



EVALUACIÓN DE PLANES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESAS

Yamisleydis Popa Báez¹

ypopab@udg.co.cu

Universidad de Granma

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yamisleydis Popa Báez (2016): "Evaluación de planes de comunicación interna en empresas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2016). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/comunicacion.html>

RESUMEN

El presente trabajo aborda la importancia que tiene la evaluación de planes de Comunicación Interna en las empresas y los pasos para llegar a ella. La etapa de evaluación es un proceso permanente e intencionado que forma parte de la operación del Plan para la comprensión y mejoramiento de las acciones. La misma permitirá valorar qué se ha hecho y cómo, qué conocimientos se han aprendido de dicha experiencia y cuáles son los aspectos a fortalecer. En la práctica, muchas veces se descuida este paso dentro de la gestión de comunicación por lo que se hace necesario determinar indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan reorientar la estrategia en pos de cumplir con los objetivos.

ABSTRACT

This paper addresses the importance of evaluating internal communication plans in companies and steps to get to it. The evaluation stage is an ongoing and deliberate process that forms part of the operation of the Plan for the understanding and improvement of the shares. It possible to assess what has been done and how, what skills have been learned from this experience and what aspects are strengthening. In practice, this often neglected step in the management of communication which is necessary to determine quantitative and qualitative indicators to refocus the strategy towards meeting the objectives.

PALABRAS CLAVE: *comunicación interna- diagnóstico- evaluación- gestión de comunicación- plan de comunicación.*

KEY WORDS: *internal communication- diagnostic- evaluation- communication management- communication plan.*

¹ Licenciada en Letras. Máster en Ciencias de la Comunicación. Actualmente Profesora Asistente en la Universidad de Granma.

INTRODUCCIÓN

Las personas viven inmersas en un mundo de comunicación. Esta ha sido y es motor de civilización y cultura desde la antigüedad, y su surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social. La comunicación ha transitado desde la tradición oral y la escritura, hasta la introducción de los adelantos técnicos, con la utilización de la imprenta, el cine, la radio, la televisión y la Internet. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social que posibilita la formación de agrupaciones sociales con cualquier tipo de complejidad.

Desde el punto de vista organizacional, la comunicación, como la actividad y sistema más importante, garantiza la eficacia en todos los procesos organizacionales, permite perfeccionar la cultura, la imagen y la identidad organizacional e influye directamente en los públicos. Para cumplir con sus objetivos, las empresas invierten entonces grandes fondos para potenciarla lo que se traduce en una mejor gestión de la calidad y la productividad, indicadores estos de las tendencias actuales del mercado.

El sistema empresarial cubano no es la excepción. Atendiendo a concepciones socialistas, desarrollan la comunicación desde una perspectiva integradora, en la que lo más importante es diseñar e implementar estrategias que potencien la satisfacción, el sentido de pertenencia y el reconocimiento social de sus diferentes públicos, prestando especial atención al público interno.

Con tal propósito, es preciso establecer mecanismos que potencien el compromiso de este tipo de público en el cumplimiento de los objetivos, que sea eficiente y realice sus tareas con alta productividad. La importancia de atender de manera diferenciada a estos sujetos integrados radica en que son los primeros afectados por los mensajes y decisiones de la dirección y simultáneamente están en contacto directo con los clientes y usuarios más inmediatos, a los cuales transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa.

En este momento la gestión de la comunicación interna juega un papel primordial, la cual está contemplada como una de las funciones propias de la Dirección de Recursos Humanos, presentándose como uno de los instrumentos fundamentales para la gestión social de la motivación, cohesión, identidad y el clima de la organización.

La gestión de la comunicación interna implica, por parte de la dirección general, un esfuerzo constante de contacto directo con los empleados, de transmisión adecuada de información a todos los niveles de la organización, de creación de cultura interna, de generación de mecanismos estables de escucha, de clima interno y de animación para asegurar la difusión de la imagen y los valores de la empresa o de la institución.

DESARROLLO

Planificación de la Comunicación Interna. El diagnóstico

Una tarea esencial para toda organización es la realización de un diagnóstico de Comunicación que evalúe el estado de la misma, a fin de lograr la eficiencia en todos los procesos comunicativos, así como confeccionar un plan de comunicación interna como garantía de solución a problemas detectados. Este es la clave para la efectividad y la productividad empresarial.

Muriel y Rota (1980:158) abordan detalladamente las ventajas de este procedimiento en el curso de la investigación, pues la adecuada planificación del mismo trae aparejada la mejora de las necesidades sociales, aumentando los niveles de satisfacción por los receptores de la comunicación interna. Además, proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación en el interior de la empresa.

De ahí que el diagnóstico de comunicación organizacional sea un procedimiento investigativo que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución. Es un método de análisis del desempeño de una empresa o institución. No sólo debe apuntar a la detección de problemas, sino también a los resultados deseados y a los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin.

Reconocidos investigadores han elaborado disímiles etapas o pasos para la realización del diagnóstico. El prestigioso Gerald Goldhaber (2000:250) define dos secciones para la

ejecución de un diagnóstico: la sección (A), es nombrada Estructura Relacionada con el Sistema de Comunicación en su Conjunto, y la (B) Estructura Relacionada con Actividades de Comunicación Específica. En ellas aborda los objetivos y su naturaleza, planes y políticas, los métodos de ejecución y responsabilidades, así como los criterios utilizados para la medición, los factores situacionales de la organización y los programas de apoyo a la comunicación.

Muriel y Rota (1980:168) establecen como primer eslabón la investigación de las políticas y los objetivos de comunicación de la institución. Seguidamente, una profunda investigación de la planificación de la comunicación y la identificación de los sistemas de control de la comunicación intra-institucional. Además, se debe investigar cuáles son las redes y flujos de comunicación evidenciadas, teniendo en cuenta la enumeración de las actividades prepositivas de comunicación, especificando el público destinatario, es decir, el interno. Proponen por último, la evaluación tanto de las actividades como de la comunicación de manera general, vinculada a la política y objetivos.

Según la autora de la investigación, el diagnóstico de comunicación es una investigación de tipo descriptiva, donde se emplean métodos cuantitativos y cualitativos. Los métodos cuantitativos se caracterizan por ser los que arrojan los resultados más precisos, válidos y confiables. Los cualitativos permiten conocer directamente las percepciones de las personas sobre el problema de investigación y posibilitan la exploración y la explicación profunda de los conceptos que no pueden ser precisados a través de los métodos cuantitativos.

El diagnóstico de comunicación está basado esencialmente en la realización de las investigaciones en el campo, fundamentalmente en la revisión de la comunicación como un procedimiento de investigación. Es preciso realizar el mismo con regularidad en las empresas pues es la vía más eficaz para conocer el camino correcto que se debe tomar para el logro de una comunicación empresarial excelente.

Plan de Comunicación

Luego de la realización del diagnóstico que arroja los resultados precisos del estado de la organización en cuanto a comunicación, se realiza un plan que logre la eficiencia del proceso comunicativo. Para todo objetivo comunicacional se requiere el desarrollo de acciones coordinadas sobre todas las actividades a elaborar. El plan de comunicación distingue el beneficio de incorporar todos los elementos al establecer un método con todos los actores, incluida la participación activa de la empresa misma para la que se desarrolla dicho plan.

Este Plan debe regir cuanto signifique relaciones internas y externas de la Dirección General de la empresa o institución, debe ser como un traje a medida con sus públicos actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación corporativa o integral de la organización (Martín, 1996:278).

De manera similar, las investigadoras Muriel y Rota (1980:173) expresan que es la “actividad orientada al logro de la racionalización de las acciones comunicativas y al alcance de los propósitos para los que fue creado el sistema comunicativo interno de la entidad”. En el Plan de Comunicación Interna se evidencia todo el resultado del diagnóstico aplicado a la organización, partiendo de sus propias características, por lo que no es un fin en sí mismo, sino un medio a través del cual se logren los objetivos propuestos, es decir, a partir de un conjunto de acciones encaminadas. Por ello:

Es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue, la clase de organización humana y económica que, le es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones (Martín, 1996:279).

Según Falcón:

es necesario este Plan/ Estrategia de Comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales

para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que este persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones... (Falcón 1987, citado en Trelles, 2007:260).

Estas y otras concepciones sobre planes de comunicación en general demuestran que es la manera de estructurar la fluidez de la información, así como la planeación de los medios y canales que se utilizarán para tal efecto unido a la mejora de la calidad de las relaciones con el exterior y entre los miembros de la propia empresa.

Además, es el intento de esquematizar el futuro a corto y largo plazo de la comunicación de la empresa, un instrumento de administración estratégica que persigue implicar a las personas de la organización en la misión de la misma y dialogar con los públicos externos para conseguir el desarrollo de los objetivos institucionales y para facilitar su redefinición futura.

Para la conformación del Plan de Comunicación Interna es necesario tener en cuenta diversos criterios que existen para su elaboración. Hans Johnsson, en su libro *La gestión de la Comunicación*, manifiesta que se deben tener en cuenta la descripción de la situación, los objetivos y estrategias de comunicación, el público objetivo, los mensajes básicos o clave, las acciones recomendadas, así como el calendario y presupuesto (citado por Flores, 2009).

El estudioso de la comunicación organizacional Lacasa (1998:94), propone una serie de pasos para llevar a cabo un Plan de Comunicación Interna. Inicia con el desarrollo de una auditoría de comunicación a nivel interno para conocer el estado de la empresa. Luego este autor establece la elección de los mensajes a transmitir y su idoneidad, además de los instrumentos más apropiados de difusión adaptados a la empresa; la programación, objetivos y tiempo de ejecución, el sistema de seguimiento y control, la información del plan al personal y petición de colaboración. Por último plantea la realización de reuniones, entrevistas, asignación de responsables e implementación.

La investigadora cubana Carmen María del Busto Pérez (1999:65) propone varias etapas para la realización de un Plan de Comunicación Interna. Ilustra primeramente el objetivo general y los específicos que lo guían. También manifiesta el público objetivo, el período de duración, la estrategia del mensaje o eje psicológico, e incluye además, un cronograma de acciones en correspondencia con su objetivo, público destinatario, ejecutor, responsable, medio y fecha de realización de cada una de las actividades a ejecutar. Abarca de igual forma, la evaluación de seguimiento y control, y de los resultados como etapa final, para determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos de comunicación. Finalmente se declara el presupuesto.

Los autores antes mencionados coinciden en que la etapa de evaluación es un proceso permanente e intencionado que forma parte de la operación del Plan para la comprensión y mejoramiento de las acciones. La misma permitirá valorar qué se ha hecho y cómo, qué conocimientos se han aprendido de dicha experiencia y cuáles son los aspectos a fortalecer. En la práctica, muchas veces se descuida este paso dentro de la gestión de comunicación por lo que se hace necesario determinar indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan reorientar la estrategia en pos de cumplir con los objetivos.

Evaluación de planes de comunicación

Por evaluación se entiende un proceso de enjuiciamiento que implica un determinado componente subjetivo, que puede minimizarse con el uso de métodos científicos. Es definida como "el establecimiento de un procedimiento permanente de captación y valoración de información, que suministre los datos resultantes de esos procesos, con el fin de lograr el mejor aprovechamiento posible, eficaz y eficiente de los recursos con los que se cuente" (Núñez y Goñi, 1999:5).

Michael Scriven, propone un concepto completo y enriquecedor del significado de la evaluación, lo describe de esta forma:

Evaluar es juzgar el mérito o la valía de un objeto, sea el que fuere (un producto de consumo, un programa social, un proceso organizacional, el desempeño de un empleado, etc.); evaluar es afirmar, concluir, utilizando procedimientos aceptables de investigación, sobre el valor o la calidad del objeto, sobre si es bueno o malo, adecuado o no, apropiado, deseable o correcto para el fin que se persiga" (Michael Scriven, 1994,

citado en Fernández, 2009:121).

Fernández Ramírez, investigador en este contexto, define la evaluación como una valoración, pues esta se realiza con el objetivo último de valorar si el objeto es válido o no desde algún punto de vista, si es recomendable su uso o su implantación y si debe ser mejorado en algún aspecto (Fernández, 2009:122).

La autora de la presente investigación concuerda con los criterios abordados y define a la evaluación como un proceso de retroalimentación oportuna y adecuada, para establecer parámetros de conductas, conocer el estado actual de las comunicaciones con vistas a perfeccionarlas. Plantea además la necesidad de realizar un proceso evaluativo sistemático en las organizaciones, fundamentalmente luego de la aplicación de planes/estrategias de comunicación, como única vía de medir la efectividad de las mismas.

El proceso de evaluación es complejo, pues al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, dada la naturaleza de que a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente, la falta de evaluación ocasiona peores problemas. La aplicación adecuada de la evaluación garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Según Fernández:

(...) las evaluaciones se realizan para cumplir con el requisito de demostrar que la responsabilidad asumida por el programa (la institución, el personal técnico o quien fuere) se está cumpliendo correctamente; para colaborar en el desarrollo de la intervención, empleando desarrollo en su doble acepción de puesta en práctica adecuada y de maduración o crecimiento, como cuando entendemos que los evaluados han aumentado sus competencias o habilidades gracias a su participación en el proceso, y por tanto han crecido como profesionales; y para conocer mejor sobre los problemas que afronta la intervención, sobre el funcionamiento de las organizaciones o sobre el modo de resolver los problemas (Fernández, 2009:126).

Existen tres tipos de evaluación que se utilizan a lo largo de un plan: evaluación formativa, evaluación de proceso y evaluación sumatoria (Rossi, Lipsey y Freeman, 2004 citado en Bertrand, 2005).

La evaluación formativa se refiere a actividades que se llevan a cabo con el objeto de obtener información que guíe el diseño del plan. Esta información ayuda a determinar el grupo más afectado por el problema; a identificar las necesidades de subgrupos específicos; a evaluar los conocimientos, creencias y actitudes existentes; a determinar los niveles de acceso a servicios, información, apoyo social y otros recursos; a entender las barreras opuestas a la acción; y a determinar los hábitos y preferencias de comunicación.

La evaluación de proceso implica hacer un seguimiento al desarrollo del plan, una vez puesto en marcha. Determina si el plan está siendo implementado como se planeó y si llega a las personas esperadas. En su forma más simple, la evaluación de proceso, conocida también como evaluación de la implementación, hace un seguimiento de las actividades en relación con los objetivos propuestos y con el cronograma. Responde a la pregunta: ¿en qué medida el proyecto está siendo implementado de acuerdo al plan?

La evaluación sumatoria mide en qué medida se da el cambio, de acuerdo a los objetivos del plan.

Dentro de las características de la evaluación, esta favorece la identificación de logros y la detección de acciones que se requieren mejorar; retroalimenta las actividades de los especialistas en comunicación; permite presentar resultados concretos del Plan al concluir el mismo; favorece la toma de decisiones. Además, esta genera análisis y reflexión sobre las prácticas de los especialistas. En ningún momento debe entenderse la evaluación como una actividad de control asociada a la búsqueda de "errores" para censurar el desempeño o imponer sanciones, tampoco es una rendición de cuentas; más bien es un proceso de reflexión de las prácticas que se realizan.

Pueden evaluarse los objetivos que se proponen alcanzar, las actividades que se realizan, o bien los resultados obtenidos (s/a, 2013). Entre los propósitos de la evaluación se encuentran: la retroalimentación permanentemente a los especialistas en comunicación acerca del desarrollo de las fases y procesos del Plan; la detección del avance en el logro de los objetivos del Plan; así como la planeación de nuevas acciones tomando en cuenta los aprendizajes

desarrollados.

Con el fin de que el proceso de evaluación tenga siempre presente ser equitativo, oportuno, confiable, transparente y válido, es necesario que cubra los siguientes principios (Matus López, et. al., 2004):

1. Validez: Se encuentra cuando los criterios de evaluación guardan relación directa con el ámbito de formación profesional. Implica el establecimiento de criterios relacionados con un contexto establecido.
2. Confiabilidad: Implica el uso de métodos y procedimientos que permiten desprender juicios consistentes a partir de las evidencias recabadas. La evaluación se realiza con criterios imparciales.
3. Imparcialidad: Se evalúa independientemente de las características particulares de los sujetos participantes.

Para desarrollar toda evaluación se debe tener en cuenta el papel del evaluador. Es importante considerar que los evaluadores deben conocer perfectamente el plan de evaluación y estar especializados en la implementación del mismo. También han de disponer de tiempo suficiente, demostrar un alto nivel de motivación y diseñar un sistema de registro.

En términos operativos, el evaluador debe identificar, según Matus López et. Al. (2004), si en las evidencias se presentan las características de validez, al asegurarse que la evidencia es realmente la que debe ser evaluada; suficiencia, al comprobar que se cubren todos los criterios de desempeño establecidos; así como la autenticidad, al comprobar si la evidencia fue generada por el sujeto. Además, debe ser capaz de proporcionar retroalimentación de manera clara, específica, concisa y diseñada para promover desarrollos posteriores.

En el Plan, las acciones de evaluación están dirigidas a reconstruir las experiencias vividas, reflexionar sobre ellas e interpretarlas para identificar fortalezas y áreas de oportunidad, y tomar decisiones para mejorar. Específicamente, para el desarrollo de la presente investigación, la autora seleccionó la metodología para realizar la evaluación a planes de comunicación propuesta por las investigadoras Isabel Núñez e Ivis Goñi (1999).

Estas investigadoras plantean que el control y la evaluación intentan revelar los problemas que existen y examinar en qué medida se logran los objetivos propuestos. Se compone de tres elementos fundamentales, (Núñez y Goñi, 1999:6):

- ❖ El análisis comparativo de la realidad con un modelo ideal o prototipo.
- ❖ La indagación de las causas de las diferencias encontradas.
- ❖ Las acciones para transformar las diferencias de acuerdo con las nuevas condiciones establecidas.

El primer y segundo paso se realiza a través de las diferentes técnicas de investigación, las cuales proporcionan realizar un análisis comparativo de la realidad imperante en la organización. Se determinan las causas de los problemas detectados y se crea una serie de acciones con carácter correctivo, es decir, que garanticen la solución de las deficiencias encontradas.

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias/ Plan de Comunicación tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera que pueda corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

La autora le confiere gran importancia a la evaluación de planes de comunicación, pues es la vía más precisa para conocer si en la empresa se han cumplido los objetivos del mismo; así como su eficacia y efectividad en el perfeccionamiento del sistema de comunicación empresarial. Garantiza un conocimiento detallado de todo lo que en materia de comunicación se ha desarrollado en la organización y si va por un camino correcto o erróneo la planificación de la comunicación institucional, debido a que el entorno es muy cambiante y el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

CONCLUSIONES

La evaluación de Planes de Comunicación Interna permite identificar si existe falta de

coordinación en las acciones, cuál es el nivel de conocimiento por parte de los trabajadores en materia de comunicación y si se han cumplido los objetivos propuestos. Además, se identifican las insuficiencias existentes en el uso de los canales de comunicación. A su vez, demuestra la necesidad de conformar un plan integrado que sea una herramienta eficaz para alcanzar una comunicación interna eficiente en la empresa. El mismo está apoyado para su conformación en los problemas persistentes y otros que son revelados en el diagnóstico. Se basa en proporcionar las vías adecuadas que garanticen el conocimiento de la Comunicación Interna, para contribuir a la gestión exitosa de la misma.

La realización de un Sistema de Acciones Integrado de Comunicación Interna permitirá optimizar este proceso en la organización y erradicar los problemas detectados a la vez que proporcionará alternativas para el perfeccionamiento comunicativo. Todo ello garantizará elevar los niveles de eficiencia laboral y su contribución a la economía del país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M. M. y Saladrigas, H. (2000): La investigación de la comunicación en Cuba: préstamos teóricos para un itinerario singular. En *Revista Temas* No. 20-21, La Habana, Cuba.
2. _____. (2002): *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*, Editorial Félix Varela, La Habana.
3. Barreiro Pousa, L. (1999): El perfeccionamiento empresarial y la Comunicación Interna. En *Revista Espacio* No.1, La Habana, Cuba, p.36.
4. Costa, J. (1999): *La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de gestión*. Editorial Paidós, Ibérica S.A., Barcelona.
5. Del Busto Pérez, C. M. (2009): *Diagnóstico y Plan de Comunicación Interna en la Empresa SEPCOM*. Tesis de Maestría. Ciudad de la Habana.
6. *Evaluación de programas de comunicación en salud*. Disponible en: <http://www.comminit.com/?q=la/node/263889> Consultado el 4 de abril de 2013.
7. *Evaluación, control y revisión de estrategias*. Disponible en: http://www.alipso.com/monografias/evaluacion_estrategias/ Consultado el 1 de abril de 2013.
8. Fernández Collado, C. (1997): *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México.
9. Fernández Ramírez, B.: "Construccionismo, portmodernismo y teoría de la evaluación. La función estratégica de la evaluación. Disponible en: <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/559/460> Consultado el 21 de marzo de 2013.
10. Flores, J (2009): *El Plan de Comunicación, Integrador de la Visibilidad Empresarial*. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/trin/plancom.htm> Consultado el jueves, 11 de abril de 2012.
11. Goldhaber, G. (2000): *Comunicación Organizacional*, Editorial Pablo de la Torriente Brau, La Habana.
12. Fondo de Cohesión y FSE (2007- 2013): *Guía Metodológica de Seguimiento y Evaluación de los Planes de Comunicación de los Programas Operativos del FEDER*, Unión Europea. Disponible en: http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Organismos_Intermedios/FICHEROS/1665_GUIA_DE_SEGUIMIENTO_Y_EVALUACION_DE_COMUNICACION.pdf Consultado el 2 de abril de 2013.
13. Lacasa, A. S. (1998): *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Ediciones Gestión S.A., Barcelona.
14. *La Evaluación*. Disponible en: http://educacioninicial.tripod.com/fase_de_evaluacin.html Consultado el 15 de mayo de 2013.

15. Martín Martín, F. (1996): *La Comunicación en Empresas e Instituciones*, Editorial Universidad de Salamanca, México.
16. Muriel, M. L. y Rota, G. (1980): *Comunicación institucional: enfoque social de Relaciones Públicas*, Editora Andina, Ecuador.
17. Núñez Paula, I. A. y Goñi Camejo, I. (1999): *¿Cómo evaluar un servicio de alto valor agregado y ajuste a la medida?* Primera Parte (271-270). Disponible en: <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/viewFile/271/270> Consultado el 1 de abril de 2013.
18. _____: *¿ Cómo evaluar un servicio de alto valor agregado y ajuste a la medida?* (272-271) Segunda parte. Disponible en: <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/272/271> Consultado el 4 de abril de 2013.
19. Trelles I. (2007): *Comunicación Organizacional*, Editorial Félix Varela, La Habana.
20. *El diagnóstico.* Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm> Consultado el 6 de marzo de 2013.