

**Facultad de Humanidades**  
**Departamento de Psicología, Comunicación Social y**  
**Ciencias de la Información**

Trabajo de Diploma en opción al título de  
Licenciada en Comunicación Social

**Título:** Estrategia de comunicación interna para la Dirección Estatal de Comercio  
Sancti Spíritus

**Autora:** Ismalby Ledesma Arrechea

**Tutora:** Dr.C. Lisandra Gómez Guerra

Sancti Spíritus

2024

## **RESUMEN**

La comunicación organizacional es la actividad de comunicación alcanzada por una empresa para lograr sus objetivos. Esta comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta, lo que la convertirá en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización. La comunicación para alcanzar sus propósitos no puede ser ni aleatoria ni espontánea; su efectividad está supeditada a cómo, cuándo y de qué modo es proyectada por cada organización. En relación con estos aspectos, el presente trabajo diagnostica los elementos que influyen en el desarrollo de la comunicación organizacional en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus. Los flujos comunicativos, los medios y canales que se utilizan para mantener informados a los trabajadores, las redes de comunicación empleada, así como las barreras que impiden el desarrollo eficaz de la comunicación interna. Como resultado se propone la estrategia de comunicación interna que imbrica los elementos teóricos y metodológicos a partir de las normativas vigentes en Cuba. El informe consta de dos capítulos, en los que se recoge el basamento teórico, la aplicación del diagnóstico y la propuesta de la estrategia respectivamente.

Palabras claves: comunicación organizacional, gestión de la comunicación, sistema de gestión de la comunicación.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL .....	7
1.1.    La comunicación como proceso .....	7
1.1.1.    Comunicación organizacional y su gestión.....	8
1.2.    Elementos de los procesos comunicativos en las organizaciones....	11
1.2.1.    Ámbitos de comunicación y públicos.....	11
1.2.2.    Redes de comunicación .....	12
1.2.3.    Mensajes y canales de comunicación .....	13
1.2.4.    Mecanismos de retroalimentación y participación .....	14
1.2.5.    Rendición de cuentas .....	15
1.2.6.    Ruido o barreras de la comunicación .....	16
1.3.    Comunicación estratégica .....	16
1.3.1.    Estrategia de comunicación.....	18
1.3.2.    Estrategia de comunicación Interna.....	22
1.4.    Caracterización de la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus	26
1.5.    Conclusiones parciales .....	28
CAPÍTULO II. RUTAS METODOLÓGICOS, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	29
2.1.    Rutas metodológicas .....	29
2.2.    Contextualización del escenario de la investigación.....	32
2.3.    Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna 2025-2026 .....	34
CONCLUSIONES .....	48
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS	

## 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 (Trelles, 2006).

La comunicación desempeña un rol fundamental en la vida de las organizaciones, en su desarrollo, en la eficacia y eficiencia de sus procesos, en el fortalecimiento de su identidad; “es tan vital como la sangre que corre por las venas” (Merlano, 2012), este autor plantea que las empresas necesitan prestar atención a la forma en la que se está llevando a cabo la comunicación interna. En la actualidad existe mayor reconocimiento sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones, las entidades se encuentran alejadas de la improvisación, de la espontaneidad, de la fragmentación, y están dedicadas fundamentalmente a la planeación estratégica.

Pensar estratégicamente por y para el público interno, constituye el eslabón fundamental para el logro de los objetivos de una empresa, innovar en comunicación es la labor principal de cada uno de los comunicadores que se forman en el mundo actual, pensar la comunicación interna más allá de la simple transmisión de mensajes es tarea fundamental en nuestros tiempos.

Las empresas cubanas, conscientes de los grandes desafíos y escenarios cambiantes que se viven en el ámbito organizacional deben dirigir su camino a sentar las bases del valor estratégico de la comunicación interna.

La comunicación social en Cuba se ha convertido en un pilar fundamental para la gestión de gobierno y de las instituciones, ya que reconoce la importancia de la integración y participación activa de las personas en los procesos comunicacionales que garantizan, de forma directa o indirecta, en algún grado de eficacia en el funcionamiento de una institución.

Tal es así que el 25 de mayo de 2023 quedó aprobada, por la décima legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Ley de Comunicación Social, norma jurídica que regula el Sistema de Comunicación Social para la gestión estratégica e integrada de los procesos de comunicación social en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario, con fines políticos, de bien público, organizacionales y comerciales, tanto en los espacios públicos físicos como en los digitales.

En este sentido el Presidente de la República de Cuba, Dr. C. Miguel Díaz-Canel Bermúdez expresó: “La ley, debe convertirse en un instrumento de trabajo permanente para entender que el fin no es el mensaje, sino la utilidad imprescindible de la gestión comunicacional en función de los objetivos estratégicos” (Díaz-Canel, 2023).

Previo a la aprobación de esta ley, la gestión de la comunicación en el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) era concebida como una actividad imprescindible para el desarrollo de las entidades del sector, por lo que se diseñaron estructuras para tales fines en cada una de las direcciones y entidades.

En la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus los procesos comunicativos no están atemperados a las regulaciones vigentes para la actividad de comunicación organizacional; a pesar que los trabajadores poseen conocimiento de la institución ya que conocen la historia de la entidad, su misión, visión y objetivos a alcanzar, las acciones de comunicación no siempre se gestiona de forma eficiente, se utilizan redes de comunicación formales pero prevalecen las redes informales donde la interacción se genera fuera de las normas y estructuras de la entidad, cuyos contenidos abordan temas no relacionados necesariamente con la institución.

En busca de una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de la entidad, para reducir la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la gestión de la comunicación interna, a tenor de la situación descrita, se plantea el siguiente problema de investigación ¿Cómo contribuir a la gestión de la comunicación interna en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus?

Para ello se establece como objetivo general: Proponer una estrategia de comunicación interna en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus.

En correspondencia con el objetivo general, se proponen como objetivos específicos:

1. Determinar los fundamentos teóricos, metodológicos y referenciales que sustentan el estudio la gestión de comunicación organizacional.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión de la comunicación interna en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus.
3. Diseñar una estrategia de comunicación interna en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus.

Para dar solución al problema planteado se formula como premisa: El diseño de la estrategia para la gestión de comunicación interna en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus permite la correcta coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la entidad con el público interno.

La categoría a medir en esta investigación es la gestión de comunicación interna que se asume en esta investigación como la actividad que permite el control de la comunicación a través de la práctica comunicativa integral y programada (Rivero, 2018).

El objeto de estudio es la gestión de la comunicación organizacional y el campo de acción se define en la gestión de comunicación interna en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus.

Este estudio se fundamenta en un diseño de investigación cualitativo y descriptivo, donde se detallan los elementos en los que se manifiesta la categoría de análisis en un único momento en el tiempo sin afectarlo en su propio contexto, se inserta dentro de las líneas de investigación de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus. Orientada a la producción, la investigación se asocia a la adecuada definición del ámbito interno dentro de la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus, que constituye la unidad de análisis.

Se aplican diferentes métodos y técnicas propios de la investigación científica tanto del nivel teórico y empírico. Los métodos teóricos utilizados son válidos para examinar los vínculos del objeto de investigación no observables y la interpretación de los datos empíricos hallados.

El histórico-lógico posibilitó describir, de modo general, la evolución en el tiempo de la gestión de la comunicación organizacional y la estrategia de comunicación en el ámbito interno.

El análisis y síntesis resultó valioso durante el procesamiento de la información teórica y de los datos empíricos para luego llegar a generalizaciones y conclusiones, mientras que la inducción-deducción permitió arribar a la formulación de la categoría analítica y a su conceptualización, por cuanto, la investigadora transitó en el análisis de lo particular a lo general y viceversa.

En el empleo de las técnicas e instrumentos se destacan el análisis documental, la observación participante, la encuesta, la entrevista individual y la triangulación de datos que permitieron arrojar un diagnóstico de los resultados más fidedignos.

La unidad de análisis la conforman los directivos y trabajadores vinculados laboralmente a la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus. La población está compuesta por los 60 trabajadores en plantilla de la entidad. Se realiza un muestreo no probabilístico, determinado por el tipo de estudio que requiere no tanto de una representatividad sino la elección de sujetos con ciertas características que aporten a la investigación profundidad y calidad de la información. La muestra se seleccionó por criterios de la autora donde los sujetos deben ser trabajadores de la entidad con cinco o más años de experiencia y vinculados con los procesos sustantivos de la entidad o a la actividad de la comunicación e información.

El análisis de documentos se utiliza para explorar en las fuentes de conocimiento la información que existe sobre la gestión de la comunicación organizacional, con el propósito de analizar la metodología sugerida y lograr una mayor efectividad en el dominio de los componentes del contenido (Anexo 1).

La observación se distingue fundamentalmente por el rol que asume el observador, quien se involucra de manera activa en el contexto de observación para obtener datos complementarios y corroborar información. Está orientada a conocer las prácticas comunicativas más comunes a lo interno de la institución (Anexo 2).

La encuesta se realiza con el objetivo de constatar la información de utilidad a través de preguntas que se formulan a las personas investigadas, obteniéndose respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de un grupo de individuos y no de sujetos aislados (Anexo 3).

La entrevista se utiliza como técnica de interrogación, donde los entrevistados narraron sus puntos de vista, criterios, y vivencias, haciendo énfasis en los aspectos que tienen para ellos mayor significación en relación al funcionamiento que debía tener el procedimiento propuesto (Anexo 4).

La presente investigación pretende contribuir a la coherencia y sinergia de la gestión de la comunicación interna con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la entidad objeto de estudio. Es por ello que la autora propone diseñar la estrategia de comunicación interna (2025-2026) para la DEC Sancti Spíritus, lo que constituye una primicia para la entidad, que permite la planeación de los procesos comunicativos institucionales con calidad y eficiencia, obteniendo sus metas y enfrentando sus dificultades.

La novedad de la investigación radica en que, desde un soporte teórico permite exponer los postulados teóricos, metodológicos y de referencia derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada sobre gestión comunicación interna, puede convertirse en material de consulta para la propia entidad, en la cual se han realizado pocas investigaciones al respecto.

El aporte práctico se concreta en las soluciones para las carencias detectadas, la posibilidad de implementar la estrategia diseñada como resultado de la investigación que constituye una herramienta para la gestión de la comunicación, apoyando estratégicamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

La relevancia de este estudio radica en que los resultados obtenidos de esta investigación pueden servir para entregar una visión clara y objetiva acerca de las debilidades y fortalezas comunicacionales de la entidad, con el fin de que sean asumidas por la organización y que, en un período determinado de tiempo, dichas debilidades puedan convertirse en oportunidades de progreso y posteriormente en fortalezas, teniendo en cuenta las recomendaciones expuestas en este estudio.

El informe se estructura en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que aportan una visión más completa del objeto de estudio.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL**

La presente investigación enfoca su primer capítulo en el análisis de los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión de la comunicación en el ámbito interno sobre la base de la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes, de forma tal que permita el análisis del objeto de estudio permitiendo sentar las bases teórico-prácticas del proceso de investigación.

### **1.1. La comunicación como proceso**

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 (Llacuna y Pujol, 2024).

La gestión de la comunicación es inseparable de la gestión organizacional, implica la planificación, administración y evaluación de los flujos de información, buscando siempre que se relacionen con los objetivos estratégicos de la entidad.

Con el devenir del tiempo los procesos comunicativos se han modificado, pero la comunicación sigue constituyendo el factor principal, básico y necesario para la integración y la unidad continua del vehículo cultural. Como proceso no puede estar al margen del análisis de contenido social, ni del contenido completo de la información de los valores, las opiniones y los intereses de la comunicación espiritual de los hombres.

La comunicación es interdisciplinaria pues se nutre de diversos saberes y disciplinas. Como la teoría organizacional, la sociología, las teorías del *management*, la psicología general y social, y hasta de la filosofía, pues hay quienes descubren en la retórica aristotélica la base para muchos de los modelos que intentan explicar los modelos comunicativos en organizaciones: (Weick, 1987; Thompkins, 1987; Lucas Marín, 2001, Putnam, 1986 en Trelles, 2015). La

comunicación se ve obligada a nutrirse de otras disciplinas para explicar sus propios fundamentos.

La comunicación en general puede considerarse como un instrumento multidisciplinario. Aunque, con frecuencia es concebida como “un fenómeno de generación espontánea, al cual no es necesario dirigir al ser tan natural e inherente a todo ser humano. En tales casos cada área realiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos (Trelles, 2015).

### ***1.1.1. Comunicación organizacional y su gestión***

La comunicación organizacional puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (Duarte, 2011)

La Ley de Comunicación social de Cuba (2023) define a los procesos comunicacionales como prácticas humanas, grupales, organizacionales y sociales que se materializan en la producción, la distribución, la circulación y el intercambio de contenidos en diversos contextos, mediante canales, soportes y redes.

Después de haber analizado los diferentes enfoques y perspectivas mediante los cuales se ha concebido la comunicación organizacional y haber sistematizado las pautas conceptuales ofrecidas por importantes investigadores, se puede definir a la misma como: la herramienta estratégica de gestión que posibilita la interrelación de todos los componentes de la organización y de ésta con su entorno, la construcción e intercambio de símbolos, y por tanto, la gestión favorable de la imagen corporativa (Moreno, Hinojosa y Morales, 2023).

La gestión de comunicación implica un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y una serie de acciones relacionadas. Se parte de la determinación de la finalidad, vinculada a los propósitos de la organización y al logro de un plan conjunto, y se establece la multidireccionalidad como requisito para esa gestión, o sea, la instrumentación de todos los flujos de comunicación y la planificación (Trelles, 2015).

Al enunciar las funciones de la gestión de comunicación, Soca (2023) recalca la de dirigir los instrumentos de comunicación a través de la diversificación, evaluación e innovación de los soportes, la optimización de la comunicación externa, la promoción de tecnologías dentro de la organización, la motivación de los trabajadores y la consolidación del trabajo en equipo.

Conocedoras de estas y otras pesquisas, Puertas y Hernández (2019) ratifican que la gestión de la comunicación comprende las acciones de prever, planificar, organizar, administrar, evaluar y controlar actividades comunicativas de modo consciente con el interés de garantizar la mayor eficacia comunicativa de la organización posible.

La profesora Trelles (2015) entiende la gestión de la comunicación como la búsqueda de integración en los procesos comunicacionales al interior de las organizaciones; no enfilada hacia la homogeneidad entre estos, lo cual no sería posible ni procedente, y sí a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo en la realización de acciones comunicativas. La autora la define como la “planificación y organización de los procesos comunicativos en las entidades”, al considerar elementos claves, entre estos, qué es la comunicación en organizaciones, y cuál es su importancia; y cuestiones que la integran y sistemas de intermediaciones en donde se desenvuelve; y en el plano funcional. La autora del presente estudio asume esta conceptualización teniendo en cuenta su visión integradora y aplicabilidad en el contexto cubano.

Actualizada también acerca de las diversas aportaciones teóricas referidas al tema, Trelles (2015) reflexionó sobre la necesidad de diagnosticar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar; acciones que deben articularse en el seno de las organizaciones. En consecuencia, esta autora formula cuatro funciones de la gestión de comunicación; en primer lugar, la función diagnóstica, la que presupone el análisis tanto en el plano interno como externo, y de manera integral. A través de la función de desarrollo, se delinea la imagen deseada enfocada al público interno y externo (planificación y ejecución de estrategias de comunicación). En el caso de la función evaluadora aborda la planificación e implementación de modo sistemático de métodos de evaluación y control de las estrategias comunicativas. Finalmente, la función de capacitación o asesoramiento consigna la instrucción y orientación de los directivos de la entidad en materia de comunicación, valores, etc.

Ríos, Páez y Barbosa (2020) coinciden en la existencia de cuatro fases que guían la gestión de la comunicación en el campo organizacional; la primera de estas consiste en el diagnóstico de los entornos, públicos y estados particulares de la comunicación; dicha indagación puede comprender el estudio del clima y la cultura organizacional, las necesidades de los públicos, el empleo de canales, instrumentos y medios de comunicación, así como cualquiera de las dimensiones de la imagen.

Soca (2023) opina que la trascendencia del diagnóstico reside en examinar el estado de la organización con miras a medir qué tanto se corresponde con los objetivos y el desarrollo institucional; para, en consecuencia, desarrollar una estrategia y acciones que guíen los procesos comunicacionales entre los diversos públicos.

La segunda etapa de la gestión de comunicación se concentra en la planeación, es decir, en la planificación, donde la información obtenida en el período de diagnóstico es sistematizada y traducida a acciones concretas; en esta fase son

delineados los objetivos (globales y específicos) de comunicación y se diseña la estrategia de comunicación, como expone De la Paz (2015).

A seguidas, corresponde la fase de implementación, que, como es de suponer, conlleva aplicar la estrategia de comunicación por los actores definidos con anterioridad, en la fecha prevista (Gómez, De la Paz y Pérez, 2016).

Por último, acontece la etapa de control y evaluación, que transversaliza todo el proceso y que es concebida habitualmente como la culminación de la gestión; aunque esta debe ser tenida en cuenta todo el tiempo (Ríos, Páez y Barbosa, 2020).

Entre las funciones de la gestión de la comunicación empresarial se pueden mencionar: aumento de la productividad, logro de un mejor ambiente laboral, la innovación, nuevas oportunidades de negocio, motivación del sentido de identidad y lealtad hacia la empresa, orientación de la gestión de las personas para prevenir y solucionar problemas, impulso de la reputación, impacto favorable en el medioambiente y la sociedad y la preparación de la organización para el cambio (facultad de comunicación y diseño)

La gestión de comunicación en contextos organizacionales se torna más expedita mediante la aplicación de estrategias, campañas y otras tipologías.

## **1.2. Elementos de los procesos comunicativos en las organizaciones**

En la Ley de Comunicación Social se plantea que los procesos comunicacionales son prácticas humanas, grupales, organizacionales y sociales que se materializan en la producción, la distribución, la circulación y el intercambio de contenidos en diversos contextos, mediante canales, soportes y redes. (Ley de Comunicación Social, 2023)

### ***1.2.1. Ámbitos de comunicación y públicos***

Para comprender la dinámica de la comunicación organizacional es preciso diferenciar el eje interno-externo de la misma.

La comunicación interna se caracteriza por las actividades dentro de la organización que facilitan y mantienen la comunicación de sus públicos internos, integrado por todos los trabajadores de la empresa, donde hay un reconocimiento del ambiente institucional y las funciones realizadas por ellos. Hace referencia a las actividades a través de las cuales se lograr un clima positivo en beneficio tanto de los miembros como de la organización, y que permita alcanzar los objetivos estratégicos trazados (Orellana, Bossio y Carhuallanqui, 2013).

El sistema de comunicación interna de la empresa debe asegurar el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores que se implante e influye en el incremento de la motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, el compromiso para con la organización, generando altos rendimientos, además de hacer más eficaz y humana la actividad de la empresa o de la organización superior de dirección (Decreto 251/2018).

Por otra parte, la comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa. (García, 2015).

La comunicación externa concebida de manera global debe gestionarse mediante acciones de comunicación directa con los públicos externos, conformados por representantes de la comunidad, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas u otras instituciones externas que se relacionan con la empresa y mediante el trabajo con medios de comunicación tanto electrónicos, como impresos y audiovisuales a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social sobre la empresa, sus resultados, sus trabajadores y sus valores. (Decreto 251/2018).

### **1.2.2. *Redes de comunicación***

El Decreto 251/2018 plantea que el diseño de las organizaciones debe permitir la comunicación en las diversas direcciones en aras de un real enfoque sistémico en el concepto de comunicación a lo interno de la institución:

Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado están caracterizadas por mensajes de tareas, es decir, normas, procedimientos y regulaciones. La comunicación descendente tiene como objetivos asegurar que los miembros conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, agilizar los canales de información y fortalecer los roles jerárquicos.

Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye problemas no resueltos, sugerencias de mejoras, y procedimientos de presentación de quejas. Contribuye a que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, favorece un máximo aprovechamiento de las ideas por estimular el consenso y favorecer el autoanálisis y la reflexión.

Comunicación Horizontal: Es la comunicación que fluye entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad. Los mensajes que fluyen y caracterizan este tipo de comunicación están relacionados, por lo general, con la tarea o con factores humanos, por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información. Es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Contribuye además a la solución de conflictos y a la difusión con rapidez y eficiencia de la información.

Comunicación Diagonal o Transversal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. Parte de un enfoque participativo y tiene el objetivo de configurar un lenguaje común y actividades coherentes con principios y valores de la organización en todos los públicos internos.

#### **1.2.3. Mensajes y canales de comunicación**

Las organizaciones como emisoras deben autoregular sus mensajes, de modo que los mensajes se adecuen a los diferentes públicos para alcanzar su

relevancia: lo que es relevante para los accionistas no lo es necesariamente para los consumidores o para las autoridades locales. La capacidad organizacional para comunicar efectivamente depende de la capacidad para comunicar de manera relevante en función del receptor.

Según Carrillo (2014) los mensajes que se transmiten en el ámbito de la comunicación interna a través de los mencionados canales pueden ser de tres tipos:

Comunicación relativa a la tarea: abarca el conjunto de intercambios de informaciones referidos a los objetos de actuación de la organización y a las tareas y acciones necesarios para lograrlos.

Comunicación relativa a la organización o de mantenimiento: el conjunto de intercambios de informaciones referidas a los procedimientos y formas de funcionamiento interno.

Comunicación relativa a los miembros o humanos: se engloban los intercambios de informaciones relativas a las necesidades e intereses de quienes forman la asociación, a sus sentimientos, opiniones, motivaciones, etc.

Los canales de comunicación responden al ámbito en cuestión y pueden ser directo, es decir personal cara a cara, o indirectos a través de medios (soportes gráficos como revistas, boletines, etc., medios masivos de comunicación, páginas y sitios web).

#### ***1.2.4. Mecanismos de retroalimentación y participación***

La retroalimentación, también llamada *feedback*, en términos generales se refiere a un tipo de información que permite comparar los resultados de una acción determinada con los objetivos perseguidos, en una empresa tiene como objetivo optimizar el trabajo del público interno (Veliz, 2016). El concepto de retroalimentación (*feedback*) se ve reflejado cuando una persona recibe información de una manera clara y positiva a través de una opinión sobre algo que

se ha dicho o hecho y que usado de forma adecuada se convierte en un arma de desarrollo personal y profesional.

El feedback tiene como objetivo principal identificar aquellos comportamientos tanto positivos para fomentarlos y negativos para modificarlos con la finalidad de mejorar el desempeño y eficiencia de las personas (Cisneros, 2018).

Para esto se analiza el rendimiento y comportamiento de los trabajadores, lo que permite descubrir sus fortalezas y debilidades laborales. La retroalimentación ayuda a los trabajadores a desarrollar su potencial y rendimiento. Comunicarla con éxito es igual a mejorar la empresa (Espinoza, 2021)

Por lo que algunos estudios como el de Ruiz (2000), han demostrado que recibir frecuentemente retroalimentación (feedback) positivo aumenta el rendimiento en las personas, además de ser considerada una de las maneras más eficaces de retener el talento humano.

#### **1.2.5. *Rendición de cuentas***

La gestión estratégica e integrada del Sistema de Comunicación tiene como uno los propósitos esenciales la rendición de cuenta de los servidores públicos con énfasis en los mecanismos de control popular, de conformidad con la legislación vigente (Ley de Comunicación Social, 2023)

Los directivos tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta. (Decreto 281/2018)

#### **1.2.6. Ruido o barreras de la comunicación**

El Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (Decreto 281/2018) estipula que en un sistema de comunicación interno, un elemento importante a evitar o atenuar permanentemente es el referido a los ruidos o barreras de la comunicación, los que dificultan o impiden los procesos comunicativos.

El ruido es causante de confusiones, errores y rumores y se producen a consecuencia de interrupciones de los canales de comunicación, mensajes mal elaborados, o aspectos que tienen que ver con sentimientos, valores o malos hábitos, por tanto hay que evitar todo lo que pueda crear confusiones, rumores y malos entendidos en el proceso comunicativo. Por ello es imprescindible analizar cada detalle del proceso comunicativo, planificar los mensajes y canales, corroborar que los códigos empleados estén en correspondencia con la cultura del público objetivo

#### **1.3. Comunicación estratégica**

El alcance de la comunicación debe ser gestionado con sentido estratégico. La comunicación estratégica no se circumscribe únicamente a lo que se dice, dado que la misma puede ser explícita o implícita; a no dudar, en la organización todo comunica, por ende, tiene que existir correspondencia entre el decir y el hacer (Soca, 2023).

La comunicación para alcanzar sus propósitos no puede ser ni aleatoria ni espontánea; su efectividad está supeditada a cómo, cuándo y de qué modo es proyectada por la organización.

La comunicación estratégica es un punto de encuentro teórico del pensamiento estratégico y la comunicación organizacional, Saldaña (2012) señala que en la conformación del cuerpo teórico al respecto, se nutre de los enfoques europeos, entre los que destacan el de la Reputación Corporativa y la Gestión de Comunicación.

En esta misma línea Puertas y Hernández (2019) plantean que el modelo de comunicación estratégica busca aportar transformaciones en torno a problemáticas en terreno, proporcionando el encuentro sociocultural a partir del aprovechamiento de las capacidades de los actores como agentes del cambio.

Se está en presencia de comunicación estratégica cuando el emisor de forma consciente la decide y, por consiguiente, la planifica teniendo en cuenta elementos como el contexto, las tendencias del entorno y las reacciones posibles de los receptores que pudieran posibilitar o limitar el logro de los objetivos definidos con antelación (Fonseca, Avilés y Ponce de León, 2020).

La comunicación estratégica es entendida por Meyer (2009) como una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación.

Al hacer estratégica la comunicación es de suma importancia tener en cuenta las posibles decisiones/reacciones de los públicos objetivo, tanto internos como externos, de ello depende la capacidad para resolver problemas o maximizar oportunidades dentro del contexto o tendencia actual.

Así pues se considera, que la comunicación estratégica es una línea de propósitos planeados que ayuda a determinar los procesos más pertinentes para lograr con éxito unos objetivos previstos. En este sentido García (2023) señala que al hacerse estratégico lo comunicativo deja de ser instrumental para volverse constituyente de la propia organización, de su cultura y de su reputación, de su rumbo.

De esta forma la comunicación estratégica busca perfilar una estrategia global en la que se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas como un sistema integrador, sinérgico y coherente,

El componente diferencial de la comunicación como valor estratégico para Puertas y Hernández (2019) consiste en pasar de informar a crear valor, de la gestión de

medios a la capacidad de gestionar mensajes y significados, lo cual requiere de la construcción de espacios de diálogo para lograr persuadir a sus públicos o audiencias en un proceso de interacción permanente, directa, relacional y humana.

Las autoras afirman que para que la comunicación se convierta en una fortaleza permanente de la organización debe surgir de la identidad institucional y sustentarse en una cultura propia, por tanto la comunicación debe ser estratégicamente más cualitativa, hermenéutica, integradora, multicultural, convergente, relacional e incluyente que geométrica.

### ***1.3.1. Estrategia de comunicación***

El concepto de “estrategia” es muy antiguo. El filósofo chino Sun Tzu, quien escribió Pingfa en el año 300 A.C., describía el arte de la estrategia como aquel que se basaba en alcanzar victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a realizar antes de la batalla (Cuesta, 2018).

El término estrategia surgido en China, se propaga a Grecia desde donde llega como estrategos o “general o jefe del ejército”, lo que expresa o quiere decir “el arte o lo que hace aquél”. Avances en el ámbito de la estrategia bélica hicieron notables autores, entre los que destaca el alemán Von Klausewitz, en el siglo XIX (Cuesta, 2018).

Surgido en el ámbito militar desde tan antigua fecha, sin embargo el concepto de estrategia es muy joven y reciente en el ámbito institucional; así se reconoce que el primer modelo de análisis estratégico institucional nace en la Harvard Business School en 1960 y la concepción desarrollada de Dirección estratégica (Strategic Management), donde en esta contemporaneidad se inserta la estrategia, es apenas de la década del 70 del siglo XX (Cuesta, 2018).

La estrategia en la comunicación, señalan Herrera y Pérez (2014), ha adquirido un mayor posicionamiento empresarial u organizacional, gracias a su valoración

actual en recursos intangibles, como marca, reputación, imagen, responsabilidad social, talento, conocimiento y capital organizacional.

Puertas y Hernández (2019) sostienen que en los últimos tiempos el término estrategia ha adquirido gran valor para la comunicación. En el orden etimológico puede asociarse con procederes planificados, modos de hacer y actuar en aras de alcanzar determinados objetivos

La comunicación solo puede ser estratégica, pues de otro modo sería una actividad autónoma de la gestión de la institución, un efecto puramente decorativo en el mejor de los casos, y en el peor, un ruido. Es tan ineficaz la estrategia sin comunicación como la comunicación sin estrategia (Perdomo, 2022).

Se parte del principio que la comunicación, dentro de una organización, se planea y se diseña, con la finalidad de ejecutar acciones comunicativas o ejecutivas exitosas, cuyos referentes se establecen a partir de la dinámica de los actores, en este caso culturales. Valera y Maturana, (1996 en Perdomo, 2022), indica que todo fenómeno cultural es posible por la existencia de una acción comunicativa. Toda conducta cultural es generada a partir de una dinámica comunicativa en su medio social.

Muchas han sido las definiciones de estrategia, dadas por diferentes autores. Para Ríos, Páez y Barbosa (2020) es el conjunto de decisiones que la organización toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la organización. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva.

También son diversos los criterios y las formulaciones en cuanto a las metodologías y pasos a seguir a la hora de elaborar una estrategia de comunicación.

La definición de estrategia describe cómo se van a alcanzar, en teoría, los objetivos. Consiste en seleccionar actividades específicas, planificadas y medibles para resolver un problema. Las estrategias deben tener en cuenta los recursos, la misión, y visión de la institución, el acceso a los públicos y sus objetivos (Rivero, 2005).

Las estrategias de comunicación constituyen el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios con un compromiso implícito de recursos y que ayuden a la toma de decisiones. Surge a partir de que en una determinada actividad, hay algo que corregir, que cambiar, algo nuevo que decir, a determinados públicos y en determinado períodos de tiempo (Alonso y Saladrigas, 2015)

Las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber a dónde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla. Una buena estrategia plantea hacia donde se quiere llegar, qué se desea lograr, las metas.

Antes de plantearse la formulación de una estrategia comunicativa, se debe tener la información necesaria y suficiente que permita responder a las preguntas de cada paso de la estrategia.

Ríos, Pérez y Babosa (2020) definen la estrategia de comunicación como el método o conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), de sus audiencias (públicos objetivo) y/o de la naturaleza (cambios del entorno).

Por su parte Soca (2023) precisa este concepto como una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos.

En la presente investigación se define este concepto como una serie de acciones de comunicación programadas y planificadas para materializarse en el entorno de la entidad en un espacio de tiempo concreto, que permitan el fortalecimiento de los vínculos con los públicos de interés y contribuyan a la implementación del sistema de comunicación en la DEC en Sancti Spíritus.

A pesar de la multiplicidad en cuanto a procedimientos, la mayoría de las fuentes consultadas coinciden a grandes rasgos en una serie de pautas a seguir. Después de una revisión de las estrategias de comunicación realizadas por numerosos autores, para esta investigación conviene resumir con los referidos investigadores cubanos en la valía y la aplicabilidad de la propuesta de Soca (2023) teniendo en cuenta que ha sido pensada para el contexto cubano, quien manifiesta que la elaboración de cada estrategia de este tipo debe estar antecedida por un diagnóstico acerca de la gestión de la comunicación; examen previo que debe regirse por dimensiones e indicadores concretos para determinar, finalmente, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades median la actividad comunicativa de la organización.

Como derivación de todo de ello, se llega a la fase de planificación, que comprende la formulación del problema estratégico general y la consecuente solución estratégica general, los cuales ofrecerán luces sobre el tipo de estrategia: ofensivas (elevan la organización a planos más notables), defensivas (posibilitan la subsistencia de la organización hasta que registre una situación más favorable) o adaptativas; gracias a estas la organización realiza avances discretos, para luego emprender la ejecución de estrategias más ventajosas (Gómez, de la Paz y Pérez (2016).

A continuación y como parte de la planificación es preciso establecer los objetivos, paso clave. Tales objetivos, que brindarán solución al problema estratégico, deben ser específicos, medibles, alcanzables y realistas (González, 2021 y Puertas y Hernández, 2019).

A seguidas deberán definirse los públicos de interés (Rodríguez, 2013). El destinatario es el ente que recibe el mensaje ello implica la interpretación de la información durante el acto comunicativo (Puertas y Hernández, 2019).

Desde la perspectiva de Rodríguez y del Pino (2017), la planeación incluye, igualmente, los recursos humanos, materiales y financieros, así como la determinación del plan táctico de acciones en consonancia con los objetivos; la ejecución del mencionado plan será el núcleo de la fase de implementación y punto de partida de la evaluación y del control; proceso este que debe ser constante y distanciarse de la improvisación.

### **1.3.2. *Estrategia de comunicación Interna***

“La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear condiciones para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. La comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general”. (Villafaña, citado en Fernández, 2011, p. 54)

En relación a este concepto se puede concretar que la estrategia de comunicación interna parte de objetivos comunicacionales y es fruto de un pensamiento estratégico que persigue la adaptación al ambiente externo y la articulación del público interno con los valores y las metas organizacionales.

La coherencia y la total correspondencia entre los objetivos y las acciones, así como el correcto empleo de los medios y canales de comunicación disponibles para el constante intercambio de mensajes al interior de la organización con vistas a aumentar la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia en los miembros de la organización aparecen como elementos cruciales en las estrategias de comunicación. Es un planteamiento flexible que surge como una poderosa arma de gestión de los recursos materiales y humanos en las

organizaciones con el objetivo de perfeccionar las relaciones entre los públicos internos para un mejor desempeño de la organización.

Para que las instituciones garanticen un adecuado comportamiento comunicacional se requiere de contar con herramientas metodológicas que definan objetivos, políticas, líneas de trabajo y acciones. Una de las formas de gestión más utilizadas para organizar, dirigir, regular y orientar un proceso es la estrategia.

La estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente a través de acciones concretas y que den respuestas a las necesidades planteadas. (Elvis F. y Ríos P, 2020)

Según (Arellano, 2000) la estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.

En la literatura existe gran diversidad de criterios entre los autores con relación a los pasos para elaborar una estrategia de comunicación, ya sea orientada hacia el ámbito interno o externo de la organización (García y Hernández, 2020).

Trelles (2015), plantea que la estrategia de comunicación debe estar formada por objetivos de comunicación y planes y políticas principales para alcanzarlos. La estrategia de comunicación debe contener objetivos, horizontes de planeación, análisis del contexto, líneas de acción, ejes temáticos y acciones en función del objetivo.

A pesar de la multiplicidad en cuanto a procedimientos, la mayoría de las fuentes consultadas coinciden a grandes rasgos en una serie de pautas a seguir. Después de una revisión de las estrategias de comunicación realizadas por numerosos autores, para esta investigación conviene resumir con los referidos investigadores cubanos en la valía y la aplicabilidad de la propuesta de Soca (2023) teniendo en

cuenta que ha sido pensada para el contexto cubano, quien manifiesta que la elaboración de cada estrategia de este tipo debe estar antecedida por un diagnóstico acerca de la gestión de la comunicación; examen previo que debe regirse por dimensiones e indicadores concretos para determinar, finalmente, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades median la actividad comunicativa de la organización.

Como derivación de todo de ello, se llega a la fase de planificación, que comprende la formulación del problema estratégico general y la consecuente solución estratégica general, los cuales ofrecerán luces sobre el tipo de estrategia: ofensivas (elevan la organización a planos más notables), defensivas (posibilitan la subsistencia de la organización hasta que registre una situación más favorable) o adaptativas; gracias a estas la organización realiza avances discretos, para luego emprender la ejecución de estrategias más ventajosas (Gómez, de la Paz y Pérez (2016).

A continuación y como parte de la planificación es preciso establecer los objetivos, paso clave. Tales objetivos, que brindarán solución al problema estratégico, deben ser específicos, medibles, alcanzables y realistas (González, 2021 y Puertas y Hernández, 2019).

A seguidas deberán definirse los públicos de interés (Rodríguez, 2013). El destinatario es el ente que recibe el mensaje ello implica la interpretación de la información durante el acto comunicativo (Puertas y Hernández, 2019).

Desde la perspectiva de Rodríguez y del Pino (2017), la planeación incluye, igualmente, los recursos humanos, materiales y financieros, así como la determinación del plan táctico de acciones en consonancia con los objetivos; la ejecución del mencionado plan será el núcleo de la fase de implementación y punto de partida de la evaluación y del control; proceso este que debe ser constante y distanciarse de la improvisación.

Un resumen de todas estas metodologías lleva a la conformación de los siguientes pasos: diagnóstico, diseño/planeación, implementación y control y evaluación, los cuales fueron asumidos por las autoras para la realización de la estrategia.

El empleo del diagnóstico de comunicación interna se fundamenta en el uso de metodologías, técnicas e instrumentos de investigación de las ciencias sociales. Facilita determinar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) que influyen en la comunicación interna, constituyendo este el primer paso para el desarrollo del producto comunicativo.

Durante la segunda etapa de diseño/planeación, se determinan los objetivos por los cuales se proyectarán las acciones y se especifica el público o segmento de público al cual irán dirigidas, así como las ideas que se van a reforzar y las áreas de resultados claves. Además, se diseña el plan de acciones que dará cumplimiento a los objetivos propuestos. En él se establecen las acciones comunicativas concretas, teniendo en cuenta los objetivos, el segmento de público al cual se dirige, los responsables, la fecha de cumplimiento, el presupuesto, etc.

La etapa de implementación permite la ejecución del plan de acciones de comunicación interna. Es imprescindible al implementar las acciones que el comunicador o responsable de su ejecución tenga en cuenta los elementos de su diseño y controle y evalúe cada actividad, con la finalidad de poder realizar ajustes necesarios en función de los contratiempos y cambios que pudieran suceder a lo largo del proceso.

Si bien la evaluación constituye el paso final, es al mismo tiempo una actividad constante durante todo el proceso. La evaluación y el control final permiten establecer los resultados obtenidos al concluir el plan propuesto para poder realizar conclusiones que sirvan de base para la elaboración de un nuevo plan de acciones de comunicación. Asimismo, es preciso desarrollar una evaluación y un control permanente del plan y sus acciones a partir de la realización de mediciones periódicas con el propósito de revisar y verificar el cumplimiento de los

objetivos previstos, el proceso comunicacional, la calendarización de las actividades, el presupuesto asignado, entre otros aspectos.

*Figura 1. Apreciación global de las fases de la estrategia. Soca (2023)*



*Apreciación global de las fases de la estrategia. (Soca, 2023)*

Estas estrategias deben ser el resultado de una fuerte investigación y se deben actualizar en dependencia del tiempo para un mejor funcionamiento de la comunicación en las organizaciones.

#### **1.4. Caracterización de la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus**

La Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus ubicada en la carretera central en Bartolomé Masó #263 entre Isabel María Valdivia y Comandante Fajardo, esta unidad presupuestada fue creada el 26 de Febrero del 2013, con un total de 60 trabajadores, los mismos distribuidos por 8 departamentos.

El edificio fue construido en el pasado siglo funcionó hasta la década de los 90 como hospedaje llamado “Flor de Cuba” perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía EMGASS después se decidió por la dirección del Gobierno que este local fuera entregado a la Filial de la Asociación Culinaria de la República de Cuba de la Provincia de Sancti Spíritus. Aquí funcionó la Escuela para la preparación de los Cocineros y Gastrónomos y la dirección de la Asociación estuvo presidida en aquellos momentos por el Chef de Cocina Raúl Hernández hasta el año 2006 en

que se decidió por el Gobierno en la provincia hacer una permuta de local para que aquí radicara la Delegación de Comercio Interior.

Después de un intenso trabajo de reconstrucción y adaptación se inauguró la Delegación de Comercio el 6 de Noviembre del 2006 con la presencia del compañero Marino Murillo Jorge en aquel momento Ministro de Comercio Interior está junto a la de Pinar del Rio fueron las primeras de esta organización en el país. Mediante el acuerdo No 7378 adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en fecha 26 de febrero del 2013 se dispuso la extinción de las Delegaciones Provinciales del Ministerio de Comercio Interior, así como aprobar la creación de las Direcciones Estatales de Comercio en Pinar del Rio y de Sancti Spíritus, las que estarán subordinadas a las administraciones provinciales de cada territorio.

Objeto Social: cohesionar las actividades relacionadas con las funciones estatales que debe ejercer el comercio Interno en el Sector estatal, cooperativo, Mixto y privado en el territorio subordinado al Consejo de la Administración Provincial que se desarrollan de manera disgregada, también la entidad tiene como objeto social diferenciar las funciones empresariales y estatales , elevar los niveles de organización y control de todas las gestiones vinculadas al Comercio Interior y posibilita la obtención de resultados más eficientes en los territorios y que los Consejos de la Administración Pública tengan un aparato que se dedique a la rectoría de todo el que haga comercio mayorista y minorista en el territorio. Por parte de los autores no existió ninguna crítica en cuanto a la redacción existente en el objeto social, objetivos y misión de la institución, queremos abordar además que estos temas fueron aportados por el Ministerio del Comercio interior.

Misión: Asesorar, controlar y fiscalizar el cumplimiento de las políticas , normas, regulaciones y procedimientos dictados por el Ministerio del Comercio Interior para el Comercio Interno Mayorista y Minorista, Logística de Almacenes y la Protección al Consumidor.

Visión: Cuenta con una estructura altamente calificada e integrada por especialistas de alto nivel de preparación profesional y técnica capaz de cohesionar las actividades relacionadas con las funciones estatales que debe ejercer el comercio interno en los sectores cooperativo, mixto y privado y rectorar el comercio el Comercio Mayorista y minorista con eficiencia y sistematicidad.

Valores compartidos:

Sentido de pertenencia; profesionalidad; responsabilidad; exigencia; eficiencia; laboriosidad; honestidad; disciplina; humanismo, patriotismo y solidaridad.

Objetivos generales de la institución:

Está fortalecer la adquisición de valores y las prácticas de las mismas dentro y fuera de la institución, avanzar gradualmente en el conocimiento y utilización de la tecnología y de los medios de comunicación, como recursos que fortalezcan el proceso de aprendizaje

### **1.5. Conclusiones parciales**

La gestión de la comunicación en las organizaciones deviene un proceso complejo, que debe articularse con un enfoque sinérgico para eliminar o disminuir la improvisación y el espontaneísmo en la realización de acciones comunicativas. Para contrarrestar tales expresiones, la estrategia de comunicación interna constituye una herramienta clave, que presupone la definición de acciones de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, concebidas bajo el prisma de la flexibilidad.

## **CAPÍTULO II. RUTAS METODOLÓGICOS, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A partir del análisis bibliográfico realizado; en este capítulo se abordan las coordenadas metodológicas, el resultado del diagnóstico y la propuesta de la estrategia de comunicación interna, a través de sus etapas y fases, se fundamentan considerando lo establecido en el país.

### **2.1. Rutas metodológicas**

La investigación, se fundamenta en un paradigma cualitativo; apoyado en un diseño de investigación descriptivo, no experimental.

El acceso al campo fue posible a partir del consentimiento informado para ejecutar la investigación, el trabajo de recogida de información fue un periodo de dos meses.

Se emplea un conjunto de instrumentos/técnicas para el diagnóstico y desarrollo de la investigación que armoniza la obtención de la información a partir de la forma en que la investigadora percibe e interpreta la realidad en estudio y la propia configuración que efectúan los participantes. Cada una de ella tiene definida una muestra específica, seleccionadas con un muestreo no probabilístico a criterio intencional de acuerdo con el propósito del estudio, con una representatividad en la elección de sujetos con ciertas características que aporten a la investigación profundidad y calidad de la información.

La definición del contexto de la investigación, estuvo condicionado por los siguientes criterios:

- ✓ Reconocimiento por parte de los directivos de la institución de la importancia de la gestión de la comunicación interna.
- ✓ Representatividad del público interno de la entidad.
- ✓ Cooperación con la investigación.
- ✓ Trabajadores que tengan más de 4 años de experiencia que puedan valorar la importancia del proceso de comunicación interna.

En la recogida de la información se aplican diferentes instrumentos: el *análisis documental*, que se emplea en los documentos rectores de la empresa, en ellos se explicitan las orientaciones que existen acerca de la temática de estudio. Los documentos oficiales constituyen elementos vitales para indagar sobre la temática abordada si se tiene en cuenta que son registros, informes institucionales, disposiciones, leyes, resoluciones de carácter oficial y público que rigen el quehacer de la comunicación y la transformación digital en el contexto cubano. De forma paralela, posibilitó el acceso a materiales de origen institucional contentivos de documentos normativos y valorativos del trabajo. La revisión de estos documentos tiene como propósito lograr un mayor conocimiento de la relación de funcionamiento entre las orientaciones de país y la perspectiva institucional.

En el examen los reglamentos existentes en el país como el Decreto –Ley No. 252/2018 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto No. 281/2018 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” así como la Resolución 60/11 de la Contraloría General del la República, para conocer fundamentalmente acerca de la concepción del sistema de la comunicación empresarial en los documentos rectores. (Anexo 1)

La observación participante se distingue fundamentalmente por el rol que asume la autora como observadora, quien se involucra de manera activa en el contexto de observación para obtener datos complementarios y se corroborar información. Está orientada a conocer las prácticas comunicativas más comunes en la institución. Se realiza la observación a reuniones, consejos de dirección, así como los murales y matutinos, lo que permitió registrar el comportamiento de los públicos internos y obtener información sobre ciertos componentes que determinan el enfoque con que se gestiona la comunicación; la autora participó como observadora participante ya que es trabajadora del centro durante 6 años (Anexo 2).

Como complemento se aplica la encuesta por cuestionario que posee un valor significativo al verificar efectos emergentes en técnicas anteriores, brindando al

investigador los comportamientos de los sujetos en los diferentes contextos en que se manifiestan. Se determinó aplicarla a 15 trabajadores, para enriquecer la información obtenida en otras técnicas aplicadas durante la investigación, la selección de los sujetos corresponde a un muestreo no probabilística, por criterios intencionados del autor. Su objetivo es conocer la percepción que poseen los públicos sobre el enfoque con que se gestiona e implementa la comunicación institucional. Se aplica la triangulación de datos, en la que se integran los resultados empíricos del análisis y se combinaron las técnicas e instrumentos empleados.

La categoría a medir en esta investigación es la gestión de comunicación interna que se asume en esta investigación como la actividad que permite el control de la comunicación a través de la práctica comunicativa integral y programada (Rivero, 2018).

Sub categorías y dimensiones:

Sub categoría - Concepto de gestión de comunicación

*Dimensiones*

- Concepto de gestión de comunicación
- Importancia que se le brinda
- Enfoque de comunicación
- Funciones de la comunicación en la entidad

Sub categoría - Elementos del proceso comunicativo

*Dimensiones*

- Cultura organizacional, sistema de valores compartidos, el sentido de pertenencia y aspecto del clima interno.
- Naturaleza de los procesos comunicativos, redes, flujos, canales, mensajes, frecuencia.
- Retroalimentación. Canales y vías para la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.

Sub categoría: - Fases de la gestión de comunicación

*Dimensiones*

- Diagnóstico

- Planificación
- Organización
- Control y evaluación de la gestión de comunicación

La retirada del campo se produce una vez aplicados los instrumentos y obtenida la información a partir de las técnicas y métodos; se procede al análisis de los datos obtenidos; se decodifican las dimensiones de la categoría. Para el procesamiento de los datos se empleó la triangulación de datos.

La presente investigación se realizó tomando en consideración los principios éticos de la ciencia, en general, y de la Comunicación Social, en particular. En este sentido se les esclareció a los sujetos de investigación el objetivo de la misma, y se les pidió su consentimiento para relacionarlos con la investigación. En todo momento fue respetada la confidencialidad de toda la información referida por los sujetos y se aseguró a estos que no se identificarían en ningún momento ni su nombre ni ninguno de sus datos personales. Además, se garantizó la total sinceridad en relación a los resultados obtenidos en el escenario de investigación, reconociendo la necesidad de datos válidos para comparar con futuros estudios.

## **2.2. Contextualización del escenario de la investigación**

El presente epígrafe contiene los resultados de los instrumentos aplicados durante el proceso investigativo y el análisis integral contribuye a la propuesta de la estrategia.

El análisis de documentos de la empresa y de investigaciones, líneas y proyectos de investigación aportó la información específica que debe contener la estrategia para adecuarse a las características fundamentales del proceso dentro de la entidad.

La empresa presenta informes donde define algunos elementos de los procesos comunicativos al establecer la rendición de cuentas. Las informaciones referidas a los grupos claves aparecen reflejadas, pero no descritas y no ofrece sus respectivas caracterizaciones, prácticamente no realiza investigaciones

relacionadas con el tema de comunicación, estudios sobre la competencia y el entorno general.

La comunicación que se emite al público interno es predominante el formato digital, por esta razón algunos trabajadores no reciben todas las informaciones, por otra parte, el énfasis en la utilización este sistema de comunicación electrónico restringe la comunicación cara a cara y su incidencia en la formación de valores éticos.

Las encuestas aplicadas a trabajadores, sujetos tipos seleccionados, corroboran la información obtenida a partir del análisis de documentos. En tal caso confirman que las acciones relacionadas con la gestión de la comunicación, el análisis de la identidad e imagen resultan prácticamente nulas, el financiamiento constituye un aspecto importante, de ello depende en cierta medida el desarrollo de sus investigaciones, productos/servicios, proyectos y tecnologías, pero hay ausencia de objetivos y planes de comunicación.

Las entrevistas realizadas a los directivos evidencian que el 100 % de los entrevistados afirman que la gestión de la comunicación muestra signos de empirismo y espontaneidad debido a que la actividad comunicativa no se planifica y evalúa adecuadamente, de igual forma los entrevistados relacionan la gestión de la comunicación con la forma del acceso a la información y la rendición de cuentas, la perspectiva de comunicación que prevalece es la mecánica.

Los procesos y acciones de comunicación relacionados con la comunicación interna no siempre se articulan de manera correcta entre los actores y estructuras organizativas de los departamentos, como lo establecen las regulaciones y políticas establecidas

La entidad no cuenta con planeación estratégica de comunicación interna y la investigación de gestión de comunicación resultan insuficientes en tal sentido el 25% de los entrevistados expone como vía de solución a esta dificultad establecer alianzas estratégicas de colaboración con universidades y especialistas en el tema, consolidar el programa de capacitación y superación para el público interno de la DEC; aumentar los espacios de retroalimentación; fortalecer la integración

entre los distintos grupos, departamentos y centros de telecomunicaciones; incrementar el sentido de pertenencia y la motivación de los trabajadores; ampliar el uso de los canales de comunicación institucionalizados y potenciar los elementos de la cultura organizacional de la empresa.

La triangulación de los resultados ofrecidos por los diferentes instrumentos y técnicas aplicadas, demuestra que la entidad no tiene establecida una estrategia de gestión de la comunicación interna, la mayoría de los procesos fluyen de forma empírica, de forma que se debe buscar estrategias para perfeccionar las relaciones de la entidad con sus trabajadores y con su entorno y en la que, cada día, se hace más veraz el hecho de que los buenos resultados de la entidad no deben reducirse solamente a la cantidad y calidad de sus servicios, sino también a la atención priorizada de sus procesos comunicativos organizacionales, considerados activos intangibles que agregan valor y a su vez incrementan la eficiencia y competitividad empresarial.

Todo ello justifica el diseño de una estrategia como instrumento metodológico para la implementación del sistema de comunicación organizacional que sea capaz de cambiar la conceptualización y diseños de los procesos para que hagan uso intensivo y extensivo de los datos, inteligentes y adaptables, en la cadena de valor, razón de incuestionable utilidad en la toma de decisiones tanto a corto, mediano y largo plazo.

### **2.3. Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna 2025-2026**

Se asume la estrategia como alternativa de la dirección de la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus de acuerdo con el contexto concreto en que se pretende incidir y la especificidad del objeto de transformación, condicionado por la configuración de un sistema de acciones que basadas en la relación e interacción con los públicos que conducen a implementar el sistema de gestión de comunicación.

Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas) compartido en la comunidad científica. Dado su carácter flexible se toman en consideración el

ordenamiento de las acciones en el curso de la resolución del problema y el tránsito por fases desde la obtención de información, su utilización hasta, finalmente, la evaluación, en las que debe ser considerado un margen para la redirección de las acciones que se diseñan están basadas en las tendencias del campo de actuación de la comunicación interna, sin dejar de retomar acciones comunicativas tradicionales que se ajustan en gran medida a las características de la empresa en cuestión.

La estrategia de comunicación de la Dirección Estatal de Comercio (DEC) Sancti Spíritus, pauta los procedimientos y acciones en materia comunicativa, está concebida a ejecutar en 12 meses con evaluación trimestral.

Como resultado del análisis de diferentes procedimientos para la elaboración de la estrategia, como se expone en el primer capítulo del informe, se considera aplicar el procedimiento elaborado por Soca (2023), pues el mismo posee los elementos que pueden ser adaptados a las condiciones del contexto y se corresponde con las características de la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus.

### **Fase 1. Diagnóstico**

La primera fase es la referida a la realización del diagnóstico que incluye las particularidades y características de la situación actual y se elabora la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

#### **Debilidades**

- Falta de personal calificado que permita la conducción eficiente de los procesos comunicativos.
- Carencia de una cultura de gestión de comunicación propia por parte cuadros y trabajadores.
- Resistencia al cambio.
- Cultura de trabajo diferente en cada departamento.

#### **Amenazas**

- Predominio del pragmatismo y el empirismo en el ejercicio de la comunicación interna.
- Heterogeneidad y complejidades del sistema empresarial cubano actual.
- Limitaciones y encarecimiento de equipos tecnológicos y de logística para el trabajo de la comunicación.
- Restricciones económicas en el país.

### **Fortalezas**

- Identificación de la comunicación como herramienta necesaria para el desarrollo de la misión estatal de la entidad.
- Reconocimiento del sector del comercio en Cuba
- Estabilidad de la fuerza laboral y sentido de pertenencia de los trabajadores.
- Comunicación permanente con las autoridades de la provincia.

### **Oportunidades**

- Prioridad concedida por el país al fortalecimiento de las políticas comunicativas.
- La naturaleza social de la actividad que desarrolla el MINCIN.
- Posibilidades de acceso a acciones de capacitación e información fuera de la entidad.
- Aprovechar alianzas con otras instituciones de la provincia.

El diagnóstico previo al diseño de esta propuesta y el cruzamiento de esta matriz de comunicación demostró que la estrategia debe estar dirigida a implementar acciones de comunicación que permitan una gestión integrada de los procesos de comunicación interna en la entidad.

El análisis anterior permite constatar que la estrategia a seguir debe estar encaminada a atenuar las debilidades de orden interno, sortear las amenazas del

contexto externo, y potenciar las fortalezas y oportunidades con que cuenta la provincia, a partir del aprovechamiento consciente y ordenado de las oportunidades que brinda la correcta gestión de la comunicación en el ámbito interno.

Como objetivo estratégico se plantea: Contribuir al fortalecimiento de la comunicación en el ámbito interno en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus que promueva la eficiencia y eficacia de los procesos operacionales y la transparencia en la toma de decisiones.

## **Fase 2. Planificación**

En esta etapa se definen el objetivo general de la estrategia, los objetivos específicos, así como las tareas y especificaciones técnicas; el público meta, los recursos materiales y humanos.

### **Objetivo General**

Lograr una mejor comunicación entre los públicos internos de la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus para cumplir su misión.

### **Objetivos específicos**

1. Potenciar el papel estratégico de la comunicación para el logro de los objetivos de la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus.
2. Generar contenidos con alto valor informativo y simbólico que aprovechen de manera óptima los espacios, canales y prácticas de comunicación en el ámbito interno.
3. Fomentar una cultura organizacional que propicie el logro de una imagen positiva de la Dirección Estatal de Comercio y en consecuencia del sector del comercio en los diferentes públicos internos.

### **Públicos objetivos o destinatarios del mensaje**

#### **Público interno**

- Directivos
- Especialistas y técnicos
- Personal de contacto y personal de servicios.

- Factores (PCC, UJC, Sindicato)

### **Políticas de comunicación**

- Evitar la fragmentación de la comunicación interna.
- La comunicación es un proceso estratégico vinculado a la dirección general para garantizar la transversalización y el cumplimiento de las funciones.
- Extender los espacios de ubicación del mensaje de la DEC para llegar a la mayor cantidad de públicos posible donde se dignifique el trabajador del comercio y como expresión de las características identitarias y culturales de la organización.
- Adoptar formas más abiertas y participativas de los trabajadores, con la interacción y la participación como una filosofía de trabajo.

### Líneas de mensajes en la comunicación interna

- Aspectos que ver con el desenvolvimiento diario del trabajo
- Promover el conocimiento de las funciones correspondientes a las áreas de trabajo
- Comportamiento del presupuesto asignado mensual y anual
- Resoluciones y orientaciones del organismo superior
- Promover el conocimiento de las normas referidas a la calidad, innovación, el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, así como las Normas Cubanas de Gestión Integral de Recursos Humanos.
- Hacer extensivos mensajes procedentes del organismo superior o de las diferentes direcciones y áreas hacia toda la organización, respondiendo a las principales necesidades de información de los trabajadores y en función de educarlos en los temas que competen a cada área
- La divulgación en toda la entidad de los resultados de las áreas destacadas en el cumplimiento de tareas relevantes
- Felicitaciones y reconocimiento por los logros y potencialidades de los trabajadores
- Mensajes que reflejen interés por las relaciones interpersonales, la familia, la salud de los trabajadores u otros aspectos de orden social.

- Aprovechar el marco de las actividades festivas convocadas por la entidad, donde es posible tener una comunicación menos formal y los mensajes no necesariamente están asociados al trabajo para promover los actos comunicativos entre el personal.
- Noticias del acontecer espirituario, nacional e internacional
- Efemérides del mes
- Otros temas que deben ser contenidos de mensajes en la organización son: La divulgación de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores compartidos y políticas de gestión, para lograr total identificación de los trabajadores con ellos.

#### Fortalecer los valores

- Ratificar el compromiso que los trabajadores tienen con la patria y el pueblo de Cuba
- Reafirmar la disposición a colaborar, desde la ética revolucionaria, con la creación de una sociedad socialista sustentable basada en una cultura del control y la prevención.
- Tener identificados en los valores compartidos y en los preceptos éticos de los cuadros del Estado Cubano, la inspiración para cumplir con honradez y eficiencia nuestro compromiso con la Revolución.
- Promover entre la crítica y autocritica constructiva, valiente y oportuna.
- Elevar la disciplina y luchar por el perfeccionamiento del trabajo que transita necesariamente por la entrega, la profesionalidad, las convicciones revolucionarias, que debemos trasmitir con la palabra y el ejemplo.
- Estar preparados para defender la verdad a cualquier precio y bajo cualquier circunstancia, según lo que nos exige la conducta cotidiana.
- Buscar soluciones innovadoras, proyectar la capacitación, romper con burocracias y esquemas contrarios a los objetivos que nos proponemos.

- Continuar cultivando la cultura ética, el espíritu altruista y de cooperación, compartiendo los recursos intelectuales que disponemos, con total sentido de pertenencia y colaboración.

### Ahorro

- Cultivar como uno de nuestros principales valores el de la austeridad, con el uso racional y mesurado de los recursos individuales y sociales.
- Promover la sencillez y la modestia.
- Divulgar las partes de ahorro energético, de combustible, materiales y de presupuesto.
- Cumplir con lo dispuesto respecto al ahorro de los recursos.

### **Plan de medios canales y medios**

#### Digitales

- ⇒ Intranet: Espacio para dar a conocer informaciones de interés para los trabajadores de la DEC relacionadas con cuestiones laborales y con elementos distintivos del centro (historia, atribuciones, misión, visión, etc.)
- ⇒ Correo electrónico: Como firma de sus usuarios aparecerá su nombre completo, su cargo y área a la que pertenece. Este canal será usado principalmente para el envío de documentos, información, felicitaciones en fechas señaladas, avisos de reuniones, entre otros.
- ⇒ Redes sociales: Las publicaciones tienen como prioridad la generación de contenidos y la participación por parte de los públicos, que deben ser atendidos constantemente por el gestor de las redes sociales, en función de estar al tanto de comentarios, sugerencias, opiniones y aportes generados por los públicos, y que recibirán respuesta institucional en total coherencia con la proyección pautada en la estrategia para el desempeño de la DEC en estos ámbitos. FB, X, Telegram, Whatsapp

#### Medios internos

- ⇒ Informes escrito y rendiciones de cuenta.
- ⇒ Intercambios cara a cara: Los interlocutores deben hacer uso de los buenos modales, adecuada presencia, propiciar el mejor escenario posible, evitar autoritarismos, emplear un lenguaje acorde con el momento, espacio y usar códigos compartidos por ambas partes.
- ⇒ Cartas: Siempre se respetará el formato establecido para estas, dónde nunca falte la fecha, el destinatario, el saludo, la despedida, nombre y apellidos del remitente y su firma. Debe portar el logotipo y el sello de la organización, expresase con una correcta redacción y ortografía. Telefonía fija: Se empleará para emitir mensajes que requieran cierta inmediatez y que no sean oficiales.
- ⇒ Matutinos: Tendrán una frecuencia semanal y serán guiados por una persona con habilidades en la oratoria, que inspire respeto y posea un amplio conocimiento del tema a tratar. Su extensión será lo más corta posible por lo que las informaciones serán concisas y directas. En este espacio se divulgarán indicaciones laborales, así como datos del quehacer del centro y resultados obtenidos por el mismo. También será una oportunidad para reconocer a trabajadores destacados, cumpleaños colectivos y conmemorar fechas señaladas y efemérides, todo esto con la colaboración y el protagonismo de las organizaciones políticas y de masa.
- ⇒ Murales: Se ubicarán en lugar visible y transitado por los trabajadores y sus contenidos se actualizarán con la periodicidad establecida, sin menoscabo de dar a conocer cuestiones de prioridad o repentinos acontecimientos de relevancia. Los textos de las informaciones que se expongan deben ser cortos y precisos, con lenguaje sencillo, claro y sugerente, cuidando que lo gráfico se exponga nítidamente, de manera que logre el objetivo deseado. Su decoración será llamativa y original, además, estará en correspondencia con lo establecido por el Manual de Identidad.
- ⇒ Reuniones: El orden del día de las reuniones, así como su horario siempre se dará a conocer, al menos con 48 horas de antelación, a menos que se

convoquen con carácter urgente. El moderador debe conocer bien el tema a tratar, ser buen orador y tener habilidad para dar a conocer las informaciones y guiar debates. Además debe generar confianza y respeto entre los participantes y lejos de ser autoritario favorecerá el intercambio con los presentes, sin alejarse del tema a tratar. Cualquier cambio repentino en cuanto al horario, fecha o lugar de la reunión será informado con 24 horas de antelación a todas las personas citadas.

⇒ Tarjetas y cartas de felicitación o agradecimiento: mensajes humanos.

## **Recursos**

Para poder implementar la estrategia es necesario adecuar la planificación a corto y largo plazo en base a los recursos disponibles y los necesarios en cada fase y le brinde el apoyo y la prioridad que requiere.

El presupuesto de la estrategia está reflejado de forma global en una partida del presupuesto de la institución y será controlado por la persona encargada del tema de comunicación en la institución y el Consejo de Dirección.

## **Fase 3. Implementación.**

La implementación de la estrategia está prevista para un período de 12 meses a partir de enero de 2025 a enero 2026, con un alcance provincial.

El plan de acción se elabora de acuerdo con los objetivos estratégicos a seguir. Las acciones tendrán una línea comunicativa en su función de persuadir y facilitar el proceso de gestión de la comunicación interna de la entidad.

Acciones	Fecha	Responsable
Diseñar el sistema de comunicación organizacional		
Definir y proponer la estructura para la gestión de la comunicación en los diferentes niveles.		

Confección del manual de identidad visual		
Velar por la implementación de lo pautado en el manual de identidad visual		
Diseñar el Manual de bienvenida dirigido a los nuevos trabajadores que se incorporen a la entidad.		

Acciones	Fecha	Responsable
Divulgar la misión y la visión de la entidad a través de los canales formales y constatar su conocimiento y comprensión por los trabajadores y directivos	Permanente	EC y consejo de dirección
Enviar tarjetas de felicitación por cumpleaños y días especiales	Mensual	Recursos humanos y S.Sindical
Actualizar el sistema de emulación interna y estimulación moral	Anual. Dic de cada año	Recursos humanos y S.Sindical
Enviar cartas personales para incrementar el nivel de identificación de la dirección y los trabajadores y reforzar su liderazgo a través de una comunicación personalizada y permanente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ascenso laboral o profesional de un trabajador.</li> <li>- Reconocimiento por una actuación especial de un trabajador o colectivo laboral de área.</li> <li>- Comunicación especial al finalizar el año a cada área de trabajo con los resultados obtenidos.</li> <li>- Jubilación de trabajadores del sector del comercio.</li> </ul>	Permanente	Dirección

Realizar un boletín interno sobre la vida cotidiana, cumpleaños, actualización de planes de trabajo.	Permanente	Consejo de dirección
Promover la realización de actividades de carácter informal y mantener una retroalimentación constante a través de diferentes canales y medios y la consolidación de espacios tanto formales como informales, de forma planificada  Cumpleaños colectivo  Día de los padres y de las madres.  Fechas significativas para el sector del comercio	Permanente	Consejo de dirección y S. Sindical

Acciones	Fecha	Responsable
Diseñar un folleto infográfico sobre las normativas vigentes de la actividad comercio con énfasis en la provincia	Marzo/2025	EC y Asesor jurídico
Compilar información y presentar el resumen anual sobre el trabajo de la DEC	Dic/2025	EC y Consejo de dirección
Conceptualizar pautas y coordinar la producción de un video institucional	Nov/2025	EC y Consejo de dirección
Hacer productos audiovisuales cortos para las redes sociales con testimonios de los trabajadores	Permanente	EC y Consejo de dirección
Mantener los murales actualizados	Permanente	Consejo de dirección y S.

		Sindical
Realizar suvenires, productos comunicativos contentivos de la identidad visual para utilizarlos como regalos institucionales	Junio/2025	EC y Consejo de dirección

Acciones	Fecha	Responsable
Participar en eventos y talleres	Permanente	EC y Consejo de dirección
Realizar cursos de capacitación en temas de la comunicación, atención a la población, dirección, marketing y otros de interés para los diferentes públicos internos.	Permanente	EC, Recursos humanos y Consejo de dirección
Realizar taller de capacitación sobre el sistema de comunicación a los trabajadores	Febrero/2025	EC, Recursos humanos y Consejo de dirección
Realizar encuentros entre la DEC con las entidades del sector	Mayo/2025	EC y Consejo de dirección
Realizar el Taller de Trabajo Comunitario Integrado con las mejores experiencias del comercio.	Agosto/2025	EC y Consejo de dirección

#### **Fase 4. Evaluación y control**

La evaluación es un proceso transversal a la implementación de la estrategia. Las acciones serán evaluadas sistemáticamente, de manera que se pueda medir el logro de los objetivos propuestos. Se propone un diagnóstico de comunicación como elemento de cierre de esta etapa de la estrategia.

Se deben realizar cortes evaluativos cada tres meses para analizar el cumplimiento de las acciones; sin incluir las que por su connotación deben evaluarse una vez implementadas.

El control está concebido desde su diseño, por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse en cada uno de los pasos. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

- ✓ Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los directivos y trabajadores, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.
- ✓ Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
- ✓ Rendición mensual en los Consejos de Dirección de los responsables para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las acciones previstas en la estrategia.
- ✓ Reunión anual de evaluación de la estrategia con los trabajadores de la entidad para valorar sus resultados.

### **Indicadores para evaluar el cumplimiento del plan de comunicación**

- Cumplimiento por encima del 95 % de las acciones planificadas.
- Divulgadas en los principales medios de comunicación masiva la misión de la DEC. Esto es lograr que al menos el 85% de las actividades principales de la DEC queden reflejadas en los principales MCM
- Fortalecidas las relaciones con los medios de comunicación masiva. Esto es realizar el monitoreo de prensa diario, el análisis de contenidos periódicamente (al menos 1 vez en el mes), responder el 100% de las solicitudes de la prensa, lograr que el mayor por ciento de las solicitudes sean respondidas utilizando la vía personal (en los casos que corresponda), lograr la aparición mediática de los directivos superiores y directivos de la DEC, definir un vocero y asignarle las funciones, garantizar a la prensa vías de retroalimentación, etc

- Uso y gestión de la marca (identidad DEC) según lo que establece el manual de identidad visual

### **Instrumentos de diagnóstico a utilizar**

Observación: A todos los niveles. Deberá realizarse sistemáticamente durante el tiempo previsto para la estrategia.

Encuesta: Esta técnica debe aplicar antes y después y permite medir el conocimiento, la actitud y la opinión de los públicos estratégicos acerca de la estrategia de comunicación implementada y acerca del conocimiento sobre la gestión de la comunicación en el ámbito organizacional.

Entrevista: Es necesario conocer las experiencias, apreciaciones, criterios y opiniones sobre las acciones de la estrategia.

Grupos focales: Su objetivo es reconocer la efectividad de las acciones realizadas en el ámbito comunitario en los diferentes públicos.

## CONCLUSIONES

1. La combinación de los presupuestos teóricos y metodológicos acerca de la gestión de comunicación interna posibilita diseñar la estrategia de comunicación lo que permitió el diseño de la estrategia que se presenta, con el fin de que las acciones que se realizan en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus tengan un documento que las regule y planifique estratégicamente.
2. La gestión de la comunicación en la DEC Sancti Spíritus muestra carencias para la implementación del sistema de comunicación organizacional, expresadas en el desaprovechamiento de los diferentes elementos del proceso comunicativo por lo que la mayoría de los procesos fluyen de manera empírica. La comunicación organizacional requiere cada día de más innovación, para que las organizaciones se ajusten en mayor medida al cambiante mundo que les ha tocado vivir. La estrategia de comunicación que se propone se ajusta a estas nuevas características con el fin de resultar novedosa y actualizada.
3. La implementación de la estrategia de comunicación propuesta — caracterizada por su flexibilidad—contribuiría a otorgarle un carácter sistémico y orgánico a los procesos de comunicación en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus, en correspondencia con los propósitos misionales de esa organización y con los documentos normativos establecidos en Cuba.

## **RECOMENDACIONES**

1. Insertar la propuesta de la estrategia en la asignatura de Comunicación organizacional.
2. Implementar la estrategia de comunicación propuesta en esta investigación para mejorar la comunicación interna en la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus.
3. Controlar y evaluar sistemáticamente el proceso de gestión de la comunicación, por parte de la comunicadora institucional, de la Dirección Estatal de Comercio Sancti Spíritus.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almirall, A. (2010). Metodología para el diagnóstico del proceso de comunicación organizacional de la Oficina Central de QUIMEFA", trabajo de diploma. La Habana. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Alonso Alonso, M.M y Saladrigas Medina, H. (2015). *Guía didáctica para investigar en comunicación*. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica . España: Netbiblio, S.L.
- Arellano, E. (2018). La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiguos/supesp/estrategia.htm>
- Cirigliano, C. (2017). Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. Argentina. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtmlte>
- Cisneros Salazar, A (2018). El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua. Tesis de grado. Universidad de Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28872/1/520%20O.E..pdf>
- Cuba. Consejo de Estado (2018). 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, No. 56 Ordinaria. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Cuba. Consejo de Ministro (2018). Decreto No. 281 Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba, No. 56 Ordinaria. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>

Cuba. Contraloría General de la República (2011). Resolución 60 Normas del Sistema de Control Interno.  
<http://www.fgr.gob.cu/sites/default/files/Resolucion%2060.pdf>

Cuba. Contraloría General Repùblica de Cuba (2024). Guía de Autocontrol General Actualizada 2024. Disponible en: <http://www.fgr.gob.cu>

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2023). Discurso pronunciado por Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez, Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de la República, en la clausura de la Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular en su X Legislatura. Palacio de Convenciones. Disponible en <http://www.cubadebate.cu/noticias/2023/05/25/parlamento-cubano-aprueba-ley-de-comunicacion-social/>

Domínguez Quevedo, L. y Suárez 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>

Espinoza Freire, E. (2021). Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Revista Universidad y Sociedad, 13(4), 389-397. Epub 02 de agosto de 2021. Recuperado en 05 de agosto de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000400389&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400389&lng=es&tlng=es).

Fonseca, Y. R., Avilés, J. A., y Ponce de León, A (2020). Institutional Communication Planning: Strategies, Plans, Campaigns and Programs. Opuntia Brava, 12 (4) 32. <https://www.Downloads/1123-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2467-1-10-20201027.pdf>

García Vega, N., y Hernández Fernández, Y. (2019). Estrategia de comunicación interna de la División Territorial de Etecsa en Pinar del Río. Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo, 5(2), 73-79.  
[https://www.academia.edu/109354103/Estrategia\\_de\\_comunicaci%C3%B3n\\_interna\\_de\\_la\\_Divisi%C3%B3n\\_Territorial\\_de\\_Etecsa\\_en\\_Pinar\\_del\\_R%C3%ADo](https://www.academia.edu/109354103/Estrategia_de_comunicaci%C3%B3n_interna_de_la_Divisi%C3%B3n_Territorial_de_Etecsa_en_Pinar_del_R%C3%ADo)

García Zumalacárregui, G (2023) *De la comunicación en las organizaciones*. Cuadernos académicos Comunicación Social. Ocean Press y Ocean Sur. [Archivo PDF]

Ley No. 162 de 2023. De Comunicación Social. Asamblea Nacional del Poder Popular. Cuba.

[https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2022-11/proyecto%20de%20ley%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Social\\_0.pdf](https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2022-11/proyecto%20de%20ley%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Social_0.pdf)

Llacuna Morera, J y Pujol Franco, L. (2024) La comunicación en las organizaciones En INSHT. [https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp\\_685.pdf](https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_685.pdf)

Meyer, J.A. (2009): Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio. México, Fundación Manuel Buendía, A. C. - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicaci%C3%B3n%20estr%C3%A1tica.pdf>

Moreno, M. Hinojosa, Y, Morales, Y. (2023). Estrategia de comunicación interna de la Universidad de Matanzas, una herramienta de gestión. Universidad de Matanzas. Disponible en [https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/2057/U24\\_1501.pdf](https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/2057/U24_1501.pdf)

Muriel, María Luisa y Rota, G. (1980): Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones humanas, Editorial Andina.

Núñez, Y., Rodríguez, C., Arancibia, S. (2010). Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de Educación Superior. En Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010) (June 1-4, 2010). Disponible en: [http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Papers\\_pdf/UM053\\_Nunez.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Papers_pdf/UM053_Nunez.pdf)

Orellana, G; Bossio, S y Carhuallanqui J R. (2013) Comunicación organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Repositorio de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

Perdomo Hernández, A. (2022). La comunicación estratégica en la gestión del ecosistema de innovación. Universidad de Cienfuegos. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1113/index.htm>

Puertas Martínez, L. L., y Hernández Hernández, C. M. (2019). *Estrategia de comunicación para el Centro de Estudios de Educación Gaspar Jorge García*. [Tesis de diploma, UCLV. Facultad de Humanidades. UCLV. Villa]. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/11754>

Ríos Pacheco, E.F, Páez Quintan, H y Barbosa Trigos, J.F (2020) Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento. REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía

Rivadeneyra, M. (2018). Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional. Caso una empresa privada. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12050/rivadeneyra\\_rivadeneyra\\_impacto\\_de\\_la\\_comunicacion\\_en\\_la\\_reputacion.pdf](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12050/rivadeneyra_rivadeneyra_impacto_de_la_comunicacion_en_la_reputacion.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. Disponible en: [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)

Rodríguez Cruz, Y. y del Pino Mas, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *ARCIC*, 6(14). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702017000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702017000300002)

Rodríguez Valencia, J. (2002). Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. México : CENGAGE Learning.

Ruiz, A. (2000). Evaluación Del Programa De Liderazgo Para El Manejo De Conflictos. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Saladrigas H, Yang Y, García G (2016) La enseñanza de la relación entre gestión del conocimiento y la gestión de la comunicación institucional. En Infomed. Vol. 27, No. 4 (2016) Disponible en <https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/989/624>

Saldaña, J (2012). La comunicación eje transversal de la planeación estratégica y el modelo de planeación universitaria. México. Universidad Autónoma de Guerrero, pp 23 a 55. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524700046.pdf>

Schuster, H. (2012). Libro comunicación empresarial. Issuu. Disponible en [https://issuu.com/hschustero/docs/libro\\_comunicacion\\_empresaria](https://issuu.com/hschustero/docs/libro_comunicacion_empresaria)

Soca Machado, G.Y. (2023). *De la comunicación en las organizaciones*. Cuadernos académicos Comunicación Social. Ocean Press y Ocean Sur <https://oceansur.com/catalogo/titulos/de-la-comunicacion-en-las-organizaciones>

Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmón, M. y Charón-Durive, L. (2022). El Sistema de Comunicación integrado a los sistemas de gestión en el contexto organizacional. Retos de la Ciencia. 6(12). 51-61. Disponible en: <https://doi.org/10.53877/rc.6.12.20220101.05>

Trelles Rodríguez, I. (2002). Bases Teórico-Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de comunicación en Organizaciones. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. La Habana.

Trelles Rodríguez, I. (2015).Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Editorial Logos*. La Habana

Túñez-López, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Zamora: Comunicación Social. ISBN: 978 84 92860937

Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica. Revista Escuela de Administración de Negocios (61), 129-155.

Veliz Mazariegos, D. (2016) Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Análisis documental**

Revisión y análisis de documentos: Se revisan actas, documentos y otros registros que evidencian el cumplimiento de normas legales y técnicas vigentes aplicables a las actividades de la empresa, entre los que se encuentran:

- Actas de los Consejos de Dirección
- Actas de las reuniones de afiliados a la sección sindical
- Convenio Colectivo de Trabajo
- Reglamento Disciplinario Interno
- Plan de Capacitación y Desarrollo de la empresa
- Documentación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Expediente de Atención al Cliente (quejas y sugerencias)
- Procedimiento para la ejecución de los controles integrales en el año
- Objetivos de trabajo de la Dirección
- Documentos pertinentes a cada sistema de gestión implementado
  1. Decreto Ley No. 252/ 2018 CONSEJO DE ESTADO Sobre La Continuidad Y El Fortalecimiento Del Sistema De Dirección Y Gestión Empresarial Cubano. Gaceta Oficial No. 31 Extraordinaria de 28 de mayo de 2018.
  2. Decreto No. 281/2018 CONSEJO DE MINISTROS Reglamento Para La Implementación Y Consolidación Del Sistema De Dirección Y Gestión Empresarial Estatal Gaceta Oficial No. 31 Extraordinaria de 28 de mayo de 2018.
  3. Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Gaceta Oficial No. 013 Extraordinaria de 3 de marzo de 2011

## Anexo 2. Guía de Observación

Investigador: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Objetivo: Describir el comportamiento de directivos y subordinados en la dinámica del proceso. Conocer la proyección de los directivos en cuanto a toma de decisiones, flujos de comunicación, mensajes y delegación de tareas, además de evaluar el clima interno.

Aspectos a observar:

- ✓ Asistencia y puntualidad.
- ✓ Participación de los miembros.
- ✓ Desarrollo del orden del día.
- ✓ Tipos de Comunicación (Formal e informal).
- ✓ Flujos (Descendente, Ascendente, Horizontal).
- ✓ Canales (Teléfono, Cara a cara, formato duro o digital).
- ✓ Clima Interno (Bueno, regular, malo).
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Delegación de tareas.
- ✓ Dificultades que se presentaron.

### **Anexo 3. Guía de observación para espacios formales e informales**

Investigador:

Lugar:

Fecha: Hora de inicio y fin:

Reunión o asamblea que se observa:

Indicadores:

4. Puntualidad (respecto al horario establecido para dar inicio a la reunión y a la de los participantes)
  5. Intervenciones:
  6. Equilibrio entre la participación de los que dirigen y el resto de los participantes.
  7. Espontáneas o inducidas.
  8. Niveles de participación (entre los que dirigen y el resto de los que participa).
  9. Rol o actitud que asumen quienes toman la palabra.
  10. Objetividad en las intervenciones.
  11. Actitud hacia los problemas abordados.
3. Comunicación.
- 3.1 Verbal:
- a) Estimulación del diálogo: (Quién inicia la comunicación mayoritariamente)
  - b) Flujos de comunicación existentes:
    - Quiénes dirigen la reunión. - Temáticas que predominan.
    - Análisis de temas de comunicación relacionados con las tareas o problemas que se abordan.
12. Toma de acuerdos útiles o evidencias de “acciones rituales”

Duración de la reunión \_\_\_\_\_

Nota: Se podrá agregar cualquier otro tipo de información que resulte interesante y no esté contenida en la guía.

#### **Anexo 4. Encuesta a trabajadores sobre elementos de la comunicación organizacional**

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que tiene sobre el enfoque con que se gestiona e implementa la comunicación institucional en el centro. Le pedimos sea sincero en las respuestas que ofrezca y le aseguramos que las mismas son totalmente anónimas. Por su tiempo muchas gracias.

Ocupación laboral:

Especialista  Técnico  Obrero  Personal de servicio.

1. ¿Qué es para usted la Comunicación Organizacional?

---

2. ¿Qué importancia le concede? a)  Mucha b)  Poca c)  Ninguna

3. ¿Qué es para usted la gestión de la comunicación organizacional? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué importancia le concede? a)  Mucha b)  Poca c)  Ninguna

5. ¿Existe en la entidad una estructura encargada de gestionar la comunicación organizacional?  Sí  No  No Se

6. De ser afirmativa su respuesta, ¿conoce alguna de las funciones que realiza? \_\_\_\_\_

7. ¿Se respeta por los directivos y trabajadores las funciones de la persona encargada de gestionar la comunicación organizacional, o cualquier persona asume su responsabilidad?

8. ¿Existe según su conocimiento, un presupuesto destinado a la actividad de comunicación organizacional?  Sí  No  No se

9. ¿Conoces la misión de la empresa?  Sí  No

10. En caso de ser afirmativa su respuesta, mencione los elementos que la componen. \_\_\_\_\_

La visión es: \_\_\_\_\_

11. Marca con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes canales recibes la información en la institución:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Asamblea de afiliados (Sindicato) | <input type="checkbox"/> Teléfono           |
| <input type="checkbox"/> Reuniones en su área de trabajo   | <input type="checkbox"/> Murales            |
| <input type="checkbox"/> Conversaciones informales         | <input type="checkbox"/> Correo electrónico |
| <input type="checkbox"/> Chat                              |   |

12. Qué tipo de mensajes recibes con mayor frecuencia a través de los canales antes mencionados:

- Dirigidos a orientar el trabajo y las tareas a desarrollar en la institución.
- Procedimientos, reglamentos, normas, resultados de controles realizados.
- Mensajes personales, motivacionales, de reconocimiento y apoyo.

13. Las informaciones que recibes generalmente vienen de:

- la dirección       de su jefe inmediato
- del sindicato       de compañeros con iguales responsabilidades a las suyas
- de otras instancias       de fuentes informales, comentarios, rumores.

14. La comunicación con tus superiores la calificas de:

- Generalmente buena       Buena en algunas ocasiones       Generalmente mala

15. ¿Se tienen en cuenta tus opiniones a la hora de tomar una decisión en tu área de trabajo?  Siempre       A veces       Nunca.

16. La comunicación con los compañeros de trabajo la calificas de:

- Buena       Regular       Mala

17. ¿Se discuten contigo los objetivos, metas y resultados que va teniendo la entidad?  Sí       A veces       No

18. En caso de no ser negativa su respuesta, mencione con qué frecuencia se realiza

19. ¿Conoce de la existencia de una herramienta de trabajo que sirva de base metodológica para gestionar la comunicación organizacional?

Sí,  No,  No se

De ser afirmativa su respuesta mencione alguno de ellos

20. ¿En la institución se realizan acciones de comunicación, tanto internas como externas?  Sí,  No,  No se

De ser afirmativa su respuesta:

¿Podría poner ejemplo de algunas de ellas?

21. Para las acciones que lo requieran, ¿conoce si existe presupuesto asignado para ello?  Sí,  No,  No se

22. Estos elementos constituyen acciones de comunicación de la empresa

Sí,  No