**Título:** Comunicación, control interno y sindicato en la empresa socialista cubana

**Autoras:** Adayami Hernández Aguiar. chriera@nauta.cu

 Idalsis Fabré Machado. idalsisFM@uclv.edu.cu

**Resumen:**

La presente ponencia tiene como objetivo argumentar la exigencia de superar críticamente el modelo unidireccional de comunicación en la organización sindical de la empresa socialista cubana para favorecer la participación democrática de los trabajadores en los procesos de control interno. Los resultados presentes se derivan de lo aportado por investigaciones sobre control interno contenidas en el PAP “Corrupción administrativa e institucionalidad en la Empresa Estatal Socialista”, donde se constata la casi nula participación de los trabajadores en este proceso y el débil papel del sindicato en cuestiones comunicacionales de intercambio horizontal y de diálogo, especialmente en el análisis de documentos normativos correspondientes a dicha organización. Se concluye que las regulaciones vinculadas al control interno son concreciones del estado presente de la relación dirigentes-dirigidos, particularmente sindicales-trabajadores, en la empresa socialista y expresan, en no pocos casos, la formalización del papel del sindicato con la consiguiente subestimación de la comunicación dialógica en los procesos de control. Por otra parte, la comunicación aparece en los fundamentales documentos de la Central de Trabajadores de Cuba está vinculada a los medios, a su carácter oportuno y transparente, a la filiación de trabajadores del sector no estatal, en ningún caso al control interno.

**Palabras clave:** comunicación institucional, control interno, participación, empresa socialista

**Title:** Communication, internal control and union in the Cuban socialist company

**Authors:** Adayami Hernández Aguiar. chriera@nauta.cu

 Idalsis Fabré Machado. idalsisFM@uclv.edu.cu

**Summary:**

The objective of this presentation is to argue the requirement to critically overcome the unidirectional communication model in the union organization in the Cuban socialist company to favor the democratic participation of workers in internal control processes. The present results are derived from the information provided by investigations on internal control contained in the PAP "Administrative corruption and institutionality in the Socialist State Enterprise", where the almost null participation of workers in internal control and the weak role of the union in communicational processes of horizontal exchange and dialogue with them and the analysis of normative documents corresponding to the unions. It is concluded that the regulations related to internal control are concretions of the present state of the leadership-directed relationship, particularly union-workers, in the socialist company and express, in many cases, the formalization of the role of the union with the consequent underestimation of the dialogic communication in control processes. On the other hand, the communication appears in the fundamental documents of the Central de Trabajadores de Cuba is linked to the media, to its timely and transparent nature, to the affiliation of workers in the non-state sector, in no case to internal control.

**Keywords:** institutional communication, internal control, participation, socialist enterprise

**Introducción**

El tema que se aborda está en correspondencia con las demandas de transformación de nuestra sociedad a tenor con la nueva Constitución y los acuerdos de nuestro último congreso del PCC.

En el encuentro sostenido recientemente con periodistas y comunicadores (20 de agosto de 2021) el compañero Diaz Canel sostuvo que es esencial entender la gestión de la comunicación como algo vital en la actualidad; significó que esa comprensión ha situado a la comunicación como un pilar en la actuación del gobierno y también en el trabajo del Partido Comunista, sin embargo, ello no ocurre de igual manera en todos los niveles de dirección ni todos los actores desempeñan adecuadamente su papel.

Tal diagnóstico tiene su referente en una realidad que compete a la labor sindical respecto al papel de la comunicación como dimensión del control interno y la participación consciente, implicada y responsable de los trabajadores en dicho proceso.

Tanto la comunicación como el control han estado marcados por diferentes enfoques y plataformas praxeológicas así como jerarquizaciones en el funcionamiento de las entidades empresariales.

En nuestro país, el Control Interno ha sido preocupación de las empresas, sin embargo, no ha existido un enfoque único de cómo abordarlo y conceptualizarlo. De ahí que la Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República, viene a integrar en un cuerpo único los principales elementos del Control Interno a implementarse en las organizaciones cubanas. Así, en ella se define como:

... el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Se aprecia que, si bien en lo que está concebido por la Contraloría, se hace referencia a los trabajadores en los procesos de control; muchas veces esto se reduce a participar en momentos puntuales como los resultados parciales y finales de las auditorias.

Con relación a ello en una entrevista realizada a la Contralora General aparecida en el periódico Trabajadores del lunes 23 de marzo de 2006 la dirigente señala:

… debe fortalecerse el derecho que ellos (los trabajadores) tienen de exigir y que la administración les rinda cuenta periódicamente, pero no de forma general, sino que propicie el análisis a fondo de los problemas fundamentales y facilite la participación activa con sus ideas, criterios, iniciativas y exigencias. Y eso permitiría, además, aprovechar todo el potencial existente en los recursos humanos (Bejerano, 2006: 3).

Insistió además en la significación que tiene el desarrollo de una reunión en la cual se informe a los trabajadores los resultados finales de las acciones de control, pues ella favorece la profundización en las causas, contribuye a la educación económica y propicia la participación de ellos en la prevención, la vigilancia y la materialización de lo legislado y orientado al respecto.

A partir de lo afirmado anteriormente se reta al movimiento sindical a actuar a favor de un Control Interno desde la participación real de los trabajadores, su fortalecimiento dentro del propio proceso de dirección, en tanto dota a la prevención y enfrentamiento a la corrupción de un medio que transforma al control de un fin-medio en sí mismo en una actividad de aprendizaje de prácticas de corresponsabilidad de todos los trabajadores de la empresa con independencia de su posición en la estructura organizacional. El involucramiento activo de los trabajadores democratiza el proceso de control siendo una manera de frenar la burocratización e instrumentalización del mismo.

En Cuba se ha venido incorporando el tema vinculado a los estudios del trabajo; en Villa Clara se han realizado investigaciones sobre el control interno desde la perspectiva sociológica. Entre ellas está la realizada en el 2019 cuya temática fue “La delincuencia ocupacional en la UEB Pedro Martínez Brito de la empresa estatal Cárnica del municipio Ciego de Ávila”, también las realizadas desde PAP “Corrupción administrativa e institucionalidad en la empresa estatal socialista” donde se realizó un estudio relacionado con El sistema de control organizacional y la corrupción administrativa desde un enfoque participativo en la UEB “Los Güiros” de la Empresa Avícola de Santa Clara.

Un breve balance de las mismas permite afirmar que en ocasiones se piensa que ese importante proceso, que tiene como propósito esencial garantizar que los recursos sean bien utilizados y no ocurran delitos y actos de corrupción, corresponde solo a los directivos y equipos de contabilidad de las entidades; según plantea Martin “existe una pasión por el control que no corrige a tiempo las desviaciones” (en Arias, 2019 :208), generalmente solo desarrolla en la organización una función correctora y escasamente previsora.

Los integrantes de cada colectivo, con la dirección sindical al frente, deben ejercer el derecho legítimo que les corresponde y evidenciar, con una adecuada actitud diaria, que nada les resulta ajeno en el radio de acción en el cual se desenvuelven. Cuentan, además, con la posibilidad de evaluar tan importante asunto en las asambleas mensuales de afiliados.

Existen los instrumentos para materializar un adecuado control interno que deben ser conocidos y dominados por los trabajadores, como la guía que pauta cada acción y detalles a ejecutar. Pero lo más eficaz es la conciencia de que los recursos materiales y financieros deben ser preservados de manera adecuada.

Es sabido que las propias auditorías comprueban que no existe adecuado control interno y quienes laboran en ese centro se “desayunan” con la información final y la sugerencia de aplicar medidas disciplinarias. Cuando eso ocurre es porque falló evidentemente la tan sugerida y reclamada acción colectiva.

La ponencia que se presenta es una primera aproximación al estudio de la problemática antes abordada en su relación con la comunicación organizacional como dimensión del control interno y la labor sindical para promover, estructurar y evaluar procesos participativos de los trabajadores en el enfrentamiento y prevención de la corrupción.

Se ha realizado una exploración de los principales referentes teórico-metodológicos nacionales e internacionales para la identificación de las particularidades de los procesos comunicacionales y del control y se ha empleado el análisis de documentos a los principales documentos, resoluciones y orientaciones de la CTC y sus sindicatos. El análisis de contenido que se realiza permite esclarecer el origen, la conceptualización, alcance y objetivos, así como los elementos constitutivos de la comunicación en dichos documentos y el control interno.

**Desarrollo**

Es una necesidad emplear controles que permitan identificar errores y evitarlos con el propósito de dar cumplimiento a lo planeado por la empresa y evitar la corrupción, pero controlar es una función de todos los miembros de la entidad para lo cual necesitan de información, pertinente y transparente, por lo que dicho control se puede realizar por medio de la comunicación en tanto “… la información, la comunicación ha sido reconocida como un vector estratégico para el funcionamiento y éxito organizacional...” (Rodríguez y del Pino, 2017:8)

Autores como Saladrigas y Olivera (2008) coinciden en reconocer el carácter estratégico de la comunicación en organizaciones y la importancia de su gestión en tanto se vincula decisivamente en el funcionamiento de las entidades, el cumplimiento de la misión y los objetivos y la construcción de la imagen corporativa.

De ahí la necesidad de la gestión de la comunicación pues asegura la coherencia entre los diferentes procesos de comunicativos en la organización y contribuye con el funcionamiento de esta última, así como de otros recursos intangibles como el clima, la cultura, la imagen y la reputación informacional y es medio esencial para el control interno de la entidad y la atención que presten las organizaciones sindicales a ello para contribuir a la comunicación interna.

El diagnóstico[[1]](#footnote-1), el desarrollo, la evaluación y la capacitación son funciones de la gestión de la comunicación las cuales en su conjunto deben contribuir a la educación de los trabajadores y directivos y promover una cultura organizacional desde la participación activa y comprometida de los mismos con la misión y visión de la entidad en cuestión.

No prestar atención a la comunicación interna (CI) trae como consecuencia -para la entidad y la organización sindical- malograr vías y canales para incrementar la motivación, el sentimiento de pertenencia y la implicación de los trabajadores, funcionarios y directivos (Trelles, 2002).

Como proceso la CI genera flujos de sentidos y construye significados compartidos debido a la interacción de los miembros de la organización por lo que son potenciadores de cambios culturales (Rodríguez y del Pino, 2017) que deben redundar en el perfeccionamiento no sólo de la entidad en el cumplimiento de su misión sino en la producción de un trabajador cada vez más comprometido con la misma.

Afirma García que “La comunicación interna permite que los sujetos (…) se integren y se reconozcan en los objetivos institucionales, motivándose e implicándose con ellos.” (García, 2015, p.32) y considera además debe contribuir al fortalecimiento de la participación y la implicación en los públicos internos lo cual es muy coherente con lo demandado políticamente en la implementación del modelo económico social cubano. hacer del control interno un

En los últimos años la gestión de la comunicación en organizaciones viene impulsando la consideración de potenciarla desde un enfoque participativo, que propicie espacios organizacionales de intercambio y aprendizaje mutuo, donde se promueva la acción colectiva y se constituyan sujetos implicados y co-responsables de los destinos de la entidad. Es decir, se trata de fomentar la intracomunicación (modelo desarrollado por Joan Elías y José Mascaray, 2003.).

La intracomunicación, supone que: (Elías y Mascaray, 2003, p.5; 51;58. Tomado de Rodríguez y del Pino, 2017)

* no se agote en la transmisión de información
* no sea solo un instrumento al servicio de la dirección,
* contribuya como elemento integrador de la entidad y sus estructuras,
* el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos estén en función del cambio y la mejora organizacional, como proceso complejo
* posea una base dialógica
* tenga la función de facilitar que se aporten los diversos puntos de vista y colaborar para obtener la necesaria síntesis de todos estos, hasta lograr una visión compartida

El empleo consciente de la CI por parte de la entidad, y para nuestro estudio la CTC y sus sindicatos, permite beneficios en los niveles macro sociales, organizacionales y personales los cuales se revierten en los procesos de control interno como medio colectivo eficaz en la prevención y el enfrentamiento a la corrupción en el actual contexto cubano.

La participación de trabajadores, funcionarios y directivos en una organización en relaciones de simetría, refrenda que sean los mismos trabajadores quienes con sus opiniones o sugerencias comuniquen a los directivos los errores, fallas y riesgos que pueden presentarse durante el desarrollo de las actividades o procesos.

Es necesario recalcar que el éxito de una organización se debe primordialmente al control

que proviene de las personas pertenecientes a ella, debido a que son los que están o no en la disposición, tienen o no la capacidad y la posibilidad de aplicar o no los mecanismos de control en el desarrollo de sus actividades.

Por tanto, es vital promover en la entidad y en la organización sindical, la cultura del control por medio de procesos de capacitación, de involucramiento y de concienciación del trabajador para ejercer con responsabilidad y compromiso su trabajo, de acuerdo a lo establecido, a la necesidad de la entidad y acorde con la naturaleza del sistema social socialista al que responde la misma.

Los riesgos y las vulnerabilidades se mitigan mediante los controles preventivos que se crean partiendo del compromiso y participación de cada uno de los miembros de la organización. Pero para ello se necesita información con transparencia y una gestión de la comunicación democrática.

**Sindicato, comunicación y control interno**

A colación con lo dicho en párrafos anteriores el tema del control y la comunicación, por su notable trascendencia, también estuvo presente en los análisis efectuados por los delegados e invitados al XX Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC).

Por ejemplo, en la comisión que consideró el funcionamiento del sindicato se adoptó el acuerdo siguiente:

Perfeccionar el desarrollo de las asambleas de afiliados y de representantes, como el espacio donde los trabajadores ejercen sus derechos constitucionales, laborales y sindicales, participan en la gestión económica del centro y asumen compromisos para cumplir sus obligaciones y expresan sus preocupaciones y propuestas sobre aquellos asuntos que les interesan o afectan.

Y los participantes en la que evaluó la batalla por la eficiencia económica acordaron:

Prestar especial atención al estado del control interno y en él a la certificación de la contabilidad, el comportamiento del ciclo de los cobros y pagos, los gastos e ingresos, el fortalecimiento de las acciones en cada colectivo y el dominio de las normas e índices de consumo para el ahorro, la calidad de la producción, los servicios y la docencia a través de la participación efectiva de los dirigentes sindicales y trabajadores en la gestión económica de las entidades.

El sindicato tiene que saber y tener criterios de cómo se administran los recursos, aunque en la mayor parte de las ocasiones no asumen la posición de contrapartida administrativa.

Es una necesidad que el dirigente sindical conozca y acompañe los procesos de auditorías, verificaciones fiscales y forme parte del control interno de la entidad. Este debe ser un proceso consiente, pues los daños económicos repercuten en todos los órdenes, incluso en los ingresos de los trabajadores, deterioran la moral y el sentido de pertenencia de las instituciones.

Los protagonistas del control interno en las unidades son los trabajadores y hacer potenciar acciones con activistas debe estar destinado el trabajo sindical. El momento más importante para la prevención, para exigir el control es la asamblea de afiliado y esas tienen que tener en cuenta este aspecto, pues las mayores irregularidades ocurren en el proceso productivo.

El control interno significa la activa participación de los trabajadores en la elaboración de diagnósticos, diseño de planes y programas. Es el ejercicio colectivo de hacer planeación y gestión empresarial de los recursos destinados para la producción de bienes de uso y de consumo, donde también se producen y reproducen los seres humanos.

La evaluación participativa debe contribuir a desarrollar procesos pedagógicos para la democracia participativa y promover la emancipación del individuo.

La acción crítica que ejerce el individuo y el colectivo laboral es la que le da sentido al control interno a partir de hacer que los recursos, planes y productos del trabajo empresarial sirvan no solo para la satisfacción de las necesidades individuales de quienes participan directamente en el proceso de creación de valores, sino que ese interés sea social, es contribuir al desarrollo con equidad y realmente humano

La participación confiere dirección a lo colectivo –de los vínculos y relaciones colectivas- en tanto se participa en algo y para algo, de ahí su potencialidad para la innovación y la sostenibilidad social de los procesos de desarrollo y de contrapartida a la corrupción.

Un importante papel en dicha participación lo desempeña la comunicación la cual es de vital importancia puesto que no solo fomenta el trabajo en equipo, sino que además paulatinamente suma valor dentro de las organizaciones, iniciando formas de cooperación conjunta que se convierten en facilitadoras, potencializadoras y favorecedoras de las relaciones interpersonales y el buen desarrollo de las actividades laborales.

Por eso se asume como un proceso de intercambio horizontal y de diálogo en el sentido de compartir (*Gumucio-Dagrón, 2008: 61*)*,* entendida no en términos meramente informativos sino como expresión de la participación social, como condición indispensable para fomentar la transparencia en los procesos de dirección y gestión, como recurso para potenciar la cooperación en pos del desarrollo empresarial y dentro de todo eso, el papel que juega el sindicato, con sus limitaciones y potencialidades, tal y como se ha venido fundamentando en el apartado anterior.

Sin embargo, es de destacar que no se ha constatado en los documentos normativos de la CTC y los sindicatos una articulación entre procesos comunicacionales y el control interno.

Así se aprecia por ejemplo en lo recogido en la Estrategia de superación de cuadros (2019) que la temática de la comunicación solo aparece recogida en un taller dedicado a:

*Competencias y habilidades comunicativas para la dirección sindical.*

*Participan: cuadros seleccionados de estructuras municipales de la CTC y los sindicatos. Duración de 5h/c.*

Ello en las Acciones para cuadros municipales de los organismos de dirección y dirigentes de base en las escuelas municipales del Partido.

Igualmente queda sin explicitarse la temática de la comunicación en las Acciones de preparación y capacitación para dirigentes sindicales y cuadros profesionales a lo interno de la organización

Por otra parte, en el documento *Preparación básica para los secretarios generales de las organizaciones sindicales de base. “El ABC del Trabajo Sindical”* (Enero, 2020) la comunicación no aparece como contenido esencial del trabajo sindical de los dirigentes de las organizaciones de base en su formación básica, siendo esencial para el tratamiento de los conceptos básicos declarados en dicha formación que tributan a la idea rectora ***Funcionamiento del sindicato***. Los conceptos son:

* *El sindicato en el colectivo laboral organiza, educa, moviliza en el cumplimiento de las tareas, defiende y representa los intereses de los trabajadores.*
* *Los sindicatos en los colectivos laborales tienen dos direcciones fundamentales: batalla económica y batalla ideológica.*

Llama la atención que contrariamente el término control o sus derivados aparecen recurrentemente en el documento citado (12 veces explícitamente). En todos los casos asociada a funciones de la dirección en diferentes instancias sindicales; formulaciones tales como: *… seguimiento y controlar las acciones diseñadas; …* *chequea, controla y evalúa la efectividad de las proyecciones…; herramientas que contribuyan al control del proceso* [en ese caso de la capacitación]; … *en la concertación y control de los Convenio Colectivos de Trabajo.; …* *dirigentes sindicales capaces de pensar, planificar, organizar, orientar y controlar cada tarea, …,* entre otras formulaciones.

En ningún caso, en el documento antedicho, aparecen la comunicación y el control articuladas entre las funciones y tareas a desarrollar y promover por los dirigentes sindicales y por las organizaciones de base de esta organización en las entidades de producción y de los servicios del sistema empresarial socialista cubano.

Súmese a ello que en lo acordado en los dictámenes de las Comisiones de Trabajo del XXI Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba, se trazaron los 29 objetivos y las acciones para su implementación, solo el objetivo 15 remite al control y los trabajadores estarán formando parte de la presentación del sistema de control interno. Léase:

Objetivo-15

Ratificar al centro, área y zona de trabajo como el escenario principal de nuestra actuación para la prevención y el enfrentamiento al delito, la corrupción, las ilegalidades, las drogas y las indisciplinas sociales, de forma enérgica y oportuna, convirtiéndolo en baluarte ideológico de la Revolución.

Acciones

15.3 Presentación al colectivo, una vez discutido el plan y presupuesto de la economía con los trabajadores, el sistema de control interno, el cumplimiento del plan de prevención y actualización e identificación de riesgos en consonancia con lo establecido en la Resolución No 60/11 CGR.

15.4 Análisis en los colectivos de trabajadores de los resultados de auditorías, verificaciones fiscales, comprobaciones del control interno, así como el plan de medidas, para erradicar los problemas señalados que serán chequeado de forma permanente hasta su cumplimiento en asambleas de afiliados y trabajadores y de representante.

Obsérvese que la comunicación, como dimensión del control interno, no aparece en la letra del objetivo y las acciones derivadas

Por otra parte, los temas comunicacionales en dichos objetivos están presentes en acciones y objetivos, así aparecen registrados:

Acción del objetivo 6

 6.5 Divulgación sistemática de encuentros, conferencias, talleres y utilización de los medios masivos de comunicación, para evaluar las experiencias positivas y las insuficiencias en torno al ahorro de recursos de todo tipo.

Objetivo 10

Fortalecer la labor política ideológica y sindical, en la afiliación y atención a los trabajadores de las diferentes formas de gestión no estatal, fomentando los valores éticos y morales del socialismo.

Acción

10.3 Elevar el protagonismo del sindicato en el enfrentamiento a violaciones e ilegalidades en el entorno laboral donde actúan.

Sistema de control

Participar en las reuniones de secretarios generales con los organismos rectores y grupos multidisciplinarios.

Acción

10.6 Diseñar y potenciar la estrategia de comunicación.

Sistema de control

Elaborar estrategia comunicacional

Implementación y control de la estrategia comunicacional y evaluación de su impacto.

Como se aprecia en este vital objetivo del trabajo sindical el control interno y la estrategia comunicacional son acciones a acometer para su realización, pero aparecen como ámbitos diferentes y no conectados.

Fundamentalmente las maneras restantes de abordar la comunicación en el documento remiten a su dimensión externa, la divulgación en medios de comunicación masivos como el periódico Trabajadores.

Algo paradójico en materia de comunicación es lo que aparece en el *Reglamento para las organizaciones sindicales de base* (2020) en donde se incluye entre las principales tareas de las organizaciones sindicales de base (artículo 2)

*Organizar las reuniones de estudio como espacio de debate y preparación de los trabajadores, analizando los discursos e intervenciones de los dirigentes de la Revolución y otros materiales o documentos, aplicando métodos interactivos, teniendo en cuenta los nuevos códigos de comunicación.*

Ello conduce a la pregunta ¿Cómo lograr tener en cuenta los nuevos códigos de comunicación si no hay una preparación de cuadros y dirigentes en procesos de comunicación? ¿De qué manera promover la participación de los trabajadores a través de métodos interactivos cuando estos se desconocen y no son práctica cotidiana? y la participación se comprende como “Intervenir activamente mediante el proceso de comunicación horizontal, permitiendo el intercambio de criterios y valoraciones.” (Reglamento, enero 2020:18). Dónde queda entonces la transformación, el perfeccionamiento del trabajo sindical, el enfrentamiento a su burocratización, a la corrupción si la participación queda a ese nivel.

La labor de la CTC y sus sindicatos desde la perspectiva de los procesos comunicacionales en su articulación con el control interno debe dirigirse en primer y esencial lugar a garantizar el seguimiento y control organizacional desde procesos permitiendo alertar y hacer frente a:

* Desaprovechamiento del recurso humano
* Frustración de los trabajadores por información poco objetiva
* Carencia de iniciativa o ideas que contribuyan al mejoramiento de los procesos, lo cual ocasiona que los trabajadores se limite estrictamente a realizar sus tareas.
* Falta de implementación de canales de comunicación efectiva, lo cual ocasiona en algunos casos inconvenientes en los grupos de trabajo y de estos con sus directivos
* Pérdida de competitividad, productividad, compromiso, salario y credibilidad de los trabajadores respecto a planes, orientaciones y la actividad de dirección

**Conclusiones**

Potenciar la comunicación social es una necesidad, ello convoca a que la CTC y los sindicatos asuman con responsabilidad y compromiso la comunicación intrainstitucional, facilitando el encuentro horizontal de trabajadores y directivos para que las respuestas y las reacciones ante determinadas problemáticas, como las relacionadas con el proceso de control interno, permitan la participación de los trabajadores desde la información clara y oportuna.

La actividad sindical debe contribuir a crear y perfeccionar espacios para la participación de los trabajadores y sus afiliados con el fin de que sean ellos quienes informen sobre las inconformidades existentes y/o problemas, como forma de controles preventivos a tiempo. Para ello es indispensable que exista un flujo de comunicación efectiva y estratégica, la divulgación de la información con claridad y adecuada a la necesidad de los trabajadores y la entidad.

Cuando existe comunicación en la entidad y en la organización sindical aumentan los controles participativos y democráticos, por lo tanto, se mejoran los procesos de gestión de la entidad, disminuyen los riesgos y vulnerabilidades, se cumplen metas y objetivos, y se configuran las relaciones socialistas de producción y los sujetos socialistas.

Queda entonces profundizar en las contradicciones, vacíos e incongruencias normativas y reglamentarias y aportar desde los límites y oportunidades de ellos, una transformación de la comunicación interna como elemento central contribuyente al control interno desde la actividad sindical.

 “Creo que tenemos que defender dos ideas que ustedes han expresado aquí en lo fundamental: entender la gestión de la comunicación como algo vital para la Revolución en estos momentos; y cómo uno ve que la tenemos que gestionar desde la verdad, desde la investigación, desde la responsabilidad, desde la objetividad, y también desde los sentimientos y las convicciones”. (Díaz Canel, 2021).

**Bibliografía**

Arias Rivera, M. L (2019) La calidad directiva: variable crítica en el cambio. En Hablemos de trabajo en Cuba. Retos y perspectivas. Martin y Rojas (coomp.). Editorial Acuario

Bejerano Portela, G. (2006) Entrevista a la Contralora General de la República. Periódico Trabajadores, lunes 23 de marzo de 2006.

Código del Trabajo (2014) Gaceta oficial extraordinaria, No. 29 del 17 de junio de 2014

Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Gaceta Oficial. Extraordinaria del 3 de Marzo. Número 13.

CTC (2007) Una herramienta sindical. Manual de procedimiento y/o guía metodológica para la elaboración del convenio colectivo de trabajo y su control. Proyecto de colaboración CTC-LO-3F

Elías, J., & Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicación interna la intracomunicación. Barcelona: Ediciones gestión 2000, s.a.

Estatutos de la CTC (2019). Aprobados en el XXI Congreso de la CTC

Fernández, L.& Prieto de Alizo, L. (2013) *Control de la gestión comunicacional en empresas privadas del municipio Maracaibo*. Omnia, vol. 19, núm. 3, septiembre-diciembre, 2013, pp. 98-114 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73730059009>

González Pin, E. (2012) El sistema de control interno en Cuba. https://www.monografias.com/trabajos97/sistema-control-interno-cuba-su-evolucion/sistema-control-interno-cuba-su-evolucion2.shtml

Gumucio- Dagrón, A. (2008). “Tres retos de la comunicación para el cambio social” en Contratexto, [online] (Año 5, nro. 16), pp. 59-64. Disponible en: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-comunicacion/14304.pdf>

López Sánchez, S (2019) El sistema de control organizacional y la corrupción administrativa desde un enfoque participativo en la UEB “Los Güiros” de la Empresa Avícola de Santa Clara. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Desarrollo Comunitario

Patiño Millán, J.T. (2016) Una buena comunicación aumenta los controles en la organización. Tesis de especialización. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Básicas Dirección de Posgrados, Especialización de Control Interno, Bogotá, 2016.

Rodríguez Cruz, Y. & del Pino Más, T. (2017) *Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales.* ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación. Vol. 6, Núm. 14, Sept.-Dic. 2017. RNPS: 2246, ISSN: 2411-9970.

Saladrigas, H., y Olivera, D. (2008) INVESTIGAR para comunicar, COMUNICAR para investigar: la investigación en y para estrategias de comunicación. En D. Olivera y L. Rodríguez (Comps.), Selección de lecturas Comunicación Social: planeación estratégica (Vol.3, pp.373-397). La Habana: Editorial Félix Varela.

Trelles, I. (2002) Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.

Viada Borges, Y. (2019) “La delincuencia ocupacional en la UEB Pedro Martínez Brito de la empresa estatal Cárnica del municipio Ciego de Ávila” Trabajo de diploma

1. Que también incluye al diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa, los medios de comunicación internos, su contenido y todo lo relacionado con la identidad corporativa: comportamiento, comunicación y simbolismo. Analiza el qué y cómo se están haciendo las cosas en materia comunicacional y se evalúan los resultados. [↑](#footnote-ref-1)