

# 12

---

Fecha de presentación: Enero, 2020

Fecha de aceptación: Marzo, 2020

Fecha de publicación: Mayo, 2020

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIVISIÓN TERRITORIAL DE ETECSA EN PINAR DEL RÍO**

### **INTERNAL COMMUNICATION STRATEGY OF THE TERRITORIAL DIVISION OF ETECSA IN PINAR DEL RIO**

Naibelys García Vega<sup>1</sup>

E- mail: [naibelys.garciav@gmail.com](mailto:naibelys.garciav@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6575-6517>

Yusmila Hernández Fernández<sup>2</sup>

E- mail: [yusmila.hernandez@etecsa.cu](mailto:yusmila.hernandez@etecsa.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7560-0866>

<sup>1</sup> Museo de Historia Natural "Tranquilino Sandalio de Noda". Pinar del Río. Cuba.

<sup>2</sup> División Territorial de ETECSA. Pinar del Río. Cuba.

#### **Cita sugerida (APA, séptima edición)**

García Vega, N., & Hernández Fernández, Y. (2019). Estrategia de comunicación interna de la División Territorial de Etecsa en Pinar del Río. *Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(2), 73-79.

#### **RESUMEN**

El presente artículo constituye la Estrategia de Comunicación Interna de la División Territorial de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba en Pinar del Río para el período 2019-2021, a partir de una aproximación al estado actual de los procesos comunicativos a nivel interno en dicha entidad. Se muestran en el trabajo los elementos esenciales del diseño de este producto comunicativo, el cual se convierte en primicia para el centro y para el resto de las divisiones en el país, así como en un material de consulta para aquellos que busquen mejorar la comunicación interna en las organizaciones y, en especial, para quienes tienen la responsabilidad de diseñar las Estrategias de Comunicación Interna en el sector empresarial cubano.

#### **Palabras clave:**

Comunicación, Estrategia, Comunicación Interna, Telecomunicaciones.

#### **ABSTRACT**

This article constitutes the Internal Communication Strategy of the Territorial Division of the Telecommunications Company of Cuba in Pinar del Río for the period 2019-2021, from an approximation to the current state of the internal communication processes in said entity. The essential elements of the design of this communicative product are shown in the work, which becomes a scoop for the center and for the rest of the divisions in the country, as well as in a reference material for those who seek to improve internal communication in the organizations and, especially, for those who have the responsibility of designing the Internal Communication Strategies in the Cuban business sector.

#### **Keywords:**

Communication, Strategy, Internal Communication, Telecommunications.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación desempeña un rol fundamental en la vida de las organizaciones, en su desarrollo, en la eficacia y eficiencia de sus procesos, en el fortalecimiento de su identidad; **“es tan vital como la sangre que corre por las venas”** (Merlano, 2012, p.3). Merlano, en su libro *La comunicación interna en las organizaciones* (2012), plantea que es por esta razón que las empresas necesitan urgente prestar más atención a la forma en la que se está llevando a cabo la comunicación interna, para pasar de un estado improvisado y artesanal, a una comunicación profesional, dirigida y gestionada por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para, de esta forma, eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y las confusiones que conlleva a situaciones tensas que impiden el progreso y eficacia de la institución. Con el paso de los años y con los esfuerzos constantes por lograr un mayor reconocimiento sobre la importancia de la comunicación en las empresas, en nuestros días se comienza a vivir una época en la que, como plantea el autor, las entidades se encuentran alejadas de la improvisación, de la espontaneidad, de la fragmentación, y están dedicadas fundamentalmente a la planeación estratégica. Las empresas cubanas, conscientes de los grandes desafíos y escenarios cambiantes que se viven en el contexto empresarial, han dirigido su camino a sentar las bases del valor estratégico de la comunicación interna en las organizaciones.

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

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

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

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) y por ende la División Territorial de Pinar del Río (DTPR) no están alejadas de esta realidad, en la que se busca perfeccionar las relaciones de la entidad con sus trabajadores y con su entorno y en la que, cada día, se

hace más veraz el hecho de que los buenos resultados de la empresa no deben reducirse solamente a la cantidad y calidad de sus servicios, sino también a la atención priorizada de sus procesos comunicativos organizacionales, considerados activos intangibles que agregan valor y a su vez incrementan la eficiencia y competitividad empresarial.

Es por ello que las autoras proponen diseñar la Estrategia de Comunicación Interna (2019-2021) para la DTPR, lo que constituye una primicia para la entidad al ser el punto de partida para el diseño de la estrategia nacional, inexistente en estos momentos, y una guía para el resto de las divisiones de ETECSA del país, así como una herramienta de éxito empresarial, que permite la planeación de los procesos comunicativos institucionales con calidad y eficiencia dentro de la organización, obteniendo sus metas y enfrentando sus dificultades. La relevancia de este estudio radica en que los resultados obtenidos de esta investigación pueden servir para entregar una visión clara y objetiva acerca de las debilidades y fortalezas comunicacionales de la entidad, con el fin de que sean asumidas por la empresa y que, en un período determinado de tiempo, dichas debilidades puedan convertirse en oportunidades de progreso y posteriormente en fortalezas, teniendo en cuenta las recomendaciones expuestas en este material.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo presenta a los lectores interesados el producto comunicativo diseñado, el cual tiene definidos para una mejor comprensión del tema, los elementos esenciales para su implementación (Matriz DAFO de Comunicación, objetivos, área de resultados clave, públicos, alcance, duración, líneas de acción, ejes temáticos, presupuesto y métodos de evaluación y control, así como las principales acciones que se deben llevar a cabo para optimizar el desarrollo de los procesos comunicativos al interior de la entidad).

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, el cual permitió un análisis interpretativo de la realidad objetiva con el fin de conocer los diferentes puntos de vista de los participantes, sus emociones, experiencias, significados y comportamientos. Según su finalidad la investigación fue aplicada y de acuerdo a la especificidad comunicativa para la producción. Para el desarrollo de la misma se utilizaron como métodos y técnicas la investigación documental o bibliográfica; observación no participante; entrevista semi-estructurada y encuesta, los cuales fueron aplicados a un total de 254 empleados, distribuidos en 10 directivos y 244 trabajadores de la División Territorial de ETECSA, que fue la unidad de análisis seleccionada.

### **Metodología para el diseño de la Estrategia de Comunicación Interna**

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

Trelles (2001), plantea que la estrategia de comunicación debe estar formada por objetivos de comunicación y planes y políticas principales para alcanzarlos.

La estrategia de comunicación debe contener objetivos, horizontes de planeación, análisis del contexto, líneas de acción, ejes temáticos y acciones en función del objetivo. Rivero (2010), establece las siguientes fases para el desarrollo de la estrategia de comunicación:

1. Análisis de la situación o el contexto.
2. Definición del problema o los problemas y/u oportunidades.
3. Objetivos.
4. Públicos.
  - 4.1 Objetivos del programa para cada público.
  - 4.2 Acciones del programa para cada público.
5. Programa de Comunicación.
  - 5.1 Estrategia de mensaje.
  - 5.2 Estrategia de Medios o Canales.
6. Implementación.
7. Asignación de responsabilidades.
8. Calendario.
9. Presupuesto.
10. Control (permanente) y Evaluación (para lo que se enuncian indicadores de desempeño).
11. Retroalimentación y ajustes al programa.

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

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

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

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

Si bien la evaluación constituye el paso final, es al mismo tiempo una actividad constante durante todo el proceso. La evaluación y el control final permiten establecer los resultados obtenidos al concluir el plan propuesto para poder realizar conclusiones que sirvan de base para la elaboración de un nuevo plan de acciones de comunicación. Asimismo, es preciso desarrollar una evaluación y un control permanente del plan y sus acciones a partir de la realización de mediciones periódicas con el propósito de revisar y verificar el cumplimiento de los objetivos previstos, el proceso comunicacional, la calendarización de las actividades, el presupuesto asignado, entre otros aspectos. Estas estrategias deben ser el resultado de una fuerte investigación y se deben actualizar en dependencia del tiempo para un mejor funcionamiento de la comunicación en las organizaciones.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En ETECSA la actividad de comunicación se subordina directamente a la Presidencia Ejecutiva, a través de la Dirección de Comunicación Institucional, que es la encargada de pautar las políticas comunicativas. Dicha Dirección tiene como misión: diseñar e implementar las políticas y estrategias de comunicación para contribuir al logro de los objetivos empresariales y tiene definido un grupo de funciones y responsabilidades como: la gestión de la identidad corporativa, las relaciones de la Empresa con los diferentes públicos, la elaboración de la política informativa y editorial, el diseño e implementación de las estrategias de comunicación, la reputación empresarial y la coordinación de las actividades de protocolo empresarial y patrocinios. A la vez, establece, concibe y produce los soportes de comunicación necesarios para la gestión en la Empresa y diseña mecanismos de comunicación e información que faciliten el buen entendimiento en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Todas las unidades organizativas de ETECSA intervienen en este proceso de comunicación que adquiere un rol fundamental de soporte a la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La comunicación, dentro de la Empresa, es una función estratégica y apoya estructuralmente al proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad y va dirigida tanto al público interno como externo.

Las comunicaciones internas, eje esencial de esta estrategia, en la DTPR tienen la misión de crear compromiso entre sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación, motivar a los trabajadores y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos sean bien comprendidos por todos y que a su vez sirvan de base para la Gestión del Conocimiento.

Este proceso de comunicación está compuesto por las fases de: Definición de políticas y objetivos generales de comunicación, Comunicación e Información y Monitoreo y Seguridad de la Información, las cuales cumplen sus funciones específicas. El 9 de julio del 2007 el Ministro de la Informática y las Comunicaciones emitió la Resolución No.

116, donde se establecen las políticas de comunicación. En la misma se reconoce el carácter estratégico de la información en las diferentes esferas de la vida, tanto económica, política, social y cultural. Debido a su importancia se presta especial atención a la implementación de políticas, estrategias, procedimientos y medidas que garanticen su veracidad, integridad y uso educativo en nuestra sociedad socialista.

Es por ello, que resultó necesario, implementar en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A, (ETECSA) las Políticas de Comunicación, teniendo en cuenta lo esencial que resulta en nuestros días una adecuada gestión de la comunicación para el funcionamiento organizacional.

Como parte de este proceso, se establece una Política Central, de la cual se derivan políticas de Comunicación Interna, de Comunicación Institucional, de Comunicación Comercial y de Comunicación con los Organismos Internacionales.

La Política Central establece que:

- La gestión de la comunicación apoya las estrategias empresariales contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos y garantizando que la información llegue a sus públicos de forma veraz y oportuna. Proyecta una imagen integrada de la organización que potencia sus valores organizacionales.
- La comunicación es una herramienta estratégica de gestión a lo interno y externo de la organización para facilitar, hacer comprender y evaluar las actuaciones de la empresa en el contexto socioeconómico y que esto contribuya al cumplimiento de la misión empresarial.
- La Dirección de Comunicación es la estructura rectora de la gestión de comunicación en la empresa, encargada de diseñar, implementar y evaluar las estrategias de apoyo para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- La gestión de la comunicación en la empresa está acorde con las Políticas de Comunicación desarrolladas por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, así como con las emitidas por las organizaciones políticas y las instituciones gubernamentales.
- Por su parte, la Políticas de Comunicación Interna dicta que:
- La gestión de la comunicación interna está orientada a potenciar el desarrollo de los valores organizacionales y se encausa al logro de una cultura participativa en la organización, fomentando sentido de pertenencia hacia la empresa y garantizando la implicación de todos los niveles en los procesos de cambio y toma de decisión.
- La comunicación interna debe promover en sus soportes de comunicación el concepto de Revolución enunciado por el Comandante en Jefe, de forma que los directivos y trabajadores lo interioricen, se identifiquen y actúen sobre la base de estos principios éticos.
- La gestión del proceso de comunicación es responsabilidad compartida entre los cuadros, dirigentes y el área rectora de la actividad. Los cuadros son los máximos responsables de este proceso en sus respectivas unidades organizativas.

- La gestión de comunicación interna debe encaminarse a la optimización de la información, de modo que esté disponible de forma oportuna y confiable, haciendo uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones adaptadas a nuestro entorno empresarial, sin menoscabar el empleo de soportes tradicionales que garanticen a todos los trabajadores el acceso a la información.
- Las publicaciones internas: web, multimedia, videos, revistas y boletines deben cumplir con la Política Editorial vigente en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., y las pautas establecidas en el Manual de Identidad Visual de la empresa.
- Los flujos internos de información deben garantizar que las informaciones relacionadas con promociones o prestaciones de servicios lleguen a los trabajadores con la inmediatez y veracidad que corresponde.

#### ***Situación actual de la comunicación interna en la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río***

La Estrategia de Comunicación Interna partió de un diagnóstico de comunicación desarrollado en el ámbito interno de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río, que permitió identificar el estado del proceso comunicativo de la empresa y trazar los objetivos que guiaron la propuesta de estrategia en cuestión.

Los principales resultados obtenidos por las autoras mostraron que:

- En la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río se le concede una marcada importancia a la gestión de la comunicación interna. Los directivos y trabajadores concuerdan en que la comunicación es un eje esencial en el logro de los resultados empresariales, por lo que destinar acciones para mejorarla es uno de sus objetivos de trabajo.
- Existe en la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río una Especialista en Comunicación, quien es la encargada de dirigir, desde el grupo de Comunicación y Mercadotecnia, todo el proceso comunicativo de la empresa, tanto a lo interno, como a lo externo de la organización, siempre en conjunto con la dirección de la entidad.
- Dentro de la organización existe una marcada red de comunicación formal, aunque también se aprecian rasgos de informalidad en determinadas situaciones planificadas.
- Los canales institucionalizados de mayor uso en la División Territorial son el correo electrónico, el teléfono/móvil y los contactos directos (en mayor medida en los matutinos o vespertinos y las reuniones).
- Los mensajes relacionados con la orientación de las tareas a realizar son los más escuchados y vistos durante todo el año en la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río, por lo que constituye un reto lograr un verdadero equilibrio entre toda la información que circula en la empresa.
- En la entidad se aprecia la existencia de los cuatro flujos de comunicación, ascendente, descendente, vertical y transversal, aunque la tendencia gira en torno al flujo

descendente, debido a que la información que más circula está relacionada con la orientación de tareas por los niveles superiores.

- Los líderes identificados coinciden con los jefes establecidos por el organigrama, lo que demuestra la formalidad del centro y las relaciones jefes-subordinados.
- La cultura organizacional es un elemento esencial en la institución, pues existe un alto nivel de conciencia entre los valores declarados y los compartidos, y los elementos misión, visión e historia, aunque este último requiere destinar más acciones para su fortalecimiento.
- En la División existe un clima laboral de confianza, lo que propicia que las relaciones interpersonales sean buenas y los trabajadores se sientan identificados y motivados por su trabajo.
- La capacitación de los trabajadores de ETECSA es esencial para la organización, como interés tanto de la empresa para obtener mejores resultados como de los trabajadores para su crecimiento profesional.
- Los trabajadores de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río tienen una participación activa en el proceso de toma de decisiones, aunque la gran mayoría de estas son tomadas por los superiores, por ser una empresa de subordinación nacional.

### ***Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna 2019-2021***

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

La estrategia de comunicación que se propone sigue los postulados de Santos (2013), al plantear que ***“una estrategia de comunicación interna comprende el diseño, planificación, coordinación, ejecución y evaluación de actividades y/o acciones comunicativas que se relacionan metodológicamente al servicio de los objetivos de la organización”***. (p.30)

Estas acciones están basadas, en algunas de las nuevas tendencias del campo de actuación de la comunicación interna actual, sin dejar de retomar acciones comunicativas tradicionales que se ajustan en gran medida a las características de la empresa en cuestión. El producto comunicativo partió del análisis de una matriz DAFO de comunicación que incluye las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso comunicativo en la División Territorial de Pinar del Río.

### **Fortalezas**

1. Gran sentido de pertenencia del público interno con la organización.
2. Buena preparación y alta profesionalidad del público interno.
3. Buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores.

4. Infraestructura sólida con un buen acceso a las TICS.
5. Existencia de un grupo que tiene entre sus funciones la Comunicación y de una especialista encargada de gestionarla.
6. Reconocimiento por parte del público interno de la importancia de una adecuada gestión de comunicación para el desarrollo de la empresa.
7. Canales de comunicación declarados institucionalmente.
8. Presencia de valores declarados institucionalmente.
9. Clima interno favorable.
10. Buen proceso de capacitación y superación profesional.
11. Conocimiento de los elementos de la cultura organizacional (misión y visión) por parte del público interno.
12. Resultados empresariales positivos en la División Territorial.

### **Debilidades**

1. Insuficiente aprovechamiento de los canales de comunicación declarados institucionalmente.
2. Poca utilidad de mensajes destinados a motivar el desempeño de los trabajadores.
3. No todos los valores declarados son compartidos en igual medida por los trabajadores.
4. No existe un equilibrio entre los flujos de comunicación, hay mayor tendencia a la comunicación descendente.
5. Existe cierto desconocimiento en cuanto al tema de la historia de la empresa por parte del público interno.
6. Los trabajadores no comprenden con exactitud su papel en el proceso de toma de decisiones, por lo que existe cierta contracción entre su opinión y la de los directivos respecto a este tema en la empresa.

### **Oportunidades**

1. Proceso de informatización de la sociedad.
2. Reconocimiento de la utilidad y necesidad de la gestión de comunicación a nivel país desde el perfeccionamiento empresarial.
3. Posibilidad de contar con el apoyo de instituciones como la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y la Asociación de Comunicadores Sociales (ACCS).
4. Apoyo incondicional del estado a las acciones de la empresa, lo que permite asignar un presupuesto a la actividad de comunicación.
5. Existencia de una Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos.
6. Contar con una Dirección de Comunicación Institucional a nivel nacional, subordinada a la Presidencia Ejecutiva de ETECSA.

## Amenazas

1. La existencia de una competencia creciente por parte del sector privado.
2. Restricciones económicas en el país.
3. Insuficiente conocimiento sobre la labor de los comunicadores sociales en las empresas a nivel nacional.

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

Como parte de ello, las autoras plantean la necesidad de consolidar el programa de capacitación y superación para el público interno de la DTPR; aumentar los espacios de retroalimentación; fortalecer la integración entre los distintos grupos, departamentos y centros de telecomunicaciones; incrementar el sentido de pertenencia y la motivación de los trabajadores; ampliar el uso de los canales de comunicación institucionalizados y potenciar los elementos de la cultura organizacional de la empresa.

El área de resultados clave de esta estrategia es la Comunicación Interna, debido a que responde a las necesidades comunicativas de la División y está dirigida únicamente al público interno de la institución, el cual se divide en Directivos y Trabajadores con el fin de lograr una mayor precisión en la etapa de recopilación de la información.

Los directivos incluyen a los 21 cuadros que forman parte de los 644 miembros de la plantilla de trabajadores de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río. Aquí se encuentra el Director Territorial, el jefe del Centro de Dirección Territorial, los jefes de los departamentos de Economía, Capital Humano, Logística y Servicios, Comercial y Mercadotecnia, Desarrollo y Operaciones de la Red, Servicios Móviles, Tecnología de la Información y Telefonía Pública; así como los jefes de los centros de telecomunicaciones principales Pinar del Río, Consolación del Sur y Sandino y de los centros asociados San Luis, San Juan y Martínez, Minas de Matahambre, Viñales, Los Palacios, La Palma, Guane y Mantua.

Los trabajadores incluyen a los 623 miembros de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río. Estos se encuentran distribuidos entre todos los departamentos de la División Territorial y los centros de telecomunicaciones, tanto principales como asociados.

La estrategia tiene un alcance territorial y una duración de dos años (2019-2021). El período 2019-2020 será utilizado para las dos primeras etapas de la estrategia, diagnóstico y diseño, con el objetivo de crear condiciones para su implementación. Durante el 2020 y el 2021 se pasará a implementar las acciones según quede establecido en el diseño de la estrategia. También se desarrollará la fase de evaluación y control de la misma.

El presupuesto asignado para las acciones de comunicación está incluido dentro del presupuesto anual que designa ETECSA para el área de la comunicación tanto interna como externa.

Entre las acciones de comunicación propuestas se destacan, por su relevancia y actualidad, las siguientes:

1. Mantener actualizada la plataforma virtual Moodle con cursos de tele formación para la capacitación a distancia.
2. Visualizar la biblioteca de la empresa como otra vía de superación y capacitación de los trabajadores.
3. Generar contenido actualizado sobre comunicación en las páginas oficiales de la empresa.
4. Llevar la aplicación Participa a todos los móviles corporativos de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río.
5. Crear un grupo en la página oficial de Facebook y en WhatsApp que incluya a todos los trabajadores de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río como vía de retroalimentación.
6. Cada departamento y centro de telecomunicaciones debe enviar a la Especialista en Comunicación de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río, informaciones sobre resultados alcanzados, temas de interés, productos comunicativos de su creación, etc, con el fin de subirlas a las páginas oficiales de la empresa para que se conozca el trabajo de cada área y estimular así la emulación que se lleva a cabo entre ellos y que fortalece el logro de mejores resultados.
7. Crear un dossier que refleje la relación que existe entre todos los departamentos y centros de telecomunicaciones y lo que cada uno tributa al logro de los resultados generales de la empresa. Este producto se puede desarrollar mediante el uso de herramientas audiovisuales que haga énfasis en resaltar que la unidad y el trabajo de cada uno es esencial en los logros empresariales. Este dossier se puede acompañar por el slogan "Todos somos uno" y el identificador visual de ETECSA Cuba Pinar del Río.
8. Crear una cuenta en Instagram que refleje fotos sobre el accionar de los trabajadores de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río, eventos, reuniones, reconocimientos, actividades, tanto en su trabajo dentro de las oficinas como en la labor que desarrollan con los clientes.
9. Mostrar a los trabajadores los principales logros de la empresa a través de productos comunicativos atractivos (videos, spot, collage de fotos, audiovisuales, artículos periodísticos), en donde se reflejen todas las áreas con el fin de que cada uno sienta que su labor formó parte de esos resultados.
10. Seleccionar el departamento y centro de telecomunicaciones más destacado y darlo a conocer a través de un spot o video que demuestre de forma dinámica las razones por las cuales fue escogido. La creación de este video generará ansiedad en los trabajadores y los motivará a lograr mejores resultados.
11. Crear mensajes de motivación a los trabajadores, mensajes únicos en forma de slogan, frases relacionadas con su labor en la empresa como parte de una

campaña de motivación en todos los canales de la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río.

12. Crear páginas institucionales territoriales en otras redes sociales como Instagram, Twitter y LinkedIn respondiendo a las mismas características de la página de Facebook para lograr relación entre todas.
13. Incluir información relevante y más atractiva en los Portales web para crear mayor conciencia en los trabajadores de la existencia de estos canales.
14. Mostrar videos institucionales en lugares de acceso común, reflejando la labor de los trabajadores dentro de la empresa y con su público externo.
15. Diseñar infografías que contengan información sobre los principales elementos de la cultura organizacional de la empresa (misión, objeto social, visión, valores, historia) para presentar en espacios de acceso común para los trabajadores.
16. Incluir en el Portal del Territorio una sesión de Entretenimiento con crucigramas, juegos, sopa de palabras, etc., que tengan implícitos los valores institucionales y palabras claves de la misión, visión e historia de la empresa.

Estas acciones serán evaluadas sistemáticamente, de manera que se pueda ir midiendo hasta qué punto se han logrado los objetivos propuestos. La mayor parte de evaluación de la estrategia recae en la observación de las actividades y en el monitoreo a los sitios oficiales de la empresa. Aunque también se desarrollarán encuestas y entrevistas periódicas con el fin de conocer la satisfacción con la implementación de las acciones. Finalmente se propone un diagnóstico de comunicación como elemento de cierre de esta etapa de la estrategia.

## CONCLUSIONES

La comunicación organizacional requiere cada día de más innovación, para que las organizaciones se ajusten en mayor medida al cambiante mundo que les ha tocado vivir. La estrategia de comunicación que se propuso a la División Territorial de ETECSA en Pinar del Río para el período 2019-2021, se ajustó a estas nuevas características con el fin de resultar novedosa y actualizada.

Los resultados arrojados en las etapas de diseño de dicha estrategia fueron satisfactorios para la empresa, lo que ofreció la oportunidad de adaptar las acciones al fortalecimiento del proceso comunicativo en la División.

La investigación desarrollada contempló el análisis de una serie de autores e investigadores, tanto nacionales como extranjeros, que fueron el eje esencial para el sustento teórico y metodológico de la propuesta en cuestión, lo que permitió el diseño de la estrategia que hoy se presenta, con el fin de que las acciones que se realizan en la Empresa tengan un documento que las regule y planifique estratégicamente.

El trascurso del estudio se desarrolló de forma positiva, teniendo en cuenta el interés que muestra el público interno por mejorar su proceso comunicativo y por apoyar al país

en su constante interés por sentar las bases de una comunicación estratégica en las organizaciones cubanas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A, ETECSA. (2010). Políticas de comunicación de ETECSA.
- Fernández, C. A. (2011). Diagnóstico de Comunicación Interna para la Casa Matriz del Grupo de la Electrónica. Diseño de una estrategia de Comunicación interna. (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social) Universidad de La Habana.
- Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones* a la *Economía*, 7.
- Rivero, M. (2010). Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). (Tesis Doctoral). Universidad de La Habana.
- Santos, Y. S. (2013). Estrategia de Comunicación Interna de la Asociación de Técnicos Azucareros de Cuba. (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social) Universidad de La Habana.
- Trelles, I. (2001). Comunicación organizacional. Selección de Lecturas. Félix Varela.