



Fecha de presentación: 07-01-2020 Fecha de aceptación: 11-02-2020 Fecha de publicación: 10-03-2020

## MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DE SUMINISTROS AGROPECUARIOS SANCTI SPÍRITUS

### A COMMUNICATION MANAGEMENT MODEL IN THE SANCTI SPIRITUS AGRICULTURAL SUPPLY COMPANY

Marines Espineira-Portilla<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Licenciada en Comunicación Social, Periodista de Radio Sancti Spiritus y alumna de la Maestría en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sancti Spiritus "José Martí". Correo: marinesespineira@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6530-8581>

---

#### ¿Cómo citar este artículo?

Espineira Portilla, M. (marzo-junio, 2020). Modelo de gestión para la comunicación en la Empresa de Suministros Agropecuarios. Sancti Spiritus. *Pedagogía y Sociedad*, 23 (57), 157-178. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1042>

---

#### RESUMEN

**Introducción:** La investigación enmarca su accionar en la gestión de la comunicación en la Empresa de Suministros Agropecuarios de Sancti Spiritus. Se inserta dentro de las líneas de investigación de la comunicación organizacional desde una perspectiva cualitativa.

**Objetivo:** Diseño de un modelo de gestión de comunicación que contribuya a la correcta gestión de la comunicación en la Empresa de

Suministros Agropecuarios de Sancti Spiritus.

**Métodos:** Se sustenta 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.

**Resultados:** El modelo propuesto parte de un enfoque sistémico, a la necesidad de estudiar la comunicación como proceso que

deriva de las relaciones de la organización en sí misma y de esta con sus públicos.

**Conclusiones:** En el análisis de los referentes teóricos que sustentan la gestión de comunicación organizacional se ratifica que la misma es un proceso complejo, novedoso, sujeto a las complejidades de cada entidad con la carencia de modelos que normen su gestión de forma eficiente y se propone un modelo de Gestión de Comunicación que parte de las propias necesidades de comunicación detectadas en términos de brecha entre el actual estado del centro y la situación deseada por sus públicos.

**Palabras claves:** comunicación; gestión de la comunicación; empresas cubanas; empresa pública

---

**Abstract:**

**Introduction:** This research focuses its actions on the communication management in the Sancti Spíritus Agricultural Supply Company. The research deals with the lines of organizational communication following a qualitative approach.

**Objective:** to design a model of communication management that

contributes to the correct management of communication in the Sancti Spíritus Agricultural Supply Company.

**Methods:** The fundamental techniques used are: the bibliographic and documentary research, the document analysis, observation, interview and survey. Finally, with the triangulation of results, it was possible to confirm that the absence of an integrated system in communication management influences the fragmentation and improvisation of communicative actions in the entity.

**Results:** The proposed model is based on a systemic approach, focusing on the need to study communication as a process deriving from both, the relations established within the organizational process itself, and from this one with its audiences.

**Conclusions:** The analysis of the theoretical and methodological references that support the management of organizational communication allowed to ratify that the communication management is a complex and novel process, subject to the complexities of each entity with the lack of models that regulate its management efficiently. Therefore, the proposal of a Communication Management model is based on the

communicative needs detected in terms of the gap between the current situation and that desired by its audiences.

**Keywords:** communication management model; communicative processes; Cuban companies.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos comunicativos se han modificado y en el ámbito de las organizaciones se desenvuelve cada vez más rápido, el siglo XXI pone sobre las instituciones retos constantes en los cuales el punto central es el hombre y por ende es de vital importancia la información que se envía y recibe dentro del marco de una entidad, donde la comunicación como proceso influye tanto ascendentes, descendentes y horizontales en las relaciones humanas y las relaciones con sindicatos, organizaciones y comunidades.

La comunicación es sumamente 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 (Trelles, 2001).

Actualmente los estudios de Comunicación organizacional en Cuba 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; constituyendo un ejemplo el modelo del Perfeccionamiento Empresarial con el cual se dio un importante paso hacia su consolidación con la inclusión del Sistema de Comunicación en el año 2007.

Para Rivero (2018) la comunicación en las organizaciones hay que tenerla en cuenta desde dos perspectivas: 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. Cuba se ha distinguido en los últimos años por la implementación de constantes transformaciones, cuyo objetivo fundamental es el perfeccionamiento de los valores y principios socialistas a partir de la reestructuración económica del país.

La Empresa de Suministros Agropecuarios de Sancti Spíritus, perteneciente al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA). Fue creada por Resolución No. 42 con fecha 26 de Febrero de 2001, dictada por el Ministro de la Agricultura y por acuerdo 6293 de fecha 26 de Marzo de 2008, del Comité Ejecutivo del

Consejo de Ministros, donde se aprobó el comienzo de la Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial. La misma está conformada por 4 Unidades Empresariales de Base y la Dirección de la Empresa. (UEB Comercialización y Servicios, UEB Agroindustrial Yaguajay, UEB Producción y Servicios, UEB Centros Comerciales), distribuidas en todos los Municipios de la Provincia con la apertura de Centros Comerciales y tantas sub sedes como se necesitaran para potenciar las formas productivas y que los recursos lleguen directamente al productor, eliminar los intermediarios, ganar en rapidez y calidad en las entregas de insumos y equipamientos agrícolas,

Todo esto ha hecho posible que sea una empresa en perfeccionamiento empresarial y por tanto ha estado inmersa en el cambio. La base reglamentaria del perfeccionamiento exige entre los 18 sistemas, la implantación y certificación del Sistema de Comunicación Empresarial (ESC) que tiene gran implicación e impacto en el resto de los sistemas, y que se explica a través de los Manuales de Gestión de la

Comunicación e Identidad Corporativa.

La presente investigación muestra, como premisa que prevé dar solución a un problema que circunda hoy la realidad de nuestro país con el incumplimiento de normas jurídicas, que rigen en el estado cubano para la implementación del sistema de comunicación de las empresas, que influyen en la fragmentación e improvisación de las acciones comunicativas. Por lo que la presente investigación de manera empírica y espontánea pretende contribuir a la coherencia y sinergia de la gestión de la comunicación con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa objeto de estudio.

Para dar solución al problema planteado se formula como premisa: Actualmente en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus, los procesos relacionados con la comunicación organizacional se dan de una forma aislada con una fragmentación e improvisación de las acciones comunicativas; no existe como una herramienta de trabajo que de forma explícita interrelacione todos los instrumentos a implantar en la

entidad en aras del mejoramiento de la organización, acorde con los requerimientos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, por lo que si se diseña un modelo de gestión de comunicación, facilitaría ordenar sus funciones en la organización con mayor eficiencia y rapidez.

### **MARCO TEÓRICO O REFERENTES CONCEPTUALES**

La manera en que la comunicación es entendida hoy en el contexto cubano juega un papel clave en la concepción de la gestión. Si el conocimiento sobre la comunicación, la valoración de su importancia y su práctica es escasa, mediada por prejuicios y desconocimiento de sus funciones, similar será la práctica en la correcta gestión. Los propios diagnósticos que sobre la situación de la comunicación se están efectuando en muchas de nuestras entidades en el contexto de la aplicación del perfeccionamiento empresarial, proyectan luz sobre la tendencia que aún persiste en algunos directivos sobre sus conceptos limitados de lo que es la comunicación (confundiéndola con información, entendiéndola como

gasto y no como inversión, sin asignarle presupuesto independiente, etc.), por ello la poca claridad acerca de los beneficios que una buena aplicación de esta traería. En sentido general, no se gestiona propiamente dicho y tampoco, en ocasiones, existe estructura alguna que la guíe y la desarrolle de forma correcta (Rivero, 2017).

En el contexto actual, donde Cuba permanece enfrascada en la actualización de su modelo económico, a partir de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; aprobados en el 6to Congreso del PCC en abril de 2011, se impone la participación consciente, protagónica y transformadora del pueblo a fin de ir aumentando los niveles de implicación y compromiso, como se ha afirmado una y otra vez y en 2012 quedó ratificado en las discusiones de la Primera Conferencia Nacional del Partido. Mucho más reciente.

No existen dudas de que es precisamente la Comunicación en las organizaciones quien debe jugar un papel preponderante en el logro de un

verdadero consenso y apoyo, participación y compromiso de todos en las complejas tareas que tenemos por delante: fomento y consolidación de valores, símbolos y tradiciones patrias, de cultura económica y tributaria, cultura de control y prevención, cultura jurídica, cultura económica, cultura del ahorro y uso eficiente y sostenible de todo tipo de recursos, así como de la responsabilidad social de la población y entidades del país, entre otros tantos.

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre, devenido centro del problema de la eficiencia, y como se afirma por Pérez Betancourt (2009) "(...) Reconocer e incentivar al hombre para que dé lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista (...)" (p. 176), en que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales, aumenta su eficiencia, eficacia y calidad gestando sistema de gestión de la comunicación (SGC), que está implícito en todos los

sistemas que componen este proceso, elemento indispensable para el desarrollo de los grupos; la lucha por objetivos comunes; la dirección por valores; el incremento de la motivación y participación de los públicos; la disciplina y exigencia, todos elementos básicos para la implantación del perfeccionamiento.

El hecho es, que la comunicación se ajusta a los principios de la empresa socialista, basada en la valoración de los recursos humanos, la participación, motivación, compromiso y sentido de pertenencia a la organización. Cada una de las herramientas de la comunicación debe estar en función de lograr mensajes eficaces para evitar ruidos y pérdida de tiempo. Han de ser seleccionados cuidadosamente los canales o soportes utilizados a fin de buscar soluciones racionales que sean eficaces, así como desarrollar una política de atención al cliente externo (Lauzao y Rodríguez, 2012).

Sin embargo, la importancia de la comunicación en el contexto cubano se comenzó a vislumbrar años antes, lo que queda demostrado por el hecho de que en los últimos años han visto

la luz al menos cuatro normas que se refieren a Comunicación en las organizaciones, las que de una manera u otra han contribuido a otorgar cierta legitimidad jurídica y política a la actividad en la nación. Estas son las “Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba (PCC) para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva del país (PCC, 2007), (aunque estas se emitieron desde 1975 y luego fueron actualizadas en 1984 hasta la actual del 2007); el Decreto –Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” (Consejo de estado, 2007) y el Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, (Consejo de Ministros, 2014) (en cuyo Capítulo XIX se aborda la necesidad de contar con un Sistema de Comunicación Empresarial), más el componente Información-Comunicación previsto en la Resolución 297 del año 2003. Esta última derogada y en su lugar, pero mucho más robustecida, aparece la Resolución No. 60/11 “Normas del Sistema de Control Interno” aprobada

en marzo de (Contraloría General de la República, 2011), la que igual que su predecesora, ratifica como uno de sus componentes el de Información-Comunicación.

Y que de forma similar a lo que ocurre con las bases del perfeccionamiento, no excluye la mirada de la comunicación en el resto de sus componentes, además de que aboga por el fomento del papel de esta en la actividad de prevención, gestión de riesgos y del cambio.

Añádasele a lo anterior, la inclusión de la Comunicación Institucional en la Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (Franch León & Guerra Becerra 2016), como uno de los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el mencionado sistema.

Todo lo anteriormente citado ha posibilitado, aún con sus limitaciones, que se vaya asumiendo el valor de la comunicación por parte de los directivos y constituye una muestra de cómo se ha ido labrando el camino de su justificación ante los órganos decisores de políticas del país, que constituye a la vez, un eslabón muy importante en pro de la

institucionalización de la comunicación y del comunicador en el escenario cubano. Y si bien hay que reconocer que todavía no es una actividad altamente reconocida o legitimada socialmente, sus prácticas se han ido extendiendo paulatinamente en el sector empresarial y organizacional cubano.

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

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.

La gestión de la comunicación se puede materializar a través de planes, programas y proyectos o campañas de corto, mediano y largo plazo a partir de un conjunto de metodologías y herramientas específicas, pero con estricto apego a la estrategia de la organización, en la medida en que se cuenta con una estrategia bien definida y actualizada, el equipo de comunicación dispondrá de elementos para ofrecer el mejor apoyo posible para su cumplimiento (Trelles, 2002).

En un mundo empresarial en el que los productos y las ofertas de servicios son cada vez más fáciles de imitar, la gestión de la comunicación se convierte en uno de los factores potenciales de diferenciación. Antes de vender un producto o servicio, el personal de una organización debe estar bien informado del mismo, tanto de las características del producto como de los beneficios para los consumidores o usuarios potenciales. 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 podemos 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 le 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 (Trelles, 2002).

En la bibliografía consultada se ratifica que en comunicación institucional, no se trata de hablar solamente al exterior, como lo hacen los publicitarios y relaciones públicas. La comunicación externa también es comunicación interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, en forma pública, también llega al público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad, en contradicción con los mensajes que recorren nuestras redes internas, los niveles de conflictividad pueden alcanzar

proporciones épicas. La comunicación institucional se construye desde el interior de la entidad hacia fuera, lo cual hace imprescindible definir una gestión de comunicación interna, con objetivos y metas claras y generar una comunicación integral, estratégica y eficaz para los diversos públicos de la entidad.

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

Desde esta perspectiva de gestión, la simple yuxtaposición de actividades no necesariamente supone una estrategia. Cada acción o producto que propongamos 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. También es importante que consideremos 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. A lo que debemos apuntar, en síntesis, es que las iniciativas funcionen como un sistema, puesto que de la interacción entre las distintas actividades resultarán los cambios esperados (Rivero, 2018).

La empresa, a menudo sin un plan de gestión de la comunicación, suele insertar de manera espontánea anuncios en diferentes soportes (prensa, radio, etc.). Esta falta de planificación de la comunicación lleva con frecuencia a no alcanzar los beneficios esperados con los

esfuerzos comunicativos, por lo cual la empresa u organización en cuestión atribuye sistemáticamente la falta de eficacia, en este caso, a la publicidad. Autores como Goldhaber (2013), Villafañe (1999) y Trelles (2001) han diseñado propuestas de modelos de gestión de comunicación apelando a la inminente necesidad de aglutinar las acciones comunicativas como parte de la gestión de la organización. Villafañe (1999) apunta a dos principios para contrarrestar la espontaneidad en la gestión comunicativa. En este caso se refiere al principio normativo, como aquel que constituye guía permanente de la identidad o personalidad de la organización y el principio de integración que implica la coordinación de todas las acciones comunicativas que se lleven a cabo en toda organización. El investigador concibe como fin primordial de la gestión de comunicación el logro de una adecuada imagen de la organización en sus respectivos públicos (1999).

La organización de estos procesos en función de objetivos es lo que algunos llaman gestión de comunicación, que requiere en primer lugar claridad en torno al concepto de comunicación, su

importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, organización, y control, en función de los objetivos de la entidad.

Autores como Rivero (2018) plantean que la Gestión de Comunicación integral en las organizaciones implica la combinación de al menos cuatro etapas y/o procesos lógicos, enunciados por la mayoría de los autores y profesionales del ramo, que son: Diagnóstico, Análisis o Investigación; Planeación y Programación; Ejecución o Implementación; y Control y Evaluación.

Los diferentes modelos de comunicación integral existentes en la actualidad, no son sustitutivos, por ejemplo, el Modelo integrado de identidad-comunicación-imagen (Sanz de la Tejada, 1998) y el Modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial (Morales, 2006). Ya que, un modelo no sustituye al otro, sino todo lo contrario, los diferentes modelos coexisten y se complementan en función de la cultura de comunicación de cada empresa u organización, pues la comunicación se ha convertido en un valor en sí misma.

## **METODOLOGÍA EMPLEADA**

El presente estudio está orientado a la producción, se realizó desde el paradigma cualitativo, con una perspectiva metodológica no experimental, transversal y un estudio descriptivo, donde se observaron los elementos en los que se manifiesta la categoría de análisis en un único momento en el tiempo sin afectarlo en su propio contexto, como una fotografía del fenómeno.

El método que utiliza se sustenta en un criterio de diseño de estudio de caso único, el cual concibe un proceso de indagación, que se caracteriza por el examen detallado y sistemático de la gestión de la comunicación en las empresas cubanas, del que debe derivarse una contribución al conocimiento y la construcción teórica. Su empleo se asocia a la adecuada definición de su ámbito de aplicación y en su concreción emplea un conjunto de técnicas e instrumentos, como el análisis documental, la observación participante, la encuesta y la entrevista, que tendrán cada una muestra específica. Estas últimas fueron seleccionadas a criterio por la relevancia que tienen de cara al objeto de estudio.

El valor teórico de la investigación está dado por la posibilidad de construir un marco teórico de referencia, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada sobre gestión comunicación, puede convertirse en material de consulta para la propia entidad en la cual se han realizado pocas investigaciones al respecto.

El valor metodológico se manifiesta en la concepción de pasos y herramientas para el diagnóstico de la gestión de la comunicación, así como la propuesta de los elementos que conforman el modelo propuesto, que pueden ser utilizados para la actualización periódica del mismo, así como, con las adaptaciones necesarias, emplearse en otras entidades.

El valor práctico se sustenta en la posibilidad de implementar el modelo diseñado en la empresa objeto de estudio, constituye una herramienta para el diagnóstico, planificación, organización, implementación y control y evaluación de las acciones comunicativas del centro, apoyando a mejorar la situación de comunicación en aras de lograr los objetivos de la entidad y así, apoyar estratégicamente el cumplimiento de

los objetivos de la entidad con mayor eficiencia y rapidez.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Propuesta del Modelo de gestión para la comunicación**

Se propone este modelo de gestión de comunicación para el enfatizar en tres aspectos básicos, uno el soporte teórico derivado en principios, que deben regir las políticas de comunicación de la empresa; la estructuración de un dispositivo flexible y a la vez, acorde a las características del centro 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 de la entidad.

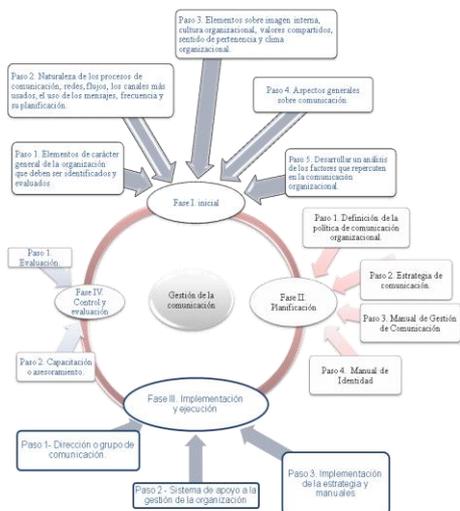
La propuesta parte de las concepciones de un enfoque sistémico, por entenderse a la organización como un sistema abierto y viviente, sienta la necesidad de la comunicación como proceso derivado de las relaciones de la institución en sí misma con sus respectivos públicos.

En este trabajo se parte del modelo general para la gestión, como proceso que define una situación actual, el

estado deseado y la estrategia para alcanzar dicho estado, en el caso que nos concierne, de los procesos comunicativos. La presente propuesta tiene como sustento metodológico los Modelos de Sans de la Tajada (1996), Morales (2006), Villafañe (1999), Costa (2018) y (Rivero; 2018) donde cada una de las fases es complementada por otras, para ello se requerirá de diagnósticos individuales de los indicadores, teniendo en cuenta cada paso y se sustenta sobre pilares fundamentales que actualmente tienen amplio valor estratégico a los fines de esta investigación: comunicación, cultura, identidad e imagen.

La propuesta, tal y como se muestra en el gráfico 1, incluye cuatro fases con los pasos a seguir en cada una de ellas, las que se proponen en el presente orden por cuestiones didácticas y tratando de procurar un orden en la inserción de la gestión de comunicación, hasta ahora no prevista por la entidad, en toda la gestión del centro.

Grafico 1: Modelo de gestión de la Comunicación



Fuente: Elaboración propia

### Fase I: Inicial

**Objetivo:** Caracterizar la situación actual que presentan los procesos comunicativos que ocurren en el entorno interno de la organización.

**Descripción:** Realizar el diagnóstico de comunicación interna a partir de un análisis previo de la situación actual, tomando como punto de partida su conocimiento profundo.

Las funciones del diagnóstico son las siguientes:

- a) Proporcionar información confiable sobre los procesos de comunicación que ocurren en la organización.
- b) Caracterizar los procesos comunicativos que ocurren al interior de la organización.
- c) Realizar la comparación de la comunicación interna en diferentes momentos en la organización.

d) Aumentar la efectividad de la comunicación al definir líderes y patrones de comunicación, lo que facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la organización.

Referida a la necesidad de conocer la situación concreta de los entornos internos de la organización, se pueden tener en cuenta los siguientes pasos:

**Paso 1:** Elementos de carácter general de la organización que deben ser identificados y evaluados.

1. Aspectos de carácter general de la organización.

a) Evaluar el objeto social, misión y visión de la empresa.

b) Historia y evolución de la empresa.

c) Dimensión y localización de la empresa.

d) Definir la existencia de una planificación estratégica de la organización. Objetivos empresariales y como se encuentran implementados.

e) Organización para el desarrollo de sus funciones. Estructura. Organigrama de la empresa.

f) Identificar cómo ocurre el flujo de información en el desarrollo de la actividad diaria en la organización.

g) Caracterizar la relación que se establecen internamente los públicos para desempeñar las tareas de la organización.

h) Definición del posicionamiento estratégico de la organización ante sus públicos.

i) Situación de los recursos humanos en la organización.

Paso 2: Naturaleza de los procesos de comunicación, redes, flujos, los canales más usados, el uso de los mensajes, frecuencia y su planificación.

a) Identificar los flujos de comunicación que predominan. Fortalezas y debilidades de cada uno. Balance entre ellos.

b) Identificar el enfoque de comunicación imperante.

c) Evaluar los sistemas y procesos de comunicación interna.

d) Identificar el uso de los canales de comunicación, valoración sobre importancia de su uso, frecuencia de utilización.

e) Caracterizar los mensajes, tipos de mensajes que predominan, balance entre ellos.

f) Evaluar el funcionamiento de la retroalimentación y su eficacia.

g) Evaluar los procesos de distorsión (ruidos, barreras) de las

diferentes formas de comunicación en la organización.

h) Identificar el rol que desempeñan los públicos internos en las toma de decisiones a nivel organizacional o en sus áreas específicas de trabajo.

Paso 3: Elementos sobre imagen interna, cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y clima organizacional.

a) Identificar el conocimiento de los trabajadores de la misión, visión, valores declarados, historia de la organización, nivel de correspondencia de estos con los que piensan los directivos que los trabajadores conocen.

b) Identificar los valores que comparten los miembros de la organización, integración.

c) Evaluar la imagen interna de la organización.

Paso 4: Aspectos generales sobre comunicación.

Valorar los aspectos generales de la comunicación en cuanto a conocimiento, importancia de la comunicación, que le brindan sus públicos internos, el peso que se le asigna a la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional y el papel, así como la eficiencia y necesidad de

la tecnología de la comunicación organizacional.

Paso 5: Desarrollar un análisis de los factores que repercuten en la comunicación organizacional.

Como parte del informe resumen del análisis de la situación se debe confeccionar a modo de poder evaluar en el futuro cómo se comporta la situación del entorno interno y externo en que se desenvuelve la organización y además, para determinar los atributos que facilitan evaluar la calidad de la comunicación.

## **Fase II. Planificación**

Objetivo: Diseñar y ejecutar la planificación estratégica de comunicación interna, teniendo en cuenta de manera particular el objetivo de aumento de la retroalimentación y participación.

Descripción: Realizar la planificación estratégica de comunicación como una herramienta guía para la organización, que ordena los pasos y los medios partiendo del diagnóstico de comunicación organizacional en contraste con su razón social, su misión en la sociedad y el análisis del entorno en que se desenvuelve.

Paso 1: Definición de la política de comunicación organizacional.

La organización, al definir la política de gestión de la comunicación organizacional, tiene como objetivo fundamental orientar los lineamientos comunes, sobre los que se debe sustentar el desarrollo del trabajo en todas sus UEB y debe tener en cuenta diferentes aspectos para la realización de la política de comunicación, los mecanismos de control de la planificación, organización e implementación de dichas acciones comunicativas y la definición financiera en términos de presupuesto para dar cumplimiento a los objetivos y acciones de comunicación.

Paso 2: La estrategia de comunicación.

Aspectos a tener en cuenta para la realización de la planificación estratégica de la comunicación

1. Definición de estrategia de comunicación.

2. Programas y campañas de comunicación organizacional. (Comunicación comercial, política y de bien público)

Paso 3. Manual de Gestión de Comunicación

Paso 4. Manual de Identidad

## **Fase III: Organización e implementación**

**Objetivo:** Proyectar la estructura encargada de la gestión de comunicación en la organización.

**Descripción:** Implementar dispositivo de gestión de la comunicación en la organización.

La necesidad de una dirección de comunicación en la empresa, debe 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.

**Paso 1:** Dirección o grupo de comunicación.

- Misión, facultades y funciones

**Paso 2:** Sistema de apoyo a la gestión de la organización.

Se concibe la creación de un grupo de expertos de la comunicación, integrado por representantes de todos los niveles, desde la base hasta la más alta instancia, que participe en el análisis y aprobación de los instrumentos de evaluación y control, y participe en la evaluación de los planes parciales y los de más largo plazo que tiene que definir la misión, funciones, actuación y características.

**Paso 3.** Implementación de la estrategia y manuales

Definir el ámbito interno y externo.

#### **Fase IV. Control y evaluación**

**Objetivo:** Diseño y ejecución de sistemas de evaluación de las estrategias y acciones de comunicación planificadas.

**Descripción:** Diseño y ejecución de sistemas de evaluación de las estrategias de comunicación referidas anteriormente. Se diferencia del diagnóstico porque como ya se explicó, el diagnóstico es un estudio más profundo, que se acomete con mayores intervalos temporales, en tanto la evaluación puede ser mucho menos profunda, pero más sistemática, aplicada a campañas, estrategias, e incluso acciones concretas si fuera de interés.

El control debe ser ejecutado desde el momento en que se realiza el diagnóstico, manteniéndose a todo lo largo de los intercambios con los públicos, que apunta a la evaluación del proceso de comunicación en sí mismo, de sus resultados y del impacto de los diferentes mensajes en los públicos receptores.

Se chequea y evalúa sistemáticamente durante el año lo acordado sobre comunicación en consejo de dirección.

**Paso 1.** Evaluación

El sistema de comunicación contempla la evaluación periódica de la eficacia de la conceptualización y aplicabilidad.

Instrumentos de control como cronogramas, flujogramas, etc. para monitorear todas las fases del proceso de comunicación, el diseño de indicadores, metas y medios de verificación que servirán como puntos de control a través de todo el proceso; y si se evalúan y supervisan actividades y resultados regularmente, de acuerdo con los propósitos previamente establecidos y se brindan soluciones para la mejora continua.

Paso 2. Capacitación o asesoramiento.

Su diseño será ajustado a las necesidades de cada organismo, pero en sentido general.

Para la valoración de la pertinencia y efectividad de esta investigación se emplea el método de criterios de especialistas, teniendo en cuenta las posibilidades de este método como recurso para obtener opiniones de consenso en relación con la propuesta que se realiza en la presente investigación, tanto en su concepción teórica como de su aplicación en la práctica social.

A partir de estas sugerencias se conformó un grupo de siete especialistas encargados de valorar la investigación, que cumplieran los parámetros establecidos y tuvieran disposición para participar en la evaluación del modelo, quienes valoraron y ofrecieron sus criterios sobre el modelo, tanto en la calidad que presenta su concepción teórica y metodológica como en la efectividad que se espera alcanzar con su aplicación en la institución.

Como resultado del procesamiento de las respuestas a la guía, se identificaron las regularidades en relación con los juicios de mayor consenso emitidos por ellos, acerca de cada temática indagada, los que se relacionan a continuación:

Necesidad: El 100% de los especialistas coincidió en que es una necesidad introducir este modelo de gestión de comunicación desde un soporte teórico, que permite exponer conceptualmente la propuesta para la adecuada consecución de los objetivos propuestos y eficacia de los procesos institucionales para reducir la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la gestión de la comunicación.

**Fiabilidad funcional:** El modelo propuesto contempla un círculo cerrado pues cada una de sus fases es complementada por otra, el 95% de los especialistas concordaron en el requerimiento de un diagnóstico individual de sus indicadores, teniendo en cuenta cada paso que se sustenta sobre pilares fundamentales que actualmente tienen un amplio valor estratégico.

**Pertinencia:** Todos los especialistas concertaron su aprobación en la pertinencia de su diseño, a través de las fases y pasos que conforman el modelo para la correcta gestión de la comunicación en la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spiritus, con mayor eficiencia y rapidez se conciben de manera coherente y armónica de manera que la comunicación influye en el desarrollo organizacional, en busca de una mayor eficacia y eficiencia en su gestión y reduciendo la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la gestión de la comunicación.

### **CONCLUSIONES**

En el análisis de los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la gestión de comunicación organizacional se ratifica, 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.

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 Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spiritus. El modelo 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**

Consejo de Estado. (2007). Decreto-Ley No. 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

- Gaceta Oficial de la República de Cuba*. CV(41).
- Consejo de Estado. (2014). Decreto-Ley No. 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Versión actualizada, revisada y concordada de estas normas legales. *Gaceta Oficial* No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014.
- Consejo de Ministros (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* AÑO CV Número 41 La Habana, 17 de Agosto de 2007.
- Consejo de Ministros, Cuba. Decreto Ley 281 (2014). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Versión actualizada, revisada y concordada de estas normas legales. *Gaceta Oficial* (27), (Extraordinaria).
- Contraloría General de la República, Cuba (marzo, 2011). Resolución No. 60/11. *Gaceta Oficial*. (013), (Extraordinaria).
- Costa, J. (2018). *Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI*. Recuperado de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160>
- Franch León, K. y Guerra Bretaña, C. R. M. (2016). Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional. *COFIN Habana*, 10(2), 29-54. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200002&lng=es&tlng=es)
- Goldhaber, G. (2013). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.
- Lauzao, N. y Rodríguez, R. (2012). Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. *Revista científica de Holguín*. 18(2). Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/663/659>.
- Ministerio de la Agricultura, Cuba (2001). *Resolución No. 42/2001:*

- Constitución de la Empresa de Suministros Agropecuarios Sancti Spíritus*. Cuba: Autor.
- Morales, 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.
- Partido Comunista de Cuba, PCC. (2007). Orientaciones del Buró Político del Comité Central del PCC para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva del país. *RSB*, 232.
- Pérez Betancourt, A. (2009). Evolución y estado de los Sistemas de Dirección Empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Gestión Empresarial, Nueva Empresa*, 5 (1).
- Rivero, M. (2017). *Principios de la Comunicación Integral en las organizaciones*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/318311805\\_Principios\\_de\\_la\\_comunicacion\\_integral\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/318311805_Principios_de_la_comunicacion_integral_en_las_organizaciones)
- Rivero, M. (2018). *De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Integral con perspectiva estratégica*. Universidad La Salle Cancún. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/328028473\\_De\\_la\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_a\\_la\\_Comunicacion\\_Integral\\_con\\_perspectiva\\_estrategica\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_septiembre\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/328028473_De_la_Comunicacion_Organizacional_a_la_Comunicacion_Integral_con_perspectiva_estrategica_Dra_Magda_Rivero_septiembre_2018)
- Sanz de la Tejada, L. A. (1998). *Comunicação Institucional no sentido corporativo*. III Simposio de Comunicação e Imagem Empresarial. Auditorio Universida de Fernando Pessoa. Ponte de Lima, Perú, 28 e 29 de Maio de 1998.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional: Selección de lecturas*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2001). *La comunicación de la ciencia y la tecnología, una Visión Universitaria*. La Habana, Cuba: Dirección de Extensión Universitaria.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas, para una propuesta de un modelo de*

*gestión de comunicación en las organizaciones* (tesis doctoral).  
Universidad de La Habana,  
Cuba.

*de la empresa*. Madrid, España:  
Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (1999). *Imagen positiva*.  
*Gestión estratégica de la imagen*

Pedagogía y Sociedad publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

