repercuten en la comunicación organizacional.

La planificación como segunda fase plantea como objetivo general diseñar y ejecutar la planificación estratégica de comunicación interna, teniendo en cuenta de manera particular el objetivo de aumento de la retroalimentación y participación. Este paso establece la política de comunicación organizacional, la estrategia de comunicación y los manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad.

Por su parte, la fase organización e implementación presenta la estructura encargada de la gestión de comunicación en la organización, en aspectos a tener en cuenta el lugar donde corresponde estar ubicado en la estructura formal, las funciones que le corresponde cumplir, el nivel de apoyo que necesita, tanto en lo material como en autoridad y respaldo. La tercera etapa de esta fase propone la implementación de la estrategia y manuales. La implementación además define los ámbitos tanto interno como externo.

Como última fase, el control y evaluación establece las actividades de diseño y ejecución de sistemas de evaluación de las estrategias de comunicación referidas anteriormente. La evaluación y control permite el análisis de los resultados y si estos se ajustan a los objetivos planteados para pasar a la siguiente fase. Si los resultados evaluados no cumplen los objetivos planteados, el ciclo se reinicia a la fase de análisis

para volver a hacer este paso, la planificación e implementación. Se concibe la evaluación como proceso y resultado.

El modelo propuesto fue valorado positivamente por el criterio de expertos a partir de su pertinencia y factibilidad atendiendo a cuatro indicadores: los fundamentos en los que se sustenta el modelo; la contribución de las pautas propuestas como soportes teórico-metodológicos; la pertinencia de las etapas y fases que lo conforman y su factibilidad para lograr una mayor eficiencia en la gestión de la entidad, reducir la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la gestión de la comunicación. Asimismo, fueron advertidas sus potencialidades transformadoras por los participantes.

CONCLUSIONES

Los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión de comunicación organizacional confirman que la gestión de la comunicación es un proceso complejo y novedoso, sujeto a las complejidades de cada entidad y en el escenario cubano hay carencias de modelos que normen su gestión de forma eficiente.

En el diagnóstico de la situación actual de la gestión de la comunicación en la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus es evidente que existe una relación entre los objetivos organizacionales y los de comunicación de tipo formal en términos de encontrarse declarados en la planeación estratégica de la entidad, pero desde una concepción de la comunicación como herramienta de gestión para el cambio organizacional, no implementándose como parte de la gestión del centro.

La comunicación se asume como un proceso espontáneo sin previa planificación derivada de momentos diagnósticos para la implementación de acciones de comunicaciones y correspondientes mecanismos de control y evaluación coherentes, que propicien la sinergia de todo el comportamiento de la organización.

El modelo propuesto parte de una perspectiva sistémica en donde resulten sinérgicas las acciones a lo interno y lo externo de la Dirección Provincial de Transporte de Sancti Spíritus, es el resultado de las propias necesidades de comunicación detectadas en términos de brecha entre el actual estado del centro y la situación deseada por sus públicos, se plantea el diseño de una estructura flexible en correspondencia con las características de la entidad para la implementación de los procesos que apunten al

diagnóstico, planificación, organización, control y evaluación, según lo establece la base política, legal, programática y/o metodológica vigente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Costa Institute, J. (2018). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, 22(1), 356-373.
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160/pdf>
- Dávila-Lorenzo, M. y Saladrigas-Medina, H. M. (2020). Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio: alternativa sistémica para las oficinas del conservador y del historiador en Cuba. Propuesta a partir de un estudio de caso. *Revista Latina de Comunicación Social*, (77), 329-356.
<https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/389/416>
- Domínguez Quevedo, L. y Suarez Caimary, I. L. (2021). Metodología para el diagnóstico integral de la comunicación empresarial. Caso de estudio Empresa Ferrocarriles de Oriente. *LUZ*, 20(3), 22-33.
<https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1123>
- Garrido, J. F., Goldhaber, G. M. y Putnam, L. L. (2020). *Comunicación Organizacional: de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. Organizational Communication Global Network. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf
- Menéndez Villacreces, M., Trelles Rodríguez, I., Badia Valdés, A. T. y Donoso, F. (2020). Reflexiones en torno a la gestión de la comunicación de riesgos a propósito de la COVID-19. *Alcance. Revista Cubana de Información y Comunicación*, 9(24), 128-148.
<https://revistas.uh.cu/alcance/article/view/5299/4466>
- Morales Serrano, F. (2006). *La Comunicación Planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones* [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España].
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4131/fms1de1.pdf;jsessionid=6F162BCEAB13B2753B36627768965404?sequence=1>

- Palacios Chavarro, J. A. (2015). *Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional*. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 25–46. <https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/339/215>
- Proyecto de Ley de Comunicación social. (2023). https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2022-11/proyecto%20de%20ley%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Social_0.pdf
- Redding, W. C. & Sanborn, G. (1964). *Business and Industrial Communication*. Harper and Row.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*. Industrial Communication Council, Inc. .
- Ríos Pacheco, E. F., Páez Quintana, H. A. y Barbosa Trigo, J. F. (Eds.). (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento*. . REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía. <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-estrategias-de-comunicacion.pdf>
- Rivero Hernández, M. (2018). *De la Comunicación Organizacional (y sus múltiples apellidos) a la Comunicación Integral (estratégica) con perspectiva estratégica*. Universidad La Salle Cancún. https://www.researchgate.net/publication/328028473_De_la_Comunicacion_Organizacional_a_la_Comunicacion_Integral_con_perspectiva_estrategica_Dra_Magda_Rivero_septiembre_2018
- Saladrigas Medina, H. M. (2018). *La Gestión de la Comunicación Organizacional/Institucional*. https://www.academia.edu/38089807/La_Gesti%C3%B3n_de_la_Comunicaci%C3%B3n_Organizacional_Institucional
- Saladrigas Medina, H., Bravo Téllez, O., Alfonso Sánchez, I. R., y Morales Suárez, I. (2020). Reflexiones en torno a la gestión de la comunicación social desde el Ministerio de Salud Pública cubano en tiempos de la COVID- 19. *Revista Alcance*, 9(24), 234-256. <https://revistas.uh.cu/alcance/article/view/5306/4473>
- Sanz de la Tajada, L. A. (28- 29 de mayo de 1998). *Comunicação Institucional no sentido corporativo* [Ponencia]. III Simposio de Comunicação e Imagem Empresarial, Auditorio Universida de Fernando Pessoa. Ponte de Lima, Brasil.

Trelles-Rodríguez, I. (2007). Comunicación institucional y organizaciones educativas. *Educación: una revista cubana que hace esencia de pensamiento*, (120), 27-32.

Villafañe Gallego, J. (2007). *Informe Anual 2006. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson-Prentice Hall.

Witkin, B. R. & Stephens, K. G. (1972). *A Fault Tree Approach to Analysis of Organizational Communication Systems*. Eric.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED081039.pdf>

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

J.L.G.: Conceptualización, investigación y redacción.

M. R. H.: Investigación y redacción.

D. V. R.: Conceptualización, investigación. Revisión final del artículo.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-](#)

[NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)

