

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas.

Campañas de comunicación interna y global GESTOR INC.

Proyecto de investigación

Juan Konstantin Garcés von Tschubinov

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de

Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones Publicas.

Quito, 17 de mayo de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORANEAS

HOJA DE CALIFICACIÓN DE
TRABAJO DE TITULACIÓN

Campañas de comunicación interna y global GESTOR INC.

Juan Konstantin Garcés

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot M.A

Firma del profesor

Quito, 17 de mayo de 2017

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Juan Konstantin Garcés von Tschubinov.

Código: 00108223

Cédula de Identidad: 171453757-6

Lugar y fecha: Quito, mayo 2017.

Resumen:

Este escrito académico abordará la temática de la comunicación. En un inicio a través de los conceptos básicos de la comunicación y algunas teorías de la misma, finalmente se busca desarrollar un concepto actualizado del término. En segunda instancia se observará como la comunicación ha encontrado su lugar dentro del mundo empresarial. Para finalizar se observaran los procesos de comunicación externa empresarial, así como la importancia del manejo de la información en situaciones de crisis.

Palabras clave: Comunicación, manejo estratégico, relaciones humanas, auditoria de comunicación interna, campañas de comunicación.

Abstract:

This academic paper will discuss the theme of communication. At first, through basic concepts of communication and some theories of it. In second place, it will be seen how communications have found a place in the business world. To conclude, it will explore business external communications, as the value and importance of information handling during a crisis.

Key Words:

Communications, strategic handling, human relations, internal communications audit, communications campaigns.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Justificación.. ..	11
Introducción.....	12
Una base conceptual del proceso de Comunicación.....	14
Comunicación verbal.....	18
Comunicación no verbal.....	18
Comunicación para la incertidumbre corporativa.....	23
Identidad organizacional: Imagen, Cultura y Reputación.....	29
Imagen e identidad visual.....	29
Identidad cultural.....	31
Reputación.....	32
Comunicación interna.....	28
Manejo de la información.....	30
Desarrollo estrategia.....	34
Auditoria de comunicación interna.....	36
Comunicación Global.....	39
Comunicación institucional.....	43

Comunicación en crisis.....	45
Manejo de crisis.....	48
Auditoria y campañas de comunicación GESTOR INC.....	50
Introducción e historia.....	50
Misión, visión y valores.....	51
Filosofía.....	52
Normas y políticas.....	52
Identidad visual.....	54
Mapas de públicos.....	57
Herramientas de comunicación.....	59
Auditoria de comunicación.....	61
Métodos de estudio cualitativos.....	63
Métodos de estudio cuantitativos.....	77
Conclusiones auditoria interna.....	86
Campañas de comunicación interna GESTOR	89
Campañas de comunicación externas GESTOR	95
Conclusiones.....	115
Fuentes Bibliográficas.....	116
Anexos.....	120

ÍNDICE DE CUADROS

Dimensiones de la comunicación.....	12
Red de equipos GESTOR.....	59
Red de Equipos GESTOR porcentuales.	77
Campaña comunidad aledaña.....	99
Campaña comunidad general.....	102
Guía de medios.....	105
Campaña medios de comunicación.....	106
Campaña posibles clientes.....	110
Campaña clientes.....	113
Presupuesto.....	113

INDICE DE FIGURAS

Logo GESTOR.....	55
Pantone GESTOR.....	55
Fred.....	56
Mapa de Públicos internos GESTOR.....	57
Mapa de Públicos externos GESTOR.....	57
Red de equipos GESTOR.....	58
Información en GESTOR.....	90
Sugerencias en GESTOR.....	90
Motivación en GESTOR.....	91
Severidad en GESTOR 1.....	91
Severidad en GESTOR 2.....	92
Logo FRED AF	95
Mapa de públicos externos.	97
Expectativa comunidad.....	100
Informativa comunidad	100
Informativa comunidad 2.	101
Recordación comunidad.	101

Expectativa com. General.....	102
Informativa com. General.....	103
Expectativa com. General.....	103
Resultados estudio muestra.....	108
Informativa medios.....	108
Recordación medios.....	109
Expectativa posibles clientes.....	110
Informativa posibles clientes.....	111
Recordación nuevos clientes.....	111
Piezas clientes.....	112
Cronograma.....	113

Justificación:

La comunicación es un proceso por el que todos los seres vivos logran cierto cometido. En los humanos especialmente, la comunicación es un factor elemental de las características que nos permiten clasificarnos como humanos. En la actualidad las empresas han evolucionado, y hoy en día, su producto o servicio, no es la única forma de interacción que tiene con su público objetivo, sino que se ven envueltas en una red de comunicación en información que las pone a interactuar con casi todos los actores de su ambiente.

Es por eso que este tema se vuelve de alta relevancia, la comunicación organizacional, o en general el planeamiento estratégico de la comunicación es una herramienta indispensable dentro del siglo XXI en donde las tecnologías de la información y Comunicación han alcanzado alturas antes inimaginables.

Introducción:

¿Qué es la comunicación? Esta pregunta ha intentado ser respondida en diversas formas y por varios personajes académicos alrededor del mundo. En algunos de los trabajos académicos, escritos, libros, artículos periodísticos, etc., citados se mencionan diversos enfoques y definiciones, las cuales varían desde lo más elemental o en las características efímeras, de aquello que denominamos "Comunicación". Este trabajo académico de titulación, en un inicio, buscará llegar a una nueva definición del término, una conceptualización contemporánea. Luego, en segunda instancia analizaremos como la comunicación, desde la década de 1970 ha encontrado un espacio dentro del mundo organizacional. En donde se busca transformarlo y manejar los activos diferenciadores que dan valor a la marca para cumplir con los objetivos organizacionales. Todo bajo una única línea coherente de comunicación, la agenda de la Comunicación Organizacional.

En tercer lugar, tras haber revisado los conceptos clave y otros términos relacionados a la materia de Comunicación Organizacional, nos adentraremos en las funciones que cumple y en sus tres ejes primordiales, Imagen, Identidad & Reputación. También, observaremos las características de esta disciplina y su dualidad, en el trabajo con los públicos organizacionales. Con esto, nos referimos a lo que se conoce como Comunicación Interna y Comunicación Externa. Así mismo, se buscará una relación entre ambas desde el concepto de "Comunicación 360". Dentro este segmento se llevara a cabo un análisis de la figura del "Dircom" como eje central del proceso de comunicación. Al finalizar, se enfocara la dirección del trabajo para entender a profundidad el concepto de la disciplina de la "Comunicación Interna". Aquí, veremos sus funciones, directrices y otros conceptos que se desenvuelven desde los proyectos de Interna.

Finalmente, nos adentraremos en los conceptos externos de la comunicación como son la comunicación global e institucional, así como la mercantil. Un enfoque desde la perspectiva de los negocios meramente mientras que para finalizar se observara las directrices, conceptos y tipos de situaciones en donde entra en juego, la comunicación en crisis.

Una base conceptual del proceso de Comunicación:

La comunicación, es el acto comunicativo, lo podemos considerar, pues, como un proceso de participación. La realización de este proceso puede resultar exitosa o un fracaso. Como en el proceso intervienen un conjunto de elementos, cada uno de ellos depende, en cierto modo, el éxito o el fracaso del acto (López et al, 2005. Pp. 16)

La comunicación es un término que tiene varias definiciones. No solo los teoristas de la misma han topado con su concepto, sino muchos de los grandes teóricos de la historia. Aristóteles fue probablemente el primero de una larga línea de académicos y grandes pensadores, de diversos campos que trataron a este tema dentro de sus escritos. Si trazamos la historia del término, podemos observar que proviene de una palabra en latín, "comunicare", que se traduce como compartir. Uno de los campos de estudio que han topado el tema de la comunicación es la sociología, Robert Park, expresó:

La comunicación es una forma de interacción que permite que las personas intercambien sus puntos de vista, consensuen y lleguen a entablar, incluso, una posición moral respecto al mundo. Por medio de la interacción obtienen una orientación para ver la realidad... Comunicación es interacción. (En Cerbián Herreros, 1983)

Por lo tanto Park, toma a la comunicación como Interacción. Una interacción que presenta oportunidades, como menciona el, para, por ejemplo, llegar a consenso. Aquí podría contra-argumentarse al poner sobre la mesa y preguntar ¿Qué tal si las oportunidades son las que nos llevan a interactuar? Dejando esta pregunta para más tarde, la respuesta desde el campo científico, nos llega desde el científico Collin Cherry, quien conceptualizo al término como un elemento invaluable para la verdadera vida social, ya que para él, la comunicación representaba organización. Se basaba en la comunicación como un medio para organizar a grupos humanos buscando el desarrollo de la sociedad. (Cerbian Herreros, 1983).

Pero ¿Qué estamos compartiendo? ¿Nuestras ideas? ¿Nuestras necesidades?

Etkin (2012) se refiere a ello como un proceso en donde la moneda de cambio puede ser información, datos, conductas, ideas, emociones, etc. A nuestro entendimiento, podríamos considerar esta como una definición acertada. Un poco leve pero acertada. Pero otras interrogantes surgen. Por ejemplo, ¿Quiénes se comunican? ¿Por qué?

Muchos de los autores mencionan siempre un elemento que a nuestro parecer no es fundamental dentro de la comunicación, por ejemplo, al tratar a la comunicación únicamente como lenguaje:

Mediante el lenguaje los hombres pueden comunicar siempre cosas nuevas haciendo un uso creativo de las estructuras, y aún deberían apuntarse algunos otros aspectos característicos del lenguaje humano. El que realiza un acto lingüístico lo que hace con una intención y la emisión puede referirse tanto a eventos acontecidos como a sucesos futuros o totalmente ficcionales (Cabrera, et al, 2001. Pp 32).

Este factor es el elemento humano. Por lo tanto se toma a la comunicación como una cualidad exclusiva de los humanos. No es necesario revisar muy a profundidad diferente literatura para comprender que esto no es una realidad, los animales, hasta algunos invertebrados, tienen sistemas altamente efectivos de comunicación. Uno de los teóricos que hace referencia a esta afirmación, aunque de manera leve, es Miller (1974), en donde explica al término "comunicación" como un elemento innato de la especie humana. Con el objetivo de la formación de grupos bajo una misma cosmovisión. También menciona como se puede considerarla como un proceso adjunto a la vida humana, el cual influye en el comportamiento y cambios de todos los seres vivos.

Por lo tanto, pese a que continúa relacionando directamente a la humanidad con la comunicación, este autor incluye una categoría de influencia de la comunicación en "todos los seres vivos". Y se hace énfasis en este punto, principalmente, buscando una

fuelle o un origen al proceso de comunicacii3n. ¿Por qu3 los seres vivos nos comunicamos? Este ser3 uno de los puntos principales de donde podr3a partir una definici3n nueva del t3rmino.

En la lectura de Cisneros (2002), Nixon define la comunicaci3n como un proceso que parte desde 3 elementos b3sicos: 1.- El Emisor 2.- El Mensaje 3.-El Receptor. Una definici3n que suena bastante acertada y en realidad lo es, pero es un poco simplista a nuestro parecer. Lo que resalta de este modelo es que se construye en un discurso en donde se conoce que el receptor definitivamente lo es. Es decir, que la informaci3n que parte desde el emisor, ser3 recibida y captada al 100% por el receptor. Aqu3 entramos en una de las necesidades b3sicas de la comunicaci3n, la cual es la recepci3n del mensaje. En este modelo, no se incluye ninguna figura que haga referencia a este tema. M3s adelante aparece Lasswell, uno de los te3ricos m3s aclamados en el campo de estudios de la comunicaci3n y propone un modelo que continua siendo una especie de base para formar una estrategia de comunicaci3n. Para el, la comunicaci3n se basa m3s bien en "Quien dice Que, en que Canal lo dice, a Quien se dirige y con qu3 Intensi3n lo hace". Podr3amos tomar al modelo Lasswell como "evolucionado" en comparaci3n al de Nixon, pero aun no hace referencia a una verificaci3n recepci3n de mensaje. Esto nos deja algo que desear en cuanto a modelo de comunicaci3n viviendo en la contemporaneidad.

Como hemos visto, existen diversas definiciones de comunicaci3n as3 como modelos de la misma. Es seguro afirmar que no hay una definici3n exacta y aceptada por todo de comunicaci3n. Si nos gui3ramos por cualquiera de los modelos expuestos con anterioridad, estar3amos cayendo en un problema que nace desde la misma conceptualizaci3n. Es necesario diferenciar entre el proceso de comunicar un mensaje, y el mensaje en s3 mismo. Lo uno es comunicaci3n, lo otro es informaci3n. Por lo tanto,

una breve explicación de comunicación que empiece a guiar nuestra futura definición propia, podría considerar ambos ejes. Podríamos pensar a la comunicación como el manejo y transmisión de información desde un emisor a un receptor. Pero volveríamos a la discusión anterior, "mi receptor no lo es en realidad". El proceso de una verificación de recepción del mensaje es un elemento indispensable al momento de buscar una conceptualización contemporánea del término.

Díez (2010), comenta que no existe una sola definición de comunicación. También debido al hecho de la confusión que se da entre la capacidad del ser humano para expresarse y la capacidad para comunicarse. Ella diferencia a la información y la comunicación, afirmando que la 1ra es unidireccional, pues no necesita una verificación de recepción del mensaje, "Feedback". Aquí se refiere a la información en sí misma. Podríamos relacionarla directamente con el modelo de Nixon, Laswell por otro lado, podría considerar la intención como un feedback en casos específicos. Aun así, queda relegado.

Otros autores como Hersey y Blanchard (1998) explican su importancia. Ellos hablan sobre como la habilidad de escuchar es una de las cualidades más importantes dentro del sistema de comunicación, si una persona aprende a desarrollar la capacidad de escuchar se pueden llegar a prevenir situaciones de conflicto. De igual manera, el saber escuchar ayuda a que la relación entre directivos y cargos inferiores sea más productiva.

Díez (2010), hace referencia que la comunicación debe tener respuesta, es decir siempre debe ser bidireccional. Si tenemos receptores que no actúan o responden, no hay comunicación. (Ahora pensemos en si la comunicación es meramente humana, ¿un silbido hará que Max venga corriendo?) Este autor define la comunicación como "un

proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un 15 conjunto de signos o símbolos convencionales para ambos conocidos.” (Díez, 2010, pág. 8)

Entonces podemos entender a la comunicación como un proceso de transmisión de información organizada a través de la interacción. ¿Pero que tipos de comunicación existen? ¿Oral es una de ellas? Pues si y no. A continuación revisaremos a brevedad los 3 tipos diferentes de comunicación antes de finalizar con las diferentes dimensiones que puede abordar la comunicación y posteriormente intentaremos crear una conceptualización del término actualizada.

Comunicación verbal:

Se basa en el intercambio de símbolos (palabras) para dar un mensaje. Esta puede ser hablada y escrita. Por lo tanto, podemos considerar que la comunicación verbal es una de las principales formas de comunicación humana. Tanto así, que una de las primeras proezas de nuestra especie es el aprender a hablar.

la comunicación verbal es aquella que se efectúa según un código lingüístico conocido por dos o más interlocutores. Asimismo, además de contar con un código estandarizado, la comunicación verbal se compone de palabras reguladas por una relación semántica basada en un significante y un significado. (Hernández, M. 2008. Pp 78)

Comunicación no verbal:

Por otro lado, podemos encontrar a la comunicación no verbal. A diferencia de su contraparte verbal, esta, se basa en la transmisión de mensajes a través de medios no

sonoros ni con símbolos establecidos. Es decir, todo tipo de comunicación que parte desde las características, posturas o comportamientos que puede tener un ser vivo. Por ejemplo, podríamos pensar en que el cruzar los brazos puede tener un significado detrás, así como la distancia que tomamos del individuo con el que estamos interactuando.

“Dicen que nos hacemos una idea sobre una persona en 7 segundos, simplemente con verla. El proceso sucede cuando desde nuestro lenguaje no verbal (inconsciente) recibimos el lenguaje no verbal (inconsciente) de la otra persona. Ni siquiera nos hemos planteado si lo que vemos nos gusta o no y nuestro inconsciente ya se ha hecho una idea. Gestionar adecuadamente nuestro lenguaje no verbal es importante, así como saber leer el lenguaje no verbal de los demás” (Pérez, 2012)

Existen tres ramas de estudio de la comunicación no verbal: En primer lugar La kinésica, la cual se ocupa de lo expresado en los movimientos del cuerpo. En segundo lugar podemos encontrar a la paralingüística. Esta rama estudia el comportamiento no verbal expresado en la voz, es decir la tonalidad y el volumen de ella. Finalmente, la proxémica se encarga de analizar el comportamiento no verbal relacionado con el espacio personal. Es decir, que significados existen detrás del posicionamiento en un grupo o espacio físico que ocupa un individuo.

Comunicación gráfica:

Básicamente hace referencia a todo lo meramente visual que no represente palabra. Es decir colores, formas, símbolos y sus respectivos significados.

Los autores Dance y Bouza describieron cinco puntos en donde la comunicación aborda diversas dimensiones. Observemos el siguiente cuadro:

Grado de abstracción	<p>“La comunicación es el proceso por el que actuamos al recibir información”</p>
	<p>“La comunicación es el proceso por el cual comprendemos a los demás y, en consecuencia, nos esforzamos por ser comprendidos”.</p> <p>“El proceso inevitable y constante entre los actores sociales (todo es comunicación) , diversa (verbal y no verbal), contextual(cada intercambio crea su contexto de interpretación, y el concepto de contexto se hace dinámico y complejo), retroactiva (no lineal entre dos actores estables en su rol de emisor/receptor, sino sometida a la modificación cibernética que producen sus propios efectos, no necesariamente intencional(procesos de intercambio o interacción no buscada y no controlada), y cultural (sometida a las normas, reglas o creencias de los contextos culturales, pero creando también ella esos contextos y esa cultura)”.</p>
Intencionalidad	<p>“Aquellas situaciones del comportamiento en las que una fuente (F) transmite un mensaje a un receptor (R) con el intento consciente de alterar la conducta del último”.</p> <p>“Comunicación es el proceso que une las partes disociadas del mundo vivo entre sí”.</p>

Actores comunicativos	<p>“La comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc. Mediante el uso de símbolos (palabras, imágenes, figuras, gráficos, etc.)”.</p> <p>“la comunicación oral es un proceso humano a través del que dotamos de sentido al mundo y compartimos ese discernimiento con otros”.</p>
Juicios de valor.	<p>“La comunicación es el intercambio verbal de un pensamiento o idea”.</p>
	<p>“La comunicación es la transmisión de información”.</p>
Uso de símbolos	<p>“La comunicación es la transmisión de significados por el uso de símbolos”.</p>

Tabla 1 – Dimensiones de la comunicación. Basado en Yépez, 2014.

Entonces podemos ver las dimensiones y aristas bajo las que funciona el proceso comunicativo. Por ejemplo como mera transmisión de información o como la transmisión de deseos emociones o pensamientos desde lo subjetivo. Por lo tanto podríamos definir estas dimensiones como las funciones de la disciplina de la comunicación. Si observamos a Robbins (1987), podemos definir a las funciones de la comunicación como de:

- 1.- Control: Modera el comportamiento de los integrantes.
- 2.- Motivación: Demostrar que un rol es importante y así motivar.

3.- Expresión emocional: expresar emociones.

4.- Información: La transmisión y recepción de información.

Es posible considerar como fuente de la comunicación a una o varias o a todas estas funciones. Pero esto dejaría como fuente de la comunicación a diversas aristas que no permitirían la formulación de una posible conceptualización integral. Sí volvemos a Dance y Bouza, podemos observar que en la segunda cita del segmento de grado de abstracción de las dimensiones de la comunicación, se da entender como "El proceso inevitable y constante entre los actores sociales" todo es comunicación. O nace de ella o por ella, es decir los hechos reales, los sucesos. Por esto, para cumplir este cometido es necesario tomar un enfoque diferente. Una de las posibilidades que se presenta, aparece en forma de una teoría que propone a la comunicación como una herramienta que lleva el concepto más allá. Un enfoque el cual propone que la incertidumbre es la fuente de la comunicación. Una base que no solamente ha sido la piedra angular, en por ejemplo, la construcción de ciudades y en otras invenciones de la historia. (Ver compendio de lecturas "Ser y Cosmos – German Maldonado – USFQ).

Charles R. Berger y Richard J. Calabrese (1975), describieron la teoría de la reducción de la incertidumbre desde la comunicación. Una teoría que suena más convincente que pensar en una comunicación que tiene como base diferentes segmentos o motivos, digamos una matriz de la que la comunicación nace y obtiene la capacidad de variar según el propósito o función de la misma. Esta teoría se enfoca en que el intercambio o cualquier transacción de información tienen el objetivo de reducir la incertidumbre. Principalmente debido al hecho de que la incertidumbre puede provenir de varias razones, por seguridad física, emocional, por hambre, por frío, la incertidumbre puede nacer de diversas circunstancias y es en este punto, en donde la

necesidad de comunicarnos para aplacar ese sentimiento aparece. Otro autores como Health y Bryant (2000) mencionaron "Una de las motivaciones sosteniendo a la comunicación interpersonal es la adquisición de información con la cual reducir la incertidumbre" (p. 153).

Por lo tanto, intentando definir a la comunicación dentro de un contexto contemporáneo, podría decirse que la comunicación es: Un proceso en donde un ser vivo debe interactuar e intercambiar con otros con el objetivo de adquirir recursos o información que lo ayuden a reducir el sentimiento o emoción de incertidumbre.

Comunicación para la Incertidumbre Corporativa:

Una empresa puede ser brevemente definida como un grupo de personas bajo unión contractual que trabajan juntos por un mismo objetivo. Desde tiempos remotos, los humanos y algunos animales han tenido que comunicarse para poder cumplir un objetivo en común. Por lo tanto, no resulta extraordinario pensar que en algún punto de la historia moderna y contemporánea, la comunicación ha encontrado un lugar dentro del mundo empresarial. Y esto es porque hoy en día, las empresas entienden cada vez más la importancia de la comunicación organizacional y de las funciones que ésta cumple dentro de la empresa.

Dentro del mundo empresarial, la incertidumbre es un factor que normalmente está presente de diversas formas. Por ejemplo, una compañía puede poner en marcha una campaña publicitaria costosa, esto no necesariamente significa que las ventas vayan a aumentar. Este hecho se encarga de producir "Incertidumbre Corporativa". Por lo tanto, si trasladamos el concepto de comunicación de Berger Y Calabrese, al mundo

empresarial, podríamos entender que la "Comunicación Organizacional", es una disciplina que manejará los activos y diferenciadores de una organización social, ya sea privada, gubernamental, no gubernamental (ONG), y los encaminara dentro de una sola línea de trabajo coherente. La cual será diseñada estratégicamente para dar valor a la marca y alcanzar o superar los objetivos organizacionales. Y de esta forma se elimina el sentimiento de incertidumbre organizacional. Más adelante se adentrara en los procesos comunicacionales enfocados en tratar con situaciones de crisis. Lo cual podría considerarse como "comunicación cuando la incertidumbre se vuelve realidad". Otro autor afirma que el buen manejo de la comunicación organizacional logrará disminuir la incertidumbre del futuro y desplegar perspectivas sobre la conducta social del personal (Rivera, 2005).

un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Collado, 2005; p. 112)

Así entendemos a la comunicación organizacional como una herramienta versátil que tiene capacidad de adaptarse a procesos macro o micro dentro de una empresa. Para esto, busca definir las problemáticas dentro de la organización e identifica el segmento de público con el que hay que trabajar a través de un proceso investigativo. Un segmento de público, es un grupo de personas con las que una empresa mantiene uno u otro tipo de relación. Existen dos tipos de público: Internos y Externos. La primera categoría debe ser entendida como los públicos que forman parte de la organización. Por ejemplo, los empleados de todos los departamentos o proveedores contractuales de trato diferencial. Por otro lado, los públicos externos vendrían a ser los clientes, la comunidad vecina, el estado, etc. "La comunicación organizacional se origina como una disciplina que surgió en Estados Unidos a partir de "la comunicación del habla

(speech communication); la persuasión, el discurso público y la Teoría de la Comunicación Humana” (Saladrigas, 2005; p. 2).

Para la Public Relations Society of America y la International Association of Public Relations “es una función o gestión administrativa que investiga, comprende y evalúa planes de entendimiento o beneficio mutuo entre una organización y sus diversos públicos” (Aguilera, 2008; p.16). Primero que nada, uno de los puntos clave de la comunicación organizacional, es la necesidad de identificar las necesidades mutuas. Es decir las necesidades de nuestro público, así como las de la empresa propia. Y así desarrollar estrategias que tengan como uno de sus objetivos el beneficio mutuo. “el centro nuclear de las relaciones en nuestra sociedad son cada vez más las empresas, cuyas acciones e interacciones inciden de modo determinante en el entorno material, socioeconómico y cultural”; (Costa, s.f. p.150)

Por lo tanto, podemos considerar que la comunicación debe ser tomada en cuenta como una función directiva, ya que tiene un impacto global dentro de la empresa. Es decir que se desempeña en cada uno de los segmentos de la empresa. Así mismo, se vuelve indispensable para alcanzar fluidez y mayor entendimiento de la información en la empresa. “otra forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen” (Rivera, 2005).

Es por esta razón que la comunicación organizacional busca incrementar el sentimiento de identificación y aprecio a la empresa por parte de los públicos. Y el medio que utiliza para lograr este cometido es en el manejo y producción de la

información. De esta manera depende de la comunicación organizacional generar un ambiente que permita a los públicos explotar positivamente cualquiera de los ejes de la comunicación organizacional a ser detallados más adelante que corresponda con cada segmento específico. Así la comunicación organizacional se enfoca en la forma en que los trabajadores se sienten dentro de una empresa, si los mismos están o no conformes con ésta. Dependiendo de este factor, los empleados se encargarán de difundir una imagen positiva o negativa de la empresa, al por ejemplo, interactuar con clientes (Castillo, 2010).

Sheinsohn (1993) afirma que la comunicación es la base de las relaciones dentro de una compañía. Así mismo asegura que la comunicación organizacional es un factor que abre camino a la comprensión entre la directiva y los trabajadores regulares, debido principalmente a que dentro de su planificación en busca de un mutuo beneficio, mantiene en cuenta las expectativas varias, el desarrollo de las personas, las necesidades y otros elementos que pueden llegar a inferir positivamente en la producción o en la ejecución de un miembro de la empresa.

Entonces se vuelve necesario entender que esta disciplina envuelve integralmente a la organización desde los niveles directivos hasta los empleados regulares y los clientes. Por ello, para realizar proyectos de comunicación corporativa, se necesita un conocimiento profundo del entorno y ambiente interno de la empresa. Por esto es necesario establecer y mantener relaciones de mutuo beneficio con los distintos públicos considerados Stakeholder enfocándose en cumplir objetivos específicos que impulsen y den valor a la marca. Y esta es la función principal de la comunicación organizacional.

Rojas y Arape (1999): " la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias y las universidades no escapan a esta realidad" (Rivera, 2005, p.32).

Para cumplir con esto la comunicación dentro de una empresa debe enfocarse en tres dimensiones que tienen incidencia directa sobre cada uno de los públicos específicos. La institucional, la organizacional, y la mercadológica (Costa, s.f. p. 166). La comunicación se refiere "a todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso de la empresa" La primera dimensión está "ligada a la presidencia y la visión de conjunto de la empresa" (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2012; p.3). La segunda tiene que ver con la directiva general y los "recursos humanos y en los correspondientes planes de comunicación interna" (Costa, 2005; p. 22) y por último la mercadológica que hace referencia a los públicos externos en forma de clientes o conexiones comerciales (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2012; p.3).

De acuerdo con Goldhaber, en una empresa, para la comunicación empresarial existen distintas formas en las que se puede manejar: Horizontal, transversal y descendente. De una u otra forma, el objetivo es establecer relaciones entre todos los miembros de la compañía. De esta manera, con una buena comunicación interna, los empleados sienten un ambiente en donde la información es transparente e inclusiva. Así se puede generar un ambiente positivo de trabajo que impulsara la producción y ejecución. Aquí se desarrollara sinergia de trabajo entre todos los miembros de la empresa.

La comunicación organizacional puede ser definida como un sistema en términos de propósito, procesos operacionales y estructura. Es decir se rige al propósito de la organización, sus objetivos. Por procesos operacionales se refiere a la utilización de redes de comunicación funcional con el objetivo de llegar a los objetivos de la organización, así como la adopción de políticas de comunicación apropiadas para alcanzar estos objetivos. Los elementos estructurales se entienden como la organización como unidad, las redes de comunicación dentro y fuera de la organización, las políticas de comunicación y por último toda actividad comunicacional. (Greenbaum, 1974. Pp. 120).

Lo que nos deja con la afirmación de que cuando se habla de "Comunicación Organizacional", se puede hablar desde dos perspectivas clara, todo dependiendo del tipo o segmento de público al que queremos llegar. Por un lado, la Comunicación Interna, y por el otro, la Comunicación Externa. En primera instancia tenemos que la comunicación externa "es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios." (Andrade, 2005; p. 32).

En segundo lugar, podemos entender a la Comunicación interna como "el conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización" (Westphalen, 1993; p. 766). Las cuales se enfocan en generar relaciones de sinergia y un ambiente positivo de trabajo.

Koontz (2001) "En las empresas de hoy la comunicación debe fluir más rápidamente que antes. Incluso una breve interrupción en una línea de producción de movimiento acelerado puede resultar muy costosa en términos de pérdidas de producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que sea posible aplicar acciones correctivas. Otro elemento importante es la cantidad de información. Para ser eficaz, un administrador precisa de la información para la ejecución de las funciones y actividades administrativas. Sin embargo los administradores carecen a menudo de información vital para la toma de decisiones o que, por el contrario, padecen de un exceso de información, lo que resulta en sobrecargas. Lo que un administrador necesita no es mayor información, sino información pertinente." (Pp. 32)

Por esto, es que en este trabajo se busca afirmar que la Comunicación Organizacional, al desarrollar proyectos, debe entrar dentro de un enfoque de "Comunicación 360°". Según Veliz (2006; p. 64), este modelo basado en dos características principales: permeabilidad y flexibilidad, ya que debe captar la realidad y necesidades de los distintos públicos y responder a ellas de manera flexible ya que cada organización es un caso único y la directrices se forman desde variables específicas como objetivos, segmento de público, presupuesto, etc.

Por estas razones, la figura de un eje central de manejo de comunicaciones aparece como esencial para el manejo de proyectos de comunicación organizacional. Esta figura ha sido denominada como el Director de Comunicaciones o "Dircom". Para entender mejor esto, pensemos en que bajo un modelo de "Comunicación 360°", una empresa funcionaria como una rueda, ya que para mantenerse girando debe funcionar perfectamente interna como externamente. El Dircom aparece en la escena como el buje o eje de las llantas de un automóvil así como los tornillos y pernos que mantienen la llanta unida al eje, lo cual permite que la llanta siga girando de adentro hacia afuera.

Para Johan Costa es indispensable la figura del Dircom puesto que "tiene a su disposición varias opciones y no sólo la empresa industrial y de servicios; tiene las instituciones públicas y privadas, las Fundaciones, las ONG, los Gobiernos, las Administraciones, los institutos científicos y también el gran campo de la Consultoría..." (Zapata, 2011; p. 27). Como herramientas para llevar a cabo las acciones de la estrategia comunicacional y organizacional.

Identidad Organizacional: Imagen, Cultura y Reputación.

Pero, ahora que se han expuesto los diferentes conceptos, dimensiones, formas y formas de aplicación de la comunicación organizacional, es hora de hablar sobre el eje principal de trabajo sobre el cual se desarrollan los proyectos de Comunicación Organizacional. Y ese eje es el de la Identidad Corporativa/empresarial u organizacional.

Este término hace referencia a lo que podría considerarse uno "nuevo" campo de trabajo al que deben prestar atención las empresas. Con esto nos referimos a que antes, una empresa podía ser conceptualizada e identificada directa y únicamente desde el producto o servicio que brindaban. Se puede pensar que en la contemporaneidad se han añadido extensiones a la dimensiones de trabajo de las empresas. Es posible pensar en que ahora las empresas deben tener más cosas en cuenta al momento de realizar su actividad económica. Como lo dice Costa (2009; p. 129) "las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen, sino también de cómo lo hacen, expresando así lo que son, y finalmente a través de cómo comunican todo ello". La identidad corporativa, para el mismo autor, queda como un factor diferenciador que potencializa a la empresa frente a los distintos ejes de público

Para cumplir con este cometido, pensemos en que ahora, las empresas no solo deben presentar lo que "hacen" a un segmento de público externo, sino que deben "ser" para sus públicos internos, quienes asimismo aportaran a transmitir una conceptualización positiva de lo la empresa "es" a los públicos externos. "La identidad corporativa, es la imagen que tiene un determinado público sobre la organización y estará de alguna manera determinada por todas las acciones de la empresa y su representación, al tener aspectos visuales muy importantes en su identificación. " Lacasa (2004; p.96).

Esta imagen o identidad que tiene cada segmento de público consta de distintas concepciones y significados de acuerdo al segmento. “la imagen empresarial es un elemento estratégico que se relaciona directamente con las apreciaciones de las actividades y tareas de la misma, con el fin de crear determinadas actitudes en los grupos de interés, siendo de esta manera un reflejo exacto o inexacto de la identidad” (Villafañe, 2013 en Capriotti, 1999, p.5). Por lo tanto, hay que entender que este segmento se enfoca en lo que “es”, “hace” y “dicen que es” una empresa. Los tres ejes principales que funcionan como pista de encendido de un proyecto de comunicación organizacional: Imagen, Identidad Cultural y Reputación. Es desde estas 3 directrices principales, que el sentimiento de coherencia entre lo que se “hace” y se “dice” aparece y presentará la oportunidad de generar una reputación positiva.

Es posible decir que la identidad empresarial se refleja en ojos de los distintos públicos desde cuatro ángulos, que en palabras simples se basan en: 1.- El producto o servicio que provee la empresa. 2.- El área en que se desempeña la compañía. 3.- La promoción o comunicación externa de dicho desempeño. Y finalmente, 4.- Las acciones y comportamientos que tiene la empresa con sus Stakeholders.

Imagen e Identidad Visual:

Este segmento o característica de la comunicación organizacional, se basa meramente en los ejes visuales y/o gráficos representativos de la empresa. Por lo tanto, podríamos afirmar que este eje se encarga de proyectar la identidad corporativa hacia un público externo. Lo que se busca a través de la identidad visual, es generar recordación y asociación entre un producto grafico de alta calidad con un producto y por ende una empresa, de calidad. Podría entenderse a la imagen como lo que la empresa “dice que es”. En la actualidad se ha convertido en uno de los ejes centrales de la esfera

organizacional. Sobre todo si se tiene en cuenta que el siglo XXI presenta una explosión mediática como factor esencial representativo. Por esta razón el consumidor predeterminadamente encuentra de gran importancia al estímulo visual.

Es definida como “aquella percepción que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social” (Capriotti, 2013; p. 15). Dentro de los elementos de la identidad visual, podemos identificar por ejemplo un logotipo, colores empresariales, tipografía, etc. Principalmente lo que se busca en este eje es conseguir una representación visual que sea estética y original, que genere una facilidad de recordación y asociación en el consumidor. Sanz (1997), reconoce a la Imagen como uno de los factores principales de la identidad corporativa. Pero hace una distinción entre los elementos físicos y los elementos culturales de la empresa. La imagen es parte de los elementos físicos de una empresa, y este segmento se ve representado en lo que se conoce como el “Manual de Identidad Corporativa”: (el cual busca dar coherencia a la imagen corporativa). Y se divide en los siguientes grupos de información.

- Colores corporativos
- Tipografía
- Símbolo
- Logotipo
- Slogan

Identidad Cultural:

“el conjunto de creencias, valores, y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009; p.145). Por lo tanto, podríamos entender a la cultura como la forma en que “hace” las cosas una empresa. Para entender esto mejor, definimos a la cultura organizacional como el conjunto de componentes teóricos que rigen las acciones y comportamiento de los miembros de la empresa. Para Sanz (1997), estos factores son lo que se conoce como Rasgos culturales.

Estas piezas son: La historia de la organización, la cual brinda la oportunidad de entender el proceso de formación de la empresa promoviendo la identificación con la misma. Por otro lado encontramos a la misión de la empresa. Es decir a lo que se dedica, cómo y por qué lo hace. También el concepto de “visión” que representa los objetivos que tiene la empresa a futuro, digamos la posición que quieren ocupar en un tiempo o las metas por alcanzar. Por otro lado encontramos los valores y/o la filosofía corporativa. Bajo estos preceptos es que nacen los comportamientos y accionar que adoptan los miembros de la empresa. En último lugar, podemos identificar a los objetivos empresariales como el componente final de la Identidad Cultural corporativa. Estos buscan motivar a los empleados. Como punto adicional, podemos considerar que dentro de los valores y filosofías pueden tener una connotación que hace referencia a su capacidad de convertirse en conductas reglamentarias.

Lo que busca la identidad cultural empresarial es generar una línea coherente entre las acciones o comportamientos de los empleados y las acciones enfocadas en públicos externos, de acuerdo a los valores y filosofía de la empresa. “Kottler la define como el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años” (Ritter, 2004; p.53).

La mayoría consideran la identidad corporativa parte esencial de la cultura organizacional, puesto que al comprenderse los atributos y rasgos de una organización se pone de manifiesto parte de su esencia. Cuando las organizaciones reflejan fielmente su filosofía, formas de trabajar, manera de presentarse al público, entre otros, está, dando una idea clara de lo que puede esperarse de ellas en términos de productos y servicios y los clientes se sentirán más confiados a la hora de realizar sus elecciones. (Núñez & Rodríguez. 2013, pp.4) .

La última frontera: Reputación.

Ahora, si consideramos como examinados los componentes "qué enseño que soy" y el componente "quién soy y como me comporto", es hora de hablar de "que dicen los demás de mí". Tomando al sujeto en primera persona como una representación de la empresa como tal. Por lo tanto es hora de examinar el concepto de "Reputación". Uno de los ejes centrales de la comunicación organizacional. Principalmente debido al hecho de que no importa quién pretendo ser si mis acciones a lo largo del tiempo no reflejan dicha afirmación. "la reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que la integran" (Ritter, 2004; p.1).

Este concepto es definido como "la percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura, que describe la admiración que despierta entre sus constituyentes en comparación con otras empresas rivales" (Fombrun, 1996 en Núñez y Rodríguez, 2013.pp.6). Para hablar de reputación, el mismo autor, presenta elementos clave sobre el tema:

1. La percepción de los públicos sobre la organización.
2. Los comportamientos y acciones de la empresa.
3. Las expectativas de la compañía a futuro (visión).
4. El contraste con la competencia.

es el reconocimiento que los Stakeholders de una organización hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado del cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general. En este sentido la reputación de una organización integraría las dimensiones funcionales, social y ética. (Fombrun, 1996 en Núñez y Rodríguez, 2013 pp.76).

Por lo tanto, no es erróneo definir a la "Reputación corporativa" como el concepto de la empresa que tienen los públicos como resultado de las acciones y comportamientos de la empresa sostenidos a través del tiempo. Es decir su opinión de acuerdo a las acciones que ha realizado como empresa o como representante singular. "Por lo tanto, imaginemos, por ejemplo qué efectos puede llegar a tener en las ventas de una empresa si su reputación indica que no realiza los pagos de sus empleados a tiempo. Dicho de otro modo, la mayor perfección de la técnica es lo éticamente bien hecho, y la mayor perfección de la ética es lo técnicamente bien realizado". (Alcala, 2003). Lo realizado con buena técnica y éticamente son los pilares de la generación y sostenimiento de una reputación positiva para una marca. Solamente los públicos son capaces de proveer el feedback necesario para conocer la verdadera reputación de una marca. De aquí la importancia de tener un conocimiento integro de la empresa y de cada segmento de personas con el que se interactúa.

"A la imagen corporativa, se suma la construcción de un elemento fundamental que surge de la opinión pública. Ésta es uno de los factores más dañinos o benéficos para una empresa pues la conciencia colectiva juzga las acciones que la empresa realiza para bien o para mal. (Zarzalejos, 2011, p. 9)

Un punto que vale la pena recalcar valiendo la redundancia, sobre la importancia de los públicos en cuanto a la reputación. Es que la generación de reputación tiene que ser desde cada segmento de públicos tanto interno como externo. Es decir que no puede quedar un segmento desatendido debido a que de otra manera, este puede tener injerencia sobre las opiniones e ideas de otros sobre la empresa. "Muchos consideran

que el límite de lo ético y lo no ético es que terceros no lleguen a conocer los comportamientos inadecuados que se han ejecutado o que se pretenden poner por obra. Así, sucede que se alaba en ocasiones a quien se enriquece aceleradamente para posteriormente denigrarle si es que sus operaciones “poco claras” han salido a la luz.” (Alcala, 2003).

Comunicación Interna: Generador de Reputación a través de los Públicos Internos 2.0:

la gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria” para sustituirla por una “mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador. (Morales, 2001; p. 1)

Como consumidor, hay pocas cosas mejores al momento de realizar acciones de compra que recibir la mejor atención posible de parte del representante de la empresa. Un vendedor, asesor o representante de atención al cliente es la cara que se presenta e interactúa directamente con el cliente. Es por esta razón que las empresas hoy en día necesitan manejar un gran ambiente laboral y prestar atención a las necesidades e intereses de sus segmentos de público interno. Todo a través del correcto manejo de la información. (Saló, p.43).

Así nace una de las ramas más significativas de la disciplina de la comunicación organizacional, la Comunicación Interna. “comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Collado, 2005). Podríamos pensarla

como una herramienta que busca cumplir los objetivos organizacionales a través del cumplimiento o cobertura de las necesidades o requerimientos de sus empleados.

“Todo lo que mejore la cantidad y calidad de la información al alcance de una organización profesional, y/o mejore su capacidad de recibir, procesar y transmitir información, mejorará la productividad de la organización” (Shapero en Torva, 2003, pp. 54). El manejo de la información y su transmisión adecuada es un potenciador dentro de cada departamento de la empresa. De esta forma se podrá alcanzar un nivel de entendimiento igualitario entre todos los miembros sobre las conductas y maneras de proceder que deben mantenerse como parte de la empresa.

En una organización, la comunicación, en cuanto a temas sobre la organización o algún segmento de público de la misma, puede presentarse de dos formas: Formal e Informal. Por un lado la comunicación formal se refiere a las comunicaciones oficiales de la empresa como un informativo u otro. “La comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización” (Saló, p.41) . Es importante mencionar que este tipo de comunicación únicamente puede ser transmitido por medios oficiales. Amado (2008; p. 71) propone medios como: la auditoría de comunicación, el correo institucional, reuniones, boletines, evaluación de desempeño, buzón de sugerencias, eventos internos, carteleras, etc.

Por otro lado, encontramos a la comunicación informal que nace del boca a boca entre los miembros de la organización. (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 35) El denominado rumor puede tener efectos positivos en el personal, como por ejemplo fortalecer los lazos entre compañeros y departamentos. Mientras que al mismo tiempo, puede ser fuente de dilemas empresariales o puede hasta ser un generador de crisis. El rumor nace de la mala planificación y ejecución de los medios de comunicación

oficiales de la empresa. Es decir que "...los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla" (Morales, 2001; p. 5).

El Manejo de la Información y su propósito:

El manejo de la información, tomando en cuenta a diversos autores, puede darse de tres formas distintas. Descendente, Ascendente y Horizontalmente. En poco se profundizara en cada una de estas formas de transmisión de la información, pero antes, observemos los que se pueden considerar como los principales objetivos de la comunicación interna Rivera (2005) propone los siguientes puntos:

- Fomentar el proceso comunicativo entre los trabajadores.
- Generar y fortalecer las relaciones de los trabajadores para evitar el conflicto interno.
- Promover el desarrollo de espacios en donde el personal pueda expresar sus opiniones y preocupaciones.
- Contribuir a que la relación entre las gerencias y los cargos más bajos se genere y sea positiva.
- Potenciar los medios de comunicación de la empresa.
- Hacer que el personal sienta como propia la imagen, cultura y valores de la empresa.

A nuestro parecer, estos objetivos especifican de la mejor manera los roles que cumple la comunicación interna dentro de una organización. Aparte de ello, nos parece importante mencionar que esta especialidad contiene todos los objetivos señalados

anteriormente, pero así mismo, es una herramienta muy importante que tendrá influencia directa sobre aspectos cruciales de la empresa como las ventas y el cumplimiento de objetivos. "se desarrolla en el interior de una determinada organización... para complementar la obtención del objetivo social de la misma" (Torv, 2003; p.240).

Es importante considerar la que probablemente es la única condición que debe cumplirse para poder llevar a cabo un proyecto de comunicación interna, y eso es la total e innegable participación de los altos mandos de la empresa. Esto se debe a dos factores: 1.- La total representación de los altos mandos como el estereotipo o más aun, prototipo del trabajador de la empresa. Lo cual los convierte (y de hecho ya lo son) en los principales ejemplos a seguir para los demás empleados. 2.- El simple hecho de que sin su aceptación del problema las campañas no podrán implementarse. "los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales" (Sal, 2008; p. 39). Es por esta razón que los altos mandos deben seguir los tres principios que propone Aguilera (2008; p. 17) para que el proceso se cumpla de la mejor manera:

- Brindar la información sobre la gestión.
- Proveer información del contexto
- Permitir la retroalimentación.

Después de que se cumpla dicha condición o condiciones, el proyecto puede dar inicio. Más adelante se profundizar en el proceso del proyecto de comunicación interna, por ahora observemos las maneras que esta puede tomar en una organización. Ahora, como se mencionó anteriormente, la comunicación dentro de una empresa puede tomar tres formas distintas: Descendente, ascendente y horizontal. Es prudente explicar

que cuando se utiliza la palabra "forma" nos referimos enteramente a la dirección que toma la transmisión de la información.

En primer lugar, tenemos a la comunicación descendente. Como su nombre lo indica la comunicación se transmite de arriba para abajo. Podríamos entenderla como la forma de dar órdenes o como lo pone Ritter (2008; p 23) "En este sentido tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar". Se resume en la distribución de información desde las altas gerencias hacia los departamentos ubicados en la parte baja del organigrama organizacional. "se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales" (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 35). Generalmente podemos identificar este tipo de comunicaciones como los intentos para transmitir la misión, visión, objetivos y otros componentes de la identidad cultural de la empresa.

En segundo lugar, podemos encontrar un tipo distinto de distribución de la información, la ascendente. A diferencia de su precursor, este tipo de comunicación, así como lo indica su nombre, se transmite de abajo para arriba. Es decir, desde los niveles inferiores del organigrama hacia la parte superior, de los empleados a los cargos directivos. En muchas organizaciones, es en este tipo de comunicaciones que se presentan la mayoría de problemas con el público interno, principalmente por la falta de asimilación del receptor. En general tiene como objetivo transmitir las necesidades y requerimientos del segmento interno de la empresa. "alivia las tensiones generadas en el proceso de producción y aporta al sentido de compromiso al valorar a los colaboradores como sujetos partícipes de la iniciativa empresarial" (Aguilera, 2008; p. 19).

Podría considerarse que es el "feedback" de los empleados a los cargos gerenciales, en donde se informa sobre el estado real de las condiciones de trabajo o de

vida en general de los trabajadores. De esta manera, al recibir una contestación a las inquietudes de los empleados por parte de los cargos directivos, podemos considerar que el proceso de la comunicación interna ha iniciado. “El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso” (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 36). En ambos casos, ascendente como descendente, la veracidad y calidad de la información son puntos cruciales que no pueden ser ignorados para realizar el proceso comunicativo de manera acertada.

Todo lo que mejore la cantidad y calidad de la información al alcance de una organización profesional, y/o mejore su capacidad de recibir, procesar y transmitir información, mejorará la productividad de la organización. (Shapero en Torva, 2003, pp. 54).

Finalmente, otra forma que puede adoptar la transmisión de la información, es la horizontal. Este tipo de comunicación se enfoca en la transferencia de los recursos comunicativos entre personas y segmentos ubicados en un mismo nivel del organigrama empresarial. “se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales” (Morales, s.f.; p. 7). Aun así, habiendo dicho esto, es importante reconocer que en la actualidad existen empresas las cuales han tomado un nuevo modelo organizativo en el cual los cargos directivos funcionan en un mismo nivel que los demás trabajadores. En estos modelos la comunicación se maneja exclusivamente de manera horizontal.

permite incrementar los flujos de comunicación entre las diferentes partes de una organización, ya que si las entendemos como sistemas complejos cualquier disfunción en uno de los elementos repercute en el resto. (Castillo, 2010, pp.55).

Otro autor, Salo (p 42), menciona la existencia de una forma más de comunicación. La cual se denomina "Transversal". Esta manera se enfoca en la transmisión generalizada de información. Es decir que todos los niveles del organigrama reciben la misma información, a través de distintos medios, específicos para el segmento, pero a final de cuentas, la misma información.

Desarrollando una estrategia de comunicación interna:

¿Cómo se lleva a cabo un proyecto de comunicación interna? Salo (2000) propone seis principios

1. Las estrategias de comunicación interna dependerán de las políticas de las altas gerencias: Como se mencionó anteriormente, la condición primordial de la comunicación interna es la total participación de los directivos.

2. Las estrategias deben envolver el sistema técnico, humano, así como al organizativo: Una estrategia debe ser enfocada en cada segmento de público.

3. Para elegir la estrategia correcta, previamente se debe realizar un estudio a profundidad de la empresa a través de una auditoria y un posterior reporte: Más adelante se analizara el proceso de la auditoria a profundidad.

4. Una estrategia de comunicación interna busca combatir las deficiencias y problemas de una organización, así como también reforzar la estructura comunicacional.

5. Los mensajes deben ser elaborados para un público en específico. Y por lo tanto ser transmitidos por un medio selecto.

6. Cada campaña de comunicación debe tener su propio objetivo.

Entonces como generalidades, teniendo en cuenta el factor de que ninguna empresa se parece a otra, podemos encontrar que un proyecto se debe enfocar exclusivamente en los públicos internos de la organización. Lo que se busca es que los empleados conozcan su empresa y se identifiquen con las filosofías y valores de la misma. Principalmente si consideramos que al finalizar el día de trabajo, un empleado es miembro de la comunidad, así como puede ser vecino de alguna de las instalaciones de la empresa, significando que puede verse afectado por acciones externas a su labor por la empresa. Como se mencionó antes, es importante entender que un segmento de público puede tener injerencia directa sobre las opiniones de otro, en este caso por ejemplo, un público interno puede inferir sobre un externo. Y finalmente, esto puede tener repercusiones directas sobre la reputación de la empresa. “Es por eso que se pone en juicio cuánto de público externo hay en el público interno” (Brandoli & Gonzales, 2009; p. 30).

Para cumplir con este cometido el único medio factible es una estrategia bien formulada de comunicación interna. La importancia de dicha representación se ve enfatizada en la siguiente cita: “son también votantes, accionistas, consumidores, miembros de comunidades vecinas a los centros de operación de las empresas en las cuales trabajan o activistas en diferentes organizaciones no-gubernamentales” (Ritter, 2008; p.11).

Los efectos de la comunicación interna pueden inferir únicamente en, por ejemplo, el ambiente laboral o tener afección directa sobre, como se mencionó antes, procesos empresariales críticos como las ventas. Como se puede observar más adelante, los beneficios, así como las mismas empresas, son diversos y específicos en cada empresa. “En el sector privado, esto trae aparejado mayores ingresos; en el sector

público, mejores relaciones públicas y un mejor uso de los servicios del gobierno a través de la información al cliente” (Ritter, 2008; p.36).

La fuente del proceso de comunicación interna: La Auditoria.

Para poder iniciar un proyecto de esta rama, lo primordial es realizar un análisis y proceso investigativo sobre el estado actual de las comunicaciones de la empresa, así como su asimilación de y los segmentos de público receptores, ya que en todo momento “las organizaciones mantienen y cultivan relaciones con distintos tipos de público al mismo tiempo” (Amado, 2008; p. 51) Esta herramienta de los profesionales de la comunicación organizacional, permite obtener un entendimiento superior de la empresa como un todo integral y las percepciones acerca de la misma de los distintos segmentos de público.

definida como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Amado, 2008; p. 45).

Con ella se busca identificar las problemáticas comunicacionales de la empresa, así como el estado de las mismas, y consecuentemente, obtener un entendimiento de las dificultades o crisis a la que se enfrenta la empresa como tal. Finalmente, tras conocer las áreas “defectuosas” se formulan campañas en base a una estrategia definida que busquen terminar con dichas problemáticas, y fortalecer las áreas problemáticas. “...la evaluación de objetivos, permite reconocer las fortalezas y aceptar las debilidades y/o necesidades, y a partir de los resultados, tomar medidas tendientes a su reformulación, a la elaboración de nuevas metas y al diseño de estrategias originales para obtenerlas” (Tello, 2012; p.2).

Las partes de la Auditoria:

El trabajo investigativo previo a la implementación de las campañas es fundamental para el trabajo de comunicación interna. La auditoría es el paso más importante en la implementación de un proyecto de esta disciplina, puesto que sin información acertada las campañas no trataran problemáticas reales.

1.- El Pre diagnóstico:

Es en donde se da el primer contacto entre el comunicador que llevara a cabo la auditoria con los públicos internos de las mismas. (Brandolini & Gonzalez, 2009; p. 39). El auditor busca generar relaciones con esto segmentos para poder obtener información representativa del estado real de las comunicaciones empresariales.

2.- Diagnóstico:

En este paso, el auditor pone en marcha el proceso investigativo. Se utilizan distintos medios así como encuestas directas con el personal interno, monitoreo de medios de comunicación, etc. Se enfoca en identificar “las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización” (Brandolini & Gonzalez, 2009; p. 39) Este proceso investigativo debe ser integral. Es decir que se debe prestar atención especial a cada uno de los segmentos de la empresa. “buen diagnóstico solo puede producirse a partir de micro diagnósticos de cada uno de los sistemas que componen la unidad total” (Chaves, 1994; p. 138).

Nuevamente, cada empresa es única. Por esta razón un proceso de diagnóstico no puede ser idéntico para toda organización. Existen diferentes modelos que nacen desde la década de 1970 que buscan proveer una opción para realizar la auditoria. En primer lugar podemos identificar al “ICA Communication Audit”, el segundo, es el

“The LTT Audit System”, por último, encontramos al “Communication Satisfaction Questionnaire” (Gómez & Túnez, 2012; p.4). Hoy en día, Norberto Chaves propone una alternativa más en la que se realiza el estudio de la empresa o institución a través de los cuatro ejes de la empresa: la identidad, la realidad, la comunicación y la imagen (Amado et.al, 2008; p.64). Así se analiza las cuatro aristas principales de una organización y se puede identificar las problemáticas específicas en cada eje.

Por ejemplo, para analizar la arista “realidad”, se realizan encuestas a los públicos internos en donde se incluyen preguntas sobre clima laboral, imagen, realidad, etc. Es decir que se “evalúan los sentimientos y percepciones de los empleados” con relación al lugar donde trabajan (Brandolini & Gonzalez, 2009; p. 47) Por otro lado, como se mencionó antes, se puede (se debe más bien) realizar monitoreo de medios de comunicación, así como entrevistas a profundidad, etc. Se identifican las problemáticas principales de diferentes segmentos de público, así como el posicionamiento y estado de las comunicaciones de la empresa.

3.- Planificación:

el investigador deberá especificar puntualmente cada uno de los problemas comunicacionales detectados a partir de los cuales deberá diseñarse un plan de comunicación en el caso de que la auditoría quisiera pasar a una instancia de prevención. (Amado, 2008; p. 93)

Esta etapa, tras haber identificado las problemáticas principales, se empieza a desarrollar las acciones estratégicas a tomar en forma de campañas para combatir dichos problemas. “ Es fundamental aclarar que la planificación que se realice, como lo señala Ander Egg, es estratégica, esto significa que siempre debe partir o emerger desde la realidad y que el proceso de planificación sea dinámico y no se cristalice en un plan.”(Amado, 2008; p. 94).

Finalmente se implementa las campañas, que deben ser sostenidas a través del tiempo a largo plazo. Esta es probablemente la parte más delicada de la campaña, puesto que es aquí en donde se pone a prueba el valor del proceso de comunicación.

4.- Evaluación:

Como lo indica su nombre, tras haber realizado la investigación, la planificación y la posterior implementación de las campañas, lo único que hace falta, es analizar la validez de dichas campañas a través de una evaluación. "se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas" (Brandolini & Gonzalez, 2009. p. 39)

Comunicación Global y Mercantil:

toda organización, ya sea empresa, movimiento asociativo, sindicato, partido político, organización no gubernamental asociaciones patronales deben conocer con quienes se relacionan, establecer acciones con ellos, conocer sus demandas y satisfacer sus necesidades de una manera acorde con los objetivos de la organización. (Castillo, 2010. P. 128).

Ahora, tras haber comprendido los conceptos y objetivos de la comunicación interna es necesario volver hacia la otra cara de la moneda: la comunicación externa. Si comprendemos la importancia de los públicos internos y de porque mantener relaciones beneficiosas con ellos, es simple entender la importancia de los públicos externos. Una razón simplificada podría ser que en un mundo globalizado, es necesario comprender a nuestro entorno y los actores que se desempeñan en él, incluyendo nuestro posible nicho

de consumidores. De esta forma se crea la posibilidad de diseñar una estrategia que guie a la empresa con coherencia en cada uno de los aspectos de la organización.

Para Kreps (1990, pp. 21) “estas organizaciones o individuos con los cuales tienen contacto directo los representantes de la organización, se conocen como entorno relevante de la organización. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante”. Lo cual nos hace preguntarnos ¿hasta dónde llega el entorno empresarial en la contemporaneidad? La respuesta es parte del mismo título de este segmento: global.

En primera instancia, esto se debe a la proliferación y evolución de las tecnologías de la información y comunicación, principalmente, del internet. Gracias al sorprendente desarrollo y popularización del internet, las empresas tienen hoy en día la oportunidad de ser parte de un entorno de mercado global, con mayor facilidad que nunca. Especialmente si consideramos que hoy en día, en el año 2016, el internet se ha vuelto indispensable para cualquier forma de vida humana prototípica contemporánea.

Internet...es un medio de comunicación, de interacción y de organización social. Hace poco tiempo, cuando todavía Internet era una novedad, la gente consideraba que, aunque interesante, en el fondo era minoritario, algo para una élite de internautas, de digerati, como se dice internacionalmente. Esto ha cambiado radicalmente en estos momentos. Para recordarles brevemente la progresión, les diré que la primera encuesta seria sobre usuarios de Internet que yo conozco, de finales del noventa y cinco señalaba que había unos nueve millones de usuarios de Internet. En este momento estamos en torno a los trescientos cincuenta millones de usuarios en el mundo. Las previsiones conservadoras prevén que, para mediados del año 2001, llegaremos a setecientos millones, y en torno a 2005-2007, a dos mil millones como mínimo. Es verdad que constituye sólo una tercera parte de la población del planeta, pero esto quiere decir, ponderando en términos de las sociedades más desarrolladas, que en las sociedades de nuestro contexto las tasas de penetración estarán en torno al 75% u 80%. (Castells, 2001, citado en Chamarro y Gaya, 2007, pág. 107)

Este hecho de la historia actual, presenta una oportunidad así como nuevos desafíos para las empresas y organizaciones, que buscan un lugar en el mercado de hoy.

Por un lado, la información y conocimientos disponibles en línea se pueden volver cruciales para organizaciones nuevas. Por otro lado, los canales alternativos de comunicación, los “nuevos medios” como plataformas en video en línea en vivo o pregrabados, así como Youtube o Vimeo, o aún así plataformas mediamente comunicacionales como WhatsApp, se presentan como medios de mercadeo y publicidad de bajo costo y con una posibilidad de alto alcance. Posibilidad puesto que deben ser utilizados de manera estratégica. “Una estrategia de comunicación en redes sociales es uno de los elementos de una estrategia de comunicación global que debe responder a un plan de acción claro, estructurado y flexible, enfocada hacia objetivos claros.” (De la Cuesta y Sánchez, 2012).

Por otro lado, las organizaciones se ven amenazadas por los nuevos requerimientos de un mercado que se ha vuelto cada día más “exclusivo” en sus preferencias y parámetros que permitirán o no que una empresa continúe operando y alcance el éxito. Sobre todo para empresas cuyo segmento de público de consumidores son las juventudes parte del grupo conocido como “Millenials”, estos estándares y las nuevas tecnologías de la información y comunicación mantienen a las empresas bajo vigilancia constante. Es decir que en la actualidad, un error, maltrato o mediocridad en cuanto a las expectativas de un cliente, pueden llegar a ser comunicados y tener graves repercusiones sobre la reputación de la marca. “un ejemplo claro de la adaptación al entorno lo tenemos en las empresas que adaptan, cada vez más, criterios ecológicos de producción, ya que esa inquietud se encuentra muy extendida socialmente” (Castillo, 2010, pp.98)

La Comunicación Global no tiende hacia una coherencia en la forma de las comunicaciones sino hacia una coherencia de las políticas. Por esto la comunicación es global cuando la gestión lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución, su arquitectura o su política social. Busca, no una armonía de fachada, sino una

estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer. (Weil, 1990. Pp 56).

Por otro lado, en comunicación externa, y es otro factor crucial el cual puede resultar beneficioso o como riesgo, es el hecho de que en este tipo de comunicación vamos a encontrar dos tipos de interacciones:

1.- La información que tiene a la empresa como emisor. Los mensajes que son enviados. Con esto nos referimos a boletines de prensa o publicidad, así como a ruedas de prensa. “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Rodríguez, 1991.p.32).

2.- La interacción que tiene al público como el que busca la información. Digamos la información sobre la empresa que el público externo puede obtener por sus propios medios.

Es importante debido a que se debe preparar una estrategia que tome ambas maneras de interacción en cuenta.

Comunicación Institucional:

Esta forma de comunicación no busca difundir promociones o información publicitaria sobre un producto específico. En realidad busca difundir y transmitir información de la empresa como marca global.

La necesidad de ampliar los objetivos de “relación” por los de comunicación, ampliándolos al campo del estudio de las redes internas, sus canales formales e informales, las formas de interactuar de los grupos en la institución, la

composición de las redes externas, la conformación de sus canales de comunicación, las señales y signos que conforman su cultura organizacional, la percepción que configura la imagen en los usuarios, proveedores y público en general. (Barleta, 2007. P. 6).

Los Públicos externos:

De acuerdo a Castillo (2010) y otros autores, los públicos externos pueden ser definidos en las siguientes categorías:

- Clientes: Los consumidores del producto o servicio que ofrece la empresa. La empresa normalmente se comunica con este segmento a través de una comunicación unidireccional en la forma de spots publicitarios. Por otro lado, es por las nuevas tecnologías como las redes sociales, que este segmento se puede comunicar con la empresa brindándole información valiosa que permitirá mejorar.
- Proveedores: Los proveedores pueden ser un factor crucial y delicado para una empresa. Un costo elevado o falta de un producto pueden significar el error que lleve a una empresa al fracaso.
- El estado: el gobierno y los órganos reguladores de la ley imponen las condiciones de juego para que una empresa participe del mercado a nivel local e internacional.
- Instituciones no gubernamentales: Así como la religión influye en la decisión de consumir o no un producto para cierto segmento, son instituciones como las religiosas o escolares quienes pueden moldear el mercado local.
- Los medios de comunicación: De acuerdo con Valls (1992), los objetivos de crear relaciones con los medios de comunicación son:

1. Tener un servicio de información con facilidad de alcance a los medios de comunicación.
2. Establecer y dirigir herramientas de comunicación.
3. Concretar la imagen de una empresa abierta a preguntas y dudas que susciten por parte del público externo, representado por los medios.
4. Realizar una evaluación propia de la imagen de la empresa en el mercado.
5. Hacer un plan de acción en estado de crisis en el caso de distorsión de la imagen de la compañía o afección a la reputación empresarial.

Son un segmento particularmente importante, otros autores recalcan este hecho. Los medios utilizados pueden llegar a ser “comunicados de prensa, acontecimientos especiales, sitios web, entrega de materiales a la prensa, distribución de CD-ROM, conferencias de prensa, entrevistas en los medios de comunicación, folletos, boletines, discursos” (Seitel,2012. p.20). Las relaciones públicas, básicamente tratan con los medios de comunicación. Probablemente esta es su función elemental.

Comunicación Organizacional en tiempo de Crisis:

Una crisis es un suceso que podría considerarse impredecible, lo que es seguro es que afectará negativamente al receptor de alguna manera. Existen diversos tipos de crisis y diferentes contextos bajo los que se pueden presentar. Por ejemplo, se puede pensar en que para un niño, una crisis es perder un juguete. Por otro lado, un adulto podría pensar que se encuentra en crisis si su balance bancario es un gran cero. Un país entero podría entrar en una crisis si es afectado por un desastre natural. En principio, como se mencionó antes, la crisis es algo que no se espera y que afecta de alguna forma a un segmento o grupo.

El teórico Fink(2002) definió la crisis como, “Una situación que ha alcanzado una fase crítica. Una crisis es un momento o estado inestable de asuntos en donde un cambio decisivo es inminente”. Por lo tanto, es importante mantener una característica básica que varios autores mantienen (Brown, 2009) y esta es que una crisis no es un evento o suceso específico, más bien la crisis nace como resultado de un evento. Según Millar & Heath (2004) según Millar & Heath (2004) la palabra crisis viene de la palabra “Krisis” en griego, que se refiere al punto crucial de una enfermedad.

Una crisis ocurre cuando un evento: incrementa su intensidad, cae bajo el fuerte escrutinio de los medios noticieros o el gobierno, interfiere con operaciones normales de negocios, devalúa una imagen pública positiva, y tiene un efecto adverso en las utilidades empresariales. (Penrose, 2000. P. 156).

Ahora, si tenemos en cuenta que una crisis es un suceso impredecible, eso no significa que no se pueda, de una u otra forma, estar preparado. Con esto no se hace referencia a una predictibilidad, digamos, no es posible predecir una crisis, no es posible leer el futuro. Se busca enfatizar la necesidad de tener un plan. Un plan de contingencia en caso de que las cosas no se den como se quiere.

En el mundo empresarial, la situación no es diferente. Una empresa en la actualidad, debe estar preparada para manejar una crisis que pueda afectar a su empresa. No solamente eso, si recordamos el capítulo sobre reputación, pensemos en la importancia de tener un manejo de campañas sociales y/o ambientales para las empresas contemporáneas. Hoy en día las crisis que afectan a las empresas pueden provenir de diversos flancos.

Pero entonces, ¿cómo se maneja una crisis en el mundo empresarial? El manejo de la crisis es un campo relativamente nuevo. Especialmente si consideramos el manejo de la crisis desde un enfoque comunicacional. Su estudio a nivel escolar desde esta

perspectiva, o más bien dicho desde las relaciones públicas, tiene aproximadamente por 25 años. (Fearn-Banks, 2007).

Es en este punto en donde el manejo de crisis empresarial a través de un manejo estratégico de la comunicación empieza a tomar forma. Cuando una empresa ha sido acusada de comportamientos inapropiados o hasta ilegales, cuando una empresa enfrenta un decaimiento en sus ventas o en sus niveles de reputación. De la misma manera o partiendo desde el mismo principio, la comunicación en crisis, así como la comunicación organizacional en general, para tener un efecto significativo, deben contar con la total participación y consentimiento de los cargos directivos.

Este factor no puede parar de enfatizarse, principalmente en el manejo de la crisis institucional. Puede presentarse el caso de que un empresario cabeza de su negocio no perciba la crisis como tal y no actúe en respuesta. Esta podría ser la principal dificultad que enfrentan los negocios sobre todo los nuevos emprendimientos. La crisis es percepción que no necesariamente es la de los públicos internos de la empresa, sino de los externos, es ahí cuando se presentan estos casos. "Existen 3 elementos clave para esta definición (crisis). Primero, una crisis es percepción. Incluso si una organización no cree que existe una crisis, ultimadamente la percepción del público es la realidad de la situación, y si los stakeholders creen que existe una crisis, entonces existe una crisis." (Seeger, 2006; Coombs, 2007).

Es en este momento que aparece el manejo de la comunicación en tiempo de crisis. Esta rama de la comunicación se presenta como una herramienta que busca solucionar los sucesos que afecten negativamente a la marca o empresa desde un enfoque estratégico. En general lo que se busca es detener el declive en los niveles de

reputación de la empresa, principalmente por la importancia de este recurso.

(Winkleman, 1999).

Primero que nada, es necesario entender que una crisis no se considera crisis si es que uno de los indicadores empresariales no se ve afectado. Por ejemplo, si es que nuestras ventas no han decaído, no se considera como crisis unas hipotéticas acusaciones o conductas no apropiadas de la empresa o sus representantes. En el momento en que uno de los indicadores en ventas o por ejemplo en un monitoreo de medios y/o auditoría de imagen decae, es cuando se puede pensar en una crisis empresarial. (Davalos, 2014).

Uno de los aspectos más importantes en el manejo de crisis es la comunicación. La comunicación de crisis efectiva es un factor clave en reducir los efectos de una crisis;... negar la importancia de la comunicación de crisis puede llevar a la devastación de la reputación de una organización. (Ogrizek & Guillery, 1999. Pp 40).

Una crisis puede tener repercusiones legales así como el manejo de la misma puede significar beneficiosa o aún más dañina. Esto se debe principalmente a que, así como las empresas, los tiempos de crisis son únicos y completamente diferentes el uno del otro. Aunque académicos recomiendan estrategias que se acomoden fácilmente y que presenten una estrategia basada en pedir disculpas por la crisis. (Benoit, 1995; Sellnow, Ulmer, & Snider, 1998 desde Coombs & Holladay, 2001). Otros autores presentan los peligros de este enfoque.

Se asume que la reputación de una organización, que es, como la organización es percibida por sus públicos, es un recurso valioso que se ve amenazado por la crisis. Sin embargo, la aplicación universal de estrategias altamente acomodadoras es problemático debido a las obligaciones legales y financieras que significan. Las disculpas requieren que una organización tome responsabilidad públicamente por una crisis, debilitando de esta manera su posición legal en caso de demanda. (Fitzpatrick, 1995; Tyler, 1997 desde Coombs & Holladay, 2001. Pp. 30).

Brown, (2009) menciona que la respuesta ante la crisis tiene sus raíces en Ware y Linkugel (1973) en su teoría de la "apología", mencionada anteriormente con Benoit, et all. Pero esta no es la única forma o teoría desarrollada para el manejo de crisis. Benoit (1995) propuso la teoría de la restauración de imagen. Por otro lado, Coombs (2007) propone un enfoque interesante que va de acuerdo con la línea de pensamiento del autor, la Teoría de la Comunicación de Crisis Situacional. Para el, todas convergen en que "la respuesta correcta en una adecuada situación de crisis puede ser la diferencia en el éxito o fracaso de la organización". (Brown, 2009).

Manejo de Crisis:

Por lo tanto las empresas en la actualidad deben presentar un plan de contingencia para responder a una posible crisis. Como se menciona antes, ninguna crisis es igual a la anterior, pero de cualquier forma las bases son las mismas, debido a que como menciona Coombs (2006), las crisis pueden ser catalogables en 3 categorías, para las cuales se han anotado los tipos de procedimientos que se pueden llegar a seguir en caso de crisis:

1.- Víctimas: En este tipo de crisis, todos los segmentos de la población son víctimas, nadie tiene la culpa. Por ejemplo desastres naturales. Las organizaciones de la misma manera son víctimas. Las empresas, en este caso específico, deben manejar un manual de respuesta en caso de desastre natural, específico para cada posibilidad en el área donde se ubica la empresa. En segundo lugar, se debe mantener un manual en caso de respuesta para ayuda a la comunidad.

2.- Accidentales: En este caso la empresa o mejor dicho sus acciones son las responsables de la crisis, vale la pena decir que en este caso particular, no son acciones premeditadas, son accidentes. Podría considerarse que un derrame petrolero puede ser un buen ejemplo de este tipo de crisis. Aquí lo mejor que se puede hacer es intentar afrontar la crisis bajo un modelo de apología pero siempre manteniendo una línea que haga referencia al carácter no voluntario de la crisis.

3.- Prevenibles: Probablemente el peor tipo de crisis empresarial. Aquí la responsabilidad recae directamente sobre la empresa. Por ejemplo pueden ser errores humanos en el trabajo con consecuencias graves. O en casos más extremos en donde se rompe la ley o los stakeholders se ven puestos en riesgo y suceden accidentes. Finalmente, en este tipo de crisis el manejo de la comunicación deberá arrimarse muy de cerca al caso específico ya que pueden ser las mismas aristas de la crisis que permitan la formulación de una respuesta estratégica y acertada para la crisis. Probablemente la única recomendación general que se puede dar es ante el primer indicador de crisis se debe formular una estrategia que tome en cuenta cada posibilidad de evolución de la crisis.

Auditoria y campañas de comunicación

GESTOR INC.

Introducción:

GESTOR es una empresa sólida, que busca “desarrollar soluciones tecnológicas especializadas para la Industria Financiera Internacional.” (GESTOR, 2017) Es una organización que se formó hace 20 años y a partir de ese tiempo ha presentado una serie de cambios en su estructura interna y externa, cada uno de ellos han surgido por la necesidad de acoplarse a las exigencias del mercado y la de sus clientes.

Dentro de las reestructuraciones que GESTOR ha realizado, se encuentra la transformación de su cultura corporativa. GESTOR ha decidido empezar innovando desde el trabajo con sus colaboradores, por esto actualmente presentan una nueva estrategia de trabajo, que busca que cada uno de ellos se inspire cada día y pueda rendir al máximo dentro de sus actividades. A continuación se detalla los aspectos que constituyen esta nueva identidad corporativa de GESTOR y de qué manera ellos funcionan internamente, para crear impacto a nivel externo.

Historia:

GESTOR inicia su labor en el mercado financiero a partir de 1997, con el objetivo de enfrentar un problema: brindar una solución tecnológica para el segmento de banca de inversión. Iniciaron apenas 3 personas, Alfonso Falcony Moral-Presidente del Directorio, Juan Manuel Crespo- Presidente Ejecutivo y Alfonso Falcony Palacio- Director. Gracias a la acogida que tuvieron dentro del mercado requirieron de la contratación de 3 técnicos para continuar con la estructuración de la empresa.

Actualmente GESTOR cuenta con 91 colaboradores a nivel nacional, 72 ubicados en la ciudad de Quito y 21 en la ciudad de Guayaquil. Su crecimiento ha sido tan importante que en el año 2.000 la empresa tuvo su primer cliente internacional, es por esto que ahora mantienen en su cartera 70 clientes en 14 países de América Latina. Para esta empresa el cambio permanente ha

sido su mejor aliado, debido a que están convencidos que nada trae mejores consecuencias que la innovación constante.

En el presente GESTOR continúa elaborando productos que se “enfocan en el negocio fiduciario, de fondos de inversión, ahorro y pensión, titularización, portafolios, casa de bolsa y wealth/asset management.” (GESTOR, 2017). No obstante, se preocupa de mantener “una empresa con alma y anhelo de que su equipo de profesionales sienta a GESTOR como su casa, como un espacio para encontrar desafíos, crecimiento y amigos.” (Informe corporativo 2014-2015).

Misión:

“Resolvemos problemas de manera WOW.”

Visión:

“Conectar financieramente a las personas.”

Valores:

Somos causa de hacer las cosas FRED:

-Fáciles

-Rápidas

-Excelentes

-Divertidas

Filosofía:

La filosofía de GESTOR se basa en la respuesta de 3 preguntas:

WHY: se enfoca en establecer una visión utópica de por qué GESTOR hace lo que hace y hacia dónde quiere llegar. Es lo que motiva a los colaboradores a llegar a su trabajo y poder cumplir sus metas para alcanzar la línea final.

HOW: se enfoca en delimitar el proceso al que se acoplarán los colaboradores para llegar a la visión que se han planteado. El HOW define la estrategia corporativa que se utilizará; la cual debe ser: fácil, rápida, excelente y divertida.

WHAT: es el producto final que GESTOR ofrece. El resultado del esfuerzo de cada uno de los colaboradores, los productos y servicios.

Para la implementación de la filosofía se requiere que cada colaborador “**sea causa**”, que empiece a trabajar por él mismo manteniéndose **FRED** y sabiendo a **dónde** quiere llegar, **cómo** lo va a hacer y **qué** hará.

Normas y Políticas:

Con respecto a las normas y políticas que rigen a GESTOR, existe un Reglamento Interno de Trabajo y un Código de Conducta GESTOR.

En lo que se refiere al Reglamento Interno de Trabajo, es una formalidad que se mantiene por las ordenanzas que establece el Ministerio del Trabajo en el Ecuador. Dentro de este reglamento se encuentran las cláusulas legales con respecto al comportamiento general que debe mantener el colaborador en la empresa, los estatutos que rigen la remuneración de los colaboradores, de qué manera se tratan las sanciones de distintos tipos, etc. (Ver CD)

Por otra parte, el Código de Conducta GESTOR establece el comportamiento que deben mantener sus colaboradores dentro de la empresa. En este se conjugan los siguientes puntos:

1. Principios clave
2. ¿Cuál es la identidad de un Gestor?
3. ¿Qué responsabilidades tienen los Directivos, Presidencia y Gerencias?
4. ¿Cómo es nuestro lugar de trabajo?
5. ¿Cómo es la conducta de un Gestor?
6. ¿Qué es un conflicto de interés para un colaborador Gestor?
7. Denuncia de infracciones / Medidas disciplinarias
8. Como es la vestimenta de Gestor
9. ¿Cómo utiliza un Gestor las herramientas de comunicación electrónica?
10. ¿Cómo cuida un Gestor su oficina?
11. Actividades externas
12. Consideraciones generales

(Ver CD)

Comportamientos:

Dentro de los comportamientos que mantiene en GESTOR se encuentran:

- Ingresar a cualquier hora a la organización, siempre y cuando se cumplan las 8 horas de trabajo.
- Cumplir con una hora de almuerzo cuando el colaborador lo crea conveniente.
- Realizar pausas activas durante las horas de trabajo (se asigna a un área encargada).
- Iniciar el día con meditaciones.
- Realizar festejos por cumpleaños o fechas festivas (Navidad, San Valentín, Fiestas de Quito, etc.). Éstas generalmente se realizan en el patio trasero.

- Tener un trato directo con cada uno de los miembros de la empresa, al referirse a cada uno con su nombre (desde los mandos medios hasta todos los cargos).
- Escuchar música con audífonos, siempre y cuando no interfiera en actividades de trabajo.
- Los colaboradores pueden ingerir comida y bebidas en sus horas de trabajo, siempre cuidando la limpieza y el bienestar de los equipos electrónicos.
- En cualquier hora del día los colaboradores pueden realizar sus compras de snacks en la tiendita de FRED (cada uno de los artículos adquiridos se descuentan en el rol de pagos de cada empleador).

Identidad visual:

GESTOR es una empresa que se preocupa por crear mantener una imagen sólida tanto en sus públicos internos como externos, es por esta razón que dentro de la empresa se maneja un Manual de Identidad Visual en el cual se especifica los usos correctos de: logotipo, tipografía, gama cromática, papelería, etc. De esta manera GESTOR busca resguardar el buen manejo de cada una de sus piezas comunicacionales y mantener un espacio en la mente de sus públicos. Es importante mencionar que actualmente se están realizando modificaciones por los cambios que ha tenido la empresa y este documento no ha sido la excepción.

Logo + Símbolo: en GESTOR su logo y símbolo se manejan conjuntamente. El logo de la organización es GESTOR, escrito en tipografía sans-serif azul. Su símbolo consiste en dos franjas, la una anaranjada y la otra azul que se ubican de forma opuesta la una de la otra. Como se puede ver en la siguiente imagen el logo, el símbolo y su slogan conforman el isologo de GESTOR.



Figura 1. Logo GESTOR.

Tipografía: existen dos tipos de tipografía que se están utilizando, para su logo es **GOOD TIMES** y para su slogan **Myriad Pro Italic**. Dentro de lo que establece el manual la tipografía se podrá utilizar en blanco, azul o negro.

Colores corporativos: dentro de la gama cromática que se utiliza en GESTOR se encuentran la siguientes especificaciones:

	Pantone	RGB	CMYK	Hexagesimal
Logotipo Color	 Pantone 021 M	R:246 G:136 B:31	C:0 M:57 Y:100 K:0	#F6881F
	 Pantone DS 201-1 U	R:30 G:61 B:107	C:100 M:85 Y:35 K:15	#1E3D6B
	 Degradé de Negro a Blanco al 36%			
Papelaría	 Pantone Black 50% con 50% transparencia	R:147 G:199 B:152	C:0 M:0 Y:0 K:50	#939598
Logotipo Blanco/ Negro	 Pantone Black	R:35 G:31 B:32	C:0 M:0 Y:0 K:100	#231F20
	 Pantone Black 50%	R:147 G:199 B:152	C:0 M:0 Y:0 K:50	#939598

Figura 2. Pantone GESTOR.

Slogan: “*Innovación en acción*”.

Otra herramienta de comunicación que se utiliza en GESTOR a nivel interno, es su personaje FRED. Este generalmente se lo utiliza para dar mensajes a sus colaboradores. El nombre de esta mascota es FRED, este representa los 4 valores q que mantiene la empresa (**fácil, rápido, excelente y divertido**). FRED mantiene la personalidad que todo gestor debe tener, siempre lleva su mochila para emprender un viaje directo a sus **metas** y **es causa** en el lugar donde esté.

(Ver CD)



Figura 3. Fred.

Mapas de públicos:

Interno



Figura 4. Mapa de Públicos internos GESTOR.

Externo



Figura 5. Mapa públicos externos GESTOR.

Organigrama:

El organigrama de GESTOR maneja una estructura poco convencional, ya que no establece una jerarquización. Dentro de este documento, se plasma la filosofía de la empresa, en la que el WHY es representado por los directivos de la organización, ellos son los que demarcarán la meta que se quiere alcanzar. El HOW estará determinado por cada una de las redes de equipo de GESTOR, los cuales determinarán el camino que se debe seguir y las estrategias para alcanzar el cometido final. A través del trabajo de las redes de equipo y los mandos medios se crea el WHAT que constituyen los productos y servicios de la organización.

RED DE EQUIPOS

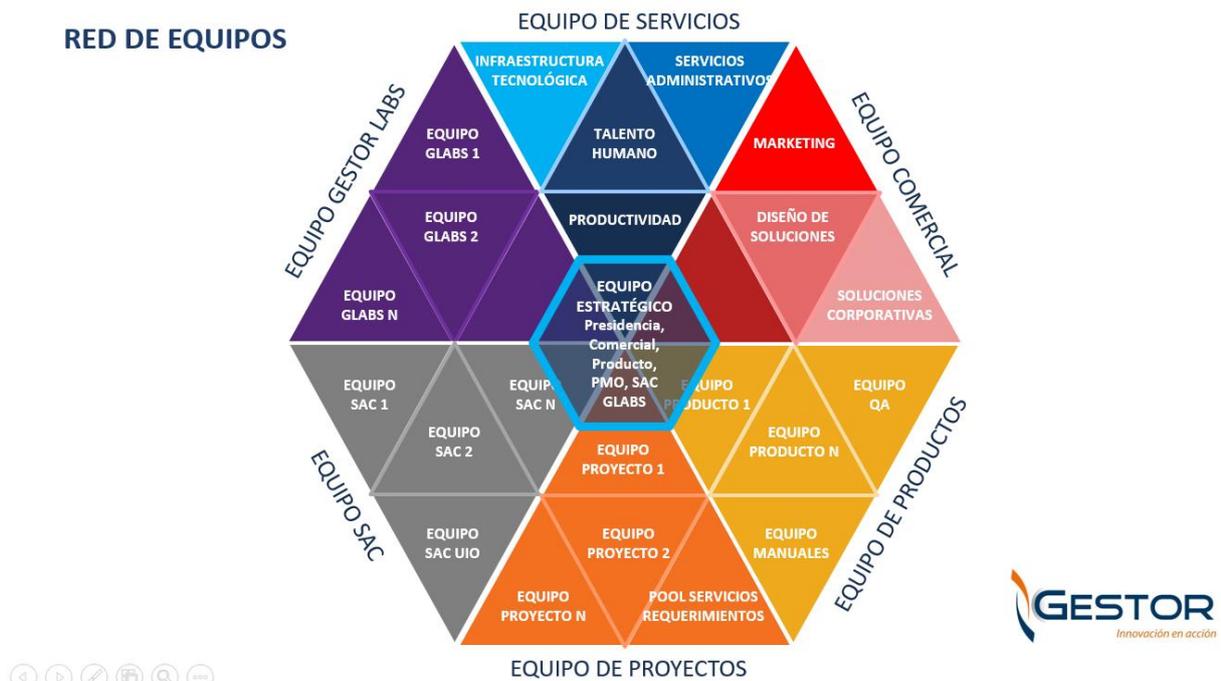


Figura 6. Red de equipos GESTOR.

Áreas:

GESTOR mantiene un total de 85 colaboradores, dentro de este grupo 70 pertenecen a la ciudad de Quito y 15 a Guayaquil. La distribución a nivel Quito se describe posteriormente:

EQUIPO	NÚMERO COLABORADORES
Presidencia	3
Equipo Productos	17
Equipo Servicios	7
Equipo LABS	2
Equipo SAC	20
Equipo Comercial	4
Equipo Sistemas	4
Equipo productividad	2
Equipo Talento Humano	2
Equipo Proyectos	24
TOTAL	85

Tabla 2. Red de Equipos Gestor.

Herramientas de Comunicación:

Al ser una empresa que ofrece software, GESTOR maneja gran parte de sus herramientas de comunicación a nivel digital. Para poder determinar su objetivo, el público al que va dirigido, su descripción técnica y comunicacional se ha realizado unas fichas de comunicación en el que se detalla la información de cada herramienta.

(Fichas anexadas)

Campañas internas:

La única campaña interna que se ha implementado en GESTOR es el Proyecto Happiness. Dentro de esta campaña, lo que se quiere es concientizar a los Gestores que ellos son los que construyen el positivismo y la manera de ver las cosas dentro de su lugar de trabajo. Esta obra no solo impulsa a que exista un mejor ambiente de trabajo, sino que potencia uno de los valores corporativos de la empresa “Ser Causa”, pues establece que el 90% de tu felicidad depende de ti y el 10% del contexto que te rodea. De esta manera, el Proyecto Happiness permanece vigente dentro de la organización, con el fin de aumentar los niveles de positivismo dentro de la misma e impulsar a un mejor ambiente de trabajo.

Eventos:

Existen dos eventos principales que se llevan a cabo dentro de GESTOR:

- 1. Premios FRED:** el objetivo de estos premios es condecorar a los colaboradores que más practiquen los valores de la empresa en cada actividad que realizan. Existen 6 categorías: **Ser Causa**, crear **WOW's** por medio de generar experiencias únicas, hacer las cosas **Fáciles** para los clientes, hacer las cosas **Rápido**, hacer las cosas **Excelentes** y hacer las cosas **Divertidas**. Estos premios buscan incentivar a cada uno de los Gestores a que vivan la experiencia GESTOR.
- 2. Diplomado GESTOR:** la visión del Diplomado GESTOR busca que sus colaboradores se instruyan en distintos campos que les permitirán desarrollarse de mejor manera dentro de la empresa. Los colaboradores deben seguir una malla curricular, pasar evaluaciones e ir ganando puntos para poder obtener su graduación. Existen dos grados de experticia, se pueden graduar como: profesional GESTOR y profesional GESTOR experto.

Auditoria de comunicación:

Objetivo General:

-Comprender la realidad del ambiente laboral y del estado de la comunicación interna en GESTOR, así como la gestión de las herramientas y canales de la misma. Posteriormente diseñar campañas que potencien los aspectos comunicacionales y de ambiente laboral en GESTOR.

Objetivos específicos:

-Realizar procesos de investigación cuantitativa, a manera de encuestas, para comprender la realidad del ambiente laboral en GESTOR, así como la eficacia de las herramientas y canales de comunicación.

-Complementar la investigación cuantitativa con herramientas de investigación cualitativa para identificar posibles problemáticas que no entren dentro de las encuestas, así como inquietudes y razones de incertidumbre en los colaboradores dentro de cada departamento.

-Entender la realidad de las expectativas de los fundadores y altos cargos directivos sobre el futuro de la empresa, a través de entrevistas a profundidad.

Métodos de estudio:

Cualitativo

Como método cualitativo se realizaron 9 entrevistas a profundidad con los cargos gerenciales y directivos de cada departamento. Estas sesiones consistieron en reuniones de entre 35 minutos y una hora de tiempo en donde se intentó obtener la

mayor cantidad de interacción para consolidar material que provea insights valiosos para la investigación. Se realizó una lista de preguntas guía para dichas sesiones (revisar CD), para poder topar cada una de las temáticas que envuelven a la empresa a nivel de identidad, comunicación y ambiente laboral.

A continuación una recapitulación de cada una de las sesiones, expresadas en términos de cada pregunta y segmentadas por cada persona que la respondió.

Cuantitativo

Como método de estudio cuantitativo se eligió como herramienta la encuesta. Conformada por 21 preguntas, la encuesta analiza a GESTOR desde 3 niveles o aspectos principales: 1.- Identidad corporativa y visual. 2.- Herramientas y canales de comunicación. 3.- Comunicación interna y ambiente laboral.

En total se realizaron 61 encuestas como muestra de una población de 85 empleados en total a nivel nacional. Los elegidos para realizar las encuestas fueron los colaboradores en general y algunas a cargos directivos al azar. Revisar CD para tablas.

La tabulación de las mismas se realizó a nivel de seis equipos:

- Proyectos.
- Producto.
- Comercial.
- Servicios.

- LABS.
- Servicio al cliente.

Los resultados de las encuestas serán presentados de la siguiente manera:

- Datos expresados en porcentajes.
- Tabulación general.
- Tabulación por área.
- Tabulación específica de cada área.

Análisis método cualitativo

Misión: ¿Cuál es y que significa resolver problemas de manera "WOW"?

Juan Manuel Crespo: "Para mí desde un inicio el WOW, siempre venía de la mano de sorprender al cliente. Al inicio para nosotros el WOW era simplemente sorprender, con el tiempo, y más ahora que reanimamos la imagen y otros aspectos de la empresa, es que entiendo que nuestra identidad es una sola. Con esto me refiero a que nuestra visión, misión y valores, para mí, se encaminan súper bien y juntos es la fórmula para generar el WOW. Ahora, vemos que la facilidad, rapidez, diversión y entretenimiento pueden ser aspectos que se trasladen al servicio, por lo tanto, el WOW ya se vuelve algo más que la sorpresa. Creo que más que nada el WOW hoy en día, aquí se trata de brindar servicios y facilidades al cliente que, obviamente le sorprendan, pero que no por un factor esperado. Entonces digamos que el WOW ahora, nace de un servicio que es fácil de usar, rápido, entretenido y divertido. Entonces el WOW aparece como "WOW nunca pensé que hubiera sido tan fácil usar el programa que maneja todas

las finanzas de mi empresa”, mucha gente se asusta y por eso las finanzas causan miedo...”

Alfonso Falconí: “Principalmente el WOW es sorpresa no? Entonces lo que buscamos es que se genere esta sorpresa en nuestros clientes. Por ejemplo, para muchas personas cualquier proceso financiero o cualquier cosa relacionada con números y manejo de caja por ejemplo en un negocio pequeño, resulta algo realmente aterrador jajaja... Ahí es que nosotros nos dimos cuenta que lo que se necesitaba era facilitar los procesos y vimos que la tecnología era la mejor manera de lograr eso. Entonces llegamos donde el cliente y básicamente lo que queremos es facilitarle la vida para que esté tranquilo con el manejo de sus cuentas y finanzas en general, el WOW era darle esa seguridad a quienes tenían que antes hacer todas sus cuentas de manera manual...”

Alfonso Falconí Padre: “Desde el principio lanzamos tratamos estrategias muy puntuales... En el sector financiero con bancas de inversión tanto lo que es fideicomisos como fondos de inversión para américa latina... Nos focalizamos en este nicho y eso ha significado que podamos generar soluciones para ese mercado y digamos que alcanzamos éxito regional...Crear WOWS para nosotros significa que el cliente vea y sienta, que efectivamente nosotros vamos más allá de solucionar un problema operativo normal, lo que se llama higiénico, vamos un poco más allá, realmente tenemos un espíritu de colaboración. Ser un proveedor involucra o significa ser una contraparte del cliente e involucranos en el problema de un cliente para solucionarlo más allá... Si un cliente tiene un problema, no podemos tomarlo como algo más, se busca solucionarlo siendo un proveedor... eso significa solucionar lo más rápido posible sus problemas. ”

María Isabel Arroyo: “Es como dar más allá. Los que trabajamos en esta filosofía, es ir más allá. Dar un plus... Es lo que el cliente no se espera. Como una copa

de vino en una pizzería. Y lastimosamente en el camino si he visto que hay gente que no ha conectado con ello. Este rato se está estableciendo y es medio confuso todavía. Pero ahora que ya no es crear wows.”

Carlos Almeida: “Básicamente es no teniendo un problema negativo, es nuestro día a día, resolver situaciones de una forma que sobrepase las expectativas de mi cliente interno o externo.”

Dennys Guzmán: “Realizar tu trabajo de la mejor manera, con excelencia.”

Alexander Gavilanez: “Que el cliente perciba más valor a tus servicios. Entonces el tema del WOW es un tema de que el cliente sienta que el recibe más valor de lo que está pagando en realidad”.

Johanna Caprio: “El WOW nace de la sorpresa positiva que esperamos generar en nuestros clientes externos como internos. Buscamos que cada trabajo o proyecto genere resultados que van mucho más allá de las expectativas iniciales que se tiene. Creo que para nuestros clientes lo que se busca es crear experiencias con nuestros productos y servicios que sorprendan y agreguen valor”.

Fabricio Guzmán: “Se entiende que resolver problemas de manera WOW es cubrir las necesidades de nuestros clientes de una manera que resuelva el problema, pero al mismo tiempo, sorprenda por nuestro.. Ingenio podría decirse. En las empresas que trabajan con contabilidad o finanzas en general, se debe tener muchísimo cuidado de no cometer ningún error y más que eso de estar 100% seguros de los procesos que se están llevando a cabo. Eso hacemos nosotros, diseñamos programas que brinden seguridad y confianza a nuestros clientes en cuanto al manejo de sus finanzas o las de sus propios clientes, y el hecho que sean fáciles de usar genera ese WOW.”

Visión: A parte de conectar financieramente a las personas, ¿cuáles son sus expectativas con GESTOR, donde la ve en 10 años?

Juan Manuel Crespo: "Pienso que en este mundo manejado por procesos económicos, a los bancos y a empresas como nosotros o financieras les ha ido muy bien. Especialmente, con la llegada de las nuevas tecnologías, por ejemplo nosotros comenzamos trabajando con... Entonces si ves el panorama actual, en un futuro no podríamos estar seguros ni siquiera de que exista el dinero como lo conocemos. Por lo tanto, que seguridad tendría GESTOR en continuar trabajando en su misma línea de siempre. Por esta razón creo que es importante expandir la empresa y buscar nuevos nichos de mercado. Pienso que en 10 años me gustaría que GESTOR sea más que una empresa que maneja procesos financieros para instituciones del mismo tipo, cuando decimos que queremos conectar financieramente a las personas, queremos llegar a conectar personas, no solo empresas."

Alfonso Falconí: "Para mí, no sé qué te habrá dicho Juan Manuel, ahí tenemos algunas diferencias de opinión pero las bases son las mismas. Con esto quiero decir que en 10 años yo nos veo manteniendo nuestro nicho y especializándonos aún más. Creo que lo que más importa es que ahora en GESTOR estamos en un buen lugar y debemos aprovechar lo que hemos logrado y a futuro continuar nuestra misma línea de servicios y productos, pero claro mucho más elaborados y siempre mejores ¿no? Eso es lo principal creo yo, mejorar y ser cada día mejores y en 10 años poder establecernos más a nivel internacional, siempre en una línea que maneje lo que es la FINTEK que es nuestro campo de acción principal."

Alfonso Falconí Padre: "La empresa tiene que seguir creciendo en lo que significa clientes, ingresos, actividades, rentabilidad de empresa y no necesariamente en personal, porque ya digamos, necesitamos tener un número que se pueda controlar, porque todas esas 90 personas están Quito, y en nuestro centro de soporte en Guayaquil, entonces ese crecimiento de personal se justifica por el crecimiento del mercado... Lo que buscamos siempre es que seamos más productivos, si mantenemos ese grupo de personas en el futuro ellos brindaran mayor productividad para toda la gente que trabaja en la empresa... No podemos vivir de la historia... debemos ir innovando nuestras soluciones, nuestros servicios causando que nuestros clientes nos refieran a otros, justamente por su nivel de satisfacción con nuestros productos y servicios, en ese sentido, nosotros tenemos que seguir mejorando, buscando nuevas soluciones que ahora la tecnología lo permite y lo requiere, estamos hablando del uso de aparatos móviles. En ese sentido estamos interesados en que los clientes de nuestros clientes reciban muchos de los beneficios que nosotros podemos dar a nuestros usuarios, entonces prácticamente estamos colaborando con los clientes para que ellos sirvan mejor a sus propios clientes, creo que eso va a ser lo que efectivamente va a dejar que seamos reconocidos como un proveedor colaborativo..."

María Isabel Arroyo: "Yo he estado aquí 5 años, a partir del 2do año que yo estuve aquí, no han parado de tener muy buenos cambios. Entonces este rato con la nueva estrategia lo que se quiere es seguir con FINTEK y ver nuevas formas de desarrollar aplicaciones. Yo creo que nos vamos por allá, vamos a estar dentro del mundo financiero pero desarrollando aplicaciones. No creo yo que en 10 años haciendo esta misma situación de fondos... para un call bancario los bancos no cambian casi. EL sistema que usan no lo cambian sino cada buen tiempo... Produbanco cambio el

prometheus después de 15 años... creo que la empresa se debe sostener en este nicho.. Pero pasar a aplicaciones financieras."

Carlos Almeida: "Espero que estemos dentro del giro de negocio que manejamos, ya totalmente estabilizados que ya es de una tecnología superior implementado en nuevos países. Y nuevos productos, productos relacionados con FINTEK que es un mercado al que queremos ingresar. Es la tecnología financiera. .. Tratar de desaparecer los bancos".

Dennys Guzmán: "Posicionada en el mercado con mayor conocimiento de lo actual. Con productos nuevos y con las personas ideales para el trabajo. "

Alexander Gavilanez: "Esta visión es nueva la que mencionas, pero la idea es que nosotros tenemos un negocio que está basado en vender un producto y los servicios asociados a él. Lo que queremos hacer es más bien brindar plataformas a los clientes, convertirnos en un proveedor de plataformas para que nuestros clientes nos usen a nosotros para conectarse con sus clientes... le veo más grande, claro... "

Johanna Caprio: "En 10 años creo que vamos a haber expandido nuestro alcance de mercado y vamos a emprender sobre todo en lo que es FINTEK, no hay nada concreto aun pero lo que si entendemos es que el mercado está a punto de entrar en una época de cambio y el sector que más lo hará es el financiero por eso debemos empezar a pensar fuera de la caja cuando pensamos en GESTOR en 10 años".

Fabrizio Guzmán: "Como expectativa principal pienso que Juan Manuel así como Alfonso y nosotros mismo creo que quisiéramos establecernos más aun a nivel internacional, que nos ha estado yendo bien. Nuestro producto debe continuar desarrollándose y mejorando cada aspecto. Pienso que en diez años continuaremos

trabajando en la misma línea, siempre incursionando en lo que es la FINTEK, las tecnologías financieras, nos vamos a establecer más aun a nivel internacional. ”

Valores: ¿Pueden ser descritos integralmente como “Ser Causa” y ser “FRED”?:

Juan Manuel Crespo: “Totalmente, creo que SER CAUSA es la base de FRED. Para nosotros ser causa es muy entendible, otros, externos digamos, pueden tener confusiones, pero aquí tenemos claro que ser causa significa ser la razón de ser de algo. Él porque se da un suceso, positivo esperemos... entonces, tú al ser causa eres la razón de que el trabajo de nuestros clientes se vuelva más fácil, rápido, entretenido y divertido. Sobre todo si tenemos en cuenta el hecho que nuestro producto y el servicio en si busca tratar con problemas financieros que muchas veces son el punto débil de la sociedad en general. ”

Alfonso Falconí: “Si, ósea sabes que la verdad es que yo estoy de acuerdo totalmente con nuestras filosofías y demás pero pienso que si tu estas motivado en tu trabajo, no es necesario que tu empresa te diga q tienes que trabajar de una u otra forma. Claro, tú me puedes ver yo soy súper energético y me gusta hacer las cosas rápido y bien, o excelente digamos. Entonces yo pienso más que eso debería nacer desde cada uno, sabes pienso que SER CAUSA o el FRED son muy buenos ejemplos para describir a personas externas como nos gusta trabajar y demás, pero creo que si estas motivado de inicio vas a ser la causa de factores positivos para tu trabajo y tu vida en general, luego que lo hagas Fácil, Rápido, Excelente y Divertido eso ya depende de cada uno. ”

Alfonso Falconí Padre: “Ser causa significa que nosotros dejamos de ser una empresa que nuestro personal tenga presencia en solo su horario, sino que vaya mucho

más allá con sus inquietudes, con su creatividad, sus iniciativas y pueda en ese sentido tomar liderazgo dentro de cada grupo de colaboradores para dar cada día mas de ellos mismo. Cada persona debe ser lo más creativa posible, no esperar que las cosas sucedan, tener una proactividad a que eso sea reconocido por los clientes. Dar más de lo que se espera del cumplimiento de sus responsabilidades. El FRED se basa en que las soluciones tecnológicas son complejas para ser usadas, entonces el FRED viene a ser una simplificación para el uso o soluciones que pueda tener un cliente en su día a día. Entonces tiene que ser muy fácil de usar, muy amigable, por eso lo ponemos en ese esquema que sea fácil de usar, divertido de usar que no sea complejo, con la complejidad lo mejor es lo simple, simple y rápido...”.

María Isabel Arroyo: “Nuestro valor es ser causa haciendo las cosas FRED. Ser causa es que tú te hagas responsable de tu desarrollo personal como profesional...ser causa es que uno debe estar primero bien contento, que te apasione tu trabajo y de ahí si vas a ser causa de otros... Uno como persona debe estar bien... te conectas contigo primero tú debes estar contento para poder traer felicidad a otros. Lastimosamente el mercado no es así, no muchas personas tienen chance de trabajar en su vocación, si podemos empujar a la gente a que haga click con ser causa...”

Carlos Almeida: “Estamos fomentado sobre todo y en base al cambio de la estructura es el trabajo en equipo. Que no existan diferencias, que todos jalemos hacia el mismo lado y eso nos lleve a cubrir con nuestras expectativas. Para mi ser causa es generar cosas nuevas. Que en base de mi trabajo pueda ser causa de que otras cosas se den. Los valores FRED puede ser realizar mi trabajo, primero que las personas que yo reciba me permitan realizar mi trabajo de manera FRED, pero sobre todo que el trabajo de otras personas, por mi trabajo, puedan ser realizadas de manera FRED también. Y que el resultado sea estupendo. ”

Dennys Guzmán: "Para mí los valores están en la forma de comportarse, es una búsqueda de la excelencia. Ser causa es crear lazos."

Alexander Gavilanez: "El principal es ser causa, entonces lo que tratas de inculcar es que las cosas pasan porque tú haces que pasen, no debes esperar a nadie más. Esto se alinea al FRD porque ser causa es ser causa positiva, el FRED lo que hace es direccionar esa causa a como deberías comportarte en tu trabajo."

Johanna Caprio: "Ser causa es pensar en que como parte de GESTOR cada uno de nosotros puede ser la razón de la felicidad o excelencia en desempeño de nuestro cliente. Y FRED se entiende como las directrices de nuestro trabajo, los únicos requerimientos que debemos cumplir para cumplir con nuestros objetivos. No solo queremos ser la razón de un éxito, sino queremos que ese éxito se arme de forma fácil, rápida, excelente y divertida."

Fabricio Guzmán: "Pues siempre queremos ser la razón de sucesos positivos. Eso es lo que guía el trabajo aquí en GESTOR, el "Ser Causa" es el motivo por el que existe la empresa. Queremos ser causa de una gestión eficaz y confiable para nuestros clientes."

Filosofía: ¿Podría describirse la filosofía GESTOR basado en el concepto de WHW? (Why, How, What):

Juan Manuel Crespo: "Son como canales interconectados. Es decir, si miras aquí en el organigrama, puedes ver que tenemos el WHY que es la razón de nuestro trabajo. Por ejemplo, en un inicio quisimos facilitar los procesos de contabilidad y finanzas para empresas de ese campo utilizando la tecnología, ese era nuestro porque

original. El WHY nace desde el equipo estratégico, lo cual se canaliza hacia los diferentes departamentos para entender el HOW. Que básicamente se puede resumir en como lo vamos a hacer, que pasos a seguir, etc. Y finalmente tenemos el WHAT que serían nuestros productos y servicios, digamos las diferentes plataformas y niveles de complejidad y funciones de cada una...”

Alfonso Falconí: “Claro ósea es bastante simple. El WHY es la razón de hacer un proyecto u otro. Digamos porque vamos a ser causa, o que queremos lograr. Luego tenemos el HOW que básicamente es el cómo lo haremos, ahí digamos se diseña un plan estratégico y luego se desarrolla desde diversas áreas y una vez que tienes entendido ese proceso te quedas con el WHAT que básicamente sería el producto o servicio en específico que va a cubrir ese WHY inicial.”

Alfonso Falconí Padre: “Eso lo estaos desarrollando partiendo de principios que digamos las nuevas tendencias lo están ubicando no cierto. El hecho de porque hacemos algo, como lo hacemos y cuando lo hacemos. Es un conjunto de respuestas agiles a la causalidad de las cosas. Ósea, antes uno podía llegar al punto de lo hago porque así lo vengo haciendo, debemos llegar la porque lo hago y como lo hago. Estamos en el proceso de desarrollo de eso porque es un cambio de mentalidad. Entonces eso toma su tiempo pero es necesario sembrarlo constantemente. No solo a utilizar herramientas tecnológicas sino porque se utilizan... que se trata de conseguir es un concepto muy amplio que hay que aterrizarlo en esas 3 preguntas o cuestionamientos.”

María Isabel Arroyo: “El WHY nos da el propósito. El HOW son los pasos, y el WHAT son los productos, el resultado”.

Carlos Almeida: "Ahora recién, estamos con un proceso de construcción, el tema de la filosofía se está implementado, lo que queremos ahora es involucrarnos con el cliente, para que todos los productos, sobre la marcha se puedan ir corrigiendo para que el producto final sea exactamente el producto que necesitan nuestros clientes... Creo que no ha sido muy efectivo el tema de la comunicación de la filosofía. No se informa oportunamente las cosas, y a veces por la premura comunicamos pero resulta que no era así entonces nos toca darle la vuelta y se va quedando.. Se transmite información que no lleva a nada".

Dennys Guzmán: "Es conectarte con las emociones de la gente para poder transmitir lo que tú estás haciendo. No sé qué tan bien este captado, a niveles gerenciales mejor, los demás no sé. Estar claro con todo lo que hacen."

Alexander Gavilanez: "EL WHY es la visión utópica de conectar financieramente a las personas, el HOW está en construcción justamente el desarrollo de plataformas a través del design thinking y el WHAT viene a ser ya los productos, las plataformas tecnológicas. No creo que estén bien claro, incluso en la antigua no estaba bien explicada y había un montón de gente que no entendía. El tema del WOW tampoco se entiende... y el otro tema es que cuando tú hablas de los valores, en algún punto se lo vio como algo que depende solo de ti, dependen muchísimo de ti pero no exclusivamente de ti porque trabaja en un entorno, y hay cuestiones aquí en la oficina como procedimientos que no te dejan hacer las cosas FRED porque debes acoplarte a ciertos lineamientos. Es en ese punto que se pone en desconfianza el FRED, empiezas a competir entre lo que quisieras hacer, lo que espera el cliente y la realidad de las limitaciones... Obviamente falta la nueva visión, es bastante utópico porque de hecho no tenemos a las personas o mejor dicho el perfil de gente que se necesita para desarrollar ese tipo de productos".

Johanna Caprio: "Lo que hacemos es que el WHY es la causa de nuestro trabajo, que necesidad existe podríamos decir. En segundo lugar, HOW es que podemos hacer para satisfacer dicha necesidad y por último, el WHAT es el producto o servicio específico para solucionar el WHY."

Fabrizio Guzmán: "Lo que se hace es que el WHY es la razón de que hacemos lo que hacemos. Digamos ¿porque queremos conectar financieramente a las personas?, ¿porque ofrecemos software para el manejo financiero institucional? Porque existe un sentimiento de temor o de desconfianza en el manejo numérico de una empresa. El HOW por otro lado, es como vamos a cumplir con ese WHY. Y por último, el WHAT es el producto o servicio en específico que proveemos."

¿Qué herramientas de comunicación se utilizan en GESTOR a nivel interno? ¿Cómo funciona la comunicación en la RED DE EQUIPO? (Red de correo electrónico institucional, reuniones periódicas, cartelera, medio interno tipo revista, etc):

Juan Manuel Crespo: "Tenemos diferentes herramientas como el Hipchat, el portal interno, ya debes haber visto algunas... Personalmente utilizo el Outlook más que nada, sobre todo el calendario... Para el diseño estratégico lo que normalmente hacemos son reuniones, las cuales se calendarizan a través del Outlook."

Alfonso Falconí: "Como ya te habrás dado cuenta la herramienta que podríamos considerar que uso casi exclusivamente porque realmente no utilizo las otras, es el Outlook. El correo obviamente y el calendario sobre todo. Para mi es súper eficiente y me gusta la verdad ya que me encanta tener una constancia de las cosas, como siempre estoy de arriba para abajo dando vueltas sin parar y soy súper distraído es muy fácil que me olvide las cosas, entonces así tengo un apoyo extra para cumplir con mi trabajo."

Alfonso Falconí Padre: "Yo diría que la mejor herramienta no es la única pero la mejor para la comunicación es el contacto directo con las personas. Ósea la base de conversaciones, entrevistas, reuniones por supuesto y también encuestas de satisfacción de como mide a sus jefes, a sus compañeros. Una encuesta anónima para que digan abiertamente lo que sienten y el asunto sugerencias. Hay veces que en la innovación uno piensa que si viene una persona de afuera y mide la innovación de la empresa puede traer nuevas ideas, es verdad eso, pero también es verdad que la gente de adentro puede entregar muchas sugerencias, muchos aspectos de mejora..."

María Isabel Arroyo: "Tenemos como chats internos, había una herramienta que era el Social Cast. Que lastimosamente ya no usamos Pero ahora usamos el HIPCHAT que creo que no está funcionando. Porque no hay una interacción en el SOCIAL CAST hacíamos conexión con la filosofía, entonces si alguien hacia algo fácil se subía un reconocimiento en el SOCIAL CAST mira esta persona hizo fácil esto y le agradecemos. En este no hay eso no le veo útil, la anterior era más interactiva. Hacemos comunicación con la red de equipos con reuniones trimestrales para ir monitoreando como está el equipo, desde recursos, personal, con los gerentes y los mismos miembros de cada proyecto... Para mí el SOCIAL era la mejor herramienta. Cada diciembre hacemos los premios FRED entonces se hacía un conteo quien hacía más cosas FRED... El HIPCHAT es una extensión del JIRA que es para aspectos más técnicos... También hay comités gerenciales... El Mail es el primero."

Carlos Almeida: "Es complicada la pregunta veraz evidentemente le cambio que nos tienen que hacer aquí a nosotros es tremendo porque el 90% de aquí somos ingenieros en sistemas cuadrados, pienso que es parte 1ro de uno mismo. Cada uno de nosotros debemos reconocer que somos cuadrados, no va a ser posible hacernos redondos. Ahora, la persona que defiende mas este tema es Juan Manuel entonces ha

habido reuniones y una serie de charlas pero pienso que deberíamos implementar más herramientas como el Design Thinking o el Story Telling. Pero si es necesario que las nuevas herramientas, debe haber capacitaciones para toda la gente...El Correo, la personal, el HIPCHAT, que creo que funciona mejor primero porque también implementamos una nueva herramienta el JIRA que permite dar seguimiento a los proyectos y me mantiene informado por el HIPCHAT, ahí tenemos para informarnos por equipo, el chat que está bastante bien. El correo que funciona bien pero debería tener mayores parámetros o lineamientos para las comunicaciones. Las reuniones o comités, somos de hacer bastantes reuniones y comités, a veces paso todo el día en reuniones... Recomendaría que el tema de la comunicación interna es sumamente importante mejorarlo implementarlo no sé, como sistematizarlo, precisamente yo no sabía que esta entrevista iba por este lado... entonces la colaboración entre áreas de la empresa es casi nula... yo le propuse a la chica para mejorar la comunicación interna, como informamos algunos temas, justamente yo les planteaba eso la falta de normativas para la comunicación interna."

Dennys Guzmán: "Antes la comunicación era mucho más simple y a nivel de amistad. Ahora es más complicado por el volumen de gente hace que se decante y sea teléfono dañado y interpretan a su manera y el significado se cambia de la información verídica."

Alexander Gavilanez: "La HC por excelencia son las reuniones personales incluso creo que a veces falta. EL Mail es la otra, entonces en el mail pasa eso de "yo ya te mande" o "no te entendí" entonces yo estoy convencido en que hay que dar más énfasis a la comunicación personal. Obviamente para formalizar el mail está muy bien. Ahora para difundir están usando eso del HIPCHAT parece que funciona bastante bien sirve para comunicar temas inmediatos, no para temas importantes."

Johanna Caprio: “Tenemos varias herramientas, justo ahora estamos comenzando a trabajar con una aplicación de mensajería instantánea nueva, el HIPCHAT, que me parece chévere y funcional. A parte de esa, yo utilizo sobre todo el Outlook y las reuniones que casi siempre tenemos”.

Fabricio Guzmán: “Principalmente el Outlook o el Hipchat aunque la verdad utilizo el primero en su mayoría. Queda una constancia con el Outlook de las reuniones o pedidos o diversos mensajes que recibimos. Por eso pienso que es súper útil y una buena herramienta, es fácil contactarnos entre nosotros. Puedes hasta ver que salones van a estar ocupados o libres, es muy completo.”

Análisis método cuantitativo

Muestra de estudio

Equipo	Número de colaboradores encuestados	Porcentaje
Equipo Proyectos	21	35%
Equipo Productos	13	21%
Equipo Servicios	17	28%
Equipo LABS	2	3%
Equipo SAC	6	10%
Equipo Comercial	2	3%
TOTAL	61	100%

Tabla 3. Red de Equipos GESTOR porcentuales.

A continuación se presentarán los gráficos de la auditoría realizada. Las preguntas que se han seleccionado resaltan rasgos importantes a cerca del clima laboral y el nivel de gestión de comunicación en GESTOR.

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de GESTOR?

Analizando los gráficos de la pregunta uno, se evidencia que la mayor parte de los colaboradores afirma conocer la misión de GESTOR en un 97%. Tomando en cuenta los gráficos por área se puede ver que todos los equipos afirman conocerla en no menos de un 90%.

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de GESTOR:

Analizando los gráficos de la pregunta 2, se puede ver que en el gráfico general el 80% de los colaboradores marca la opción correcta de la misión de GESTOR, mientras que el 15% marca la opción D (incorrecta) y el 5% no marca ninguna de las opciones. De la misma forma, analizando los gráficos a nivel departamental podemos ver que en la mayoría de ellos marca la opción correcta de la misión B (correcta), en el equipo SAC y Comercial en un 100% y en el resto en no menos del 70%.

3. De la siguiente lista ¿cuál es o son los valores que identifican a GESTOR?

En cuanto a la pregunta 3, el gráfico general muestra que la mayor parte de colaboradores reconocen los 5 valores de GESTOR, Ser Causa en un 23%, Excelencia en un 19%, Diversión en un 18%, Facilidad en un 17% y Rapidez en un 16%. Analizando el gráfico departamental, se evidencia que Proyectos, Productos, Servicios y SAC identifica los 5 valores que pertenecen a la empresa, cada uno de estos con un porcentaje no menos del 15%. No obstante, dentro de LABS se reconoce los valores:

Ser Causa y Excelencia con 33%, Diversión y Facilidad con 17%. En el departamento Comercial se reconoce en su mayoría a un solo valor, Ser Causa, con un 56%, seguido por Facilidad con 22% y Diversión y Excelencia con 11%.

4. Marque los colores distintivos de GESTOR

La pregunta cuatro hace referencia a los colores que identifican a la empresa. Analizando el gráfico general se puede ver que los colaboradores en su mayoría identifican los 3 colores de GESTOR: anaranjado en un 37%, azul en un 29% y el gris en un 15%; algunos de ellos también afirman que el color distintivo es el blanco en un 11%. Por otra parte, observando el gráfico departamental se puede ver que los departamentos de: Proyectos, Servicios y Comercial reconocen los 3 colores de GESTOR, anaranjado con 35% (proyectos y servicios) y un 50% (comercial). Mientras que, Productos, SAC y LABS reconocen al color anaranjado con no menos de un 50%, azul con no menos de un 25% y en vez de reconocer el color gris reconocen al color blanco con 23%, 14% y 10%.

5. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de GESTOR

En cuanto a la pregunta cinco, tanto el gráfico general como el departamental muestran que los colaboradores reconocen en un 100% al símbolo representativo de GESTOR.

6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo a realizar en GESTOR:

En cuanto a la pregunta seis, el gráfico general muestra que existen cuatro herramientas de comunicación por las que los colaboradores prefieren informarse: Hipchat con un 35%, Outlook con un 31% y Reuniones formales y JIRA con un 15%. Al tomar en cuenta el gráfico departamental, se puede ver que todos los departamentos prefieren tres herramientas principalmente: Hipchat con no menos de un 30%, Outlook con no menos de un 25%, Reuniones formales con no menos de 13% y en el caso de Comercial en un 50%. No obstante, en los departamentos: Proyectos, Producto, SAC y Servicios aparece el JIRA con un 25%, 18%, 17% y 4%.

7. Califique –marcando con una X- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia.

Para analizar la pregunta 7 se tomarán en cuenta los cuatro herramientas preferidas en la pregunta anterior: Hipchat, Outlook, Reuniones formales y JIRA

En cuanto a la pregunta siete, tomando en cuenta el gráfico de la herramienta Hipchat se puede ver que los colaboradores la puntúan excelente en un 43%, bueno en un 41% y regular en un 16%. Dentro de los departamentos: Productos, SAC, Comercial, Servicios se puntúa en su mayoría con excelente con: 67%, 62%, 50% y 35%. La puntuación siguiente en su mayoría es bueno en Proyectos (52%), Producto (38%), SAC (33%) y Servicios (35%).

Tomando en cuenta los resultados de Outlook en el gráfico general se evidencia que la mayor parte de colaboradores opta por la opción excelente con un 49%, seguido por bueno con un 46% y regular con un 5%. Dentro del gráfico departamental se puede

ver que en Proyectos, Producto, SAC y Comercial se lo califica como excelente en su mayoría con no menos de 50%. La calificación seguida en los departamentos es bueno en los departamentos antes mencionados con no menos de un 33%, mientras que en el departamento de Servicio esta categoría es la más alta con 47%. Dentro de LABS se califica como muy mala con un 100%.

Analizando los gráficos de la pregunta 7, referentes a reuniones formales, en el gráfico general se indica que el 46% de los colaboradores lo califica como bueno y el 44% como excelente, 7% regular y 3% malo. Por otro lado, el gráfico departamental indica que: Proyectos (47%), SAC (50%) y Comercial (100%) puntúan, en su mayoría, a la herramienta como excelente. Mientras que, Productos (62%) y Servicios (47%) lo califican mayormente como bueno. Finalmente, LABS lo califica con un 100% como mala.

Dentro de la herramienta JIRA, el gráfico general establece que el 51% lo califica como bueno, el 23% como regular, el 18% como excelente y el 8% como malo. No obstante, el gráfico departamental muestra que los departamentos: Proyectos (52%), Productos (54%), SAC (67%), Servicios (41%) y Comercial (50%) lo califican en su mayoría como bueno. Por su parte, LABS lo califica como regular 50% y malo 50%. El departamento que lo califica mayormente como excelente es Productos con 46%.

8. De las siguientes opciones que posee Outlook, ¿cuál es la que más utiliza? Señale

2

Analizando las respuestas de la pregunta 8, se puede ver que en el gráfico general el 50% de los colaboradores utiliza más el correo dentro de la herramienta de Outlook y el 47% utiliza la herramienta de calendario en el mismo. El gráfico

departamental establece que en los 6 departamentos eligen con no menos del 40% a las dos herramientas mencionadas anteriormente (correo calendario).

11. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre gerente o líder de equipo inmediato:

Analizando los gráficos de la pregunta 11 de forma general se observa que en las 6 opciones presentadas los colaboradores responden afirmativamente con no menos de un 70%, esto también se ve reflejado en los gráficos departamentales.

12. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su gerente o líder de equipo inmediato

En cuanto a la pregunta 12, la mayor parte de respuestas se responden positivamente con no menos de un 70%. No obstante, existen dos afirmaciones que muestran diferencias significativas entre sus respuestas.

La afirmación presentada anteriormente evidencia que el 66% de los colaboradores en general, afirman que su jefe o líder de equipo comunica a todos en el área de trabajo sobre el cumplimiento de objetivos y el 34% no lo considera. Tomando en cuenta el gráfico departamental se puede ver que dentro de los 6 departamentos prima el Sí sobre el No, con un porcentaje no menos del 50%. Sin embargo, en las áreas de Proyectos y Productos también se hace presente el No con un 43% y un 46%.

Así mismo, en la afirmación anterior se puede ver que el 69% responde positivamente y el 31% negativamente. Observando el gráfico departamental, se puede ver que en todos los departamentos priman las respuestas positivas con no menos de un 46, no obstante, en las áreas de: Productos (54%), SAC (50%) y Comercial (50%) el porcentaje de la respuesta opuesta también es alto.

13. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de GESTOR? Escoja sólo una opción de las siguientes:

Observando el gráfico general de la pregunta 13, se puede ver que el 69% afirma que la comunicación dentro de GESTOR se da del líder de equipo al colaborador, el 23% entre unidades y el 8% del colaborador al líder de equipo. Analizando el gráfico departamental se evidencia que los 6 departamentos eligen la opción de la comunicación del líder de equipo al colaborador con no menos de un 50%, seguida por la opción entre unidades con no menos de un 17%, a excepción de LABS en la que el 100% considero la opción de líder al colaborador.

14. ¿A través de qué medio le gustaría que su gerente/líder de equipo se comuniquen con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:

En cuanto a la pregunta catorce, el gráfico general establece que el 36% de colaboradores prefiere que el líder se comuniquen con ellos por medio de una entrevista personal, 33% por medio de una reunión formal, 25% por el correo electrónico y 5% por llamada telefónica. Dentro del gráfico departamental se puede ver que en Proyectos, Productos, LABS y Comercial se prefiere la comunicación por medio de entrevistas

personales con no menos de un 35%. Por otra parte, en SAC y Servicios se prefiere que la comunicación sea por medio de reuniones formales con no menos de un 40%. Así mismo, dentro de los 6 departamentos se elige entre las opciones al correo electrónico.

15. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

En cuanto a la pregunta quince, dentro de gráfico se puede ver que el 59% de los colaboradores ha realizado una sugerencia a la dirección. En el gráfico departamental se evidencia que en los seis departamentos se han realizado, en su mayoría sugerencias con no menos de un 50%. En los departamentos de Proyectos y Comercial se obtienen porcentajes altos del no, con un 48% y 50%.

17. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta? Seleccione una opción.

Calificando el nivel de satisfacción de los colaboradores al realizar sus sugerencia, en su mayoría el 36% estableció que se sintió satisfecho, el 16% insatisfecho y el 7% completamente satisfecho. Tomando en cuenta las respuestas por departamentos, se puede ver que en Proyectos el 24% estableció que se quedó insatisfecho, en Productos 54% satisfecho, en SAC 75% satisfecho, en LABS 100% satisfechos, en Servicios 47% satisfechos y en Comercial 50% satisfechos.

18. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por GESTOR en los medios oficiales: SOLO UNA.

En la pregunta dieciocho a nivel general se ve que el 34% califica a la información de GESTOR como necesaria, el 33% oportuna, el 23% actualizada y el 10% precisa. A nivel departamental, se puede ver que en Proyectos (48%), Servicios (38%), LABS (50%) y Comercial (50%); consideran que la información es necesaria. Mientras que, en SAC (50%) consideran que es actualizada y en Servicios (50%) oportuna.

19. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

En la pregunta 19 a nivel general se puede ver que la mayor parte de colaboradores estableció que las 3 palabras que describen mejor su trabajo son: técnico 19%, motivante 16% y excelente 15%. A nivel departamental en Proyectos se elige a excelente 21%, técnico 16% y motivante 13%. En Productos, motivante 32%, excelente y técnico 17%. SAC, 33% técnico, 11% fácil y excelente. LABS, 33% divertido y motivante, 17% técnico y excelente. Servicios 20% excelente, 18% divertido, 14% técnico y fácil. Comercial 33% fácil y técnico y 17% divertido y motivante.

20. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo

Tomando en cuenta las respuestas de la pregunta 20, se puede ver que existe un patrón en la calificación de los aspectos: organización, efectividad, honestidad y relaciones humanas; la mayor parte lo consideran muy importante con no menos de un 60%. No obstante, en severidad se ve un comportamiento cambiante en el que el 44% lo

consideran importante, 28% regular, 15% menos importante, 10% muy importante y 3% sin importancia.

21. Califique por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore GESTOR

Dentro de la pregunta 21, se puede ver que existe un patrón en la calificación de los aspectos: organización, efectividad, honestidad y relaciones humanas; la mayor parte lo consideran muy importante con no menos de un 60%. Por otra parte, en severidad consideran que es un aspecto mayoritariamente importante 25%, menos importante 21%, muy importante 20%, regular 18% y sin importancia 16%.

Conclusiones:

A nivel de identidad

Analizando los resultados obtenidos anteriormente, se puede decir que los colaboradores de GESTOR mantienen un alto nivel de conocimiento en cuanto a la identidad corporativa de la organización.

- **Misión:** la mayor parte de los colaboradores reconoce la misión de GESTOR.
- **Valores:** se reconocen en su mayoría los 5 valores de la empresa, lo que indica que estos se encuentran bien posicionados dentro de la misma. Sin embargo, los departamentos de LABS y Comercial fallan en reconocer a la rapidez como uno de sus valores.

- **Colores corporativos:** los tres colores de la empresa son reconocidos por la mayor parte de los colaboradores. No obstante, en Producto y SAC el color gris no se asocia con GESTOR.
- **Símbolo:** todos los colaboradores se relacionan con el símbolo distintivo de la organización.

Así mismo, dentro de las entrevistas que se realizaron, los colaboradores no solo reconocieron los rasgos anteriormente mencionados. Sino que pudieron describir de manera correcta la filosofía de la empresa. Dentro de la investigación cualitativa los entrevistados describieron a profundidad factores como; misión, visión, valores y filosofía; cada uno de estos alineados a lo establecido por la cultura GESTOR. Por otra parte, algunos de ellos establecieron que los cambios de cultura corporativa generados por parte de la dirección, los ha confundido para poner en práctica los rasgos que identifican a la empresa.

A nivel de comunicación/ herramientas

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas por los colaboradores, se puede concluir que las herramientas más utilizadas y mejor puntuadas son: Hipchat, Outlook, Reuniones Formales y el JIRA. Dentro de este aspecto es importante mencionar que el JIRA es más utilizado por el equipo de Proyectos, Productos y SAC.

Por otra parte, es importante mencionar que dentro del Outlook los las herramientas más utilizadas son: el correo electrónico y el calendario.

Así mismo, se indico que la información que les gustaría recibir por parte de GESTOR es: productos nuevos, información de la empresa y de talleres y seminarios.

Dentro de este aspecto, es importante mencionar que en las entrevistas a profundidad realizadas, la mayor parte de los colaboradores mencionó a algunas de estas herramientas, calificándolas positivamente y estableciendo que estas son las que más se utilizan y facilitan la gestión de comunicación dentro de la empresa.

A nivel de comunicación/ canales

En lo que se refiere a canales, se puede decir que a nivel general, GESTOR maneja un buen clima laboral desde los colaboradores hasta los mandos medios. Sin embargo, existen algunos puntos en los que se debe prestar atención, para que así la comunicación entre las unidades sea más abierta y sólida. Dentro de esto se encuentra el hecho de motivar a que los colaboradores mejoren sus habilidades o conocimientos y a comunicar de mejor manera el éxito en el cumplimiento de objetivos.

Por otra parte, cuando los colaboradores establecen de qué manera se lleva a cabo el formato de comunicación dentro de la organización, la mayor parte indica que es de forma descendente. No obstante, esto muestra una desalineación con la filosofía que mantiene la empresa, ya que la misma considera que esta es totalmente horizontal y entre unidades. Para complementar este hecho, la mayor parte de colaboradores indica que preferiría tener una comunicación directa con su líder de equipo al momento de intercambiar información.

En cuanto a la pregunta diecinueve existe una desvinculación al momento de describir el trabajo de los colaboradores, pues dentro de las palabras que se eligen muy pocos de ellos lo relacionan con los valores de la empresa. Esto evidencia que los valores están captados por los mismos, más no son puestos en práctica en el día a día laboral.

Para complementar la información obtenida con las entrevistas realizadas, resulta relevante mencionar que varios de los colaboradores indicaron que el clima laboral se ve un tanto afectado por las diferencias culturales entre colaboradores ecuatorianos, venezolanos y cubanos. Para ellos es importante generar inclusión entre estos grupos.

Campañas de comunicación Interna GESTOR INC.

Problemáticas identificadas:

Tras haber concluido con la auditoria de comunicaciones y ambiente laboral llevada a cabo en GESTOR INC. A través de métodos cualitativos (Encuestas) y métodos cualitativos (Entrevistas a profundidad) se pudieron observar cuatro problemáticas clave dentro de la empresa:

1.- En primer lugar, tomando en cuenta la investigación cualitativa de las encuestas, se puede afirmar que existe una falta de sentimiento de pertenencia en la empresa por parte de los colaboradores. Un problema que se extiende hasta el nivel de identidad corporativa en donde la misión se identifica pero el concepto detrás de ella no se entiende con claridad para algunos colaboradores. De la misma forma, el mensaje o intención de la empresa es "Ser Causa" el cual no se es entendido en su totalidad y no se ve representado en las actividades del día a día. Una problemática que también se presenta a nivel de ambiente laboral, en el momento que no identifican los colaboradores la importancia de ser causa de un buen ambiente de trabajo. Un buen ambiente que se ve afectado por la competencia y segregación que existe entre colaboradores ecuatorianos contra colaboradores cubanos y venezolanos.

2.- En segundo lugar, se logró identificar que la forma de comunicación no es la que se esperaría de una empresa con un organigrama integrativo que dispone de canales horizontales. Tomando como referencia el trabajo de investigación cuantitativo se puede observar que 69% de la muestra afirmó que la información dentro de GESTOR se transmite de manera descendente. Así mismo, el 41% de los colaboradores de la muestra jamás han realizado alguna sugerencia respecto a la empresa o las actividades de la misma en alguna ocasión.

13. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de GESTOR? Escoja sólo una opción de las siguientes

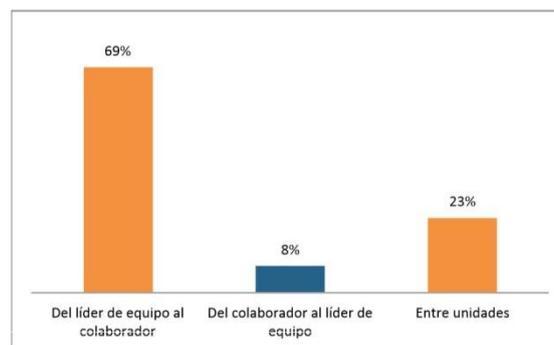


Figura 7. Información en GESTOR.

En tercer lugar, se pudo observar que los colaboradores no sienten que están recibiendo información que ellos consideran clave. La motivación. Para empezar, la investigación cuantitativa demuestra que 31% de las personas que trabajan en GESTOR opinan que sus líderes de equipo no los motivan para desarrollar sus conocimientos profesionales.

15. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

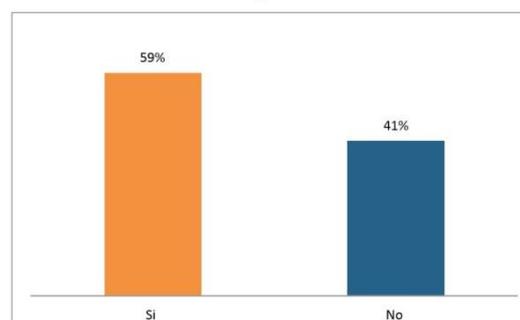


Figura 8.
Sugerencias en
GESTOR.

12. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/ desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su gerente o líder de equipo inmediato

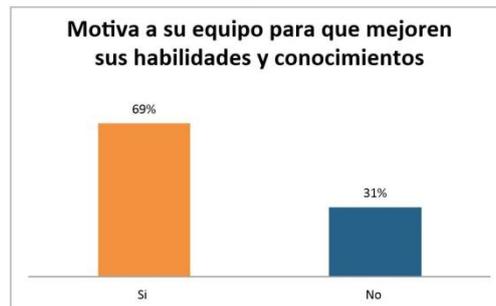


Figura 9. Motivación GESTOR.

20. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo

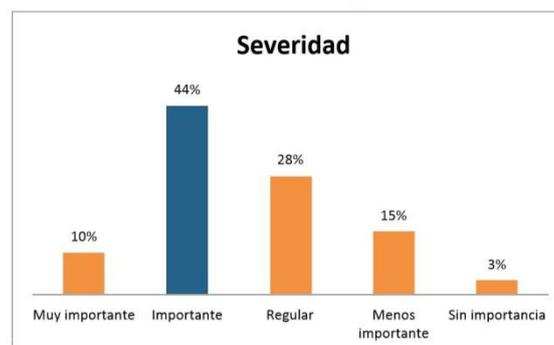


Figura 10. Severidad GESTOR 1.

Finalmente y en cuarto lugar, se pudo observar que los colaboradores de la empresa consideran que los mecanismos de control o seguimiento a su trabajo no son lo suficientemente severos. Como se puede observar en la investigación cuantitativa, 44% de los Gestores opinan que la severidad es un aspecto importante de una empresa. Por lo tanto, se hace esta afirmación al observar que 45% de los colaboradores aseguran que es importante o muy importante que se mejore este aspecto dentro de la empresa. Así mismo podemos identificar que otra característica de esta problemática es que 34% de los colaboradores consideran que su líder de equipo no provee retroalimentación en el cumplimiento de objetivos.

21. Califique por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore GESTOR

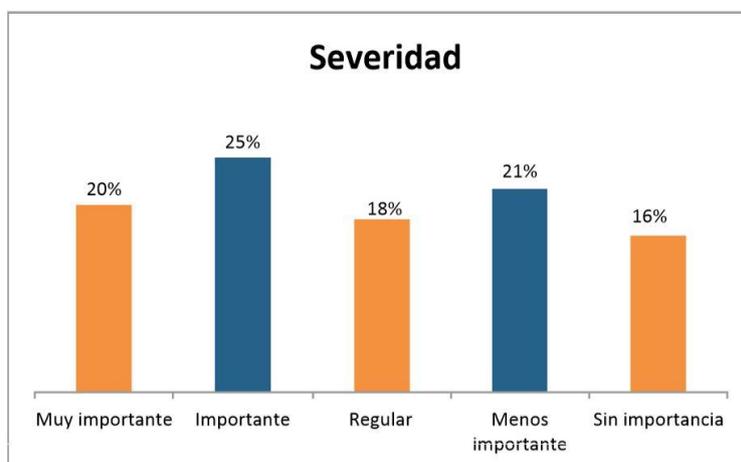


Figura 11. Severidad en GESTOR 2.

Concepto de campaña:

El concepto y la idea detrás del tema de las campañas a ser realizadas para tratar las problemáticas identificadas con la investigación de auditoría se basan bajo el eslogan "Soy GESTOR, soy... ". Tomando en cuenta todos los problemas observados, el eslogan hace una referencia que se puede contextualizar dentro de cada una de las problemáticas manteniendo así la coherencia y unidad de la campaña. Principalmente pensando en la necesidad de reafirmar la misión y el valor de ser causa para generar un ambiente laboral favorable que enfatice estas cualidades al ser interiorizadas por los colaboradores. Se busca explotar las cualidades ideales a las que debería aspirar un GESTOR.

Objetivo general de campaña:

Diseñar estrategias comunicacionales para resolver, en la medida posible, las problemáticas identificadas con la investigación de auditoría. Implementar las estrategias de comunicación para generar un ambiente laboral libre de tensiones entre colaboradores, vías de comunicación obstruida o incoherente y poca identificación de

los colaboradores con GESTOR y sus valores. Para mayor información revisar los anexos para el resumen de campaña. (Ver anexos para piezas y resumen).

Campaña 1: "Soy Gestor, soy tú":

Objetivo Específico:

Generar un ambiente de unidad y confraternidad entre los colaboradores de GESTOR INC. Así como clarificar y posicionar el significado de ser causa aliándose del mensaje de "Soy Gestor, soy tú". Lo que se busca es establecer el sentimiento de pertenencia y unidad entre todos los colaboradores a través de la humanización de cada uno de los colaboradores, es decir presentarlos como GESTORES igualitarios y humanos frente a todos, buscando generar empatía. Así como posicionar en un 90% el concepto de ser causa entre los miembros de la empresa.

Estrategia:

A través de diversos medios se buscará que los colaboradores de GESTOR interactúen entre ellos fuera del ambiente de trabajo buscando enfatizar sus parecidos como humanos. Así mismo, dentro del ambiente laboral se enfatizará la significancia y el alcance que puede tener el valor de ser causa. Una estrategia que se segmentara en tres fases: Expectativa, informática y recordación. Mientras que al mismo tiempo contara con diversas actividades para cada fase.

Campaña 2: "Soy Gestor, soy todo oídos":

Objetivo Específico:

Aumentar el porcentaje de empleados que han realizado una sugerencia al 80% en un plazo de un año. Así mismo, se busca que un 25% de los colaboradores estén de acuerdo con que la comunicación tiene una forma horizontal y lograr que 40% indique que es ascendente en un plazo de dos años.

Estrategia:

A través de diversos medios se buscará que los colaboradores de GESTOR comprendan la importancia de sus opiniones. Así mismo, se incentivará la transmisión de opiniones o sugerencias de parte de todos los colaboradores.

Campaña 3: "Soy Gestor, soy tú impulso"

Objetivo Específico:

Posicionar a los líderes de cada equipo como centros del núcleo de equipo de manera que representen autoridad pero sobre todo apoyo y motivación.

Estrategia:

Implementar un espacio en donde los líderes de equipo provean información y posibilidades de desarrollo profesional a sus colaboradores.

Campaña 4: "Soy Gestor, soy libre y responsable"

Objetivo Específico:

Posicionar las mediciones en cuanto a la importancia de mejorar la severidad dentro de Gestor INC en no más del 25% en importante o muy importante en el plazo de seis meses en los equipos de Labs, Servicios y Comercial.

Estrategia:

Implementar una nueva herramienta de comunicación la cuál buscará proveer control al progreso en el cumplimiento de objetivos de cada colaborador mientras que al mismo tiempo supondrá una forma de retroalimentación constante y brindará un sentimiento de autonomía con algo de riesgo. Esta herramienta también será utilizada como medición para una de las tácticas utilizadas en otro segmento de la campaña.

Campañas Globales de comunicación Gestor.

Temática FRED aprendiz financiero.



Figura 12. Logo Fred AF.

La campaña FRED Aprendiz financiero se basa en un modelo de escuela de 2 niveles aprendiz y especializado. Tendremos estrategias basadas en ambos campos considerando una diferencia principal que segmenta a nuestros 5 públicos en dos segmentos básicos: 1.- sin conocimientos del mundo financiero y expertos como nuestros clientes o nuestros posibles clientes como mutualistas, casas de crédito, bancos, etc. En nuestro primer nivel tenemos a dos públicos principalmente la comunidad aledaña y la comunidad en general. En el segundo tenemos a los medios especializados de comunicación y a nuestros clientes y posibles futuros clientes. Por

ellos hemos desarrollado tácticas y estrategias que se adhieren a las necesidades de comunicación de cada público y a sus posibles intereses.

Objetivo general:

- Desarrollar un estudio y una aplicación que permitirán desarrollar estrategias en torno a ambos para permitir a GESTOR posicionarse como líder de opinión, referente y apoyo a nivel nacional en el manejo financiero para empresas fiduciarias y personas naturales y jurídicas.

Objetivos específicos de campaña:

- Desarrollar un programa de RSC con la comunidad de Bellavista Alta.
- Posicionar a GESTOR como líder de opinión y soporte dentro del mundo financiero para empresas del sector y la comunidad general.
- Diseñar una campaña en medios de comunicación que refuercen los conceptos de campaña.
- Atraer nuevos clientes del sector financiero.

Problemáticas y mapas de públicos:

- Problema 1: Existen varias entidades bancarias y del sector financiero que aún no han contratado servicios de Fintech para la automatización de sus procesos contables.

- Problema 2: Gestor no es referente de opinión para los medios de comunicación en temas de software y automatización de procesos financieros.
- Problema 3: Las personas que inician su vida financiera no conocen o no tiene claro varios conceptos básicos de los procesos financieros como: Impuestos, créditos y tasas de interés, manejo acciones en bolsa de valores.
- Problema 4: Gestor no tiene un plan de RSC lo cuál puede influir en su posicionamiento como líder de opinión.

Mapa de públicos externo:



Figura 13. Mapa de públicos externos.

Modo de relación:

NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	META	COMUNICACIÓN	NATURALEZA DE LA RELACIÓN
POR RESPONSABILIDAD	ENTIDADES FINANCIERAS	Contar con una buena relación con este tipo de entidades, pues a parte de ser clientes de la empresa; proveen servicios que pueden ayudar financieramente a GESTOR. Además a través de estas se puede realizar el pago de sueldos a los colaboradores.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ENTIDADES REGULADORAS	Mantener una relación estable, con el fin de contar con todas las regulaciones para poder producir dentro del mercado.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ACCIONISTAS	Establecer relaciones sólidas, con el fin de mantener la gerencia de la empresa estable y contar con inversión fija.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	ENTIDADES GUBERNAMENTALES	Mantenerse atento a los movimientos de este público, con el fin de analizar futuras leyes que puedan desestabilizar el mercado en el que se encuentra la organización.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
POR INFLUENCIA	COMPETENCIA	Estudiar a la competencia con el fin de saber en qué aspectos puede innovar la empresa y así ofrecer un mejor servicio a sus clientes.	Bilateral limitada	Relación a largo plazo
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Establecer una relación cercana con los medios, para así tener más difusión y llegar de manera óptima a los públicos externos.	Bilateral Activa	Relación a largo plazo
POR DEPENDENCIA PRIMARIOS	COLABORADORES	Crear una relación amplia y cercana, con el fin de infundir un sentimiento de fidelidad y apropiación con la empresa. De esta manera se generará un buen ambiente laboral y menos rotación en el personal de GESTOR.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
	CLIENTES	Mantener una comunicación dinámica con este stakeholder, de esta manera se lo mantendrá fiel a la compra del producto o servicio de la empresa	Activa Bilateral	Relación a largo plazo
POR DEPENDENCIA SECUNDARIOS	FAMILIARES DE LOS EMPLEADOS	Establecer una buena relación con este stakeholder, pues ellos serán un canal que incentive a los colaboradores a mantenerse fieles a la empresa.	Bilateral limitada	Relación a largo plazo
POR CERCANÍA	PROVEEDORES	Crear una relación estable con el fin de tener los suministros necesarios de cada proveedor. Además capacitarlos pues ellos en ocasiones serán también la cara de la empresa.	Activa Bilateral	Relación a largo plazo

Figura 14. Modo de relación.

Tras una reunión con la presidencia y algunos directivos de GESTOR INC. Se pudieron establecer los siguientes 5 segmentos de público como los receptores de la campaña de comunicación global:

- Comunidad aledaña.
- Comunidad general.
- Medios de comunicación.
- Posibles Clientes.
- Clientes actuales

Comunidad Aledaña:

Justificación	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
Gestor no tiene un programa de RSC implementado en la comunidad cercana de Bellavista.	Programas de capacitación en manejo de economía del hogar.	Proveer de conocimientos a la población cercana a las oficinas en Quito.	Escrito	Afiche exp.
			Escrito	Afiche invitación.
			Directo	Una capacitación.
			POP	Chanchitos de ahorro gigantes en las veredas.

Tabla 4. Campaña comunidad aledaña.

Expectativa:

Fase 1: Se colocarán afiches de expectativa en varias locaciones del barrio para generar discusión y duda entre los habitantes del barrio.



Figura 15. Expectativa Comunidad.

Informativa:

Fase 1: Se colocaran afiches de invitación a la capacitación sobre la importancia del ahorro y manejo de cartera del hogar.

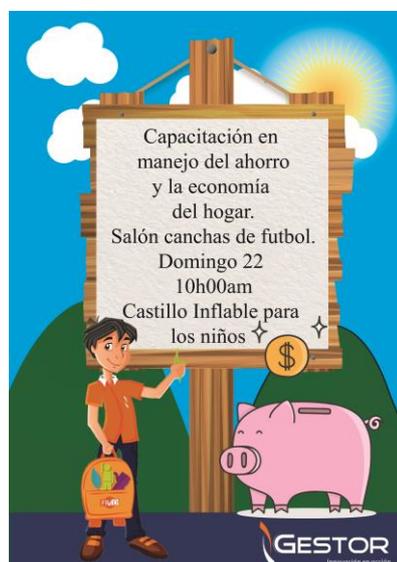


Figura 16. Informativa Comunidad.

Fase 2: Se realizará una capacitación en el salón de las canchas del barrio.



Figura 17. Informativa comunidad 2.

Recordación:

Se posicionaran esculturas hechas de plástico o esponja en forma de chanchito monedero en el barrio.



Figura 18. Recordación comunidad.

Comunidad General Universitaria:

Justificación	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
Gestor no tiene un programa de RSC implementado en la comunidad cercana de Bellavista.	Programas de capacitación en manejo de economía del hogar.	Proveer de conocimientos a la población cercana a las oficinas en Quito.	Escrito	Afiche exp.
			Escrito	Afiche invitación.
			Directo	Una capacitación.
			Escrito	Invitación lanzamiento.

Tabla 5. Campaña comunidad general.

Expectativa:

Se colocaran afiche publicitarios que generen duda sobre la razón de los mismos en los transeúntes de las zonas universitarias.

Fase 1:

Figura 19.
Expectativa com. General.



Informativa:

Se colocara una valla publicitaria en la zona específica donde se vaya a realizar la capacitación. Posteriormente se llevara a cabo el evento.

Fase 1 y 2:



Figura 20. Informativa com. General.

Recordación:

Se entregara una invitación al evento de lanzamiento a la salida de la capacitación para generar un sentimiento de continuidad del proyecto.

Fase 1:

Figura 21. Recordación com. General.



Medios de comunicación:

Es necesario mantener en cuenta que la campaña para medios de comunicación es más un refuerzo de la estrategia completa. Pero para posicionar al cliente como líder de opinión en su segmento de mercado es necesario contar con una estrategia de medios masivos. En esta ocasión se centrara la estrategia de la misma forma para cada medio de comunicación pero los objetivos serán distintos para los dos segmentos de medios de comunicación que se han identificado.

Medios Especializados :	Encargado	Segmento	Teléfono	Email
El Contador	José Rodríguez	Segmento especial.	593 – 02 2 265 8643 593 – 99560578 2	suscribete@elcontador.com.ec seminarios@elcontador.com.ec
Revista GESTION	Juana Ordóñez	Artículo.	593-2 255 9930 / 593-2 236 848 0999-723-982	gestiondigital@multiplica.com.ec info@dinediciones.com
Revista LIDERES	Juan Páez.	Educación	593 22 909 706	Juanpaez@elcomercio.com
Revista EKOS	Sofía Chávez.	Noticias	593 22 44 33 77	schavez@ekos.com.ec
Medios Generales	Encargado	Segmento	Teléfono	Email
El Comercio	Juan Páez.	Negocios.	2673 208 / 2670 999 / 2 679 999	Juanpaez@elcomercio.com
Hot 106.	Paolo Muñoz.	Al fin solos.	593 22 3319405	paully@hot106fuego.com
El Universo.	Alexandra Ávila.	Opinión.	593 22 255990	aavila@eluniverso.org

Mundo Magazine.	Andrea Regalado.	Noticias.	593 22 332999	aregalado@masbtl.com

Tabla 6. Guía de medios.

Por un lado, en los medios especializados, se busca conseguir entrevistas a profundidad o artículos completos rondando la temática de la automatización y los servicios FINTECH, mientras que en los medios de alcance general se busca introducir el mensaje y temática del estudio que se ha realizado con el cual se puede concluir que, tras haber estudiado a una muestra de 20 personas:

- Se puede concluir que la juventud del ámbito nacional requiere de un apoyo extra para poder realizar sus operaciones financieras a través de un medio virtual. De igual forma, se concluye que los mismos jóvenes tienen pocos conocimientos o entendimiento de lo que es el mercado de valores u otros tipos de actividades financieras. Únicamente 15% de los encuestados sabe cómo declarar sus impuestos virtualmente.

Justificación	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
Gestor no es referente de opinión para los medios de comunicación en temas de software y automatización de procesos financieros.	Estudio de población financieramente inmadura.	Posicionar a Gestor como una entidad social nacional comprometida al desarrollo así como a conectar financieramente a las personas.	Escrito	Boletín de Prensa
			Escrito	Estudio basado en la muestra de GARCÉS.
			Escrito	Invitación evento de lanzamiento.
			Directo	Evento de lanzamiento y

	Aplicativo para dispositivos inteligentes.		Directo Escrito POP	rueda de prensa. Aplicativo. Mini Revista Ed. Medios.
--	--	--	------------------------	--

Tabla 7. Campaña medios de comunicación.

Expectativa:

Se enviarán dos documentos a los medios para generar discusión interna.

Fase 1: Boletín.

Quito 16 de mayo 2017

REVISTA: _____

Desde sus inicios la tecnología cambio el mundo de los negocios radicalmente. La industria financiera no se excluye, la tecnología está cambiando la forma en que se consumen, producen y distribuyen los productos y servicios financieros. Los bancos, compañías de seguros e instituciones financieras se han visto obligadas a replantear su forma de operar para adaptarse a una nueva era.

En el ámbito nacional, Gestor INC aparece como la primera y única desarrolladora de software que aparte de ofrecer un servicio que se ajusta a las necesidades específicas del cliente, tiene en consideración la falta de inversión que existe en agregar valor a las propuestas de negocio. Por ejemplo, en Ecuador, existen más de 20 agencias de crédito y bancos que no han automatizado sus servicios con software especializado, la mayoría de datos se llenan manualmente.

Pero la realidad es que en el país existe una falta de interés y poca aplicación de los procesos financieros, especialmente en los segmentos más jóvenes. Un estudio de 2017 menciona que únicamente 2 en 10 jóvenes de entre 22-24 años conocen como declarar sus impuestos virtualmente y entienden con cierto grado de satisfacción las tasas de interés crediticio, etc.

En este campo son muchísimas las iniciativas que han mezclado la tecnología y el mundo financiero con la denominada "Fintech" como Google, Apple, Amazon, Facebook o Alibaba. Quienes han identificado un nicho clave. Las iniciativas de esta rama que tengan una propuesta diferenciada podrán aportar para generar mayor valor a sus clientes, mientras que al mismo tiempo facilitarán el trabajo de los colaboradores.

Las empresas medianas o pequeñas vinculadas al sector tradicional de la industria financiera, tienen que asimilar que es esencial para su supervivencia el buscar colaborar con iniciativas FIntech. Las empresas que no estén dispuestas a adoptar esta nueva visión alrededor de la evolución digital, corren el riesgo de desaparecer. En definitiva, la clave es cambiar o morir.

Juan Gestorynck - Comunicación GESTOR INC.

0992715959 – 2 372 564

Quito, Ecuador.

Fase 2: Estudio.

Un estudio realizado a una muestra de 20 personas de varios NSE entre 18 y 24 comprendido por la siguiente encuesta:

1.- ¿Tiene usted obligaciones con el SRI o algún otro tipo de institución financiera (IF)?

Si - No

2.- ¿Un banco o el SRI?

Si - No

3.- ¿Sabe cómo utilizar la declaración en línea del SRI?

Si - No

4.- ¿Conoce lo que es el mercado de valores?

Si - No

Estos fueron los resultados:

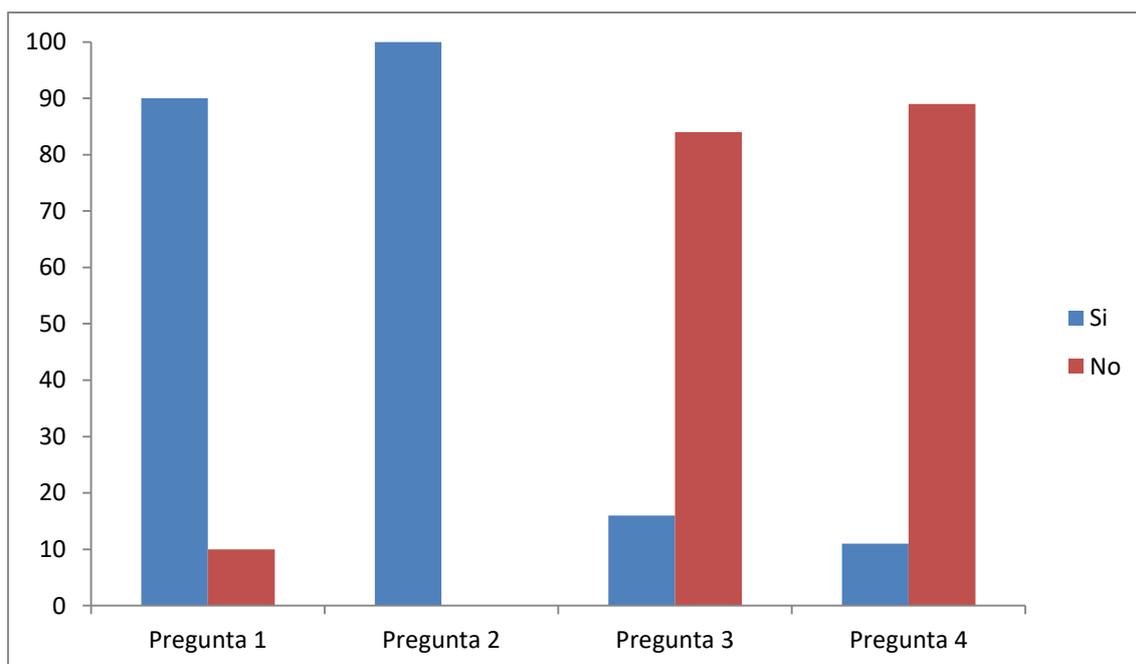


Figura 21. Resultados estudio muestra.

Se puede concluir que la juventud del ámbito nacional requiere de un apoyo extra para poder realizar sus operaciones financieras a través de un medio virtual. De igual forma, se concluye que los mismos jóvenes tienen pocos conocimientos o entendimiento de lo que es el mercado de valores u otros tipos de actividades financieras.

Informativa:

Se procederá a realizar la rueda de prensa para la que se debe invitar a medios y a la mayoría de otros públicos de la campaña

Fase 1:

Figura 22. Informativa medios.



Fase 2:

Rueda de prensa y evento de lanzamiento.

Fase 3:

Fred AF - Asistente financiero. Se lanza la aplicación para portátiles.

Recordación:

Se enviara al día siguiente del evento a la oficina de los periodistas una copia del librito de publicaciones Ed. Medios.

Fase 1:



Figura 23. Recordación medios.

Posibles Clientes:**Expectativa:**

Se enviara a la oficina de los directores de casas de crédito, bancos, mutualistas, etc..

Que se encuentren en la bases de datos de nuestros clientes. Toda la campaña se basara en entregar las piezas en oficina.

Justificación	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
Existen varias entidades bancarias y del sector financiero que aún no han contratado servicios de Fintech para la automatización de sus procesos contables.	Generar incertidumbre en cuanto a la funcionalidad del negocio propio a largo plazo en posibles clientes.	Posicionar herramientas y posibilidades gratuitas en el futuro inmediato del director de las mutualistas con representación en Quito.	Escrito POP	Mini Revistas Ed. Posibles clientes.
			Escrito	Invitación a consulta gratuita.
			POP	Fidget Cube corporativo en oficina.
			Escrito	Invitación evento de lanzamiento.

Tabla 8. Campaña posibles clientes.

Expectativa:

Fase 1:

Figura 24. Expectativa posibles clientes.



Informativa:

Fase 1:

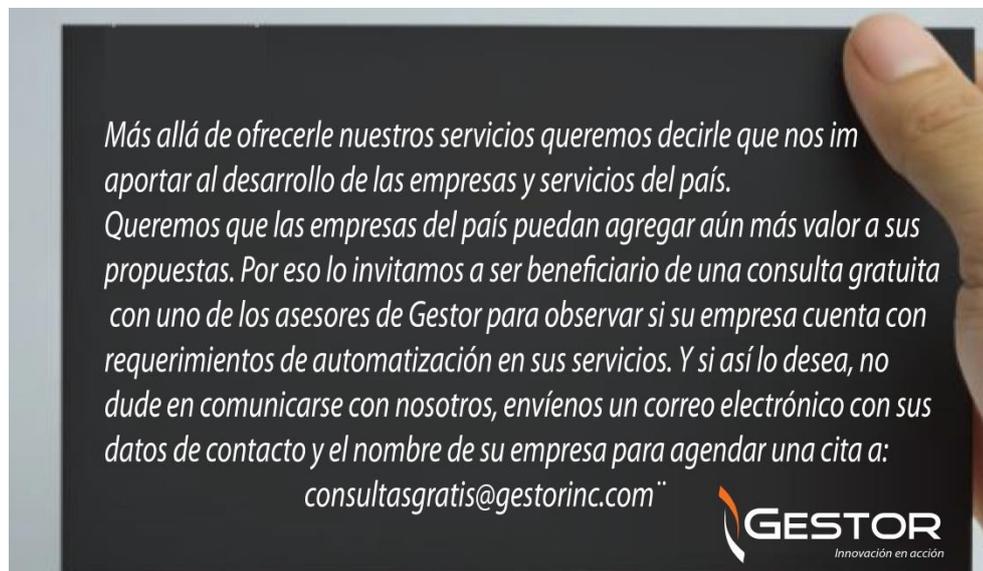


Figura 25. Informativa posibles clientes 1.

Recordación:

Fase 1:

Figura 26. Recordación nuevos clientes.



Clientes:

La campaña hacia los clientes de GESTOR busca presentar los nuevos aspectos de la empresa a sus clientes. Mientras que al mismo tiempo agradecer la confianza en el servicio de GESTOR.

Justificación	Táctica	Objetivo	Canal	Herramienta
Se busca mantener relaciones con los socios estratégicos de la empresa y así generar Word of mouth.	Material de comunicación con información del sector y nuevos servicios de Gestor.	Brindar información relevante que promueva sentimientos gratificantes en el cliente.	Escrito Directo POP	Invitación evento de lanzamiento. Evento de Lanzamiento y rueda de prensa. Revista Ed. Clientes.

Tabla 9. Campaña clientes.



Figura 27. Piezas clientes.

Presupuesto:

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor
---------	----------------	----------	-------

Costos de diseño	\$650	1	\$650
Impresiones afiches 100 x 70	\$ 1.20	6	\$7.20
Impresiones tarjetas de invitación varias.	\$ 1.00	120	\$120
Fidget	\$2.20	30	\$66
Impresión Mini revistas	\$2.50	50	\$125
Chanchitos BTL	\$40	3	\$120
Alquiler salón Swiss Hotel	\$1500	1	\$1500
Estudio	\$1500	1	\$1500
Alquiler valla y spot publicitario.	\$1200	1	\$1200
Desarrollo aplicación	\$5000	1	\$5000
TOTAL:			\$10.288,20.

Tabla 10. Presupuesto.

Cronograma:

Figura 28. Cronograma.



Conclusiones:

- "Las organizaciones que planean efectivamente para la crisis pueden anticipar de mejor forma el momento en que una crisis golpeará, y por ello pueden reducir el daño de una crisis". (Penrose, 2000). Es por esto que se presenta indispensable en la actualidad tener un manejo o planificación de crisis empresarial. La comunicación se presenta como la mejor herramienta para tratar con la crisis, previamente a través de una buena comunicación organizacional e interna para evitar el surgimiento de crisis desde la percepción de los públicos internos. Y en segundo lugar, como planificación estratégica de mensajes y manejo de información para los públicos externos de la organización.

- Un manejo estratégico de la comunicación, así como de su enfoque y medio, son esenciales para alcanzar la mayor productividad y eficacia empresarial.

- Los proyectos de comunicación organizacional así como los de su rama de la comunicación interna, representan el cambio por el que están pasando las empresas contemporáneas. Con esto nos referimos a la forma en que en la actualidad las empresas empiezan a formar un organigrama en donde el empleado es visto como individuo y sus necesidades son atendidas. Este enfoque impulsa la motivación.

Fuentes Bibliográficas:

- Aguilera, J. & Camacho, N. (2008). Gerencia Integral de Comunicaciones: claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. Ecoe Ediciones.
- Alcalá, M. A. (2003). Reputación corporativa. Recuperado a partir de <http://mindvalue.com/reputacion.pdf>.
- Amado, A. & Bongiovanni, M. Bustos, M. Etkin, M. (2008). Auditoría de comunicación. La Crujía Ediciones.
- Andrade, H. (2005). Hacia una definición de la Comunicación Organizacional. España, Netbiblio. p. 32
- Barletta, G. (2007). Rol de la Comunicación institucional en situaciones de emergencia Sanitaria. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 20 de noviembre del 2016 de:
<http://www.fcp.uncu.edu.ar/upload/rol%20de%20la%20comunicacion%20en%20emergencia%20sanitaria.pdf>
- Berlo, D. (1984) El Proceso de la Comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica. Buenos Aires. El Ateneo. Ed.
- Berger, C. R. (1988). Uncertainty and information exchange in developing relationships.
- Brandolini, A. & Gonzales Frigoli (2009). Comunicación Interna. Planificación de las comunicaciones internas. La Crujía Ed. (p. 37-72).
- Brown, K. A. (2009). The Impact of Organization-Public Relationships on Choosing Crisis Response Strategies. University of Tennessee, Knoxville. Obtenido el 24 de noviembre desde
http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=utk_gradthes
- Cabrera, Adriana y Pelayo, Neneka. “Lenguaje y Comunicación. Página 10. Editorial Los Libros El Nacional. Caracas – Venezuela. 2001.
- Cappriotti, P. (1999). Planificación Estratégica de la imagen corporativa. Los públicos. Ariel: p. 35-51
- Castillo, A. (2010). Introducción a las relaciones públicas. Instituto de investigación en relaciones públicas. España. Págs. 1-130
- Cebrián Herreros, M. (1988). Fundamentos de la teoría y técnica de la información audiovisual. Madrid: Alhambra, 2.

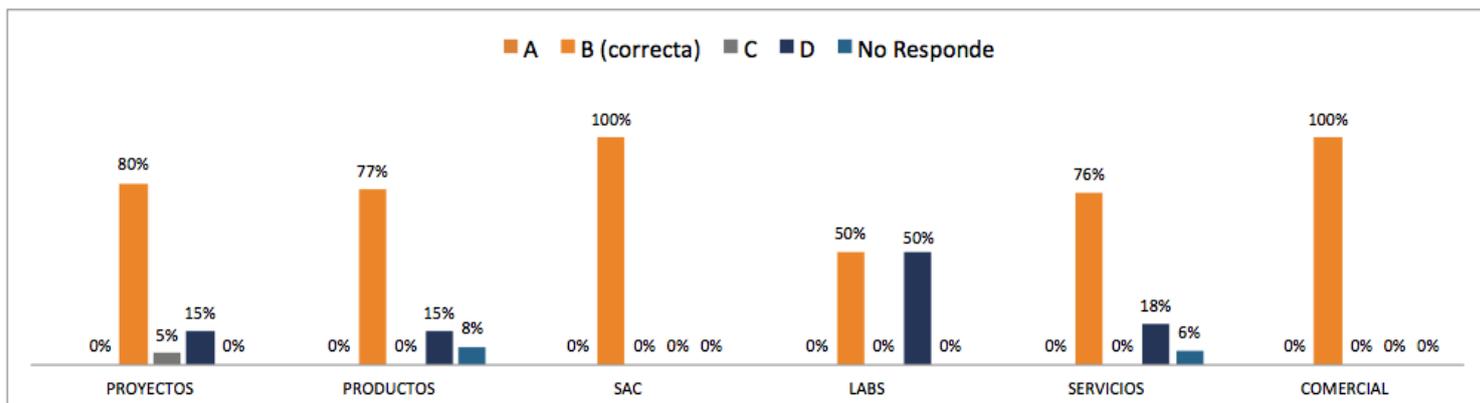
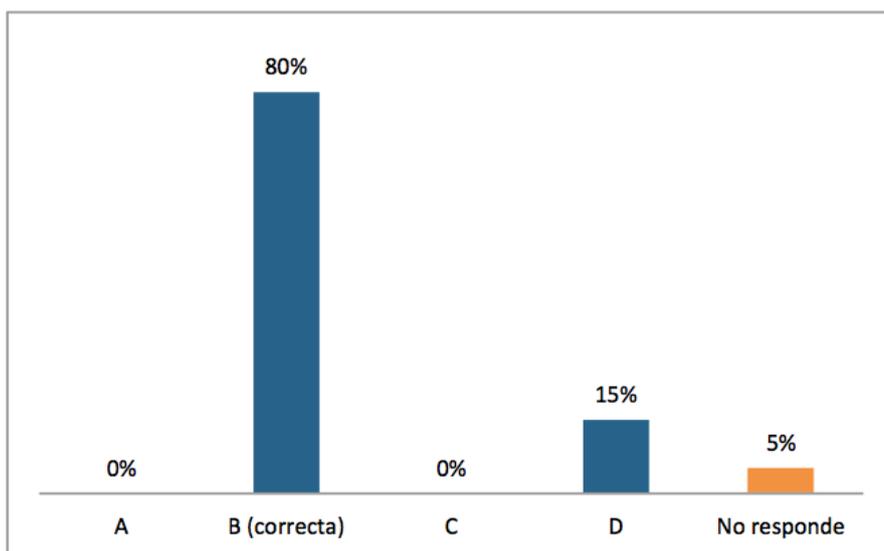
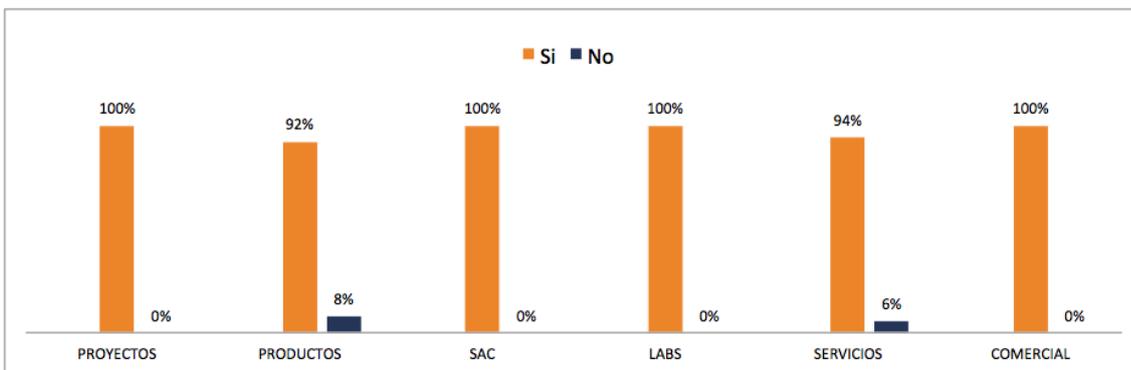
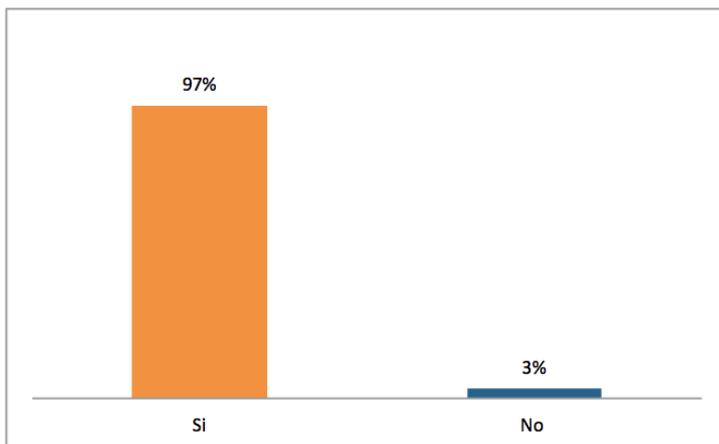
- Cisneros, J. (2002) El concepto de la comunicación: El cristal con que se mira. Extraído 22 de noviembre de 2016 de: <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos07-08/cisneros.pdf>
- Chamarro, A. y Gaya, L. (2007). Ética del psicólogo. (1era Ed). España: UOC
- Chaves, N. (1994). La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona.
- Clarkson. M. B. E. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model. In J. E. Post (Ed.), Research in corporate social performance and policy, p. 331-358. Greenwich, CT: JAI Press.
- Collado, C. (2005) La Comunicación en las Organizaciones. Editoras Trillas: México.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. Management Communication Quarterly, 16(2), 165-186.
- Coombs, W.T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2012) Dirigir la comunicación en el marco de la nueva economía: presente y futuro de la función del Dircom. (pp.1- 4).
- Costa, J. (2009). DirCom on line. Identidad Corporativa. Grupo Editorial Design. p. 127 – 137.
- Costa, J. (s.f.) Master Dircom: los profesores tienen la palabra. Editorial Design.
- Davalos, A. (2014). Clase de comunicación en Crisis. Universidad San Francisco de Quito.
- De la Cuesta, M. y Sánchez, D. (2012). Responsabilidad social universitaria. España: Netbiblo
- Díez, Sara. (2010). Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa (1era ed.). España: Ideaspropias
- Etkin, A. (2012). Comunicación para organizaciones sociales. La Crujía Ediciones, Buenos Aires. (Pp.1-149).
- Fearn-Banks, K. (2007). Crisis communications: A casebook approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fink, S. (2002). Crisis Management: Planning for the Inevitable. Lincoln NE: iUniverse, 2002

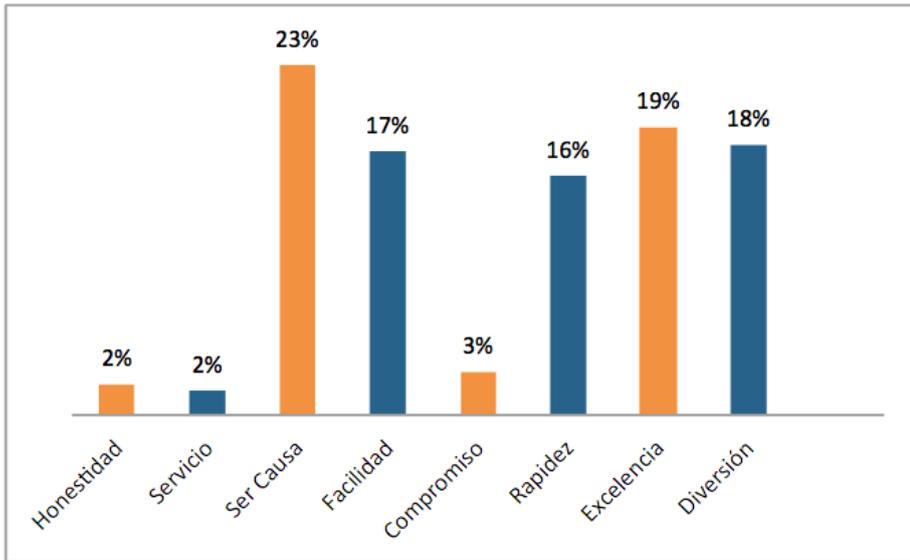
- Greenbaum, H (1974) The Audit of Organizational Communication. The Academy of Management Journal. Vol 17. No 4. Pp 739-754
- Hernández, M. (2008). LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA PROYECCIÓN MEDIÁTICA DE LA IMAGEN POLÍTICA DE JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO DURANTE EL CURSO POLÍTICO 2006-2007. Obtenido el 27 de noviembre 2016.
- Hernández, María y Rodríguez, Imelda. LENGUAJE NO VERBAL. Editorial Netbiblo. España. 2010.2012. Recuperado el 23 de noviembre de 2016 desde <http://monicaperezdelasheras.blogspot.com/2012/04/conoces-laimportancia-del-lenguaje-no.html>
- Koontz, H. (2001). Management: A global perspective. New York. McGraw-Hill. 10th Ed.
- Lacasa, A. (2004). Gestión de la comunicación empresarial. Ediciones Gestión 2000: España.
- López, Ángel y Gallardo, Beatriz.(2005.) “Conocimiento y Lenguaje”. Edición Universitat de Valencia. España.
- Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de comunicación social, (60), 8.
- Millar, Dan, & Heath. (2004). Responding to a Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Miller, G. (1974). Lenguaje y Comunicación. Amorrortu Editores, Buenos aires. Recuperado el 2 de abril de: <http://puertolibros.com/507568.htm>
- Morales, F. (2001). Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Comunicación interna. Recuperado el 20 de noviembre del 2016 en <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>. (p. 1-9)
- Novoa, Andrés. (1980). Conceptos básicos sobre Comunicación. Costa Rica: Catie.
- Núñez & Rodríguez, C. (2013). Diferencias y relaciones entre los intangibles: Identidad, Imagen y Reputación. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España. Recuperado el 19 de noviembre de 2016 de: <http://www.laccei.org/LACCEI2013Cancun/RefereedPapers/RP085.pdf>
- Ogrizek, M., & Guillery, J. (1999). Communicating in crisis: A theoretical and practical guide to crisis management. New York. Aldine de Gruyter. Ed.
- Penrose, J. (2000). The role of perception in crisis planning. Public Relations Review, 26(2), 155-171.

- Pérez, M. (2012). ¿Conoces la importancia del lenguaje no verbal?. Blog escrito el 8 de abril de 2012. Obtenido el 20 de noviembre del 2016 desde <http://monicaperezdelasheras.blogspot.com/2012/04/conoces-la-importancia-del-lenguaje-no.html>
- Perspectiva Sur. “Por qué nos delata el lenguaje no verbal”. Aviso de prensa en línea. Argentina. Obtenido el 21 de noviembre del 2016 desde: http://www.perspectivasur.com/2/nota_1.php?noticia_id=32797
- Revista Imagen y Comunicación. (Marzo 2010) Joan Costa: El impulsor del Dircom. Recuperado el 20 de noviembre del 2016 desde http://www.comunicacionorganizacional.com/downloads/Revista_Imagen_y%20Comunicacion_No3_Joan_Costa.pdf
- Ritter, M. (2004). Imagen y Reputación. P. 1-8
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. La comunicación interna. La crujía: p. 7-41.
- Rivera, B.(2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Revista Negotium. Págs. 32-48. Recuperado el 20 de noviembre del 2016 de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/2/2art2.pdf>
- Rodríguez, Verónica. (2008). Comunicación corporativa. Un derecho y un deber. Chile: RIL
- Saló, N. (2000). La comunicación interna. Curso Superior en Comunicación en los Servicios Sanitarios. Formación Continuada Les Heures. Universidad de Barcelona, Barcelona. Págs. 37-44
- Saló, N. (2008). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona Management Group. Recuperado el 20 de noviembre del 2016 desde <http://www.reddircom.org/.textos/salo.pdf>
- Seitel,F. (2002). ¿Qué son las relaciones públicas?. Teoría y práctica de las RR.PP. Prentice Hall, Madrid. Págs.3-19
- Scheinsohn, D. (1993). Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Ediciones Macchi. Recuperado el 19 de noviembre del 2016 de: <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>
- Tello, M. (2012). Manual de auditoria de la comunicación interna. Obtenido el 26 de noviembre de 2016 desde <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf> (p. 1-26).
- Torvá, J.(2003) La comunicación interna como instrumento de gestión de la empresa”. Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad. Barcelona; Ediciones Gestión. (p. 239-250).

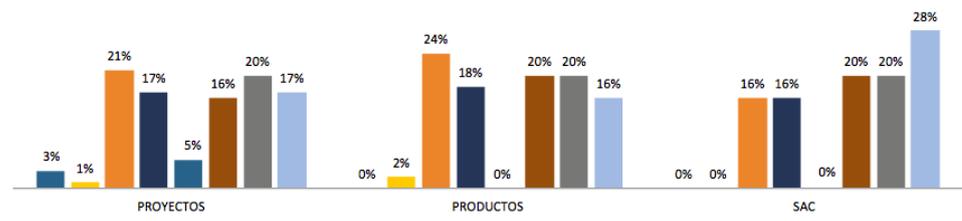
- Veliz, F. (2006) Cambio de mirada en las organizaciones: Comunicación en 360°. Recuperado el 19 de noviembre de 2016 desde de <http://www.redalyc.org/pdf/160/16009311.pdf>
- Weil. (1990) citado en Comunicación Global. <http://comunicologos.org/teorias.php?id=63>
- Wehrich, Koontz. (1993). Management: a global perspective. New York. McGraw-Hill. Ed.
- Westphalen, M. & Piñuel, J. (1993) La dirección de comunicación. Ediciones del Prado: p. 766
- Zarzalejos, J. (s.f.) El Nuevo Humanismo empresarial para el siglo XXI. Responsabilidad y Reputación. Llorente & Cuenca. p. 9-11
- Zapata, L. (2011). Imagen y Comunicación. El ADN del DirCom: Entrevista a Joan

Anexo a graficas auditoria interna.

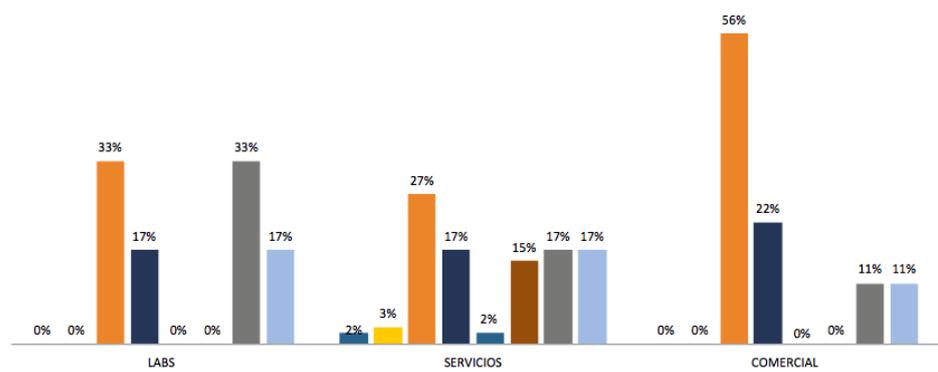


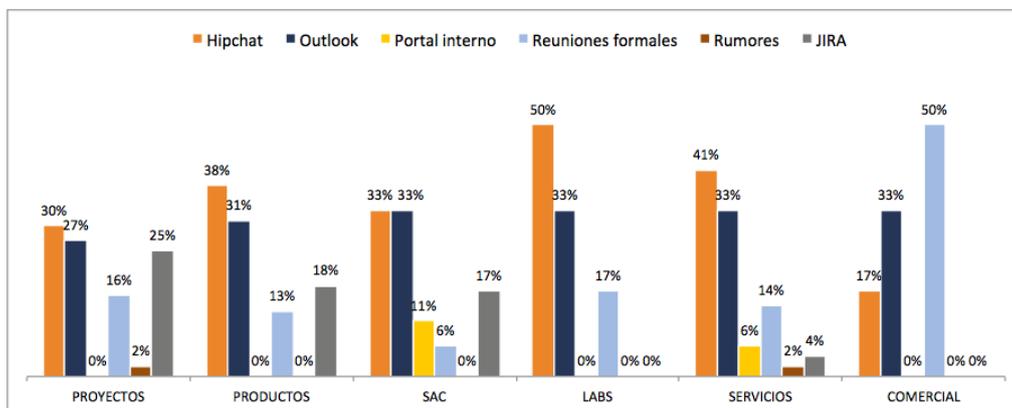
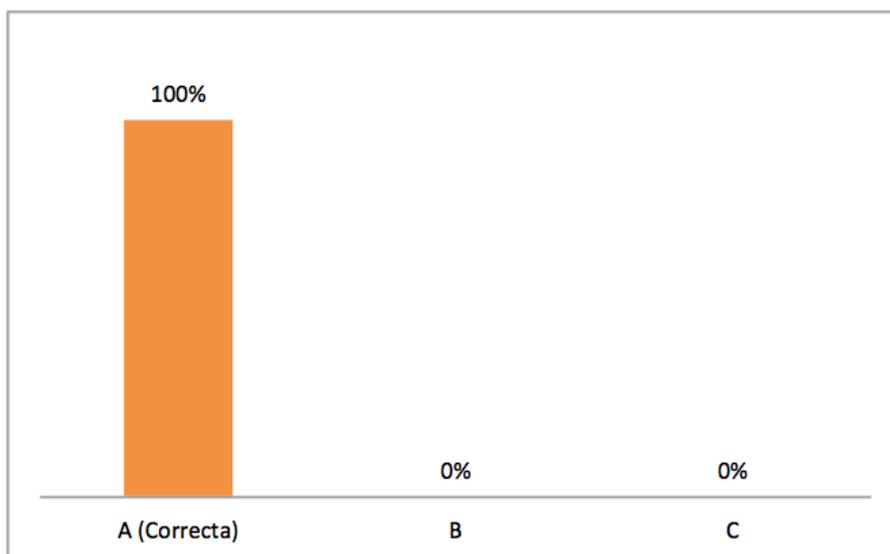
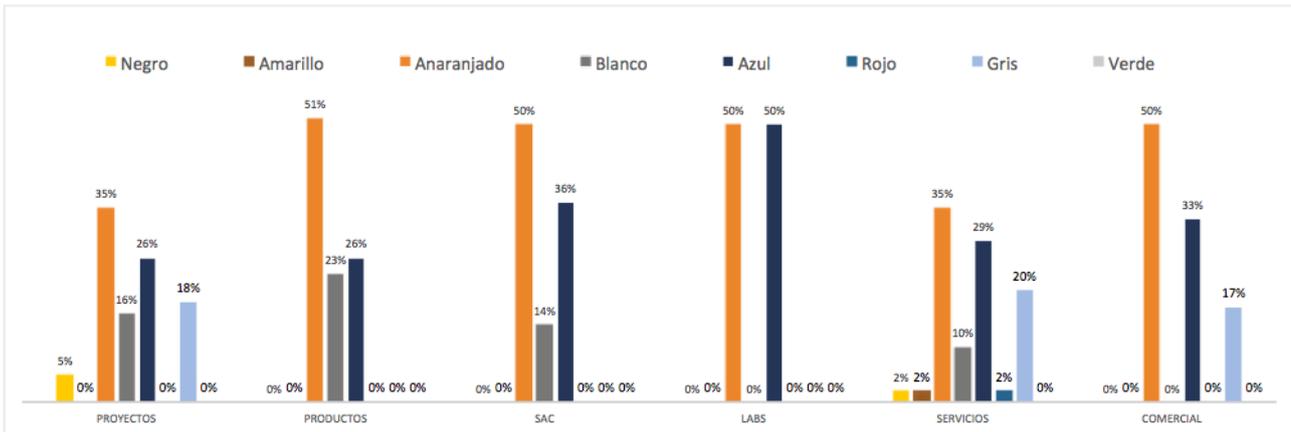


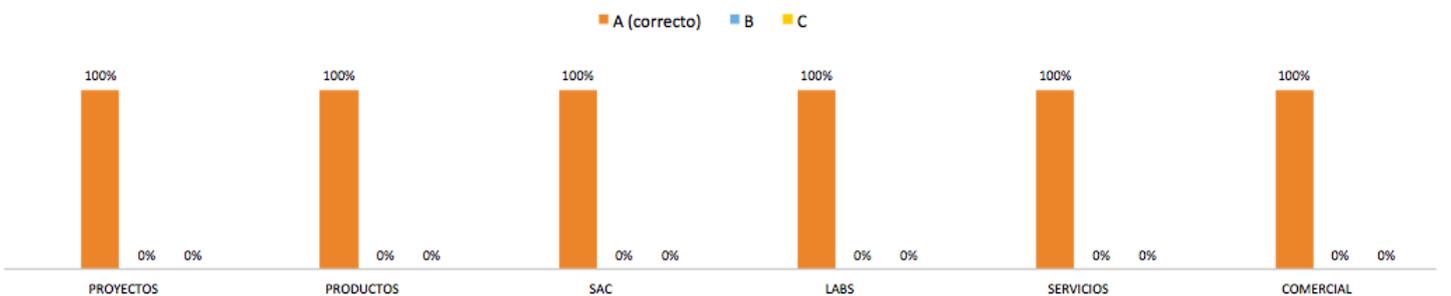
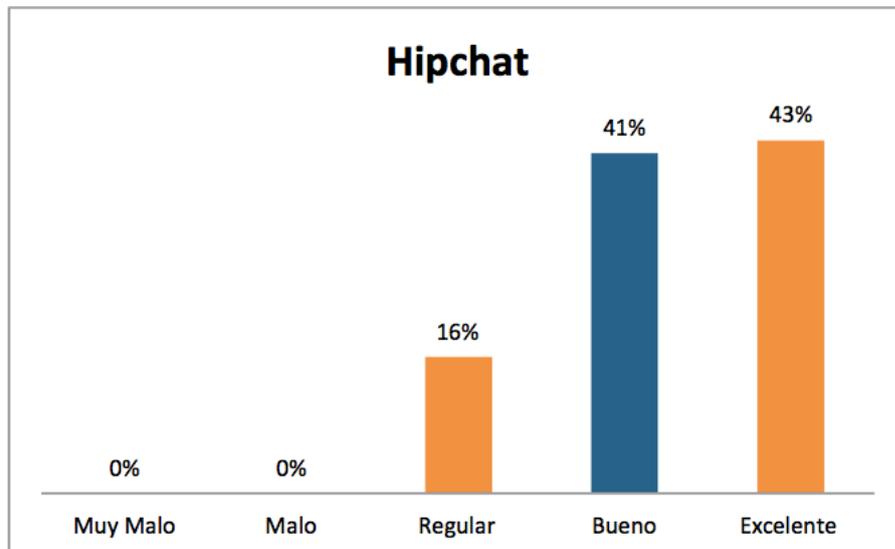
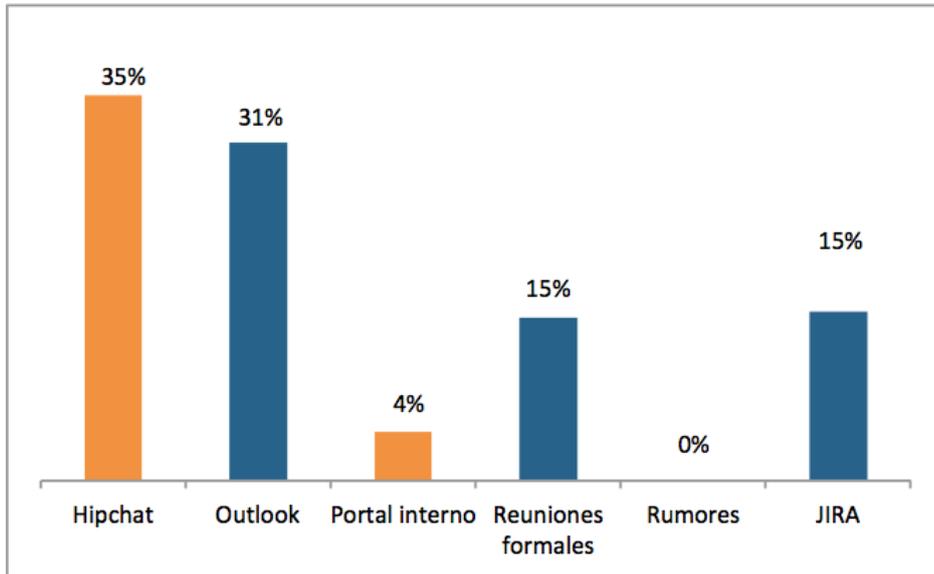
■ Honestidad ■ Servicio ■ Ser Causa ■ Facilidad ■ Compromiso ■ Rapidez ■ Excelencia ■ Diversión

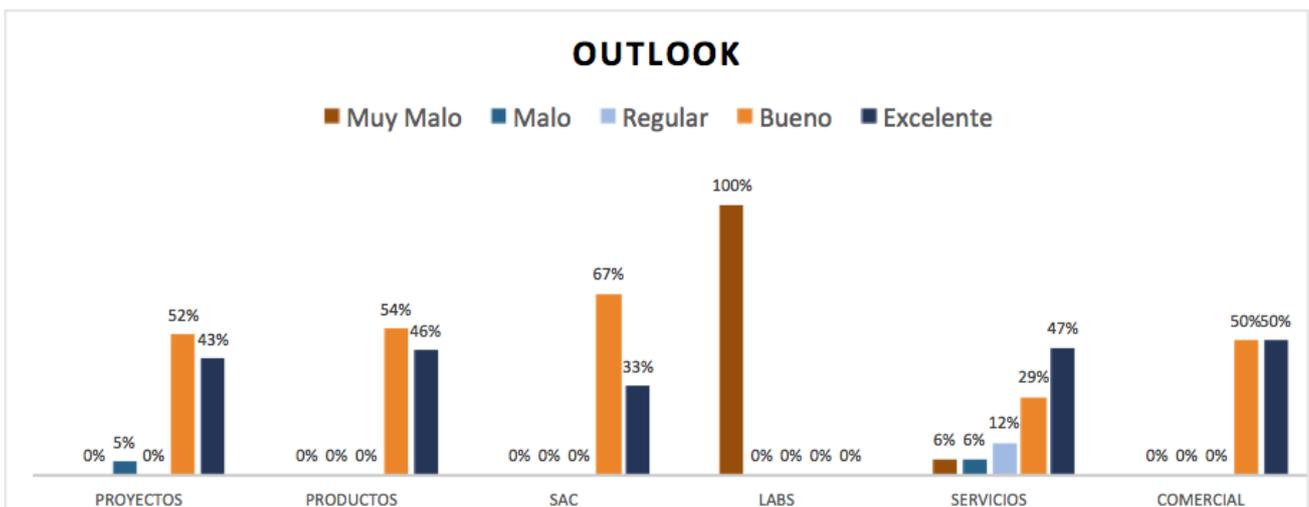
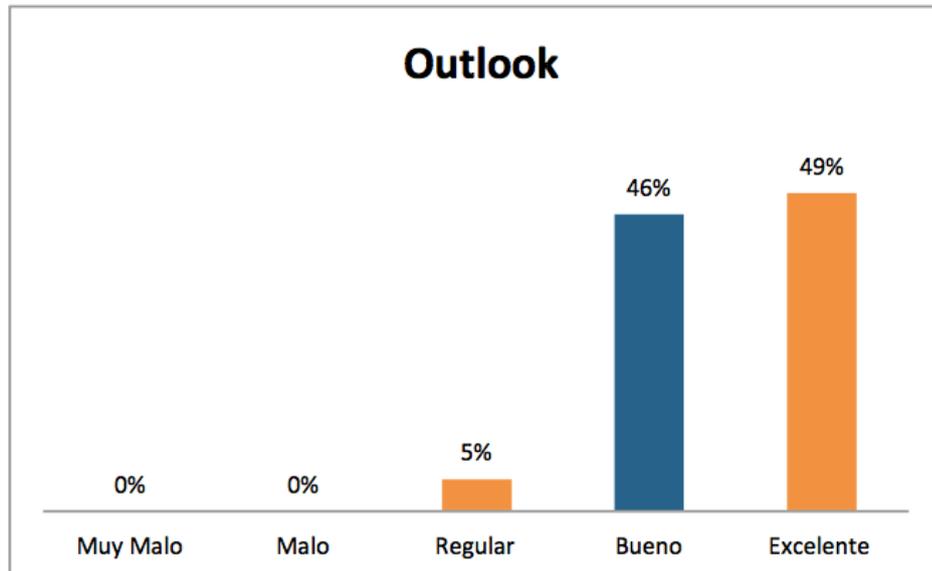
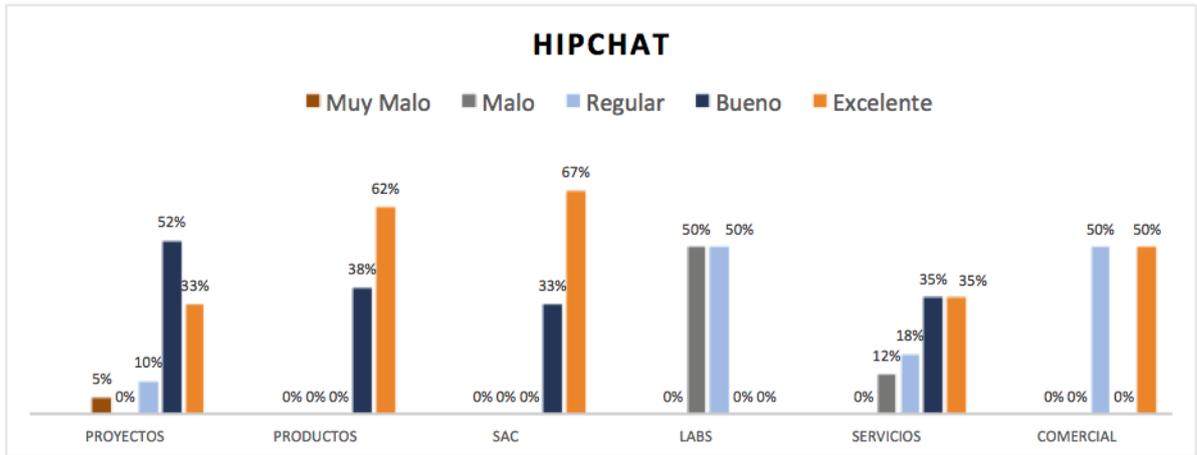


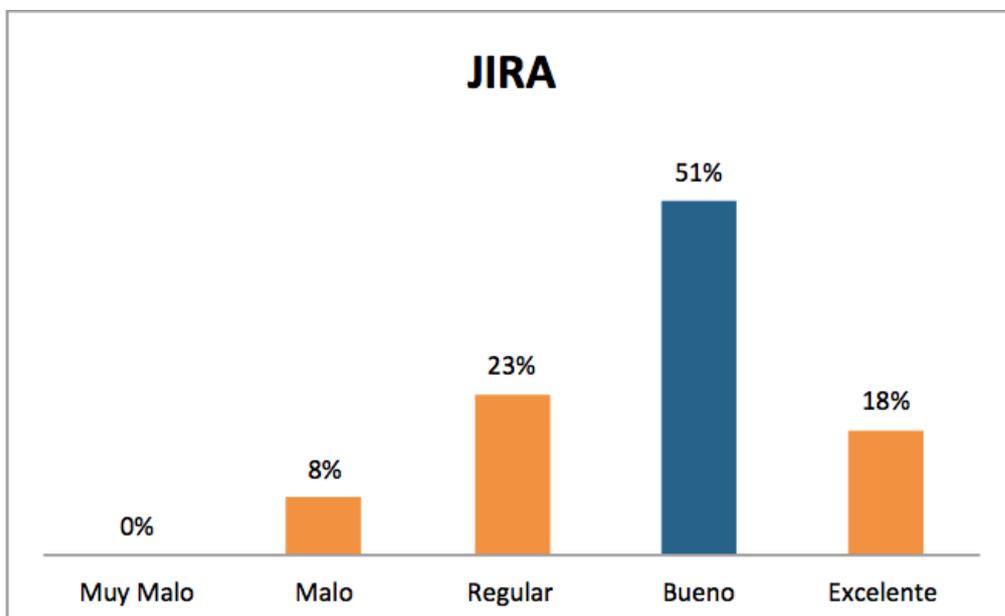
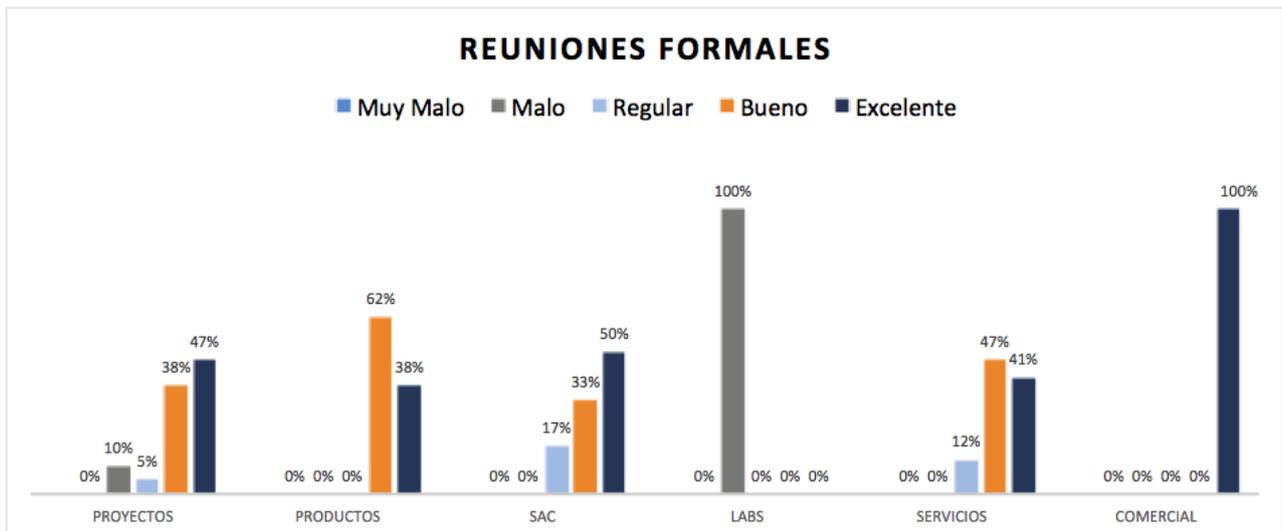
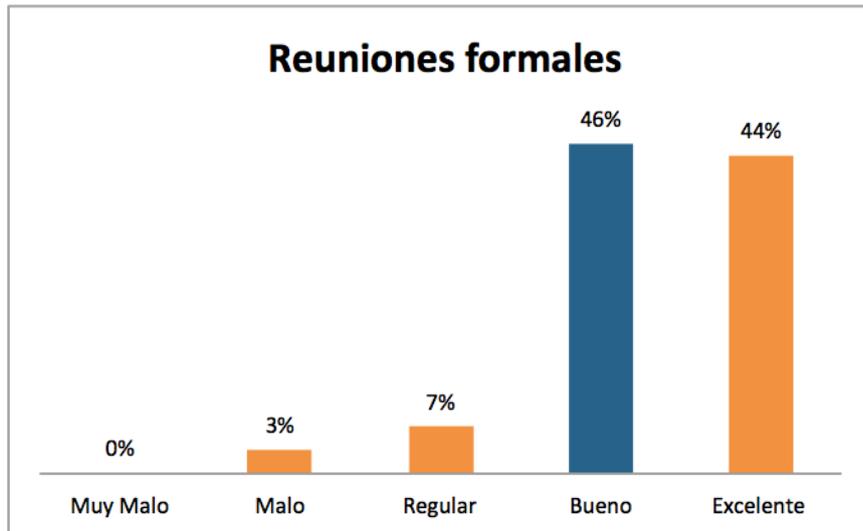
■ Honestidad ■ Servicio ■ Ser Causa ■ Facilidad ■ Compromiso ■ Rapidez ■ Excelencia ■ Diversión

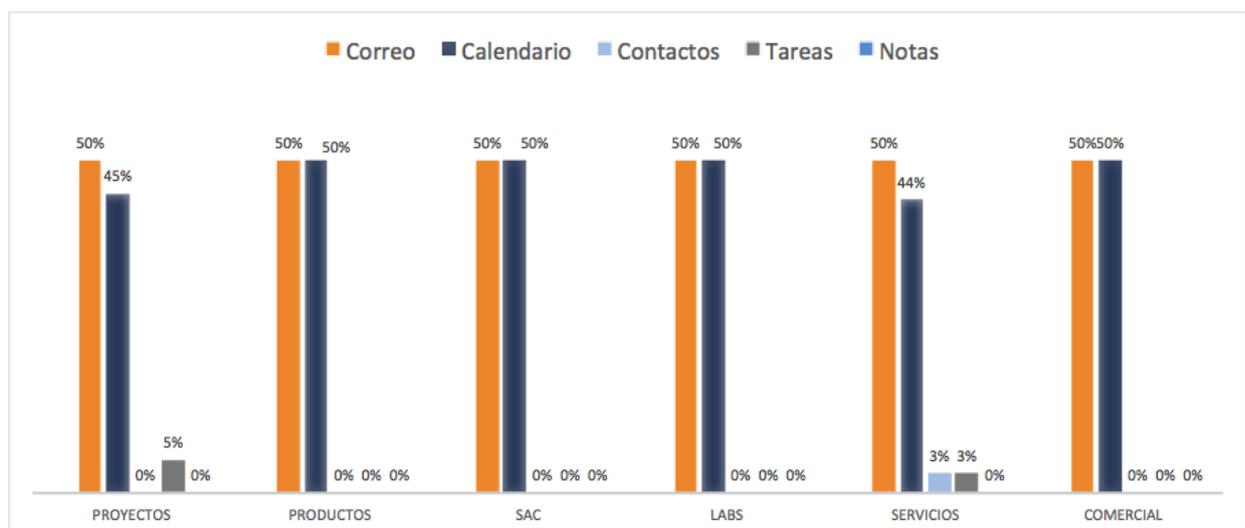
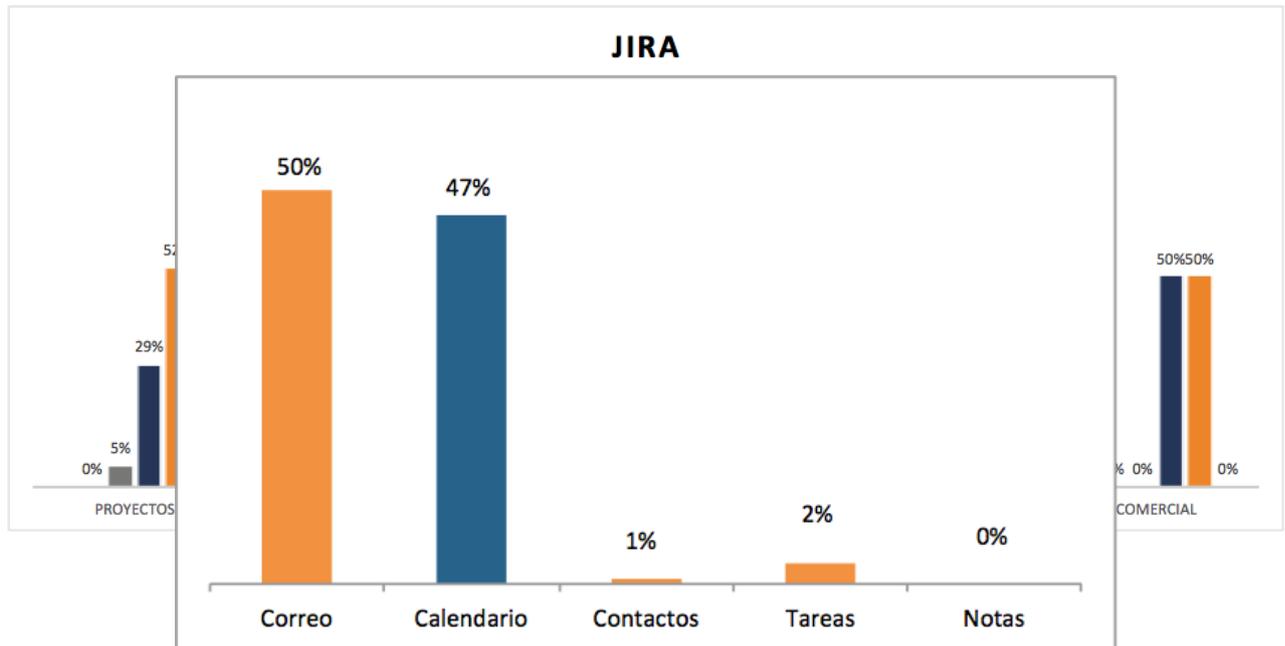


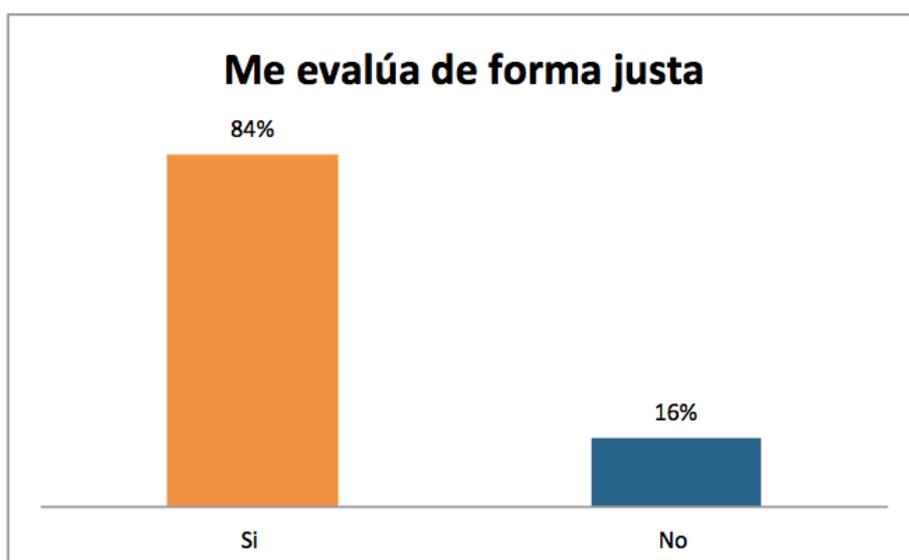
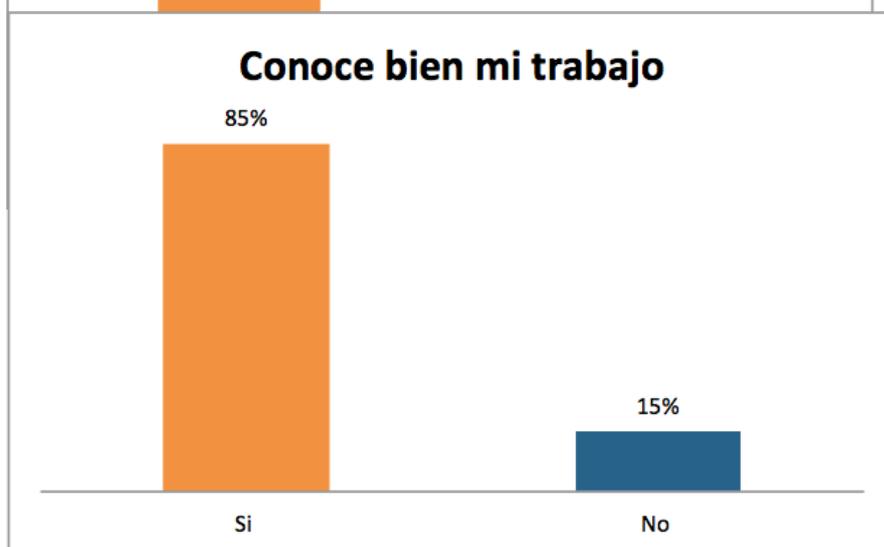


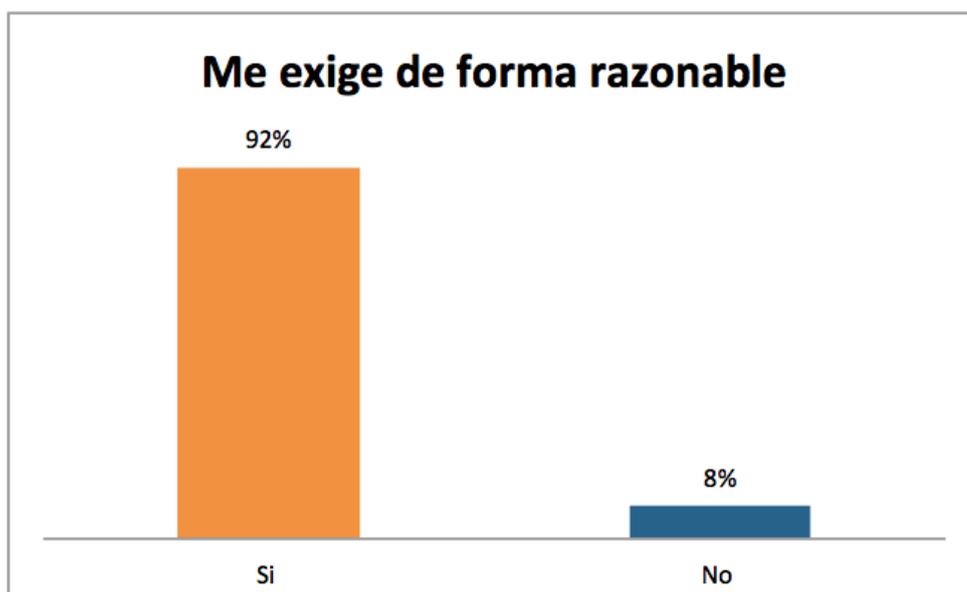
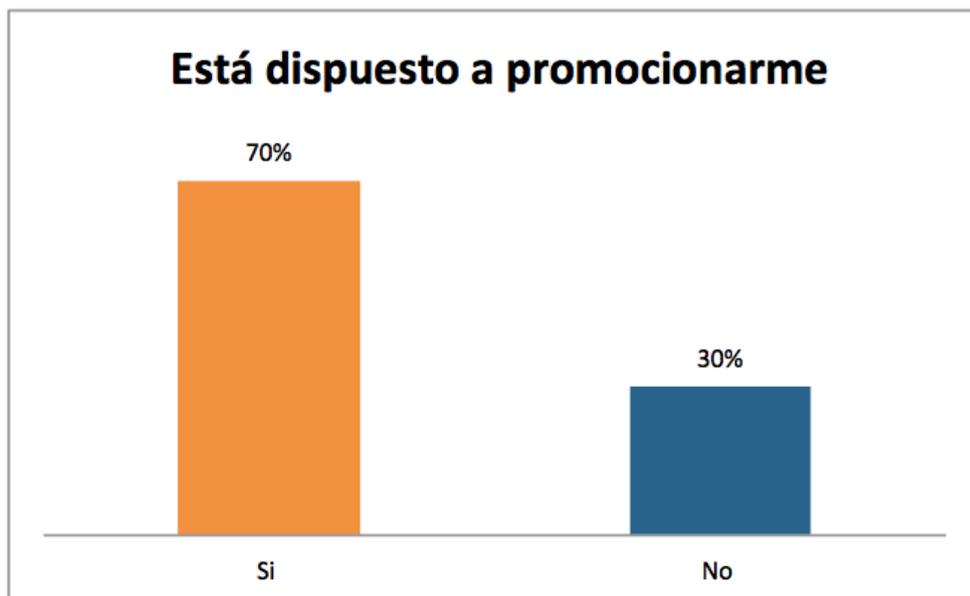
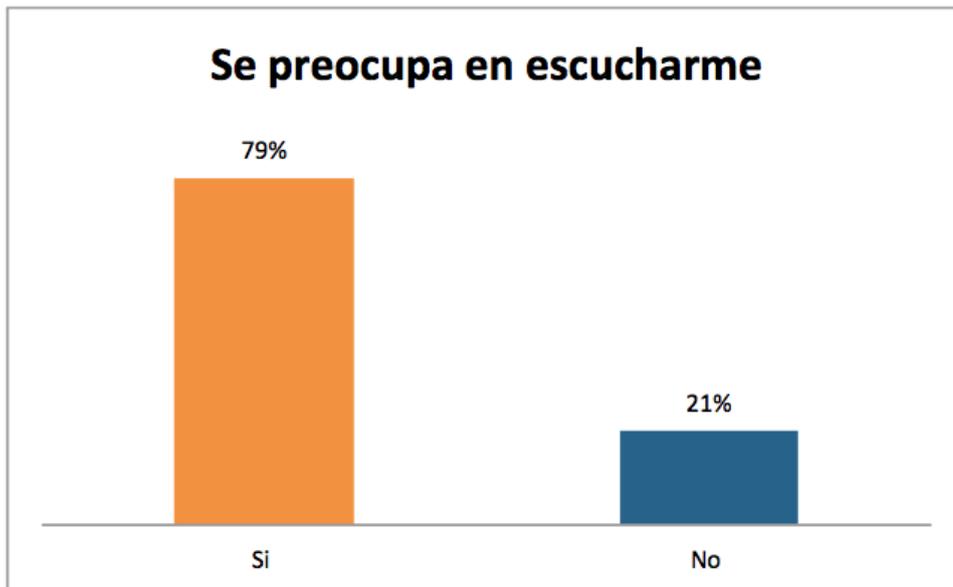


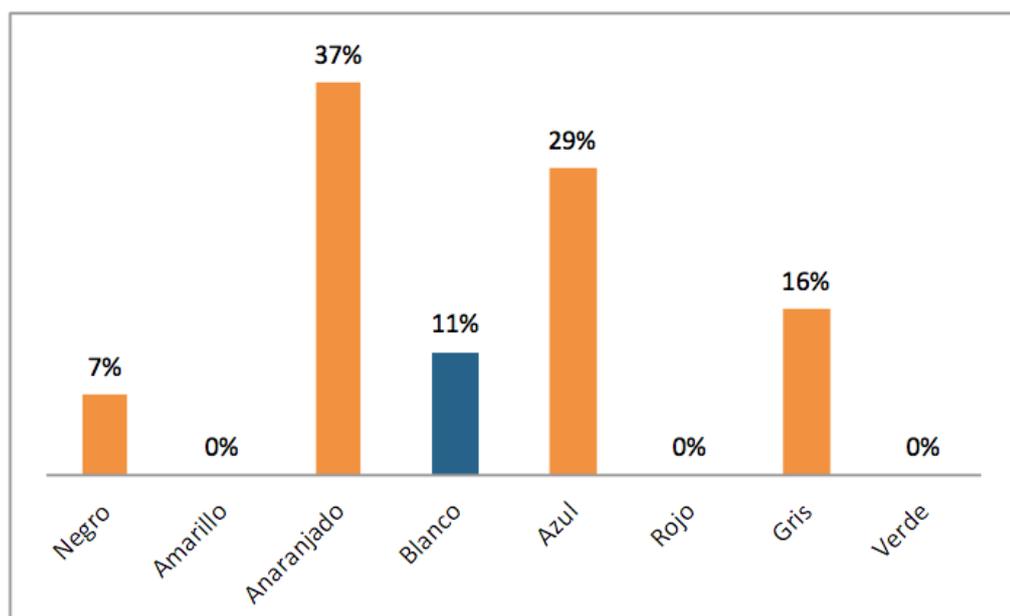
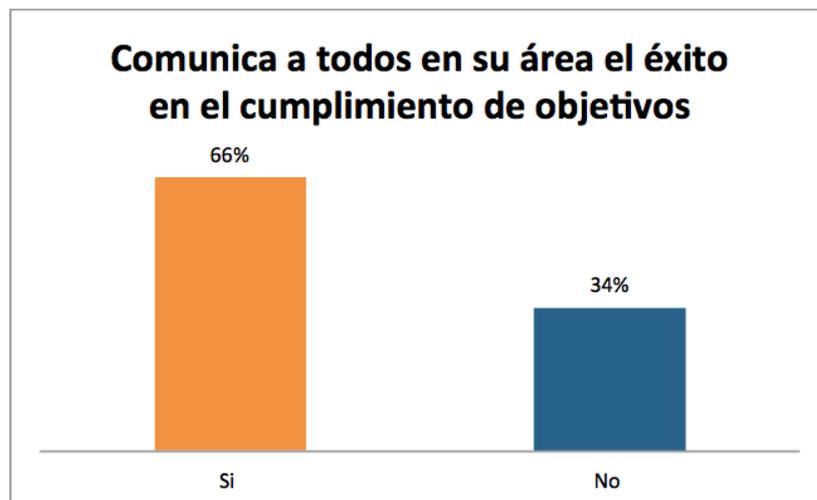
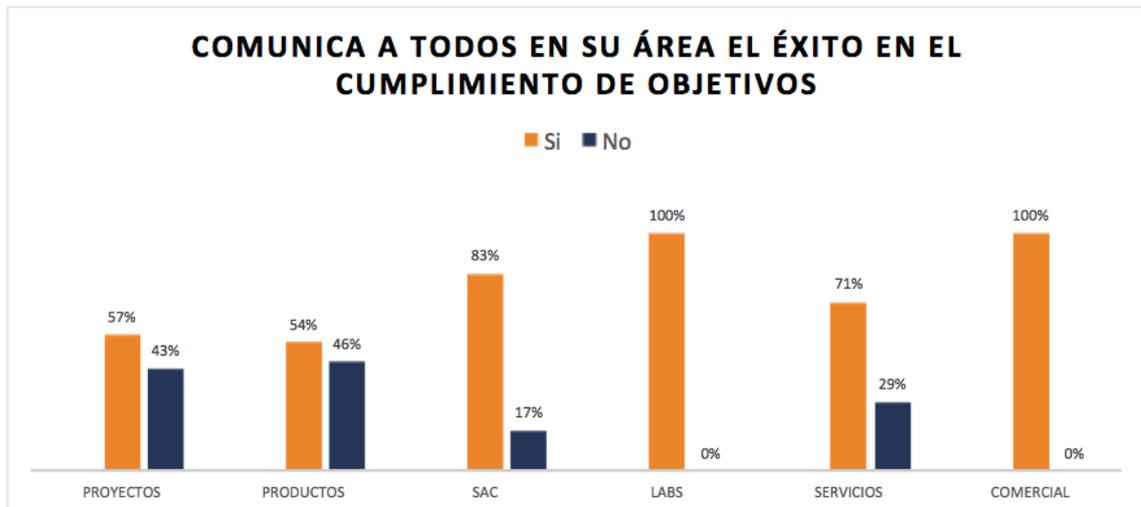


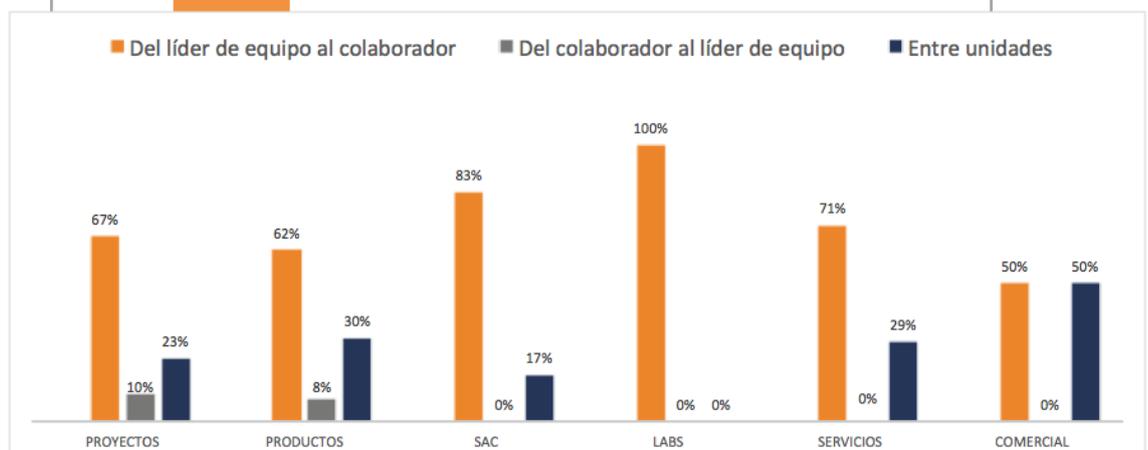
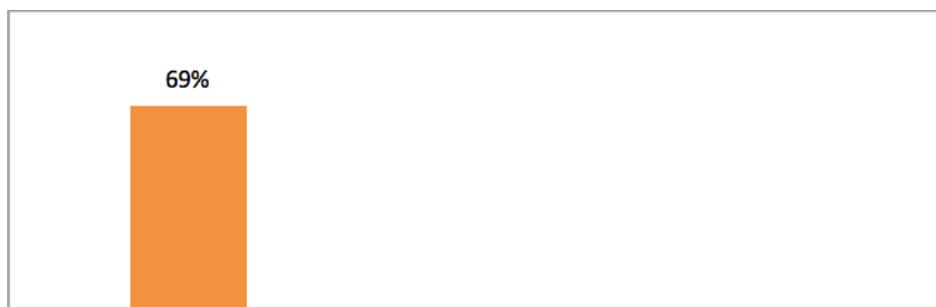
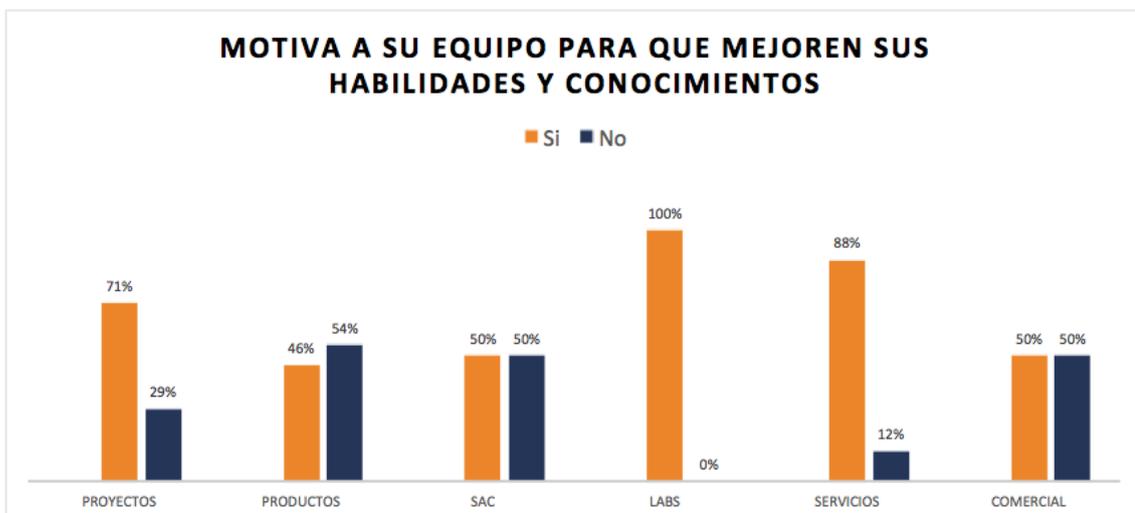
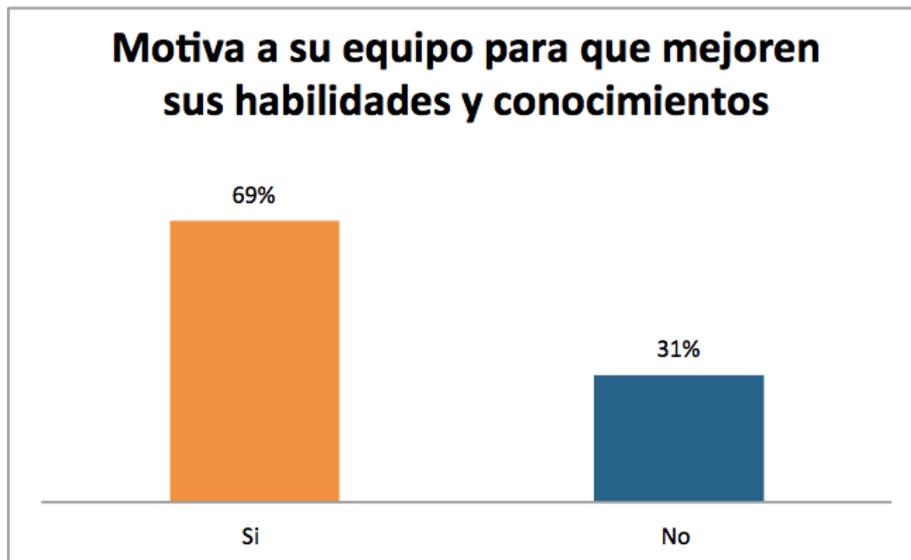


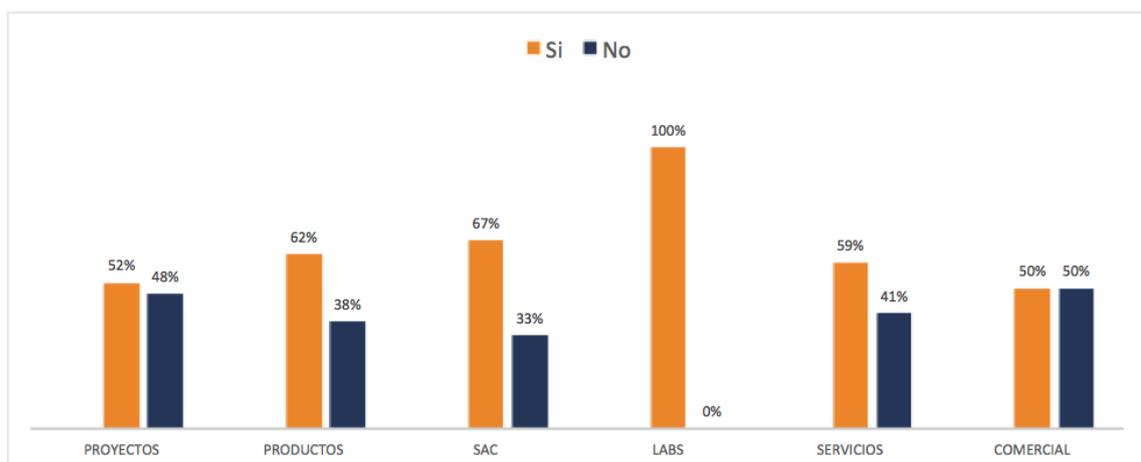
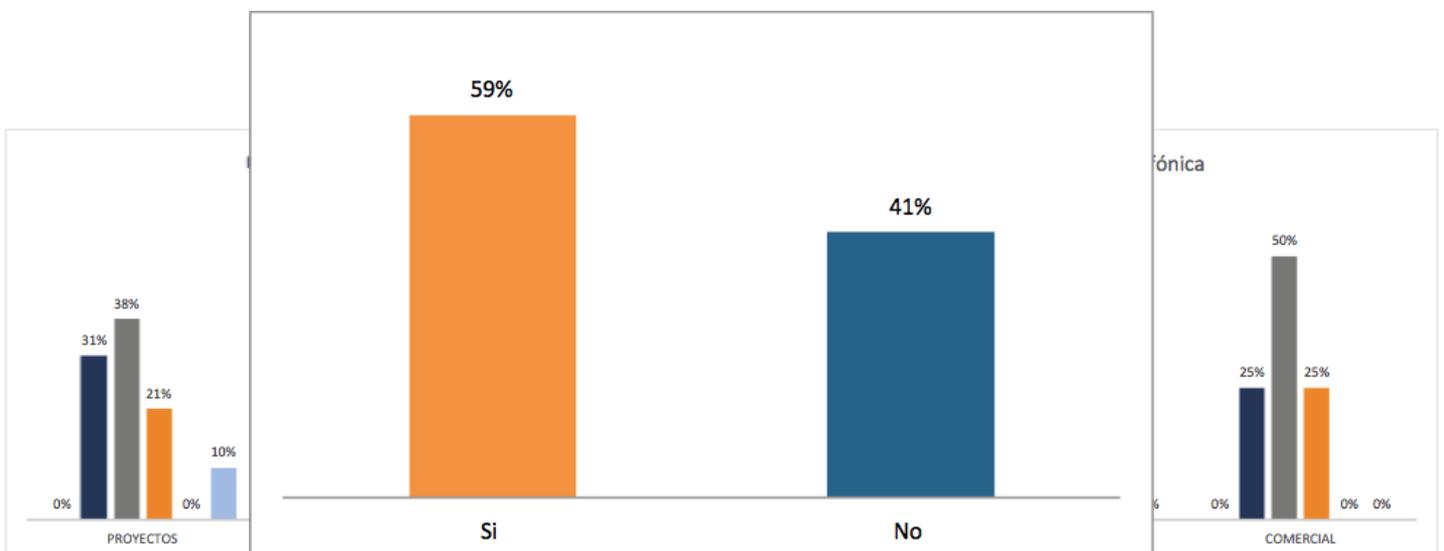
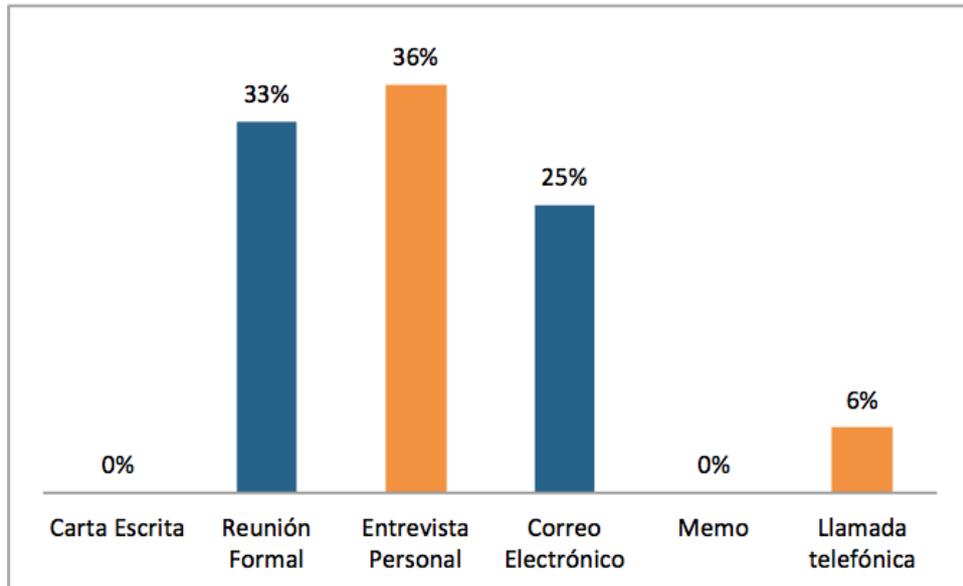


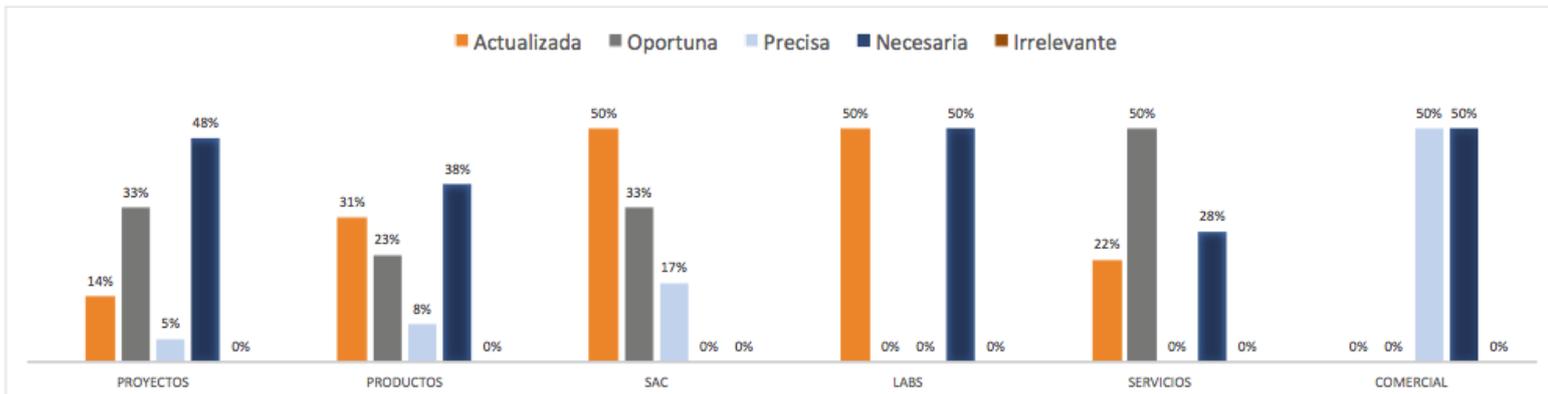
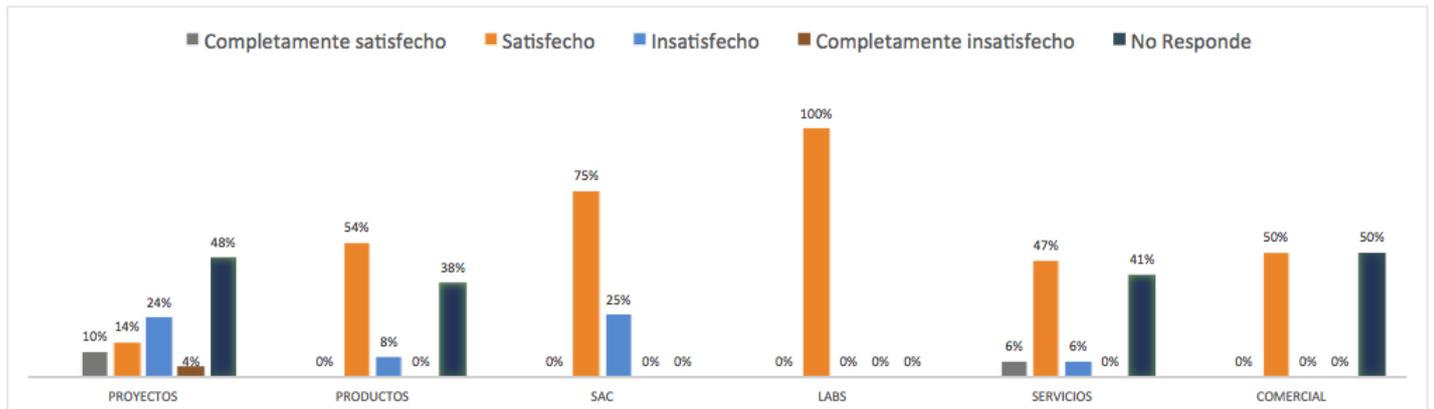
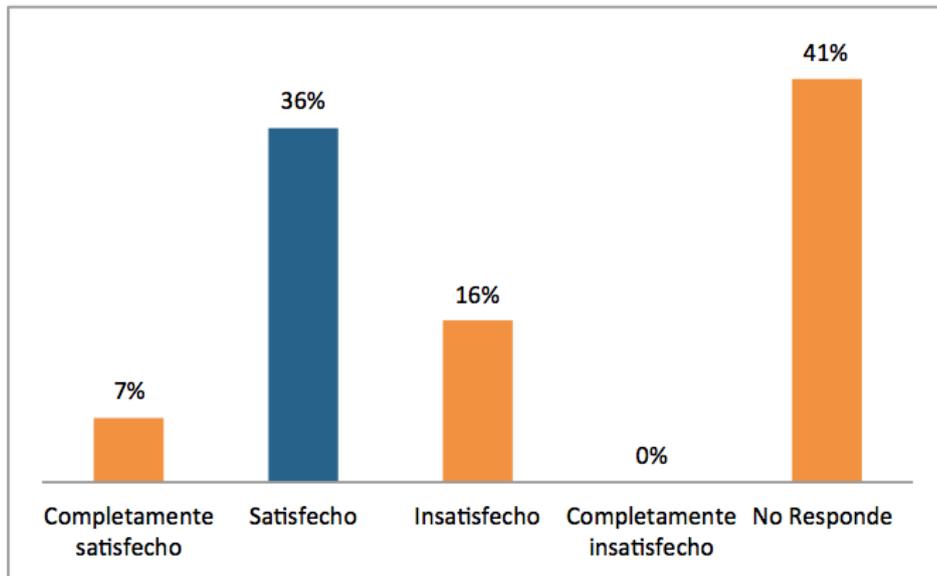


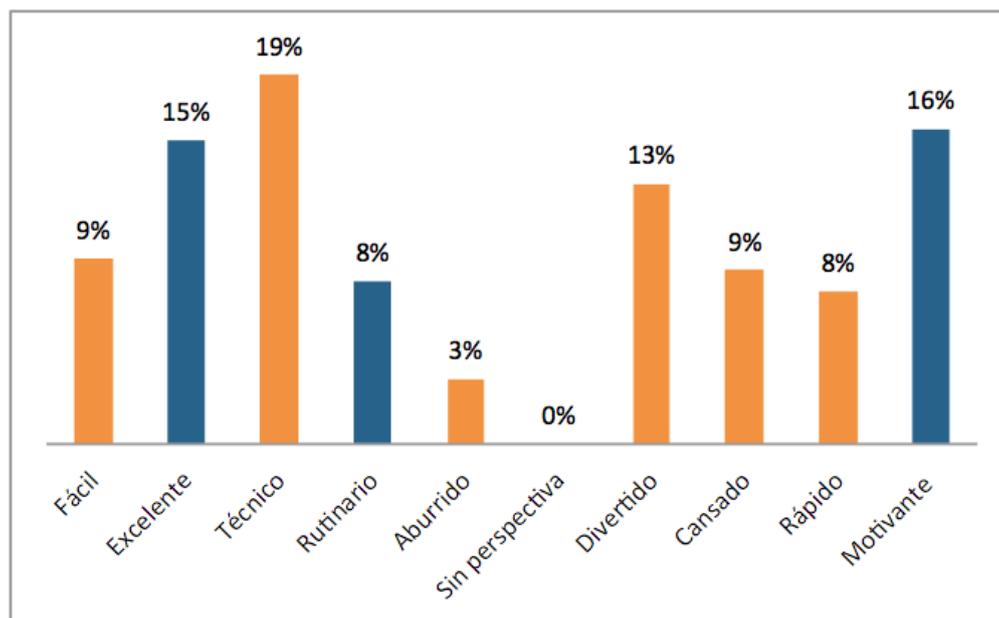
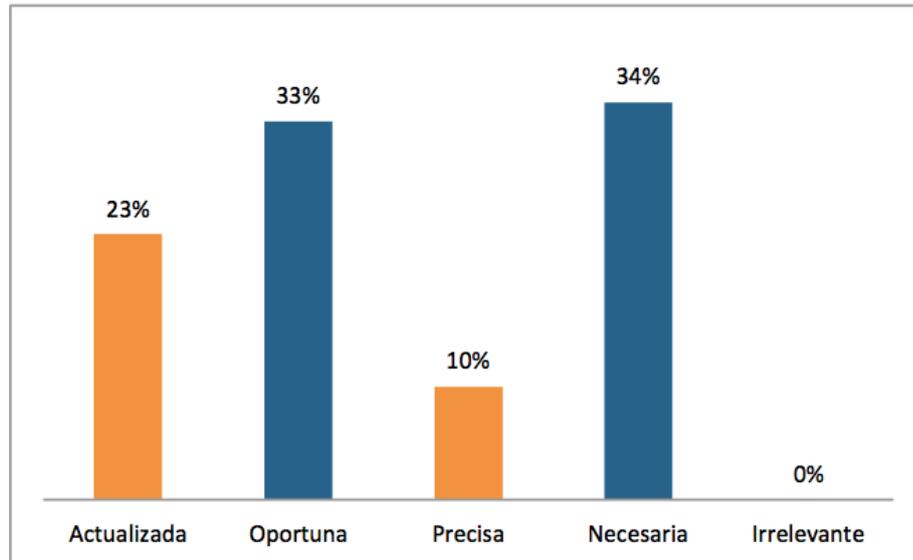












■ Fácil ■ Excelente ■ Técnico ■ Rutinario ■ Aburrido ■ Sin perspectiva ■ Divertido ■ Cansado ■ Rápido ■ Motivante

