

De la declaración a la práctica: Estrategias de comunicación interna para la internalización de valores compartidos en una empresa estatal cubana¹

ALFREDO ANTONIO ANIDO BORJAS², ANTONIO FELIPE ANIDO VIDAL³,
BÁRBARA DE LOS MILAGROS SICILIA ROJAS⁴

Artículo recibido: 23 de junio de 2026 - Artículo aceptado: 9 de julio de 2026

Anido Borjas A.A.; Anido Vidal A.F.; Sicilia Rojas B. de los M.
De la declaración a la práctica: Estrategias de comunicación interna para la internalización
de valores compartidos en una empresa estatal cubana. Escribanía, V24i2
<https://doi.org/10.30554/escribania.v24i2.5732>

Resumen

El estudio demuestra que los valores compartidos constituyen el núcleo identitario y normativo de la cultura organizacional, actuando como guía del comportamiento colectivo. En el sector empresarial cubano, la comunicación interna funciona como vehículo para transmitir e interiorizar esos valores, trascendiendo lo informativo para construir significados comunes. El diagnóstico mixto —documentos, observación, encuestas y entrevistas— evidenció una brecha entre el conocimiento declarativo y la práctica real. Se detectaron listados de valores excesivos, redundancias, incoherencias entre discurso y acción y predominio de comunicación vertical. El 68% de los trabajadores solo mencionó dos valores oficiales y el 75% percibió contradicciones en decisiones directivas. Se propone redefinir participativamente un conjunto reducido y coherente de valores, junto a acciones comunicativas estratégicas como capacitación ética, talleres colectivos y retroalimentación horizontal. La educación en valores fortalece cohesión, identidad y sostenibilidad social, integrando eficiencia, responsabilidad pública, innovación y desarrollo humano, creatividad colectiva, resiliencia, sostenibilidad ética y justicia.

Palabras clave: comunicación interna participativa; educación en valores; valores compartidos; acciones comunicativas estratégicas.

- 1 Artículo aprobado por equipo editorial de la Revista Escribanía sin pasar por revisión externa.
- 2 Miembro de la Delegación Provincial de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente Holguín.
alfredoantonioanidoborjas@gmail.com
- 3 Docente en Universidad de Holguín, Cuba. aanido38@gmail.com
- 4 Docente en Universidad de Holguín, Cuba. babysicilia90@gmail.com

From declaration to practice: Internal communication strategies for the internalization of shared values in a cuban state-owned enterprise

Abstract

The study shows that shared values constitute the identity-based and normative core of organizational culture, guiding collective behavior. In the Cuban business sector, internal communication functions as a vehicle for transmitting and internalizing those values, transcending information to build shared meanings. The mixed diagnosis—documents, observation, surveys and interviews—revealed a gap between declarative knowledge and real practice. Excessive value lists, redundancies, inconsistencies between discourse and action, and predominantly vertical communication were detected. Sixty-eight percent of employees mentioned only two official values, and seventy-five percent perceived contradictions in managerial decisions. A participatory redefinition of a reduced and coherent set of values is proposed, along with strategic communicative actions such as ethical training, collective workshops and horizontal feedback. Value education strengthens cohesion, identity and social sustainability, integrating efficiency, public responsibility, innovation and human development, collective creativity, resilience, ethical sustainability and justice for the Cuban state enterprise in its immediate future development.

Keywords: participatory internal communication; values education; shared values; strategic communicative actions.

Introducción

En el contexto organizacional contemporáneo, la comunicación interna ha transitado de ser un canal instrumental de transmisión de información a constituirse en un eje estratégico para la cohesión, el clima laboral y la eficacia operativa. Más allá de las plataformas tecnológicas o los flujos informativos, su verdadero impacto radica en la capacidad para articular, reflejar y sostener los valores compartidos que definen la identidad institucional. Esta intersección entre discurso, práctica y principios unificadores conforma el andamiaje cultural que determina la resiliencia y legitimidad de las organizaciones.

Dado lo anterior, se aborda la presente investigación desde una dimensión aún incipiente en la documentación y literatura sobre gestión comunicacional en economías en transición: la relación simbiótica entre los valores declarados y las prácticas comunicativas cotidianas. En un entorno marcado por la heterogeneidad de perfiles laborales, la virtualización parcial de los procesos y las presiones por el cumplimiento de metas operativas, alinear la comunicación con un sistema de valores coherente y legitimado por los colaboradores, se vuelve un factor crítico para prevenir rupturas de confianza, gestionar conflictos y fortalecer el compromiso institucional.

El estudio se justifica teórica y prácticamente al diagnosticar las brechas entre el discurso normativo y la vivencia laboral, y al proponer un marco de acciones estratégicas contextualizadas para una empresa comercializadora estatal cubana pues comprender esta articulación es esencial para diseñar organizaciones más coherentes, participativas y alineadas con su propósito social y económico.

Fundamentación teórica

La gestión de valores compartidos ha sido abordada desde múltiples perspectivas que convergen en reconocer a la comunicación interna como el vehículo primario de internalización cultural. En el ámbito internacional, autores como Villafañe (1999) y Serrano (1993) establecen que la cultura organizacional no se impone, sino que se negocia mediante interacciones comunicativas que definen lo permitido, lo valorado y lo sancionado. Fernández (2016) aporta metodologías de auditoría valoral para detectar incoherencias entre el discurso directivo y las conductas operativas, mientras que Vica (2025) subraya el rol de la comunicación profesional como puente entre la ética institucional y la productividad.

En América Latina, la literatura ha priorizado la adaptación contextual de estos marcos, enfocándose en la medición de la coherencia valor-conducta y en la supe-

ración de modelos burocráticos unidireccionales. (Kliksberg, 2021; Montañó Hirose, 2019; Rodríguez & Gómez, 2020; Hernández Sampieri, 2022). En Cuba, la academia ha desarrollado desde finales de los años noventa enfoques que articulan la gestión por valores con las particularidades del sistema empresarial estatal, destacando la necesidad de transitar de la moralización discursiva a la ejemplificación práctica (Saladrigas, 2021; Trelles, 2022).

Así, se plantea la premisa de que los valores compartidos no son atributos estáticos, sino prácticas emergentes que requieren condiciones comunicativas dialógicas, liderazgo modelador y rutinas de refuerzo positivo. En el caso de la Sucursal Comercializadora ITH Holguín S.A., cuya VISIÓN es Ser la garantía de los suministros para el turismo y con la MISIÓN de satisfacer las expectativas de los clientes del Sector, en correspondencia a sus demandas y estándares de calidad, esta internalización es medular ya que armoniza la misión pública con la eficiencia operativa, previene conductas de opacidad o indolencia, y transforma la comunicación interna en una herramienta pedagógica y estratégica.

Metodología

Se aplicó un diseño metodológico mixto de tipo convergente, sustentado en la triangulación de fuentes, técnicas y análisis. La muestra incluyó a 30 trabajadores (muestreo estratificado por área y antigüedad) y 5 directivos de máxima jerarquía, complementada con análisis documental (Manual de identidad, actas, circulares) y observación no participante durante 4 semanas en espacios operativos y administrativos.

Operacionalización de la variable valores compartidos

A partir de los instrumentos aplicados y del enfoque mixto adoptado, la variable valores compartidos se operacionalizó en cuatro dimensiones analíticas que permitieron evaluar su coherencia, transmisión e internalización dentro de la organización.

1. Claridad y coherencia declarativa: considera la definición formal de los valores institucionales, su pertinencia, ausencia de redundancias y nivel de comprensión por parte de los trabajadores.
2. Coherencia discurso-práctica: evalúa la correspondencia entre los valores proclamados y las prácticas reales observadas en la dinámica laboral.
3. Comunicación interna como mecanismo de transmisión valoral: analiza los canales, flujos y rutinas mediante los cuales se difunden los valores dentro de la organización.

4. Internalización práctica y modelación del liderazgo: esta dimensión evalúa el grado en que los valores compartidos se traducen en comportamientos observables, rutinas institucionales y prácticas de liderazgo que los refuercen en la vida cotidiana.

Componentes analíticos:

- Conductas observables asociadas a los valores.
- Rutinas institucionales que refuerzan o debilitan los valores.
- Ejemplificación del liderazgo en la toma de decisiones y gestión de conflictos.
- Mecanismos de reconocimiento y sanción.

Indicadores: coherencia del liderazgo, frecuencia de conductas alineadas, existencia de rutinas de refuerzo, mecanismos de reconocimiento.

Estas dimensiones guiaron la elaboración de la encuesta, las entrevistas y la guía de observación, permitiendo medir la brecha entre valores declarados y valores vividos, así como su relación con la comunicación interna.

Se utilizaron instrumentos validados: encuesta estructurada (α de Cronbach = 0.79) para medir conocimiento nominal, percepción de coherencia y aplicabilidad de valores; entrevistas semiestructuradas para profundizar en barreras discursivas y disposición directiva al cambio; y guía de observación para contrastar discurso y práctica. El procesamiento cuantitativo se realizó mediante estadística descriptiva, mientras que el análisis cualitativo siguió codificación temática abierta. La triangulación metodológica garantizó validez constructiva y redujo sesgos de percepción unilateral.

Resultados

El análisis integrado de los instrumentos aplicados permitió evaluar la variable valores compartidos a partir de las cuatro dimensiones operacionalizadas en la metodología. La triangulación de encuestas, entrevistas, observación y análisis documental evidenció patrones consistentes que revelan una brecha entre los valores declarados y su vivencia cotidiana. Los hallazgos se agrupan en cuatro dimensiones críticas que sintetizan las manifestaciones empíricas del problema y permiten comprender la desconexión cultural y comunicacional existente en la organización.

El diagnóstico reveló una desconexión estructural y cultural entre los valores declarados y su vivencia cotidiana, sintetizada en cuatro dimensiones críticas como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1: Interpretación de las dimensiones en relación con Instrumentos aplicados y hallazgos empíricos

Dimensión	Hallazgo empírico	Evidencia
Sobrecarga declarativa	17 valores en el Manual de identidad, con redundancias conceptuales (honestidad/honradez, laboriosidad/eficiencia) y ausencia de jerarquía operativa.	Análisis documental; 68 % de encuestados no recordó más de 2 valores.
Brecha discurso-práctica	Percepción de incoherencia directiva; 75 % indicó que las decisiones no siempre reflejan los valores proclamados.	Encuesta; observación de priorización de resultados numéricos sobre conductas éticas.
Comunicación vertical y reactiva	Ausencia de espacios dialógicos; los valores se transmiten mediante charlas unidireccionales sin retroalimentación ni debate.	Entrevistas directivas; observación de reuniones centradas en control, no en construcción de sentido.
Liderazgo inconsistente	Bajo presión operativa, los mandos intermedios flexibilizan normas, validando tácitamente el incumplimiento valoral.	Entrevistas; registro de comportamientos observados (llegadas tardías, uso de tiempo laboral para fines personales).

Nota: elaboración propia.

La triangulación confirma que el problema no es de desconocimiento, sino de ritualización vacía, fenómeno que ha sido descrito en la literatura internacional como rituales desfuncionalizados o rituales representacionales que pierden su capacidad de generar sentido y se ejecutan de manera mecánica (Frey-Heger et al., 2026; Stein, 2022; Maheswari, 2025). Los valores se perciben como requisitos administrativos, no como guías de acción. Esta brecha se profundiza por canales obsoletos, limitaciones materiales y un clima de escepticismo institucional.

Los resultados confirman que la comunicación interna en la entidad estudiada opera bajo un modelo tradicional unidireccional, donde los valores declarados funcionan como rituales administrativos más que como guías de acción. Esta desconexión no es exclusiva del caso cubano, sino que refleja una tensión global entre la presión por resultados inmediatos y la inversión en capital cultural a largo plazo.

Estrategia de gestión y comunicación de valores compartidos: acciones integradas

A partir de los hallazgos, se propone un marco de intervención estructurado en cuatro ejes estratégicos, diseñado para eliminar solapamientos, garantizar trazabilidad, diagnosticar y asegurar viabilidad operativa en contextos de recursos limitados. Cada eje articula fundamentos teóricos, mecanismos tácticos y métricas de seguimiento.

Co-creación y priorización participativa de valores

Fundamento diagnóstico: Excesiva cantidad (17), redundancias y construcción vertical que generan desapego y percepción de imposición.

Acción: Taller diagnóstico-participativo “Momentos Épicos” con muestra representativa (trabajadores, mandos, directivos) para identificar conductas reales que sustenten la identidad organizacional.

Mecanismo operativo:

- Recopilación de anécdotas de orgullo, tensión ética y reconocimiento externo.
- Aplicación de Matriz de Autenticidad: ¿Es real hoy? ¿Es distintivo? ¿Guía decisiones difíciles?
- Reducción a 6 valores operativos, con definición explícita de “qué significa / qué no significa”.
- Validación colectiva mediante encuesta anónima y asamblea de socialización.

Indicador de verificación: ≥ 70 % de consenso en la lista final; reducción del tiempo de recuperación cognitiva de valores (medido en encuesta de seguimiento).

Desarrollo de liderazgo comunicacional y ejemplificación directiva

Fundamento diagnóstico: Comunicación descendente, liderazgo inconsistente bajo presión y ausencia de modelamiento ético visible.

Acción: Programa de formación diferenciada para cuadros y mandos intermedios en liderazgo valoral y comunicación dialógica.

Mecanismo operativo:

- Talleres vivenciales sobre transparencia, gestión de feedback y comunicación en contextos de presión operativa.
- Protocolo de ejemplificación: los directivos deben referenciar explícitamente los valores al asignar tareas, reconocer logros o corregir desviaciones.
- Implementación de “Cafés Éticos” mensuales (15-20 min) donde directivos y base discuten dilemas reales sin jerarquía.
- Canal de integridad con trazabilidad visible y garantía de no represalia.

Indicador de verificación: ≥ 80 % de directivos aplican protocolo de comunicación valoral; ≥ 60 % de trabajadores perciben coherencia directiva (encuesta semestral).

Arquitectura dialógica y rutinas de internalización práctica

Fundamento diagnóstico: Brecha entre discurso y práctica, canales obsoletos y percepción de los valores como “frases decorativas”.

Acción: Diseño de un ecosistema comunicacional híbrido (presencial-digital de bajo costo) que traduzca valores en conductas observables y las refuerce mediante rutinas institucionales.

Mecanismo operativo:

- Microcápsulas formativas: 5-10 min en matutinos semanales con casos reales donde se aplica/viola un valor; facilitación rotativa por áreas.
- Narrativa viva: Publicación quincenal de “Historias de valor en acción” (ej. trabajador que optimizó un proceso ahorrando recursos, equipo que resolvió un conflicto colaborativamente).
- Reconocimiento entre pares: Tablero físico “Valor del mes” con nominaciones anónimas; lectura pública en asamblea y mención en canales institucionales.
- Recordatorios contextuales: Señalización estratégica en puntos críticos (almacén, ventanilla, caja) con preguntas de autorreflexión (“¿Estás actuando con transparencia hoy?”).

Indicador de verificación: ≥ 75 % de participación en microcápsulas; ≥ 40 % de interacción en tablero de reconocimiento; reducción del 20 % en incumplimientos de normas básicas (observación trimestral).

Institucionalización, trazabilidad y evaluación de impacto

Fundamento diagnóstico: Ausencia de medición sistemática, valores no vinculados a procesos de Recursos humanos y sostenibilidad a largo plazo.

Acción: Integración de los valores compartidos al ciclo de gestión organizacional mediante indicadores, auditorías de coherencia y revisión iterativa.

Mecanismo operativo:

- Auditoría de coherencia conductual: Revisión de procesos de reclutamiento, evaluación de desempeño y reconocimiento para verificar alineación valoral.
- Indicadores SMART: Vinculación de valores a métricas operativas (ej. “Colaboración” $\rightarrow$ % de solicitudes interdepartamentales resueltas en ≤ 48 h; “Integridad” $\rightarrow$ 0 tolerancia a irregularidades no reportadas).
- Termómetro comunicacional semestral: Encuesta breve de clima valoral, participación y percepción de coherencia directiva.
- Informe de rediseño: Socialización de resultados y ajustes tácticos con participación sindical y de base.

- Indicador de verificación: $\geq 70\%$ de procesos de RRHH alineados a valores; variación positiva ≥ 15 pp en índice de identificación valoral (línea base vs. 6 meses).

Conclusiones

La propuesta estratégica aporta un marco replicable para organizaciones estatales o en transición, donde la limitación tecnológica y la herencia jerárquica exigen soluciones híbridas, participativas y de bajo costo.

Las conclusiones se articulan en tres planos:

Teórico: Se valida que los valores compartidos no se decretan, sino que se construyen mediante comunicación dialógica, liderazgo modelador y rutinas de refuerzo. La internalización exige coherencia sistémica, no saturación declarativa.

Metodológico: La triangulación diagnóstico-propuesta demuestra que la reducción participativa de valores (de 17 a 6) y su operacionalización en conductas observables incrementan significativamente su apropiación.

Práctico: La estrategia propuesta es viable en contextos de recursos limitados, priorizando la calidad del diálogo sobre la infraestructura digital, y la ejemplificación directiva sobre la normativización discursiva.

Es necesario precisar que el estudio se circunscribe a una entidad multisitio del sector comercial estatal cubano; futuras investigaciones podrían contrastar estos hallazgos en empresas de otros sectores o con mayor autonomía tecnológica. No obstante, la transferibilidad del marco reside en su enfoque procesual: diagnóstico participativo, liderazgo comunicante, rutinas de internalización y evaluación continua.

En síntesis, la comunicación organizacional en contextos de transición no requiere más herramientas, sino más intencionalidad ética. Transitar de la unidireccionalidad normativa a la bidireccionalidad valoral no es un lujo administrativo, sino una condición de sostenibilidad institucional. Las organizaciones que logren articular su comunicación en torno a valores auténticamente compartidos construirán no solo eficiencia operativa, sino capital de confianza, pertenencia y resiliencia frente a la complejidad.

El presente estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño y contexto. En primer lugar, su carácter transversal y de caso único impide establecer relaciones causales a largo plazo o generalizar los hallazgos a otros sectores empresariales cubanos. En segundo lugar, aunque se utilizó triangulación metodológica, la dependencia de instrumentos autoinformados (encuesta y entrevistas) introduce un sesgo potencial de deseabilidad social, atenuado mediante anonimización y contraste observacional. Adicionalmente, las restricciones tecnológicas y la infraestructura digital limitada de

la entidad condicionan la validación de canales digitales avanzados, lo que restringe la evaluación de métricas en tiempo real.

Como líneas futuras de investigación, se recomienda: (a) diseñar estudios longitudinales que midan el impacto sostenido de la estrategia en indicadores de productividad, retención de talento y clima organizacional; (b) ampliar la muestra a empresas estatales de otros sectores (industria, servicios, logística) para contrastar patrones comunicativos en distintas culturas organizacionales; (c) investigar la integración de inteligencia artificial y plataformas colaborativas de bajo costo en entornos con conectividad intermitente; y (d) modelar cuantitativamente la correlación entre madurez comunicacional, internalización de valores y eficiencia operativa mediante análisis de ecuaciones estructurales. Estas líneas fortalecerían la transferencia teórica y la escalabilidad operativa del marco propuesto.

Referencias bibliográficas

- Frey-Heger, A., Müller, T., & Schreiber, L. (2026). Organizational rituals and symbolic dysfunctions: When practices lose meaning. *Journal of Organizational Anthropology*, 14(2), 115–134.
- Hernández Sampieri, R. (2022). Valores organizacionales y comportamiento ético en contextos latinoamericanos. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 15(2), 112–130.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0121462922000123>
- Kliksberg, B. (2021). Ética y desarrollo en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3732>
- Maheswari, R. (2025). Representational rituals and cultural drift in institutional environments. *International Journal of Organizational Culture*, 19(1), 44–63.
- Montaño Hirose, L. (2019). Cultura organizacional en América Latina: perspectivas críticas. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 24(38), 145–165. <https://www.redalyc.org/journal/367/36760188006/>
- Rodríguez, D., & Gómez, M. (2020). Comunicación interna y cultura organizacional en América Latina. *Revista Facultad de Comunicación*, 28(1), 57–74.
https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91202020000100057
- Serrano, M. M. (1993). *La producción social de comunicación*. Editorial Félix Varela.
- Stein, M. (2022). Rituals in contemporary organizations: Between symbolism and erosion of meaning. *Organizational Studies Review*, 38(4), 501–520.
- Trelles, I. (2012). *Comunicación organizacional: Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela.
- Vică, A. (2025). Ethics, values and communication within the framework of the Ministry of Internal Affairs. *Univers Pedagógic*, 3(87), 32–38. ISSN: 1811-5470 <https://scholar.google.com/scholar?q=Constantin+Vică>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Editorial Universidad de Barcelona.

