

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA UNA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE ETECSA EN GUANTÁNAMO.

Lic. Danesa Martínez Ramos

Msc. Félix Martínez Díaz

Universidad de Guantánamo

danesa@fcs.cug.co.cu

felix@cug.co.cu

Resumen

El presente trabajo pretende demostrar la necesidad de la institucionalización desde la planeación y ejecución de la gestión de comunicación de una manera sinérgica enfocándose hacia la identidad cultural de las instituciones, en este caso la Dirección territorial de ETECSA en Guantánamo.

Para ello se realizó un diagnóstico a la identidad cultural y la gestión de comunicación en dicha institución, donde se precisó, por una parte, la orientación de la ideología de la entidad en su estado real y deseado a través de cuatro variables que podrían caracterizarla, dígame, valores supra culturales, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de influencia y poder, e instrumentos de motivación y recompensa; y por otra, hasta qué punto está contenida esta identidad en una gestión de comunicación integrada.

A través de los resultados del diagnóstico se propone un mapa de públicos de la entidad para determinar la cantidad y el tipo de comunicación que dicho público necesita y así mantener una relación eficaz con la organización.

Utilizando esta herramienta se diseñó una estrategia de comunicación integrada con un plan de comunicación que integre las acciones de comunicación interna, institucional y comercial en consecuencia con la cultura de tarea posicionada y el mapa de públicos diseñado.

Palabras claves: Identidad cultural, Gestión de comunicación integrada.

Introducción

El mundo de la tecnología introduce cambios acelerados en la estructura y facilidades de sus servicios, en las áreas y recursos que posee para gestionarlos. En muchas ocasiones el accionar comunicativo que encamina para ello el conocimiento, la información, el intercambio y es capaz de generar relaciones favorables, carece de un enfoque estratégico y coherente.

Esta realidad encuentra parte de sus razones en la no visualización de una manera integrada y sinérgica de los elementos, funciones y variables de la gestión de la comunicación, pues no se establecen relaciones complementarias, de apoyo, empuje o respaldo, al ser espontánea su intencionalidad u orientación.

Y es que gestionar la comunicación, implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

Pero, a qué comunicación se está refiriendo, acaso de aquella a la que suele llamársele relaciones públicas porque está en constante intercambio con los públicos (en especial el público externo) de la entidad con el fin de crear una opinión favorable sobre la misma, o aquella que constantemente informa y persuade sobre los productos o servicios y sus beneficios de satisfacción de necesidades, en otras palabras, comunicación de marketing o comunicación comercial para muchos.

Esta realidad recrea cuál es el panorama tradicional en que se mueven, aún, los profesionales de la comunicación en el ámbito organizacional. Y asimismo las discrepancias emergen en la discusión sobre qué rol y posición debe tener una u otra en la organización y cada cual defiende su área en aras de disfrutar la importancia que se le atribuye e incluso el presupuesto asignado. Sin embargo, desde la práctica institucional hasta la concepción académica coincide en que la comunicación debe verse unificada no sólo en su accionar sino también en sus presupuestos desde sus dimensiones interna y externa.

Tras esta premisa se disimula una visión global o totalizadora de la comunicación que como considera Costa (2003) es la coherencia y el refuerzo de cada una de las acciones comunicativas que interviene dentro de la organización.

Esta afirmación no invalida las relaciones públicas y la publicidad, o como se le llamara también, comunicación no comercial y comunicación comercial, como aquella a la que estamos acostumbrados a reconocer y hacer como comunicación, sino que estas formas de comunicación, o áreas de actuación, como desean nombrarlas otros (Morales, 2007) por su naturaleza y los medios que le son afines, se ponen al servicio de una que las integre y que exprese el moderno panorama empresarial.

Con este enfoque integrador pueden armonizarse las diferentes expresiones comunicacionales de la empresa, consiguiendo una suma de mensajes que forman un mensaje único y efectivo.

La comunicación integral es considerada una disciplina de gestión eficaz, holística e integral, pues compone todos los aspectos comunicacionales en sus dos dimensiones: la comunicación externa e interna, conformándola en unidad y proporcionándoles los cimientos como disciplina. Por lo tanto, es el núcleo donde convergen todas acciones que tienen sus propias singularidades vinculándola como un todo, de igual manera, se nutre de otras disciplinas, formando parte e inseparable de la empresa creando una visión global (Belloso, 2008).

Hasta aquí es evidente el antagonismo entre comunicación fragmentada y comunicación integral. La primera responsabiliza a la comunicación por partes, teniendo en cuenta los objetivos a los cuales responde, pero sin un macroobjetivo que les sea común a dichas partes. La segunda orienta dichas partes a través de ese superobjetivo de manera sinérgica y coordinada, responsabilizándolas hacia un fin común independiente de las particularidades de sus mensajes y medios para lograrlo.

Al respecto Trelles (2002) expone que el principio fundamental para la gestión de comunicación es la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones a partir de su coordinación, y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas.

Y con esta aseveración no se niega la función estratégica de cada una de las actividades comunicativas que le han dado el cuerpo teórico e instrumental a la comunicación como ciencia, pues desde su diseño hasta su implementación se le ha concebido de manera sistémica al interrelacionar objetivos, públicos, mensajes, acciones y medios; sino que esta función estratégica no se visualiza aún entre dichas actividades, áreas o formas de comunicación.

Para la tradición europea, las corrientes de pensamiento se orientan hacia la imagen corporativa y la revalorización de los equipos interdisciplinarios. Con lo cual coincide Bolívar (1995) que al decir de la comunicación integral,..."el resultado es una imagen sólida, coherente con la identidad de la empresa".

Y es que si no está definida la finalidad o dirección de toda gestión de comunicación que sirva de referencia para proyectar una visión ceñida a la esencia de la organización, son altas las probabilidades de que los planes y acciones no cumplan con el principio de la unidad y complementariedad en sus formas de hacer y decir. Esta situación transita desde su falta de concepción en presupuestos de comunicación y teorías hasta su práctica institucional.

La manifestación de esta situación en ETECSA, no dista mucho de cómo se expresó anteriormente, pues aunque existe una intención notoria en orientar la comunicación hacia sus tres áreas fundamentales de gestión: comunicación interna, comunicación institucional y comunicación comercial, con un aparato estructural e instrumental para desarrollarlas, la misma no es protagonista de un funcionar integrado en su máxima expresión.

Esta realidad no invalida, en la empresa, la existencia de políticas, indicaciones y herramientas de comunicación concebidas desde una perspectiva integral y sinérgica, cuando expresa la necesidad de fortalecer una imagen positiva (acorde a los atributos de la empresa) como finalidad de toda gestión de comunicación. Incluso se prevé que la estrategia de comunicación (en proceso de diseño) contenga dentro de sus objetivos la integración de su gestión por todos los beneficios que esto traería consigo.

Sería imperdonable no declarar que aunque son más constantes los estudios sobre la imagen organizacional, no se puede incidir directamente sobre ella porque la misma se encuentra en los públicos como una representación mental ante la evocación de la empresa o institución, entonces, donde verdaderamente se puede actuar para incidir en que la imagen de la organización sea lo más parecida a ella, es precisamente en las actuaciones, el comportamiento de la empresa/organización como resultado del ser y el hacer dentro de la misma, en el cómo se piensa y por ende en el cómo se actúa, es decir, en su **identidad**.

La identidad es el punto de partida de la imagen y donde el gestor de comunicación tiene pleno acceso.

Y es que ante la indefinición de la finalidad o dirección de toda gestión de comunicación que sirva de referencia para proyectar una visión ceñida a la esencia de la organización, son altas las probabilidades de que los planes y acciones de comunicación no cumplan con el principio de la unidad y complementariedad en sus formas de hacer y decir. De ahí el principio del cual partió la estrategia que se propone en este trabajo.

Pero si importante es que la misma se adecue o se base en los resultados de la investigación anterior, también es importante que se guíe por la estrategia de comunicación empresarial y los objetivos empresariales de la planeación estratégica.

La estrategia de comunicación de la empresa, está orientada a su misión, es por ello que se propone lograr una efectiva gestión empresarial en el período 2010-2015 incorporando en los diferentes públicos la filosofía de *hacer correctamente lo correcto*, la cual se basa en los resultados del trabajador, en la aplicación de la dirección por objetivos y en la incorporación al desempeño de los valores empresariales.

Esta filosofía, que resulta el eje psicológico fundamental a transmitir en cada mensaje, encuentra su semejante en hacer lo que está estipulado y procedimentado acorde con las competencias que requiere un puesto de trabajo determinado, a través del sistema de

valores, para cumplir la misión y objetivos empresariales, lo cual no es más que remitirse a consolidar la identidad cultural de la empresa.

Aunque en este trabajo no se muestre, sí es válido considerar que para la realización de esta estrategia de comunicación se realizó un diagnóstico a la identidad cultural y la gestión de comunicación en la Dirección territorial de ETECSA en Guantánamo, donde se precisó, por una parte, la orientación de la ideología de la entidad en su estado real y deseado a través de cuatro variables que podrían caracterizarla, dígase, valores supra culturales, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de influencia y poder, e instrumentos de motivación y recompensa; y por otra, hasta qué punto está contenida esta identidad en una gestión de comunicación integrada.

Contar con una estrategia de comunicación que oriente la gestión de comunicación hacia la identidad cultural en la Dirección territorial de ETECSA en Guantánamo permitirá encaminar las decisiones de los gestores de la comunicación hacia un único camino lo más certero y ajustado a su realidad y esencia. Contribuirá a integrar la gestión de comunicación al ponerla en función de lo que sintetiza y se asume como la razón y el corazón de toda organización y que dirige su forma de pensar y hacer, es decir, su identidad cultural. Podrá conectar a todos los públicos de la Dirección territorial con un único objetivo y a su vez un único mensaje independiente de que la forma de decir no sea la misma y se exprese de manera directa o indirecta.

Desarrollo

La propuesta de comunicación estratégica que se desarrolló se centró en la siguiente estructura: definición de Públicos metas, mapa de públicos de la DTGT Guantánamo, objetivos estratégicos, ejes psicológicos y/o conceptuales, fases de ejecución de la estrategia, agentes de cambio, programa de acciones y medios, evaluación de la estrategia. No obstante, para esta ponencia sólo se mostrarán las que a continuación se describen.

Definición de Públicos metas. Mapa de públicos de la DTGT Guantánamo

Para la definición de los públicos metas de la DTGT se tuvo en cuenta el Aval de conformidad de la propuesta de listado de los Grandes usuarios de ETECSA, así como algunas características más adelante abordadas, entre ellas, la experiencia en el tratamiento comercial.

Para la caracterización de los públicos metas se tuvo en cuenta la metodología del consultor español Villafañe, en la que se exponen las variables de configuración de los mismos como aquellos criterios según los cuales se va a valorar la importancia que determinado público tiene para DTGT Guantánamo y, en consecuencia, la cantidad y el tipo de comunicación que dicho público necesita para mantener una relación eficaz con la organización. Esta metodología fue adaptada a las características de la DTGT y los puntos seleccionados para

su evaluación de cada variable no son los recogidos por Villafañe, sino que son de propia elaboración pues guardan relación con el curso que toma esta investigación.

Una vez definidas, las variables de comunicación sirven para construir el Mapa de Públicos de DTGT y su posterior ponderación, sobre cuya base dichos públicos son jerarquizados.

Variables de configuración

1. Importancia estratégica: evalúa el grado de importancia que tiene cada público ante:

Capacidad de análisis ante problemáticas.

Facultades para realizar propuestas, diseñar planes estratégicos y operativos.

Relación directa con la razón de ser de la empresa.

Relación directa con los objetivos empresariales.

Incidencia de las mismas en la consecución de los planes de ingreso, en la vida interna de la organización

Incidencia en las regulaciones y directivas por las cuales hay que regirse para realizar satisfactoriamente el trabajo.

2. Influencia directa de la imagen: se mide la capacidad de generar en otros una imagen positiva o negativa de la entidad. De ahí que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

Contacto directo con la población por funciones de trabajo.

Nivel de información que posee.

Cargo que ocupa.

Aquellos que pueden actuar como transmisores directos de la imagen a terceros.

3. Fortalecimiento de la identidad: Son los que tienen la capacidad de dotar a la empresa de elementos (rasgo) culturales que la autentifiquen. Los que la mantienen reconocida en el tiempo, con una gran incidencia en los valores compartidos y en aquellas características que tipifican la empresa. Evalúa la influencia de los públicos como elementos constructores de una identidad común compartida por los miembros de nuestra organización. Para ello se tienen en cuenta:

3.1 Desempeño de las actividades más tradicionales del servicio de telecomunicaciones por lo que es reconocida e identificada la empresa.

3.2 Dirección a todos los niveles de las organizaciones políticas y sindicales.

3.3 Dirección a todos los niveles (con énfasis en los mandos intermedios) de los departamentos, grupos de trabajo.

3.4 Juntas, comisiones, grupos de trabajo (áreas que por sus funciones requieran grupos de mejora).

3.5 Áreas que requieran del constante trabajo en equipo (cohesión), que tenga mucha incidencia en la cultura de servicio.

3.6 Tienen acceso a modificar o reforzar la manera en que nos percibimos a nosotros mismos.

4. Integración con el entorno: Son aquellos mediadores o que sirven de puente entre la empresa y las instituciones, la comunidad, asociaciones, etc., para crear relaciones favorables de cooperación e intercambio.

4.1 Relación con organismos e instituciones del gobierno, proveedores, grandes usuarios y usuarios priorizados.

4.2 Capacidad de un público de actuar como enlace integrador de la organización con su entorno, estos públicos tienen una función de puente entre la organización y otros colectivos a los que la empresa quiere o necesita acercarse.

Dado el análisis realizado al repertorio de públicos descrito teniendo en cuenta las anteriores variables de configuración se expondrán los públicos que más necesitan de una gestión de comunicación, de acuerdo a la importancia que tienen para la empresa; y a su vez los contenidos en que es necesario enfatizar. Es por ello que se ponderaron los valores otorgados a cada uno de los públicos a través del método de puntuarlos de 0 a 5 cada uno para luego ser promediados. El resultado fue el coeficiente de comunicación necesaria (Cn.).

Para definir si el coeficiente de comunicación necesaria es alto o bajo se escogió la cifra 3 como referencia para considerar por debajo de ella un coeficiente de comunicación bajo y viceversa. Aquellos valores que se igualan a 3 cumplen con un coeficiente de comunicación medio.

Dentro del repertorio de público interno, el consejo de dirección de la DTGT, los dirigentes de la actividad comercial, así como el personal de contacto (ejecutivas comerciales, telefónicas y reparadores), los grupos de comercialización y de mercadotecnia y comunicación son los que más necesitan de acciones de comunicación.

Los primeros son los máximos responsables de todos los procesos que se generan en la organización y los facultados para tomar decisiones en consecuencia, los que imprimen un estilo de trabajo y una línea de pensamiento a seguir, de ahí que toda la información sobre las tareas, cómo se están realizando, cuáles son las necesidades de los trabajadores para llevarla a cabo, sus expectativas y motivaciones, las funciones de las áreas de trabajo en un proceso determinado, informaciones sobre el contexto nacional y provincial, la situación económica de la empresa, la opinión de los usuarios sobre el servicio que presta la DTGT, etc., puede ser insuficiente ante todo lo que necesitan conocer, para luego organizar, comunicar y dirigir.

Los dirigentes de la actividad comercial, juegan un papel fundamental en la percepción que se crea el público externo sobre la empresa, pues están involucrados en varias actividades en las que intervienen muchos organismos y donde representan la cara de la empresa.

“Son los dueños de los servicios y los usuarios”, es una de las frases más comentadas por los trabajadores, y da idea de la importancia de dicho público. Necesitan de toda aquella información referida a los diferentes usuarios, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades del entorno, e incluso todos aquellos atributos que caracterizan a la DTGT para ser proyectados a través de la comunicación verbal o extra verbal, por ser dentro de los públicos que más roce tienen con el público externo, el que más autoridad posee.

Por su parte, el personal de contacto, quien se encuentra directamente prestando servicios, desempeña un rol preponderante en la misión de la empresa y el cumplimiento de los objetivos empresariales, así mismo su influencia en la imagen que se tiene de la empresa y por ser los abanderados en el protagonismo de los valores: cohesión, cultura de servicio, sentido de pertenencia, profesionalidad. De ahí la necesidad de dirigir la comunicación a fortalecer la cultura de tarea de la DTGT.

La información comercial (servicios, precios, promociones, tarifas, procedimientos), caracterización de los usuarios, el cumplimiento de los indicadores, cambios tecnológicos, la manera en que con su actuar podrían influir en ellos, etc., resultan los contenidos indispensables que los principales gestores de la comunicación en la DTGT deben conocer para su accionar.

Los grupos de comercialización y de mercadotecnia y comunicación se asemejan al anterior y se destacan en su rol de mediador entre la empresa y las instituciones, la comunidad, asociaciones, autoridades, así como los grandes usuarios. En su función de orientadora al personal de contacto, requiere de las informaciones más actualizadas sobre las regulaciones, procedimientos; y los análisis más oportunos para ser debatidos y tomar las decisiones correspondientes.

Dentro del repertorio de público externo, se encuentran los **“operadores”** de telecomunicaciones, en este caso se manifiesta Movitel, quién es además un operador de telecomunicaciones y se considera uno de los proveedores de ETECSA de mayor relevancia por los servicios que le presta, de ahí su significación para el desarrollo de la misión y los objetivos empresariales de la empresa.

Radiocuba es otra empresa dentro del sector de las telecomunicaciones que funciona como operador de telecomunicaciones y además proveedor, lo cual es ya razón suficiente para caracterizarla como importante en el fortalecimiento de la identidad de la DTGT. El intercambio entre los especialistas y operarios de ambas empresas requiere de la información actualizada sobre el uso de las tecnologías, el fomento de valores que conlleve al trabajo en equipo.

La agrupación de los usuarios “**TOP**” muestran una gran importancia estratégica por su incidencia en el cumplimiento de los planes de ingreso, así como su incidencia en el fortalecimiento de la identidad de la empresa al proveer de medios y soportes a la DTGT para la prestación de algunos de sus servicios, sobre todo los informáticos, lo cual contribuye a mantener la esencia de la empresa.

Dentro de los usuarios **especiales** se encuentra Bandec, quien por su parte sostiene estrechas relaciones con la actividad comercial y económica de la entidad en las labores diarias y al ser una de las organizaciones de mayor reconocimiento en la provincia con un uso no limitado de los servicios de telecomunicaciones por sus funciones. Requiere se le preste verdadera atención desde la comunicación con la motivación de continuar fomentando buenas relaciones de trabajo entre sus directivos y especialistas.

Para estos públicos los mensajes deben estar referidos a enfatizar la implicación de sus funciones, acciones, y la influencia de la prestación de sus servicios, en el desarrollo de la misión de la empresa y en específico el de la DTGTGT.

Dentro de los usuarios **estratégicos**, Correos de Cuba a nivel territorial juega un papel fundamental, pues las relaciones de trabajo entre las empresas son muy estrechas, y para su buen desempeño tiene una gran incidencia la imagen que de la DTGT se tiene, sobre sus trabajadores, las regulaciones y procedimientos que rigen las relaciones contractuales. Esta entidad actúa, desde una perspectiva, como enlace integrador de la DTGT con su entorno, dígase una comunidad, o los usuarios residenciales. De ahí que las acciones de comunicación y mensajes para con este público deben referirse al logro del entendimiento, la coordinación, el reconocimiento de las funciones o el señalamiento de deficiencias desde un punto de vista constructivo.

Por su parte las otras entidades en este concepto, sobre las cuales no se harán particularidades en este capítulo, son de sobrada atención para la DTGT por la función social que cumplen y porque su aporte a la economía de la organización no es despreciable. No obstante los argumentos de comunicación para con ellas funcionarían sobre la idea de

contribuir a una empresa u organización que avanza en la medida en que avanza su desarrollo tecnológico, y para ello los servicios telefónicos y de transmisión de datos son lo principal.

Dentro de los **usuarios especiales** en su **concepto estado**, los consejos populares y los funcionarios del gobierno son de especial interés para el buen hacer en la DTGT, y son los más destacados en las variables: importancia estratégica, influencia directa de la imagen e integración en el entorno, por su nivel de información, decisión e implicación en muchos de los procesos y procedimientos que tiene ETECSA como empresa.

Al respecto del concepto "**otras entidades nacionales**", los CDR como entidad es la aliada de la empresa para cumplir las políticas y procedimientos comerciales, para buscar apoyo ante campañas determinadas, es por ello que el respeto, la amabilidad, la información clara y el entendimiento son elementos que no deben faltar en la comunicación hacia las personas que los representa.

Las instituciones universitarias sobresalen por su influencia en la difusión de una imagen negativa o positiva de la empresa y por su posición de mediadora entre la DTGT y el entorno. Es válido recordar que muchos de los trabajadores de la DTGT se encuentran superándose en estas instituciones, otros se encuentran como instructores; y a la vez la DTGT es una fuente de estudio para el ejercicio práctico de muchos estudiantes que no son trabajadores.

Los centros de cultura colaboran para crear un ambiente favorable al amenizar la decoración de las instalaciones de la DTGT, al armonizar varios espacios y actividades de relevancia, lo cual de alguna manera tributa al fortalecimiento de la identidad de la organización. Es por ello que resulta sumamente importante dirigir la gestión de comunicación hacia el reconocimiento de su quehacer en la empresa y los beneficios que trae para el buen desempeño de la misma.

Sobre el **concepto prensa**, para los medios de comunicación las políticas (política de comunicación institucional y política editorial) están bien definidas y orientadas a las orientaciones estratégicas, la misión y los valores empresariales, sólo hay cumplirlas y ser enfáticos en aquellos aspectos que lo reflejen.

Los **líderes de opinión** guardan relación con el departamento de comercial y mercadotecnia y su incidencia en la imagen de la DTGT es de peso. Las normas de actuación con el usuario son material de consulta obligada por el personal que los atiende. Las informaciones comerciales más actualizadas, los beneficios de los productos y servicios y una comunicación persuasiva son aspectos que no deben faltar para con ellos.

Objetivo estratégico General

Orientar la gestión de comunicación de la Dirección Territorial de ETECSA en Guantánamo de una manera integrada hacia una identidad cultural basada en una cultura de tarea.

Objetivo estratégico 1

Diseñar el mapa de públicos de la Dirección Territorial para direccionar el tipo y la cantidad de comunicación que requieren.

Objetivo estratégico 2

Posicionar la cultura de tarea en el público interno de la DTGT.

Objetivo estratégico 3

Desarrollar un plan de comunicación que integre las acciones de comunicación interna, institucional y comercial en consecuencia con la cultura de tarea posicionada y el mapa de públicos diseñado.

Ejes psicológicos y/o conceptuales

Teniendo en cuenta cuáles son los públicos sobre los que se quiere incidir, y sus características, así como lo que se quiere lograr con ellos, se impone conocer la idea, el eje psicológico y/o conceptual fundamental a transmitir en los aspectos esenciales de contenido y forma de los mensajes. Entre los aspectos o contenidos a destacar dirigidos con más énfasis hacia los diferentes públicos figuran:

- La DTGT debe ser enfática en darse a conocer entre ella y para su público externo como una organización que considera **las tareas como un reto y un compromiso no sólo profesional, sino social**. Para ello el valor “*sentido de pertenencia*” cumple un rol fundamental. De ahí que los efectos y consecuencias que trae consigo el realizar las tareas con resultados satisfactorios para los diferentes usuarios sea un punto a no olvidarse en este aspecto.
- **La integración de las diferentes actividades de trabajo marcada por una mentalidad de coordinación entre ellas**. Para ello es necesario el conocimiento de las funciones y responsabilidades de dichas áreas en la que se detalle la implicación de una en el trabajo de las demás. Los mensajes que emita la DTGT deben hacer alusión a la demanda de un sólido trabajo en equipo, porque se entiende que solamente con la participación y la colaboración de todos, es decir, el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, se conciben las soluciones que permiten brindar óptimos resultados. De ahí la importancia que cobra el valor de la “*cohesión*” en este eje psicológico. Para el público interno de las actividades de comercial y de operaciones este presupuesto de comunicación es primordial. Para las estructuras de participación (Consejo de dirección, Buró sindical y Buró del Partido) en la consecución de sus objetivos también resulta útil.

- Distinguir la organización como **comprometida con la defensa y los intereses sociales del pueblo**, a través de sus esfuerzos, proyecciones e inversiones. En este sentido los públicos más identificados con estos argumentos son las “autoridades”, las “instituciones” y los “medios”.
- Para los grandes usuarios mostrar la empresa como en **constante cambio a favor del adelanto tecnológico y orientada al usuario**.
- En los grandes usuarios la DTGT debe posicionarse como aquella empresa que puede ayudarle a crear un **ambiente de excelencia en la prestación de su servicio**, pues un ambiente tecnológico proporciona comodidad, rapidez, certeza y el aprovechamiento de las oportunidades entre otros beneficios.
- A su vez, el valor “cultura de servicio”, debe hacerse sentir entre el público interno, en específico el personal de contacto y los grupos de comercialización y de mercadotecnia por ser los que más intercambian con los usuarios, así como con el público externo, en especial los medios de comunicación y los grandes usuarios. Los argumentos deben regirse por mostrar una empresa que se ocupa y esmera por darle una **atención al usuario caracterizada por el respeto, la amabilidad y la certeza de una temprana solución o respuesta**. En el público interno, los argumentos versarían sobre **los beneficios que traería consigo un usuario satisfecho tras una atención esmerada**.
- Sobre el **rol de la organización en los procesos y la planificación de las tareas en el resultado de los objetivos de cada área y a su vez en los de la empresa**, es el otro eje psicológico que resulta de vital importancia resaltar. Estos elementos inciden directamente en el logro de la consecución de las tareas basada en la capacidad y habilidad de los trabajadores en correspondencia con sus funciones, así como una visión de sistema ante un proceso. Es una arista fundamental para llegar a esa cultura de tarea deseada y cumple con la filosofía de “*hacer correctamente lo correcto*”.
- Los mensajes que van dirigidos al público interno de la operación recalcarán las cualidades: **responsabilidad, organización, dedicación y el seguimiento y control a las tareas, por las funciones y responsabilidades del área**.
- Los mensajes que van dirigidos al público interno de la actividad comercial destacarán las cualidades: **profesionales, comprometido, dinámicos, sentido de pertenencia, creativos, comunicativos, así mismo constantes, responsables y confiables**.

Estas ideas básicas serán expuestas de forma clara y concisa, con un enfoque reflexivo y analítico en el público interno a través de la comunicación directa y personal, así como impersonal utilizando los canales de comunicación interna establecidos y otros que surjan con la iniciativa de los gestores de la comunicación en el territorio. Y en acciones de

Relaciones Públicas, de comunicación institucional con las organizaciones con las cuales mantiene una estrecha relación, a través de medios audiovisuales, impresos, y acompañados del uso de símbolos y colores corporativos ya identificados. En el caso de los mensajes dirigidos al público externo se recomienda enfocar una comunicación que informe y eduque a razón de las políticas de comunicación institucional y comercial; y ante el uso de canales propios dirigido hacia los grandes usuarios, una comunicación sutilmente persuasiva.

Programa de acciones y medios

Objetivo estratégico 1

Diseñar el mapa de públicos de la Dirección Territorial para direccionar el tipo y la cantidad de comunicación que requieren.

Objetivo específico

Trasmitir la intencionalidad del mapa de públicos de la DTGT y los análisis que conllevaron su diseño.

Acciones y/o medios

- Definir los públicos prioritarios a razón de los resultados del coeficiente de comunicación.
- Institucionalizar el mapa de públicos y hacerlo extensivo al público interno: dirigentes, personal de contacto, grupo de comercialización, grupo de mercadotecnia y comunicación.
- Poner en conocimiento del consejo de dirección el mapa de públicos de la DTGT (variables de configuración, repertorio de público y coeficiente de comunicación).

Objetivo estratégico 2

Objetivo específico 2

Fortalecer la cultura organizacional en función de la cultura de tarea deseada por los trabajadores de la DTGT Gtmo.

Acciones y/o medios

- Operacionalizar los valores empresariales a los efectos de los modos de actuación en los que pueda ser más visible su manifestación. Para ello tener en cuenta la caracterización de los públicos a través de las variables de su configuración.
- Establecer los presupuestos o argumentos de comunicación sobre lo que es cultura de tarea, referida a la interpretación en términos de objetivos de trabajos y formas de pensamientos y conductas. Para ello se necesita tener en cuenta la caracterización del

público interno y su coeficiente de comunicación, además de los ejes psicológicos expuestos anteriormente en la presente estrategia.

- Identificar los líderes de opinión para que estos funcionen como un movimiento de agentes o activistas en cada área cumpliendo un rol de facilitador.
- Diseñar un folleto en el que se recoja la operacionalización del sistema de valores, personalizándolo al hacer alusión a las unidades organizativas de la DTGT.
- Elaborar la carta de identidad de la DTGT. Para ello tener en cuenta los ejes psicológicos que propone la estrategia.
- Divulgar por los otros canales internos establecidos de alcance territorial el folleto del sistema de valores y la carta de identidad. Se incluye el correo electrónico en este caso para ser transmitido a los dirigentes.

Objetivo estratégico 3

Objetivos específicos

1. Lograr una integración entre las acciones de comunicación interna, institucional y comercial en función de la ideología de la DTGT.
2. Consolidar un ambiente laboral de confianza, respeto, motivación y compromiso con la misión de la Dirección Territorial.

Acciones y/o medios

- Informar los objetivos, los planes, las fechas importantes que se avecinan, los logros obtenidos hasta el momento, deficiencias y proyecciones, trabajadores destacados. Para ello emitir un Boletín Interno de la entidad con una salida bianual publicado en el sitio web del territorio.
- Dedicar en las reuniones sindicales de aquellos trabajadores que no tienen acceso a la red corporativa un espacio para divulgar este boletín y su contenido.
- Realizar jornada sobre las *buenas prácticas* en la que se lleven experiencias de cómo conllevan a mejores resultados.
- Integrar las acciones de comunicación interna a las actividades planificadas por la comisión de asuntos históricos en el territorio.
- Realización de una multimedia en la que se reflejen los valores establecidos por la empresa y en particular su paralelo en la DTGT, a través de testimonios, el recreo de situaciones y comportamientos que visualice sus manifestaciones.
- Divulgar la multimedia en los balances, portal del sitio web territorial, matutinos generales y fechas conmemorativas que lo ameriten, conferencia de prensa, en intercambios con instituciones que visitan la empresa, en reuniones de trabajo con dichas instituciones, en la introducción de cursos y acciones de comunicación al público interno.

- Realizar acciones de capacitación al personal de contacto de los grupos de comercialización y de mercadotecnia y comunicación sobre las habilidades comunicativas necesarias para la atención a los usuarios en dependencia de sus principales características.
- Realizar acciones de capacitación al personal de contacto de la red comercial sobre las habilidades comunicativas, que recreen en lo fundamental cómo accionar ante situaciones de conflicto.
- Diseñar una base de datos dedicada al repertorio de públicos externo de la DTGT en la que se precisen sus contactos, y aspectos similares a los elementos que constan en los expedientes de los grandes usuarios. No obstante se insertarán los argumentos y el coeficiente de comunicación necesario para con ellos, así como las acciones de comunicación realizadas
- Confeccionar una guía que contenga una caracterización de los públicos con los que cuales intercambia la DTGT y los argumentos o ejes psicológicos acorde a cómo quiere ser vista la empresa por ellos y los argumentos que se exponen en la presente estrategia.
- Confeccionar un catálogo que cumpla los requisitos de identidad visual, con los servicios que presta la empresa, sus beneficios y cómo ofertarlo (venderlo) con argumentos persuasivos según los públicos prioritarios.
- Comunicar a la red comercial a través de espacios participativos como las charlas, presentaciones, seminarios, etc., las promociones de los servicios, para calzar los canales impersonales por donde frecuentemente se envían estas informaciones.
- Informar al personal de contacto de la operación (reparadores) a través de los matutinos, mítines y contactos personales las informaciones comerciales más relevantes (promociones, nuevas tarifas, procedimientos comerciales fundamentales). Estas informaciones deben ser expuestas por un personal comercial (ejecutivo, especialista o directivo).
- Confeccionar un programa de visitas a los grandes usuarios de conjunto con el especialista que los atiende en busca de información necesaria para caracterizar y actualizar los elementos que identifican al usuario, lo que pudiera convertirse en oportunidades y debilidades que puedan ser utilizadas para una efectiva gestión de comunicación.
- Facilitar a los jefes de centros de telecomunicaciones las informaciones, herramientas y formas de actuación ante los medios.

- Confeccionar resúmenes con las informaciones publicadas en los medios de comunicación y tenerla a disposición del consejo de dirección y cuadros que lo necesiten para su desempeño.
- Enfatizar en aquellas informaciones relacionadas con las funciones de los grupos de trabajo por actividades, la implicación del accionar de una en el accionar de la otra, las deficiencias en los procesos, el reconocimiento a los trabajadores por sus logros, así como a los colectivos de trabajo.
- Enfatizar en aquellas informaciones relacionadas con los indicadores de la emulación de una manera analítica y cómo los valores establecidos y los atributos que caracteriza a la DTGT y a sus departamentos en particular pudieran tributar a mejores resultados.
- Divulgar las normas de atención al usuario y el manual de código de comportamiento y vestuario.
- Establecer mecanismos de retroalimentación sistemáticos que permitan alinear los criterios de los trabajadores con las líneas de trabajo de la empresa (encuestas, buzones, reuniones).
- Coordinar el trabajo en equipo de conjunto con el buró sindical y secretarios de secciones sindicales para activar el movimiento cultural y deportivo con un carácter emulativo entre las unidades organizativas.
- Instituir la responsabilidad de la actividad de comunicación como protagonista principal en la concepción, organización y participación de eventos y jornadas científicas.
- Enfatizar en las informaciones dirigida al público externo: el prestigio de los trabajadores de la DTGT, los valores de la empresa y cómo se manifiestan en ellos, momentos trascendentales de la historia de la DTGT, sus atributos y rasgos que la definen.
- Divulgar los estudios de mercado en zonas residenciales, la caracterización de los segmentos de mercado para conocer puntualmente sus necesidades, las oportunidades y amenazas del mercado sobre el que se desea influir.
- Implementar los programas de trabajo con las instituciones estudiantiles y enfatizar en el fomento de los círculos de interés sobre las telecomunicaciones en la enseñanza media.
- Implementar los programas de trabajo PNR y organizaciones de masas dado los planes de comunicación diseñados por el DIRCOM.
- Enviar cartas institucionales de reconocimiento a aquellas empresas y organismos que se han destacado en el quehacer de la DTGT.
- Desarrollar planes de comunicación que sustenten las principales acciones comerciales.
- Diseñar un seriado de audio y audiovisuales (con un alcance territorial) que divulguen entre el público interno y a algunas instituciones, autoridades y medios de

comunicación las orientaciones estratégicas de la empresa, los valores empresariales, los atributos y rasgos identitarios de la DTGT e incluso por departamentos. (Estos serán utilizados en momentos y espacios de comunicación oportunos: eventos dentro de la empresa, seminarios, matutinos, jornada del comunicador, fechas conmemorativas relevantes, etc.).

- Destacar las efemérides conmemorativas del sector de las telecomunicaciones. Para ello tener en cuenta las fechas históricas.
- Confeccionar las memorias anuales de la DTGT.
- Diseñar e implementar un programa de acción de comunicación que consolide un ambiente de trabajo donde prime el colectivismo, la atención al trabajador y la motivación por el cumplimiento de los objetivos y la realización de las tareas.

Conclusiones

El diagnóstico sobre la identidad cultural de ETECSA en Guantánamo mostró una actitud marcada por una mentalidad competitiva entre los grupos de trabajo y no de coordinación entre ellos, las tareas se consideran un reto en lo personal y un compromiso en lo profesional.

La exigencia a los trabajadores para que conozcan los detalles de su trabajo, su implicación en el trabajo de los demás así como el por qué de las deficiencias y logros, no es un rasgo distintivo en sus dirigentes y la organización y planificación de las tareas, de los responsables, etc., aún no llega a ser una característica que la distinga pero sí se encuentra dentro su ideal más inmediato. En sentido general la cultura ideal a la cual se aspira es a una cultura de tarea.

La gestión de comunicación en la Dirección Territorial de ETECSA en Guantánamo, en lo que corresponde a su planeación y herramientas, tiene un enfoque sinérgico a través del DIRCOM de la empresa, lo cual se ve reflejado en sus políticas, manuales e instrucciones, no obstante en su ejecución la gestión de comunicación a nivel territorial no logra coordinar estas acciones comunicativas (comunicación comercial, comunicación institucional y comunicación interna) a través de un mensaje único que proyecte los rasgos identitarios de la entidad.

Bibliografía

1. Bolívar, Cris. La comunicación integrada en las PYMES. Cris Bolívar Consulting. Septiembre 1995. Disponible en

2. Carrillo, Maria Victoria y Juan Tato. La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles. La Comunicación Espiral. Disponible en www.razonypalabra.org.mx Consultado el 13/05/2010.
3. Cirigliano, Carla. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Disponible en www.rpp.net Consultado el 20/04/2010.
4. Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. El nuevo Paradigma. 1 congreso iberoamericano de comunicación estratégica. Venezuela, 22-23 Noviembre de 2001.
5. Fernández Collado, Carlos *et.al.* La comunicación en las organizaciones México. Editorial Trillas. 1997.
6. Fernández Beltrán, Francisco. Diseño de un modelo teórico de gestión. Tesis doctoral. Febrero 2006.
7. Guisasola Marisa. Comunicaciones integradas a la planificación estratégica de empresas e instituciones. Disponible en www.periodismo.uchile.cl/encuentroconosur/ponencias/3/3a_marisaguisasola.html#1 consultado el 25/04/2010.
8. Martínez, Inmaculada. Consecuencias de la Estrategia Integrada de Comunicación. Disponible en www.razonypalabra.org.mx consultado 5/06/2010.
9. Minguez, Norberto. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Disponible en
10. Morales Serrano, Francisco. La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. Tesis doctoral. Diciembre, 2006.
11. Van Riel, Cees B. M. Comunicación corporativa. Octubre de 1994
12. Villafañe Gallego, Justo. Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones pirámide, s. a. Madrid, 1993.
13. Villafañe Gallego, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones pirámide, s. a. Madrid, 1999.