

**ACCIONES INNOVADORAS PARA LA MEJORA CONTINUA DEL  
SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN DEL AEROPUERTO DE VARADERO  
WORK INNOVATORS FOR THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE  
SUBSYSTEM OF COMMUNICATION OF THE AIRPORT OF VARADERO**

Lic. Luisa María Dickinson Roque

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5366-4745>

Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez Ferrer

[luisamariadickinsonroque@gmail.com](mailto:luisamariadickinsonroque@gmail.com)

Lic. Belkys Omara Amador Pérez

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2074-521X>

Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez Ferrer

[belkysamador21@gmail.com](mailto:belkysamador21@gmail.com)

**Resumen:**

La comunicación es catalogada como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de toda organización, sin embargo, en la realidad empresarial no se le ha concedido una atención más eficiente al flujo de información y los contenidos que se debe comunicar. La presente investigación tiene el propósito de diseñar un plan de acción del subsistema de comunicación en la UEB AI Juan Gualberto Gómez Ferrer. Se realizó el diagnóstico del subsistema y se identificaron las brechas, confeccionándose las acciones para la mejora continua de la comunicación en la entidad. Los métodos utilizados en la investigación fueron teóricos y prácticos, mientras

que dentro de las principales técnicas aplicadas se encuentran: la encuesta, la entrevista, el análisis documental, la observación entre otros.

**Palabras claves:** comunicación; innovación

**Summary:**

The communication is classified as a resource of vital importance for the one operation of all organization, however, in the managerial reality he/she has not been granted a more efficient attention to the flow of information and those contents that it should be communicated. The present investigation has the purpose of designing a plan of action of the communication subsystem in the UEB AI Juan Gualberto Gómez Ferrer. He/she was carried out the diagnosis of the subsystem and the breaches were identified, being made the actions for the continuous improvement of the communication in the entity. The methods used in the investigation were theoretical and practical, while that inside the main applied techniques they are: the survey, interviews, the documental analysis, the observation among others.

**Key words:** communication; innovation

## **INTRODUCCIÓN**

El destino de la organización depende en gran parte de su Capital Humano, si sus miembros son capaces, pueden enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización, entonces ésta podrá lograr sus objetivos. En la actualidad se realizan en las organizaciones múltiples esfuerzos y acciones encaminadas al logro de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH), con el firme propósito de elevar la productividad y eficiencia empresarial, esto conlleva a la necesidad de diseñar una estrategia que garantice la participación del Capital Humano en función del cumplimiento de la misión y visión que tiene de la empresa.

La gestión del Capital Humano ayuda a incrementar la eficiencia, la productividad y la calidad; mejorar la organización del trabajo; aumentar la idoneidad, las competencias y la innovación; fortalecer los valores y el sentido de pertenencia, así como desarrollar la comunicación empresarial, la cohesión y unidad del colectivo; profundizando en el control y la evaluación de su impacto en el rendimiento.

Dentro del Sistema de Gestión Integral Capital Humano, se encuentra la comunicación como subsistema, el cual juega un papel significativo para garantizar la información y la comunicación. En tal sentido la alta dirección de la empresa debe propiciar el intercambio permanente entre los trabajadores y de éstos con la alta dirección para analizar los resultados alcanzados y transmitir los valores de la misma.

Por la importancia que se le presta al tema de la comunicación dentro del Sistema de Gestión Empresarial Cubano, como método de dirección, expresado tanto en el Decreto Ley 252 y Decreto 281, se asume el concepto de comunicación empresarial tal y como aparece en el Decreto, conociendo además que la implantación de un sistema de comunicación institucional tiene como fin lograr un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en los objetivos de la empresa.

“La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno

En este trabajo se recogen los resultados del Diagnóstico de Comunicación realizado en la UEB Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez Ferrer”, perteneciente a la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA). En el mismo se aplicaron diferentes técnicas con el fin de identificar dónde están las debilidades o brechas

a partir de las cuales se podrían perfeccionar y reorientar las prácticas comunicativas, trazar objetivos, políticas y estrategias de comunicación, que propicien un resultado más eficiente en la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de la organización.

El motivo de desarrollar el trabajo estuvo avalado por la necesidad que surge del análisis de:

- Los resultados del balance que se presentó en la reunión de especialista del 2019, donde concluye que existen elementos que no marchan de modo satisfactorio, entre ellos la comunicación por lo que precisan definirse y adecuarse.
- El trabajo investigativo que, en el tema, Reserva de Cuadros, se desarrolló en algunas áreas donde la comunicación fue entre otros elementos, indicador de insatisfacción.
- Estudios de Clima Laboral (2017,2018,2019 y 2022) donde se constata los siguientes resultados:
- Se sienten **insatisfechos** el 60 % de los trabajadores, los cuales manifiestan trasladarse para otro centro de trabajo a pesar que se sienten motivados por la labor que realizan.
- El estilo de dirección es autoritario, deseando que su jefe emplee otros métodos para dirigir, provocando conductas de **insatisfacción** que representan el 52.8 % de los trabajadores.
- La **comunicación** entre el jefe y los subordinados la perciben con dificultades un 62 % los trabajadores, interfiriendo en la participación de los mismos.
- Existen **dificultades** que representan un 45% a la hora de tener en cuenta los criterios de los trabajadores; la respuesta a los planteamientos se dilata mucho
- Poca estimulación al **trabajo en equipo** lo que representa un 65% de los trabajadores.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores planteados y la importancia del subsistema de comunicación en la implantación del SIGCH se formula el **Objetivo:** Diagnosticar el subsistema de comunicación empresarial en la UEB "Juan Gualberto Gómez Ferrer"

### **Métodos**

Los métodos y técnicas empíricas brindaron el registro, análisis e interpretación de la realidad estudiada, tales como:

**Métodos teóricos** para la construcción y desarrollo de la teoría científica, lo que permitió abordar y darle respuesta al problema científico, siendo éstos:

- **Análisis y síntesis:** permitió la construcción de los presupuestos teóricos y metodológicos de la investigación, el enfoque general para abordar el problema de la investigación y valorar la información obtenida.
- **Inducción y deducción:** posibilitó el diagnóstico del subsistema de comunicación, así como la identificación de las brechas, a través de la información que fue emergiendo.

### **Técnicas empíricas:**

-Revisión de documentos de la empresa: facilita el conocimiento de estrategias, políticas, objetivos de trabajo y sistemas de gestión existentes en la empresa. Se realiza a los documentos escritos que existen en la organización cuya función sea informar a los trabajadores sobre cualquier aspecto relacionado o no con la misma y que aporten datos sobre estrategias, estilos de dirección, enfoque de comunicación, etc. Además, se revisan documentos relacionados con el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial vinculados con la Comunicación; así como, planes de acción de la organización que reflejen actividades comunicativas.

-El cuestionario a directivos: Es un proceso comunicativo mediante el cual se extrae información de una persona. El cuestionario utilizado fue semiestructurado, basado en un listado de preguntas básicas, pero con modificaciones a lo largo de la interacción con el entrevistado, este diseño flexible favorece la riqueza de la información obtenida. En este caso fue aplicado a los directivos de diferentes niveles de la organización, lo que permite determinar el grado de preparación que poseen en temas organizacionales, conocer el enfoque con que identifican la Gestión de Comunicación, indagar en aspectos referidos al clima y la cultura organizacional, y determinar las expectativas y resistencias que posean ante el proceso de comunicación.

-La observación directa: esta técnica permite, de forma simultánea, analizar el comportamiento de la comunicación empresarial en ambientes diferentes: reuniones o asambleas, matutinos, encuentros informales y áreas de trabajo. También se aplica esta técnica para la evaluación de los murales y señaléticas como herramientas de comunicación en la entidad. Permite registrar sistemáticamente los comportamientos en condiciones naturales. Atendiendo a sus diferentes clasificaciones, la utilizada en el presente trabajo fue no estandarizada, participante, de campo y abierta. Sus resultados se

complementaron con los arrojados por los otros métodos utilizados y viceversa. La guía de observación no se materializó en una planilla para registrar diariamente los resultados, sino que incluye los principales aspectos en los cuales el observador centró su atención durante sus intercambios y presencia en las distintas actividades desarrolladas por la organización.

-Encuesta a los trabajadores (Anexo 4): Método de recopilación de información primaria basado en el planteamiento de preguntas, orales o escritas, a un grupo determinado de personas. En este caso se utilizó la llamada encuesta por cuestionario que consiste en la elaboración de un formulario impreso con preguntas, el cual fue aplicado a trabajadores de las diferentes áreas de la entidad. El mismo tiene como objetivo medir la comunicación interna, la imagen, la cultura y el clima organizacional. En su confección se utilizaron preguntas abiertas, cerradas y mixtas para explotar las ventajas de cada una de ellas. Sus resultados fueron igualmente complementados con los arrojados por el resto de los métodos y técnicas utilizados en el diagnóstico.

Para determinar el número de trabajadores a encuestar se calculó el 30% de la población que está dada por el total de trabajadores de cada área de la UEB, para que sea representativa.

La muestra seleccionada, quedó de la siguiente forma:

<b>Dependencias de UEB</b>	<b>Universo</b>	<b>Muestra</b>
Unidad Operación Tierra	326	98
Unidad. Aseguramiento	26	8
Unidad Aeródromo e Inversiones	108	33
Unidad Transporte y Equipos Especiales	60	18
Unidad Combustible	42	13
Dpto. Informática	11	4
Dpto. Comercial	8	3
Dpto. Desarrollo y Gestión Empresarial	8	3
Dpto. Contabilidad	17	5
Dpto. Capital Humano	10	3
Dpto. Terminal Aérea	100	30
Dpto. Seguridad Aeroportuaria	7	3
Dpto. Aeronáutica	6	2
Grupo Defensa	6	2
Grupo Auditoría Y Control Interno	3	1

Dirección	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>748</b>	<b>229</b>

Fuente: elaboración propia

Las encuestas fueron aplicadas en un número mayor del calculado para cada área estructural y posteriormente se tomaron las que mayor información pudieran aportar al estudio.

## **Resultados**

Los resultados de la revisión bibliográfica se centraron en definir los principales canales de comunicación utilizados en la entidad incluyen la comunicación verbal y escrita fundamentalmente:

### Canales utilizados por los directivos

- Informaciones escritas.
- Informaciones verbales.
- Teléfono.
- FAX
- Preparación de cuadros, dirigentes, reservas y funcionarios.
  
- Murales.
- Intranet
- Página WEB
- Contacto directo con los jefes de cada área.
- Matutinos.
- Asambleas Sindicales.
- Murales.
- Móvil.
- Consejillos de las direcciones funcionales y UEB.

### Canales de retroalimentación (utilizados por los trabajadores)

- Factores de dirección de cada área.
- Buzones de quejas y sugerencias.
- Intranet
- Contacto personal.
- Informaciones verbales.

- Informaciones escritas.
- Matutinos.
- Rumor
- Asambleas de afiliados.
- A través Partido y Sindicato.
- Consejillos.
- Despachos diarios
- Contacto de la dirección con los trabajadores.

Los canales de retroalimentación constituyen un arma sumamente importante en el desarrollo de la gestión empresarial permitiendo el intercambio, el aumento de la creatividad y el fortaleciendo del trabajo en equipo.

-En cuanto a la motivación, clima y cultura organizacional se observa que los trabajadores están involucrados, aunque en algunos casos se observa falta de motivación, los mismos son receptivos a las orientaciones lo que permite una mejora sustancial en los resultados productivos; la comunicación juega un papel fundamental para lograr la confianza y credibilidad con más empatía hacia los trabajadores y obreros. Los mismos comprenden la necesidad de su esfuerzo de cada día y la importancia de su trabajo, lo que hace que aumente el compromiso y sentido de pertenencia, muestra de esto es la estabilidad existente en los cuadros y trabajadores dentro de la empresa. Por otra parte, se pudo constatar que los directivos fuera del contexto formal establecen una comunicación cordial, amable, fraternal y respetuosa con todos los trabajadores, aspecto este que influye de manera positiva en el clima laboral de la entidad y en los resultados de su gestión.

-El proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser acertado, autocrítico y por el buen funcionamiento de los órganos colegiados de dirección. El estilo y método de dirección empleado es participativo, los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas intervienen de diferentes formas en la toma de decisiones estratégicas de acuerdo con la Misión y la Visión. El trabajo de la Dirección de la UEB de conjunto con el PCC y la Organización Sindical está enfocado a cumplir los objetivos de trabajo y a la identificación y respeto de los derechos de los trabajadores. Sin embargo, en ocasiones existen dificultades en los estilos de dirección que no facilitan la participación y comunicación de los trabajadores y no dan respuestas rápidas a los problemas y en ocasiones no tienen en cuenta los criterios de los trabajadores.

-Los rasgos principales que definen a los trabajadores son: disposición, dedicación, confiabilidad, abnegación, sentido de pertenencia, entrega al trabajo, responsabilidad, sacrificio, combatividad, consagración, trabajo en equipo, cumplimiento del deber y fidelidad a la revolución. Son trabajadores ejemplares con suma constancia, además de ser comunicativos en todo momento lo que permite conocer los problemas existentes en la organización desde la óptica del trabajador vinculado a la producción y los servicios.

-En la UEB no existe el conocimiento de quién o quiénes se encargan de la comunicación, lo que se traduce en una incorrecta definición de esta actividad. Se plantea por parte de los directivos que se encarga de la comunicación: director, coordinadores, especialistas comerciales, los jefes, el Sindicato y el PCC.

-La comunicación en la empresa se orienta fundamentalmente a:

- Transmitir el plan a cumplir y dar seguimiento.
- Informar a los niveles superiores sobre el cumplimiento diario de las tareas y las dificultades existentes.
- Información, coordinación, divulgación, concientización y comprensión, para logra el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos y de trabajo.
- Sensibilizar a los trabajadores respecto a los objetivos de rentabilidad dirigidos al desarrollo económico y político.
- Mantener informados a los trabajadores de todos los aspectos del ámbito empresarial.
- Retroalimentación de informaciones entre empresas e instituciones: CACSA, IACC y otros organismos.

-Los directivos de la UEB orientan la gestión empresarial hacia el cumplimiento de su visión tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- La mejora continua de los distintos procesos de la empresa a través del cumplimiento y evaluación de los mismos.
- Elevar la eficiencia en la gestión empresarial para obtener logros económicos significativos.
- Capacitación técnico-profesional.
- El aumento de la calidad de sus productos y servicios.
- Aumento del trabajo dirigido hacia la dirección por valores.

-Al analizar el tema Identidad Visual se puede apreciar que existe un Manual de Identidad Visual Corporativa en la empresa. Muchos plantean que, aunque existe el manual este no está correctamente implantado, solo se trabaja en algunos de los aspectos que señala.

El diagnóstico arrojó una serie de datos e informaciones que permiten caracterizar la situación de la Gestión de Comunicación en la UEB, analizar la forma en que esta es percibida y el enfoque con que la desarrollan.

Para poder evaluar la Gestión de Comunicación vinculada con el proceso de consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, que es el objetivo principal de este diagnóstico, es necesario caracterizar la Comunicación Institucional, para lo cual realizaremos el análisis de la percepción que los públicos internos (Directivos y Trabajadores) poseen sobre la misma.

Al realizar la revisión de documentos de la empresa se pudo constatar que:

-Con relación a otros documentos relacionados con la Comunicación Institucional se detectó que:

- La empresa no tiene elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización.
- No están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionadas con el proceso comunicacional, incluyendo a las organizaciones políticas y de masas.
- En el manual de la UEB se establece que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones se facilitará a través de las siguientes acciones comunicativas:
  1. Realización de matutinos semanales (ágiles y concretos), concebidos para el análisis y discusión del cumplimiento de las funciones y tareas asignadas para colectivamente proyectar las acciones pertinentes que posibiliten el cumplimiento eficiente y eficaz de los mismos. Constituyen la vía más directa y efectiva de brindar y recibir información; sirve de ámbito para dar estímulos por los resultados de trabajo obtenidos.
  2. El consejo de dirección de las especialidades como marco para tratar las orientaciones emitidas en el Consejo de Dirección.
  3. La preparación de cuadros que tiene una frecuencia mensual, constituye un encuentro de vital importancia para la capacitación de los mismos en todos los temas técnicos, políticos y empresariales.

4. Participación en las asambleas mensuales de afiliados de la sección sindical del director con todo su equipo de dirección y control.

En el cuestionario aplicado a los directivos se pudo constatar que:

Los temas que predominan en las informaciones emitidas y recibidas por los directivos:

- Cumplimiento de políticas, planes económicos e indicadores físicos.
- Por ciento a pagar por resultados.
- Situación del ahorro en la empresa.
- Seguridad y protección laboral.
- Temas gerenciales.
- Desarrollo de los servicios.
- Informaciones operacionales y de servicios.
- Informaciones técnicas de las actividades que se realizan.
- Informaciones relacionadas con el sistema de Gestión de la Calidad.
- Temas relacionados con calidad y producción, condiciones laborales.
- Estado de los suministros y problemas con su almacenamiento.

Principales canales de comunicación utilizados en la entidad incluyen la comunicación verbal y escrita fundamentalmente:

Canales utilizados por los directivos

- Informaciones escritas.
- Informaciones verbales.
- Teléfono.
- FAX
- Preparación de cuadros, dirigentes, reservas y funcionarios.
- Murales.
- Intranet
- Página WEB
- Contacto directo con los jefes de cada área.
- Matutinos.
- Asambleas Sindicales.
- Murales.
- Móvil.
- Consejillos de las direcciones funcionales y UEB.

### Otros canales utilizados por los directivos

- Factores de dirección de cada área.
- Buzones de quejas y sugerencias.
- Intranet
- Contacto personal.
- Informaciones verbales.
- Informaciones escritas.
- Matutinos.
- Rumor
- Asambleas de afiliados.
- A través Partido y Sindicato.
- Consejillos.
- Despachos diarios
- Contacto de la dirección con los trabajadores.

Los canales de retroalimentación constituyen un arma sumamente importante en el desarrollo de la gestión empresarial permitiendo el intercambio, el aumento de la creatividad y el fortaleciendo del trabajo en equipo.

-En cuanto a la motivación, clima y cultura organizacional se observa que los trabajadores están involucrados, aunque en algunos casos se observa falta de motivación, los mismos son receptivos a las orientaciones lo que permite una mejora sustancial en los resultados productivos; la comunicación juega un papel fundamental para lograr la confianza y credibilidad con más empatía hacia los trabajadores y obreros. Los mismos comprenden la necesidad de su esfuerzo de cada día y la importancia de su trabajo, lo que hace que aumente el compromiso y sentido de pertenencia, muestra de esto es la estabilidad existente en los cuadros y trabajadores dentro de la empresa. Por otra parte, se pudo constatar que los directivos fuera del contexto formal establecen una comunicación cordial, amable, fraternal y respetuosa con todos los trabajadores, aspecto este que influye de manera positiva en el clima laboral de la entidad y en los resultados de su gestión.

-El proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser acertado, autocrítico y por el buen funcionamiento de los órganos colegiados de dirección. El estilo y método de dirección empleado es participativo, los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas intervienen de diferentes formas en la toma de decisiones estratégicas de acuerdo

con la Misión y la Visión. El trabajo de la Dirección de la UEB de conjunto con el PCC y la Organización Sindical está enfocado a cumplir los objetivos de trabajo y a la identificación y respeto de los derechos de los trabajadores. Sin embargo, en ocasiones existen dificultades en los estilos de dirección que no facilitan la participación y comunicación de los trabajadores y no dan respuestas rápidas a los problemas y en ocasiones no tienen en cuenta los criterios de los trabajadores.

-Los rasgos principales que definen a los trabajadores son: disposición, dedicación, confiabilidad, abnegación, sentido de pertenencia, entrega al trabajo, responsabilidad, sacrificio, combatividad, consagración, trabajo en equipo, cumplimiento del deber y fidelidad a la revolución. Son trabajadores ejemplares con suma constancia, además de ser comunicativos en todo momento lo que permite conocer los problemas existentes en la organización desde la óptica del trabajador vinculado a la producción y los servicios.

-En la UEB no existe el conocimiento de quién o quiénes se encargan de la comunicación, lo que se traduce en una incorrecta definición de esta actividad. Se plantea por parte de los directivos que se encarga de la comunicación: director, coordinadores, especialistas comerciales, los jefes, el Sindicato y el PCC.

-La comunicación en la empresa se orienta fundamentalmente a:

-Transmitir el plan a cumplir y dar seguimiento.

-Informar a los niveles superiores sobre el cumplimiento diario de las tareas y las dificultades existentes.

-Información, coordinación, divulgación, concientización y comprensión, para logra el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos y de trabajo.

-Sensibilizar a los trabajadores respecto a los objetivos de rentabilidad dirigidos al desarrollo económico y político.

-Mantener informados a los trabajadores de todos los aspectos del ámbito empresarial.

-Retroalimentación de informaciones entre empresas e instituciones: CACSA, IACC y otros organismos.

-Los directivos de la UEB orientan la gestión empresarial hacia el cumplimiento de su visión tomando en cuenta los siguientes aspectos:

-La mejora continua de los distintos procesos de la empresa a través del cumplimiento y evaluación de los mismos.

-Elevar la eficiencia en la gestión empresarial para obtener logros económicos significativos.

- Capacitación técnico-profesional.
- El aumento de la calidad de sus productos y servicios.
- Aumento del trabajo dirigido hacia la dirección por valores.

Al analizar el tema Identidad Visual se puede apreciar que existe un Manual de Identidad Visual Corporativa en la empresa. Muchos plantean que, aunque existe el manual este no está correctamente implantado, solo se trabaja en algunos de los aspectos que señala.

## **CONCLUSIONES**

Los directivos coinciden en la importancia que tiene la Gestión de Comunicación para el mejor desarrollo de la entidad, de ahí que todos están conscientes de la necesidad de perfeccionar la misma en función del cumplimiento de los objetivos empresariales, la misión y visión. Los flujos de comunicación que predominan en la entidad se manifiestan de forma vertical descendente y vertical ascendente, también se utiliza el flujo horizontal entre las áreas muy determinadas, aunque no como política empresarial. Los directivos para establecer comunicación con los empleados utilizan mayormente los canales directos, al igual que ocurre cuando se establece la retroalimentación de dicha comunicación (Asambleas, Consejo de Dirección, Matutinos, etc.).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Castillo Mustelier, (2009) Procedimiento operativo para la participación de los trabajadores en la dirección, La Habana.

Cuesta Santos, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 2da edición, Editorial Academia, La Habana, Cuba.

Decreto 281 de 2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros

Elías, J. y Mascaray, J. (2000): Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación, Editorial Gestión, España.

García Valladares, R (2009). Estrategia de Comunicación Interna, Tesis Maestría, La Habana, Cuba.

Martínez Martínez, C y Herrera Lemus, C. Sistema de Gestión de Recursos Humanas Caracterización para su aplicación en la empresa. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Tesis Parisi, M. (2002). Último modelo, publicado en Red INSIDE, Comunidad Latinoamericana de Comunicación Interna.

Torriente, I. ¿Estrategia de Comunicación o Estrategia con Comunicación?, Instituto del Comercio Exterior, La Habana, Cuba.