

La comunicación para mejorar la Banca Electrónica en el Banco Popular de Ahorro de Granma (Original)

Communication to improve Electronic Banking at Banco Popular de Ahorro of Granma (Original)

Isabel Rosales Herrero. Ingeniera. Banco Popular de Ahorro. Bayamo. Granma. Cuba.

irosalesh@nauta.cu 

Mario Otero Fernández. Licenciado. Doctor en Ciencias. Profesor Colaborante. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba. moterof@udg.co.cu 

Alina del Carmen Alarcón Guerra. Licenciada en Economía Política. Máster en Ciencias.

Profesora Asistente. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba.

aaalarcong@udg.co.cu 

Recibido: 15-09-2022/ Aceptado: 14-12-2022

Resumen

En este artículo se presenta una revisión sobre la comunicación como herramienta de gestión organizacional, tomando como referente el enfoque normalizado de la gestión de la calidad contenido en la norma NC ISO 9001:2018. Se considera como otro elemento fundamental para lograr una comunicación efectiva, partir del contexto de la organización, lo que permite alinearla a los elementos esenciales del direccionamiento estratégico. Razones que determinaron realizar el rediseño de la estrategia de comunicación del Banco Popular de Ahorro en Granma como proyecto de mejora para el servicio Banca Electrónica, de modo que su validación, evidenció importantes beneficios tanto para la organización como para sus clientes.

Palabras clave: estrategia; comunicación; enfoque normalizado; gestión de la calidad; mejora del servicio

Abstract

In this article is presented a revision about communication as organizational management tool, taking as referent normalized quality management focus, contained in NC ISO 9001:2018 rule. It is considered as another fundamental element to achieve an effective communication; starting from organization's context, which let it to line up to esencial elements in strategic direction.

Reasons that determined to make the People's Savings Bank in Granma communication strategy redesign, as a project to get better Electronic Banks's service, in the way of it validation evidenced important benefits for the organization and customers.

Keywords: Strategy; communication; standardized approach; quality management; service improvement

Introducción

La comunicación es el proceso básico necesario para el funcionamiento de cualquier tipología de organización. Está considerada como una herramienta clave, ya que permite la actividad de la institución, tiene su base en el intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones. El estilo de comunicación se desarrolla en una organización según el tipo de cultura dominante (Llanos, 2016).

Al considerar que las organizaciones están conformadas por personas, la clave de tener mejores relaciones y de cómo buscar un mejor rendimiento de las mismas es logrando tener una comunicación eficaz. Pues para lograr que los gerentes trasmitan correctamente los objetivos que se desean alcanzar en la organización deben utilizarse los tipos de comunicación, y aplicar constantemente en el proceso de comunicación la retroalimentación. Las empresas más exitosas utilizan como una herramienta importante la comunicación, donde no solo sirve para transmitir

mensaje a los colaboradores, sino que a su vez les permite conocerlos mejor para brindarles un mejor ambiente de trabajo (Ñaña, 2017).

En las entidades cubanas, resulta necesario fortalecer la actividad de Comunicación Institucional, la cual ha sido fruto de la espontaneidad y la improvisación, en muchos casos víctima de la ineficiencia y la falta de calidad resultante de la desinformación y la no planificación en la utilización de la comunicación institucional en las entidades y que hoy parece ser una cuestión de supervivencia y desarrollo en los nuevos contextos en que se desenvuelve el país.

Hoy se impone cambiar mentalidades que no han logrado desprenderse de concepciones pasadas, si se quiere atemperar a los tiempos actuales, donde Cuba ha aprobado una Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno, con el objetivo de “actualizar todo el sistema de medios, pero también, más que los medios y solo el periodismo, la cultura comunicacional que necesita el país” (Díaz-Canel Bermúdez, 2018).

En este contexto es oportuno considerar que la comunicación es una función estratégica que apoya estructuralmente el proyecto organizacional, por lo que se convierte en un instrumento para la calidad. La buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la organización y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Es por ello la utilización como referente la norma internacional ISO 9 001:2015, pues esta norma emplea la estructura del ciclo de mejora continua planificar-hacer-verificar y actuar (PHVA) y adoptan los conceptos de la ISO para los sistemas de gestión en este caso enfocado a la política y los objetivos de innovación de la organización (Guerra y Ramírez, 2018).

Población y Muestra

El Banco Popular de Ahorro (BPA), fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983 (Cir. 941), con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio. Cuya misión es: institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales. Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

La Visión del BPA: institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor Red de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

En la provincia de Granma está representado por 18 Sucursales, 22 Cajas de Ahorro y 6 Áreas Anexas, distribuidas en todos los municipios. Cuenta con 50 TPVs con presencia en todas sus agencias y con 8 Cajeros Automáticos (ATMs), 4 en Bayamo y 4 en Manzanillo.

Materiales y métodos

El método teórico fundamental utilizado es el dialéctico materialista y sus métodos particulares: la unidad de lo histórico y lo lógico, el análisis y la síntesis, la inducción y deducción y el de las abstracciones científicas.

Los métodos empíricos se asocian a la observación, la cual se llevó a cabo en todo el estudio, la misma permitió interpretar la realidad del fenómeno, la recogida de información y la

recopilación de los datos, dentro de éstos el análisis documental, el que permitió investigar y confirmar el conocimiento inmediato de la situación problemática y la comparación.

Se utilizaron además técnicas como la entrevista y la encuesta aplicada a clientes externos e internos como elemento fundamental para la recolección de datos que permitió hacer un análisis acertado del problema. Para proponer el plan de acción de forma lógica y ordenada se utilizó la Matriz DAFO.

Análisis de los resultados.

Una de las aristas indisolublemente ligada a la gestión empresarial y en especial al sector de los servicios es la categoría calidad; este concepto se ha transformado con el paso del tiempo en aras de ajustarse a las demandas y particularidades de clientes y organizaciones, siendo esta percepción de la calidad, influenciada por el enfoque de cada autor, las condiciones de su entorno y el momento histórico en el cual se desarrolla, no obstante se reconocen los aportes de grandes figuras en esta materia.

El mundo actual reconoce de forma cada vez más clara la importancia que el intercambio de información tiene en la propia configuración de la realidad. La comunicación hace posible el comercio, genera comportamientos en sujetos y organizaciones, se encuentran en la base de buena parte de las decisiones y multiplica las relaciones sociales e incluso las hace posible.

La función de la comunicación cada vez tiene mayor relevancia en las entidades e influye en su estilo de dirección, considerándola como el instrumento indispensable en la gestión de la organización. Los líderes empresariales son los encargados de informar sobre los acontecimientos internos y externos. El proceso de comunicación es uno de los aspectos categóricos para el buen funcionamiento de toda empresa en cualquier industria que se desarrolle, por eso se debe formalizar las herramientas de comunicación a través de un plan

estratégico de comunicaciones que deben ir diseñados de acuerdo al público al que se dirigen y monitoreados regularmente para obtener la eficiencia deseada en todos los procesos de las instituciones.

La función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece. La Planificación Estratégica de la Comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico.

Así lo concibe Rivero (2010) quien plantea que “la gestión de la comunicación en las organizaciones es el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma atendiendo a su condición de proceso que media y que, a su vez, es mediado.

En Cuba es una prioridad la implementación de sistema de gestión de la calidad certificable, es por ello la importancia de la aplicación de los principios y el cumplimiento de los requisitos de la norma NC ISO 9001: 2015, donde aparecen de forma explícita requisitos específicos relacionados con la comunicación y su impacto en las operaciones y el servicio.

Al revisar las exigencias de esta norma, se evidencia la estrecha relación existente entre comunicación y gestión de la calidad, lo que se expresa en forma de requisitos que están presentes en los capítulos 5, 6, 7 y 8 de la norma ISO 9001:2015, es decir de los 7 capítulos que contienen requisitos, el proceso de comunicación está presente en 4 de ellos, de modo que se

puede considerar que esta actividad transversaliza la gestión de la calidad como componente de gestión empresarial, por tanto, su implementación en las organizaciones debe planificarse y controlarse de manera profesional, estableciendo un programa de acciones de comunicación que puedan ser debidamente controlados mediante indicadores de gestión que permitan establecer su eficacia y eficiencia y su impacto para agregar valor al cliente.

De modo que al diseñar la estrategia de comunicación ésta debe estar en línea con los elementos del direccionamiento estratégico de la empresa y debe interiorizarse y realizarse un discurso básico sobre el proyecto que se va a comunicar y su desarrollo. Es muy importante tener siempre presente que no es suficiente diseñar e implementar acciones para la gestión empresarial, si no, se requiere en todo momento el compromiso y liderazgo de la alta dirección, haciendo uso del sistema, comunicando en todas sus formas, y que el contenido de esta comunicación debe estar disponible y mantenerse como información documentada, debe entenderse y aplicarse dentro de la organización y estar disponible para las partes interesadas pertinentes; según corresponda.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se ha convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Las transformaciones que se llevan a cabo en la economía cubana favorecen y exigen al mismo tiempo la preocupación por la calidad en las organizaciones de servicios, el sector financiero no constituye precisamente una excepción. De esta manera la calidad es un factor que les impone la competencia, les exige el mercado, les demanda el cliente y de ella depende el éxito y crecimiento de cada institución.

En los últimos años, los progresos de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) han influido de manera significativa en la operatividad de las empresas de todos los sectores de la economía y de la población en general. Las instituciones financieras forman parte de la industria bancaria y son parte de este gran impacto que tienen las nuevas tecnologías sobre la manera de operar en un sistema financiero de nivel mundial. La realización de diversas operaciones bancarias de forma electrónica es un ejemplo de los avances que la banca ha dado gracias a las TICs y el sentido de comercio electrónico.

Como pieza clave en la estrategia de informatización de la sociedad cubana, el sistema bancario nacional emplea las nuevas Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones en apoyo a la ampliación y diversificación de sus productos y servicios, a partir de los canales digitales de pago y la infraestructura que le sirve de soporte, los centros de datos con equipamiento, la conectividad, las aplicaciones para una mayor disponibilidad. En consecuencia, la banca electrónica no sólo beneficia a los usuarios, por la prestación de servicios rápidos, sino que, influye en la reducción de costos en las operaciones bancarias.

Por otro lado, el comercio electrónico junto con el uso del internet en la población, han incentivado a las empresas de los diversos sectores a incursionar en la oferta de servicios bancarios presentados en sus plataformas web. Estas transformaciones que se llevan a cabo en la economía cubana favorecen y exigen al mismo tiempo la preocupación por la calidad en las

organizaciones de servicios, el sector financiero no constituye precisamente una excepción. De esta manera la calidad es un factor que les impone la competencia, les exige el mercado, les demanda el cliente y de ella depende el éxito y crecimiento de cada institución.

Es imprescindible en una organización con orientación al cliente, velar por la satisfacción del cliente, por lo que la calidad del servicio, es un objetivo muy importante a alcanzar y necesario para mantener la capacidad de la actividad desarrollada. No se puede comprobar plenamente hasta que el mismo se utiliza, pero hace falta la implementación de herramientas de gestión que se orienten de forma preventiva a garantizar la satisfacción del cliente y sus expectativas.

La calidad se ha convertido en un requerimiento indispensable para obtener niveles óptimos de desarrollo empresarial y social, razón por la cual, desde hace algún tiempo, ha venido existiendo una especial preocupación por su gestión. No obstante, la tarea de su cuantificación en el ámbito de los servicios es especialmente compleja dada la naturaleza intangible de estos, por una parte, y el carácter subjetivo de la calidad por otra (Parra y Duque, 2015; Herrera, 2016).

La comunicación externa es parte fundamental en una organización. Gracias a esta herramienta damos a conocer nuestras cualidades, por ello, de esta comunicación depende, principalmente, la imagen que tendrán nuestros clientes de nosotros y de que estén dispuestos a adquirir nuestro servicio.

Generar una imagen definida y uniforme tanto de los productos/servicios, como de la propia compañía es uno de los objetivos de este tipo de comunicación, lo que se consigue con la adecuada coordinación de todos los instrumentos de comunicación externa que tiene la empresa a su disposición. Las acciones de comunicación externa adquieren más fuerza y consistencia cuando se planifican dentro de una estrategia (acciones globales) o bien dentro de una campaña

(acciones puntuales) ya que de esta forma existe consistencia en los mensajes. Lo importante es transmitir un mensaje que cale en la mente del público, ya sea por radio, televisión, impresos o mediante estrategias digitales.

No se trata solamente de hacer mejores productos o prestar mejores servicios, también de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes, se trata de transmitir sensaciones y lograr una identidad emocional con los públicos, de comunicar lo que se puede hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o que incluso participen en su realización, es aquí donde tiene fundamental rol la estrategia de comunicación.

El comercio electrónico resulta uno de los aspectos más importantes dentro de la Política de Informatización de la Sociedad. El presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz Canel Bermúdez resalta en todos los escenarios posibles la necesidad, no solo de ampliar las alternativas para su utilización, sino también de socializarlas entre la población, resultando dicho tema uno de los propósitos fundamentales, adjudicándosele por su importancia para la sociedad, un mayor ritmo de materialización. Los Bancos juegan un papel fundamental, deben dotar a la población de tarjetas magnéticas que les posibilite la utilización de los canales de pagos.

A pesar de todas las estrategias aplicadas, el por ciento de clientes que posee este medio de pago en el territorio está muy por debajo del deseado, existe desconfianza por parte de la ciudadanía en adoptar este tipo de sistemas; desconocimiento del tema debido a la carencia de información difundida hasta el momento; así como la cultura financiera de los clientes y su actitud reacia a usar medios electrónicos, lo que se ha traducido en un freno al proceso de expansión de la tarjeta magnética como nuevo medio de pago.

Llegar al comercio electrónico, llevar este servicio a la población en el menor tiempo posible y con las mayores prestaciones, es el recto actual. No solo basta la existencia de la vía tecnológica, sino que es preciso insistir en que los bancos “vendan” mejor esos servicios y les demuestren sus bondades a personas jurídicas y naturales. Se hace necesaria una estrategia de comunicación óptima que permita dotar a los clientes de las ventajas de los servicios de la Banca Electrónica y elevar la cultura y confianza de los mismos. Razones que llevó al rediseño de la estrategia de comunicación del Banco Popular de Ahorro en Granma.

Se construyó una matriz DAFO, realizándose el diagnóstico de la estrategia, tomando como referencia la información sistemática que lleva la organización, así como los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente (fundamentalmente los ítems asociados a problemas de comunicación). Tomando como referente el análisis DAFO, se pudo definir con mayor precisión lo que se quiere conseguir con dicha estrategia, es decir los objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos:

- Perfeccionar la estrategia de comunicación orientada a que responda como una herramienta que mejore la calidad del servicio de Banca Electrónica.
- Alinear la estrategia de comunicación a las exigencias de la norma ISO 9001:2015.
- Caracterizar bajo el escenario actual, las demandas del servicio de la Banca Electrónica.
- Desarrollar acciones orientadas a la contribución de las competencias digitales de los clientes (internos y externos).

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos enunciados anteriormente se proponen la autora del trabajo propone las siguientes acciones en:

Comunicación interna

- Sistematizar el control y uso de retroalimentación de los resultados de la comunicación disminuyendo el enfoque empírico.

- Profundizar en el proceso de toma de conciencia sobre la importancia de la comunicación interna de los clientes internos (empleados) y su repercusión en la calidad de los servicios.
- Lograr aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución.
- Revisar la eficacia de los canales de comunicación utilizados.
- Profundizar en las técnicas de trabajo en equipo.
- Vincular las acciones de comunicación interna con las exigencias de la norma ISO 9001:2015.
- Elaborar matriz de comunicación interna.

Comunicación externa

- Realizar un estudio de mercado bajo las nuevas condiciones que permitan identificar las necesidades de comunicación del público objetivo.
- Alinear el contenido y canales de comunicación a las nuevas exigencias y posibilidades tecnológicas de los clientes.
- Lograr mayor integración entre la estrategia de comunicación y la identidad corporativa.
- Elaborar matriz de comunicación externa.

Un elemento clave de la estrategia de comunicación lo es sin dudas el nivel de precisión en cuanto a quien va dirigida, tanto en el orden interno como externo, pues el buen funcionamiento hacia dentro de la empresa garantiza en gran medida el éxito con el público externo.

El Público externo puede ser nacional o extranjero:

Nacional.

Partido Comunista de Cuba.

Órganos Superiores del Estado y el Gobierno.

Contraloría General de la República.

Tribunal Supremo Popular.

Fiscalía General de la República.

Organismos de la Administración Central del Estado (OACE).

Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial.

Trabajadores de otros integrantes del Sistema Bancario Nacional.

Sindicato Nacional de Trabajadores de la Administración Pública.

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

Medios de comunicación impresa, radial, televisiva y digital nacionales.

Proveedores.

Extranjero.

Bancos corresponsales.

Población que formule consultas

El Público interno son: Cuadros y trabajadores de todas las áreas del BPA.

Se redefinieron los canales de comunicación para una mejor divulgación de los servicios de la Banca Electrónica.

Canales de Comunicación:

Externos:

Radio y TV: Creación y difusión en horarios de mayor nivel de audiencia de spot y promociones en las emisoras municipales y provincial, que despierten el interés por los servicios de la Banca Electrónica.

Comparecencia de especialistas del BPA en los programas En Antena y Antes de ir a la Mesa de Radio Bayamo y Panorama de Radio Granma en Manzanillo, para ofrecer amplia explicación al público sobre las ventajas y características del servicio.

Entrevista a especialistas del BPA en sus espacios informativos en las emisoras de Radio Portada de la Libertad en Niquero, Radio Granma en Manzanillo, Radio Jiguaní, Radio Ciudad Monumento.

Conferencia televisiva de especialista del BPA en los programas de Frecuencia 12, Entre Signos y Diario de Familia de la CNC TV, donde además se expongan experiencias de clientes potenciales de la institución y ofrezcan sus testimonios sobre dichos servicios.

Salida al aire en espacios televisivos de spots sobre las ventajas y comodidades que brindan los servicios de la Banca Electrónica.

Entrevistas a Trabajadores por Cuenta Propia y estatales que ofrezcan testimonios de los servicios y que sean publicados en los espacios informativos del canal provincial y los telecentros Golfo Visión de Manzanillo y Portada Visión de Niquero.

Prensa: Publicar a través del periódico la Damajagua información de orientación al público sobre los servicios de la Banca Electrónica.

Entrevistas a Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) y personas naturales, que ofrezcan testimonios del servicio y que sean publicados en el periódico la Damajagua.

Lonillas, folletos y plegables: elaboración y promoción de materiales como sueltos, plegables, lonillas, que aborden beneficios de la Banca Electrónica.

Pizarra informativa: mostrar en la pizarra informativa contenido que haga alusión a dichos servicios.

Ferias Comerciales: aprovechar los espacios de ferias comerciales para exponer material sobre el servicio en cuestión, ya sea a través de imágenes, videos, explicaciones a los clientes que se acerquen al stand.

Internet (Twitter, Facebook, Telegram): mantener las páginas instituciones actualizadas con los servicios que brinda la institución, generar contenido que atraiga la atención de los clientes y muestre las bondades de dichos servicios.

Portal del ciudadano: actualizar la página periódicamente, exponer hora de atención al público de las Sucursales, detalles de los servicios que se brindan así como su utilidad.

Visita a Centros de Pago: acercarse a las empresas, Cooperativas No Agropecuarias (CNA), TCP, para brindar y explicar los servicios bancarios y sus beneficios y establecer intercambios productivos para ambas partes.

Canales de comunicación Internos:

Grupo Whatsapp: compartir e intercambiar informaciones actualizadas sobre los servicios que se brindan.

Portal Interbancario: mostrar ventajas y crecimiento de los servicios bancarios, compartir experiencias y retos en aras de perfeccionar la prestación de servicios.

Boletín Gerencial: mostrar estadísticas y comportamiento de los indicadores de los servicios, para trazar estrategias que permitan mejorar los mismos.

Matutinos: informar situación actual de los objetivos de trabajos de la institución y estimular, motivar y comprometer a los trabajadores con la institución.

Reunión de Coordinación: programar, coordinar, organizar acciones de trabajo en función de la mejora de la calidad de los servicios.

Correo, Jabber: mantener contacto rápido y directo sobre el comportamiento de la calidad de los servicios.

Intranet: publicación de información sobre dichos servicios, así como poster y afiches.

Una vez implementada la estrategia perfeccionada, se verificó el impacto, evidenciado en:

- Mayor conocimiento sobre dichos servicios, lo que favorece en la captación y conservación de mayor número de clientes.
- Aumento de la confianza en utilizar los canales de pago, TPVs y como consecuencia aumentan las operaciones por esta vía (pago de servicios, compra de productos, transferencias, consultas, a través de Transfermovil, Banca Remota, Banca Telefónica).
- Incrementa el nivel de satisfacción de los clientes y por consiguiente un crecimiento considerable en la demanda de los servicios de la Banca Electrónica.
- Mayor cantidad de empresas utilizan la Banca Remota y los servicios electrónicos.
- Menor cantidad de clientes en las oficinas bancarias pues no tienen que personarse en ventanillas para hacer algunos trámites.
- Disminución de los gastos en la fabricación de billetes, pues la tinta y el papel son importados, así como de traslado del efectivo.
- Forma muy económica para el Banco de tributar al aumento del ahorro monetario.
- Se logra ahorrar tiempo y recursos pues no requiere de la presencia física del cliente en la instalación ni de llenar formularios.
- Aumento de los ingresos por conceptos de comisiones.
- Mayor control de los movimientos de las cuentas y operaciones pues todos quedan registrados, lo que se traduce en seguridad.
- Al circular menos volumen de dinero en efectivo, existe menor vulnerabilidad a robos, hurtos o hechos delictivos.

De forma general son muchos los beneficios económicos y de impacto social que se desprenden de la utilización de los servicios de la Banca Electrónica. Todo ello confirma el rol de la estrategia de comunicación en la calidad del servicio en cuestión.

Conclusiones

1. La estrategia de comunicación tiene un rol fundamental como herramienta de gestión empresarial, en particular en la gestión de la calidad.

2. Para materializar la estrecha relación entre comunicación y gestión de la calidad, es fundamental utilizar como referente los requisitos de la norma NC ISO 9001:2015, asociados a la comunicación.
3. La correcta alineación de la estrategia de comunicación al enfoque normalizado de la calidad, permite mejoras en la eficacia de la gestión de la comunicación.

Referencias bibliográficas

- Díaz-Canel, M. (2018). Entrevista ofrecida a la cadena multinacional Telesur, el 16 de septiembre, en La Habana.
- Gobierno de Navarra. (2011)¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación. España.
- Guerra, R y Ramírez, J. (2018). Surgimiento y desarrollo de las normas de gestión de la I+D+i y su importancia para Cuba. Revista Economía Cubana: entre cambios y desafíos. Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC). ISBN 978-959-242-194-3.
- Herrera, J. (2016). Gerencia del servicio: La clave para ganar todos. Ecoe Ediciones.
- Llanos, M. (2016). La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana. Universidad Ecotec. Ecuador.
- NC ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos, 5. Edición, Cuba, 44 p
- Ñaña, C. (2017). Comportamiento organizacional. Manual Autoformativo Interactivo. Universidad Continental. Perú. Primera Edición Digital.
- Parra, M y Duque, E. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. Revista Perspectiva Empresarial, 2(2).
- Rivero, M. (2010). Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado. Trabajo de Doctorado no publicado. Facultad de Comunicación: Universidad de La Habana.