

COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2019



Aportes a la comunicación interna y de crisis

Coordinadoras

Fanny Paladines Galarza

Mónica Abendaño Ramírez

COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2019

Aportes a la comunicación interna y de crisis

Coordinadoras

Fanny Paladines Galarza
Mónica Abendaño Ramírez

Grupo de Investigación Gestión de la Comunicación Estratégica



Consejo editorial

Galo Guerrero Jiménez
Claudia Rodríguez Hidalgo
Jenny Yaguache Quichimbo
Verónica Altamirano Benítez
Jhoana Córdova Camacho

Autores

Alba Martínez Sala
Ariel Jiménez
Carmen Costa Sánchez
Darío Ramos Grijalva
Denisse Vásquez Guevara
Diego Apolo Buenaño
Fanny Paladines Galarza
Gabriela Baquerizo Neira
Gustavo Rubén Cusot
Iván Puentes Rivera
Izabella Sant' Anna
Jaime Alfaro
Jenny Yaguache Quichimbo
Jéssica Quintana Vera
Jesús Segarra Saavedra
Jhon Rodríguez Castillo
Karen Valdiviezo Abad

Kimberly R. Oostman
Luis Pástor Herrera
María Enríquez Cruz
María Narváez Narváez
Miguel Túñez López
Miguel Vásquez Calahorrano
Mónica Abendaño Ramírez
Naida Valarezo Tandazo
Natalia Sara
Paola Amador
Paulo López López
Rosario Puertas Hidalgo
Susana Cáceres
Valentín Alejandro Martínez
Vanessa Duque Rengel
Vanina Wild
Zazil Chagoya

Aportes AECI

Alejandro Freund y Martin Jara
Diego Carrera Haro
Enrique Altamirano
Ernesto Kruger
Javier Vire Riascos
Karina Valarezo González
María Isabel Vintimilla

Mónica Maruri Castillo
Natalia González Ávila
Pepe Cueva Yaguana
Santiago Palacios Montesinos
Santiago Saá Brito
Tania Tamariz

Colaboradores

Andrés Marín Jiménez
Dayana Vásquez Pardo
Jhoselyn Campoverde Chuquimarca

ISBN Físico 978-9942-26-238-7

ISBN Digital 978-9942-25-527-3

Diagramación, diseño e impresión:

EDILOJA Cía. Ltda.
Telefax: 593-7-2611418
San Cayetano Alto s/n
www.ediloja.com.ec
edilojainfo@ediloja.com.ec
Loja-Ecuador

2019

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento especial a la DirCom de la UTPL, Karina Valarezo González, por contribuir en la publicación de esta colección.

A los académicos, expertos nacionales e internacionales como gestores de la comunicación estratégica, y a nuestros anunciantes por su significativa colaboración.

Introducción

El Grupo Gestión de la Comunicación Estratégica trabaja en la generación de conocimiento enfocado en la creación de valor de las organizaciones como componente transversal para el éxito de las empresas. Este grupo está conformado por investigadores y docentes en comunicación, administración, publicidad y relaciones públicas de la UTPL y de universidades iberoamericanas. Los resultados de las investigaciones se difunden en congresos académicos y revistas de investigación.

Se pretende a través de investigación académica y profesional obtener datos sobre la eficacia de los recursos comunicativos, internos y externos de la organización y proponer nuevas formas de gestión de comunicación que permitan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por las corporaciones.

Líneas de investigación

- Gestión de la comunicación estratégica
- Comunicación interna
- Comunicación estratégica para el desarrollo y la innovación social
- Comunicación política

Objetivos:

- Contribuir a la investigación académica de la gestión de comunicación estratégica en Iberoamérica.
- Aportar a la recolección, análisis y sistematización de las prácticas de comunicación estratégica que desarrollan los gestores de la comunicación y que les permita tomar decisiones.
- Impulsar dinámicas efectivas de trabajo para la puesta en marcha de planes estratégicos que favorezcan la gestión de la comunicación.

Integrantes:

Universidad Técnica Particular de Loja

- Andrea Victoria Velásquez Benavides
- Fanny Yolanda Paladines Galarza
- Jhoana Raquel Córdova Camacho
- Jenny Jovita Yaguache Quichimbo
- Karen Cesibel Valdiviezo Abad
- Karina Paola Valarezo González
- Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez
- Ramiro Orlando Cárdenas Carrillo
- Rosario Johanna Puertas Hidalgo
- Verónica Paulina Altamirano Benítez

Universidad de Alicante

- Jesús Segarra-Saavedra
- Alba María Martínez Sala

Universidad Casa Grande

- Gabriela Baquerizo Neira

Universidad San Francisco de Quito

- María José Enríquez Cruz

Universidad de Málaga

- Javier Vire Riascos

Contenido

Introducción.....	3
Presentación.....	7
Prólogo.....	10
Comunicación de crisis	
La práctica de la reacción y no de la prevención..... Jenny Jovita Yaguache Quichimbo	16
Gestión y prevención de crisis. Un enfoque desde la estrategia global de la empresa..... María José Enríquez Cruz	23
¿Cómo evitar errores frecuentes en el manejo de crisis? Miguel Vásquez Calahorrano	29
Reputación y gestión de la comunicación como elementos catalizadores en situaciones de crisis..... Silvia Jéssica Quintana Vera; Gabriela Baquerizo Neira	34
Las instituciones públicas en situaciones de crisis Naida María Valarezo Tandazo	40
Crisis digital: ¿cómo minimizar la repercusión en la reputación?..... Rosario Johana Puertas Hidalgo	44
¿Qué estrategias funcionan en una situación de crisis? Fanny Yolanda Paladines Galarza	49
Luego de la tormenta, ¿llega la calma?: comunicación poscrisis y reputación empresarial..... Denisse Vásquez Guevara; Kimberly Taylor Oostman; Luis Pástor Herrera	53
¿De qué hablan los candidatos presidenciales de América Latina en <i>Twitter</i>? Paulo Carlos López López	61
¿Cómo superar una crisis en el sector turístico?..... Alba María Martínez Sala	68
¿Cómo manejar una crisis en el área de la salud? Carmen Costa Sánchez	70
La gestión de los medios de comunicación durante la crisis Valentín-Alejandro Martínez-Fernández	72
El impacto de una crisis en la reputación organizacional..... Natalia Sara	74
La repercusión que puede tener una crisis en una campaña política..... Iván Puentes Rivera	77
¿Se puede gestionar una crisis tradicional al igual que una <i>online</i>? Jesús Segarra Saavedra	80

¿Cómo hacer una efectiva gestión de poscrisis?	82
Miguel Túñez López	
Comunicación interna	
Cambio cultural de las organizaciones y el rol del comunicador.....	90
Karen Cesibel Valdiviezo Abad	
Comunicación en las organizaciones: “cultura organizacional, modelo de competitividad de imprescindible gestión”	94
Darío Ramos Grijalva	
Impacto de la comunicación interna en la cultura organizacional.....	97
Gustavo Rubén Cusot	
Comunicación interna en las universidades del Ecuador: uso de herramientas y mensajes.....	100
Jhon Franklin Rodríguez Castillo	
Somos médicos empresariales	104
María Elena Narváez Narváez	
Escucha activa: protagonista del <i>engagement</i> laboral	107
Vanessa Karina Duque Rengel	
En tu organización, ¿hay diálogos internos?	110
Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez	
Responsabilidad social y comunicación: apuntes a tomar en cuenta para no morir en el intento.....	113
Diego Apolo Buenaño	
Expertos en la gestión empresarial opinan	
La gamificación, un juego muy serio	122
Susana Cáceres	
Redes sociales internas, una forma de integrar una organización.....	124
Jaime Alfaro	
Comunicación interna en ambientes de transformación.....	127
Ariel Jiménez	
Medición de la comunicación interna. Medir es crecer	130
Vanina Wild	
Gestión de la felicidad en la organización	133
Izabella Sant’ Anna	
Comunicación interna y gestión del cambio	135
Zazil Chagoya	

Buenas prácticas de comunicación interna en el Ecuador año 2018

Campaña de promoción turística internacional “All You Need Is Ecuador”.....	143
Enrique Altamirano	
“El briefing como una de las herramientas de comunicación interna del Banco Guayaquil”	155
Tania Tamariz	
El teatro, un acto comunicador	157
Pepe Kaicer Cueva Yaguana	
Feria de Loja. La comunicación como generadora de relaciones.....	160
Javier Vire Riascos	
#CulturaKruger.....	162
Ernesto Kruger	
Visita de hijos e hijas de colaboradores a La Fabril.....	164
Santiago Palacios Montesinos	
Aplicación de la teoría situacional de públicos de Grunig, caso de estudio “Quito, ¿correctamente citada por <i>The New York Times</i>?”.....	166
Santiago Saá Brito	
La implementación del <i>Inbound Marketing</i> en la estrategia empresarial.....	170
Karina Paola Valarezo González	
El orden de ser, determina el orden de actuar	173
Mónica Maruri Castillo	
Campaña de comunicación interna para reforzar los valores corporativos en el Grupo Industrial Graiman.....	175
María Isabel Vintimilla; Natalia González Avila	
Vivir la comunicación en la cultura empresarial.....	177
Diego Paúl Carrera Haro	
YaEsta.com: liderazgo comunicacional.....	183
Alejandro Freund y Martin Jara	

Presentación

Jenny J. Yaguache Quichimbo

COORDINADORA DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Retos y más retos, son los que enfrentamos los gestores de comunicación en el tiempo actual cuando las marcas (empresas o personas) luchan por un espacio en la mente de las audiencias, consumidores – seguidores. El tema va más allá de una página web, una app, una solución digital o de la publicidad digital. La idea es que logremos alinear el objetivo y/o necesidades de la organización con el entorno: público, gobierno, tecnología, políticas públicas, economía; un tema nada nuevo, pero que sigue siendo el norte de nuestro trabajo.

Los informes 2014, 2016 y 2018 del *Latin American Communication Monitor* (EUPRERA/Dircom/Fundacom) revelan que en los últimos seis años la preocupación de los profesionales latinoamericanos ha derivado hacia los retos de la digitalización. El primer tema estratégico destacado para el 2021 sigue siendo enfrentarse con la evolución digital y la web social, el segundo trata la forma de gestionar la velocidad y el flujo de la información y el tercer tema es el uso del *big data* y/o algoritmos para la comunicación.

No cabe duda que la tecnología, el entorno digital, la multitud de canales y plataformas, y la inteligencia artificial, es un tema de urgencia para los Dircom y sus equipos; pero, lo es también la forma adecuada de diseñar el contenido, aquel que dote de valor al mensaje; un mensaje sólido, confiable y que genere cercanía e interacción con el público. Por lo tanto, tenemos aún mucha tela que cortar y grandes retos que resolver.

La academia, por lo tanto, está en la obligación de brindar a la empresa y a los actores involucrados de datos que sirvan para la gestión de comunicación; incluso, de organizar equipos multidisciplinares (universidad-empresa) para generar soluciones pertinentes y eficaces. En este sentido, del seno de la Universidad Técnica Particular de Loja, se crea el grupo de investigación Comunicación Estratégica, que tiene como objetivo contribuir a la investigación en comunicación y a la toma de decisiones para la gestión de las organizaciones.

El equipo conformado por profesores de distintas universidades del país y del extranjero, trabaja en líneas propias de la comunicación estratégica (comunicación interna, crisis, comunicación organizacional, tecnología, publicidad y marketing) en las que se enmarcan los diversos productos y temas de investigación. La colección de Comunicación Estratégica, es uno de los principales productos, a través de ella se presentan en esta ocasión datos referentes a la comunicación preventiva y de crisis, y a la comunicación interna; sin embargo, no actuamos solos, es de interés del grupo generar alianzas estratégicas, por lo que, en esta misma edición se presentan valiosos aportes de académicos del área y expertos de la gestión empresarial.

Nuestro agradecimiento, a todos los que han hecho posible esta publicación, de manera especial a la Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna (AECI). Su *Ebook* se publica en esta primera edición.

Fanny Paladines Galarza
Mónica Abendaño Ramírez

GRUPO DE INVESTIGACIÓN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Este documento nace del Grupo de Investigación de Comunicación Estratégica de la Universidad Técnica Particular de Loja. Para esta primera edición hemos recogido las experiencias e investigaciones de académicos y expertos nacionales e internacionales. También se analiza casos de éxito que hacen de esta publicación, un medio de consulta para los estrategas en la toma de decisiones.

La práctica de la reacción y no de la prevención: Más de 200 responsables de la comunicación del Ecuador reconocen que las crisis en sus organizaciones los ha tomado por sorpresa.

Gestión y prevención de crisis: Engloba la conducta de toda la empresa e identifica temas clave, tendencias y actitudes del entorno, que pueden afectar a la organización. Se plantea una metodología que establece los pasos a seguir para definir los escenarios.

Errores frecuentes en el manejo de crisis: Sin lugar a duda, por más pequeña que sea una situación de crisis, se puede incurrir en errores que pueden desembocar en el deterioro de la imagen de la organización. En este artículo, se hace algunas recomendaciones de posibles acciones a seguir.

Reputación en tiempos de crisis: En el mundo empresarial, es fundamental que las acciones de la organización estén en consonancia con los valores de la compañía. Es decir, no es solamente lo que la empresa diga de sí misma, es sobre todo lo que la empresa haga y comunique.

El mal uso del discurso político: En este artículo se puede conocer si los representantes de los partidos o cargos públicos atienden más a intereses personales, en detrimento de las demandas de los ciudadanos y de las ciudadanas.

Las crisis en las instituciones públicas: Desde su experiencia, la autora recomienda evitar un debilitamiento de la imagen institucional, y más bien, hacer ver a la crisis como una oportunidad de comunicación y credibilidad ante los ciudadanos.

Crisis digitales: La autora explica cómo manejar el “boca a boca” a través de los medios digitales.

Aplicación de las estrategias de crisis. Análisis de casos: Resulta interesante el análisis de las estrategias que se podrían adoptar en situaciones de crisis. Aquí algunos ejemplos.

Comunicación poscrisis: Aquí se explica como el riesgo financiero puede ser evitado y gestionado mediante estrategias comunicacionales de gestión de crisis y poscrisis.

Crisis en el ámbito turístico: El turismo es el motor de desarrollo económico y social, pero cuando la crisis afecta al sector turístico y al tratarse de un producto o servicio de ocio la consecuencia es fatal.

Crisis en el área de la salud: Es importante conseguir la confianza de los ciudadanos. El darse a conocer y ser transparentes con la información es un desafío importante y necesario, así como lograr la confianza de sus públicos.



Medios de comunicación durante la crisis: En este sentido, ha de considerarse que los medios se mueven en el espacio temporal de la inmediatez, de la urgencia, acentuado por la necesidad de

saber, de conocer por parte de los públicos en su demanda de información.

El impacto de una crisis en la reputación organizacional: El impacto reputacional de una crisis dependerá de cómo sea gestionada, y en ello influye sustancialmente el manejo de algunos factores que son expuestos en este documento en forma precisa.

Crisis durante una campaña política: En una campaña electoral se puede tener todos los indicadores favorables de las encuestas y sondeos, pero al final, es importante conocer y escuchar lo que los votantes están diciendo y pensando.

Crisis tradicional y online: La principal diferencia es el medio, pero los posibles orígenes pueden ser los mismos (problemas con clientes y críticas sobre nuestra empresa, productos, servicios entre otros). Aquí se explica cómo se adapta el plan de comunicación de crisis a las características de cada medio.

Lo que se debe remediar después de una crisis: El autor explica algunas acciones efectivas que se deben aplicar para volver a la normalidad, después de una situación de crisis.

El diálogo interno en las organizaciones es crucial, el que va más allá de la mera información o comunicación, como suele llamarse.

Acompañar ese diálogo natural con mensajes claros y canales correctos, determina en parte el éxito dentro de cualquier organización, sumado esto a iniciativas dirigidas a sus principales clientes: los colaboradores.

Es así, como en este espacio también se suman profesionales y expertos de la comunicación interna y que nos cuentan su experiencia y aportan a la construcción y fortalecimiento de esta línea.

Encontramos temas como: el rol del comunicador interno tras un ejercicio eficiente del liderazgo y, en consecuencia, un cambio cultural; también se hace referencia a las redes sociales internas como una forma de integrar a los colaboradores; el análisis de la comunicación interna en universidades del Ecuador, sus herramientas y canales; entrevistas de ramificación, medición, gestión de la felicidad y del cambio, entre otros.

Prólogo

La comunicación estratégica es el concepto. ¿Qué quiero decir? Con el paso del tiempo y después de muchas reflexiones, he llegado a la conclusión que no solo hay que acabar con la jungla terminológica que afecta nuestro campo (relaciones públicas, relaciones institucionales, comunicación corporativa, comunicación organizacional, comunicación institucional, comunicación empresarial, gestión de la reputación, gestión de la imagen, etc., etc.), sino que únicamente un término es el idóneo para significar aquello que queremos decir: comunicación estratégica.

Por esto es de celebrar que se edite, en Ecuador, un anuario como el que tengo el gusto de prologar. Y es más de agradecer que exista un Grupo de Investigación de Comunicación Estratégica en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UTPL. Y es que, efectivamente, la comunicación estratégica es una de las ciencias de la comunicación. Y aunque los objetivos de investigación se centren en dos sub-áreas muy importantes de la comunicación estratégica, como la comunicación interna (Fundamental) y la comunicación de crisis (también esencial), han sabido utilizar el paraguas terminológico de la comunicación estratégica para designar sus finalidades académicas.

En este anuario, además, se abarcan cuestiones de sumo interés. Decía que la comunicación interna es fundamental; pero, desgraciadamente, no suele formar parte de los programas de investigación ni de los programas de comunicación estratégica de la empresas e instituciones. Como si la

comunicación interna fuese un enemigo de la obtención de beneficios... al contrario, es el mejor aliado si se sabe aplicar y ejercer correctamente. Por ello su conexión con la cultura organizacional es fundamental. Los trabajos que aquí se presentan destacan este punto y constituyen herramientas muy interesantes para poder reflexionar sobre el rol que la comunicación interna juega y debe jugar en la conformación de la cultura organizacional. No hay cultura (la que sea) sin comunidad, y la comunidad que forman los empleados de las organizaciones es un elemento que la gestión empresarial no puede no tomar en cuenta. Por esto los empleados son el público estratégico (el *stakeholder*, que dicen algunos angloparlantes) por excelencia de las organizaciones. Más estratégico que los medios de comunicación. A todo esto hay que sumarle participación de la Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna, lo que constituye todo un lujo para los comunicadores estratégicos ecuatorianos.

Ahora bien, los medios tampoco se pueden ignorar. Antes lo contrario. La comunicación de crisis es un campo que lo demuestra. Y estos medios afectan la reputación pública de las organizaciones públicas y privadas y de sus directivos. Por este motivo, son de destacar los aportes de la sección dedicada a la comunicación de crisis, de cuya lectura global, se infiere la estrecha relación entre crisis y reputación.

En suma, felicidades al Grupo de Investigación de Comunicación Estratégica de la UTPL y muchos ánimos para seguir en esta senda.

Jordi Xifra

UNIVERSIDAD POMPEU FABRA (BARCELONA)



hiperestrategia



hiperestrategia

te ayuda a
CONQUISTAR
tu mercado
con soluciones
DE OTRO
PLANETA

Agencia de Inbound Marketing

HubSpot CRM

Capacitaciones In-Company

Business Intelligence



Av. de la República y Martín Carrión,
Edificio Pucará, 4to Piso, Of. 401



096 013 8046



hiperestrategia.com



@hiperestrategia

Comunicación de crisis

Prevenir, antes que curar



Comunicación de crisis



La práctica de la reacción y no de la prevención



Jenny Jovita Yaguache Quichimbo

Doctora en Comunicación y Periodismo

Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja

Toda organización está expuesta a vivir en algún momento una situación que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una institución, por lo que prevenir antes que curar, debería ser una de las principales premisas en la gestión de comunicación de las empresas.

La palabra crisis implica evaluar, juzgar o decidir durante la etapa de cambio que enfrenta la organización. Antes y después de la crisis, se produce un acontecimiento inesperado, frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen interna (como organización) y externa (como institución) ante sus públicos y, en general, ante la opinión pública que juzgará a la organización en virtud de cómo ha reaccionado a un problema.

Los resultados de una investigación sobre Comunicación de Crisis realizada por el Grupo de Investigación Comunicación Estratégica de la UTPL, indica que más de 200 responsables de comunicación del Ecuador reconocen que las crisis en sus organizaciones los ha tomado por sorpresa y, esta podría ser la razón por la que en los últimos años se han observado situaciones conflictivas que han puesto en jaque mate a empresas ecuatorianas.

Existen diversos casos en donde las empresas han optado por el silencio como estrategia de

respuesta. O en otros, la proactividad ha sido la variable de defensa o respuesta. El silencio, la proactividad y la reactividad son destrezas que deberían constar en una planificación previa; sin embargo, las situaciones ocurridas en el país dejan entrever que no hay una planificación previa que estime cómo actuar en momentos cruciales. ¿Qué está ocurriendo? ¿Por qué diversas situaciones han cobrado factura a la imagen y reputación de las organizaciones?

Los resultados de la investigación ecuatoriana revelan que, de un total de 228 gestores de comunicación de empresas públicas y privadas, el 42,9%, ha enfrentado situaciones de crisis; de este grupo, la mitad de ellos lo hizo sin un plan preventivo de comunicación. Los resultados hacen referencia a que las organizaciones cuentan con planes de prevención de riesgos laboral exigido por la Ley de Seguridad y Salud de los trabajadores, pero no propiamente de gestión de comunicación de crisis.

La experiencia de los comunicadores institucionales y el conocimiento que tienen de sus empresas, permite obviamente, que la situación vulnerable sea solventada o en algunos casos, minimizada. Una gestión efectiva de la crisis permite determinar e identificar los asuntos o ámbitos más vulnerables que puedan



transformarse en situaciones críticas, esto quiere decir prevenir, evitar o al menos minimizar situaciones de riesgo, lo que se denomina como

una comunicación planificada con el fin de resguardar el patrimonio, imagen y reputación de la empresa.

Tabla 1. Formación / Planificación preventiva

		Su organización cuenta con una planificación preventiva				Total
		Mi organización no es propensa a situaciones de crisis	Esta actividad no es parte de mi gestión	He solventado/ Minimizado situaciones de crisis	Tengo un plan preventivo	
Estudios	Pregrado	21	30	62	33	146
	Postgrado	19	14	32	17	82
Total		40	44	94	50	228

Fuente: Grupo de investigación Comunicación Estratégica

Un resultado adicional de la investigación es la relación de formación académica con la resolución de situaciones de crisis (tabla 1). Los datos indican que la titulación de los gestores de comunicación no repercute en la planificación preventiva de las organizaciones investigadas. Por lo tanto, es la experiencia la que manda a la hora de actuar en defensa de la organización. Esta situación

es clara, pues el conocer a la empresa, interna y externamente, sus fortalezas y debilidades, ayudará a encontrar la estrategia adecuada para responder ante lo ocurrido. Sin embargo, el 32,9% de los comunicadores indicaron que su organización no es propensa a situaciones de crisis y que la gestión de este tipo de actividades no es parte de su trabajo.

Entre las acciones ejecutadas como parte del plan preventivo, las de mayor representación porcentual son los entrenamientos y la socialización de alertas con el nivel corporativo. A pesar de que la encuesta indicaba claramente el objetivo de la investigación –evaluar la gestión de comunicación preventiva y de crisis–, las opciones seleccionadas podrían no pertenecer estrictamente a una preparación para situaciones de crisis. En menor porcentaje se seleccionaron las opciones: identificar las principales alertas (16,1%), identificación de gabinete de crisis e identificación de voceros (13,5%).

La gestión de comunicación requiere de la participación de los públicos internos, que actúan como resistencia frente a situaciones turbulentas de las organizaciones. Este aspecto analiza la socialización del plan preventivo entre los colaboradores. El 71,1% de los encuestados manifiesta compartir su plan preventivo con actores involucrados; y siempre o en algunas ocasiones, hacen la entrega de dicho plan al nivel gestor; mientras que el 28,9%, indica no realizar esta actividad, seleccionando la acepción “nunca”, al preguntar sobre la entrega del plan a los líderes de la organización.

Sobre el tipo de crisis que creen los comunicadores, podrían sus empresas estar mayormente expuestas; las principalmente referenciadas son las catástrofes y problemas financieros. El terremoto del 16 de abril de 2016 en Ecuador puso en dilema a varias organizaciones. En definitiva, no todas estaban preparadas para una situación como la vivida.

Las funciones primordiales en la gestión de comunicación en situaciones de crisis se enmarcan en tres aristas importantes: 1) proponer medidas preventivas para evitar o reducir la posibilidad de una crisis, 2) diseñar una respuesta planificada y organizada con antelación (plan de gestión de crisis), y 3) ayudar a la empresa a salir triunfante tras una crisis, con el menos impacto posible.



“Los resultados de la investigación ecuatoriana revelan que, de un total de 228 gestores de comunicación de empresas públicas y privadas, el 42,9%, ha enfrentado situaciones de crisis; de este grupo, la mitad de ellos lo hizo sin un plan preventivo de comunicación”.

Comunicación de crisis: planes de actuación

Aunque cada plan de comunicación de crisis deberá responder a las características de la organización, la teoría y la práctica recomiendan, en todos los casos, seguir una serie de pasos que comienzan con el diagnóstico para identificar posibles situaciones que puedan desencadenar en una situación de crisis. Esta previa investigación es considerada también como un elemento de prevención. La teoría nos habla de la técnica del *Issues Management* que combinada con el análisis del *Crisis Impact Value* permiten valorar de forma numérica y objetiva las situaciones identificadas como potencialmente desencadenantes de crisis.

Sobre los procesos de diagnóstico y análisis en la gestión de crisis de empresas ecuatorianas, las respuestas obtenidas en la investigación hacen referencia a que las amenazas o riesgos están identificados y controlados (49,1%), no están identificados (31,1%) y no es política de la organización (19,7%). El porcentaje mayor de este apartado indica nuevamente la existencia de los reportes de Seguridad y Salud que se deben entregar al Ministerio de Relaciones Laborales.

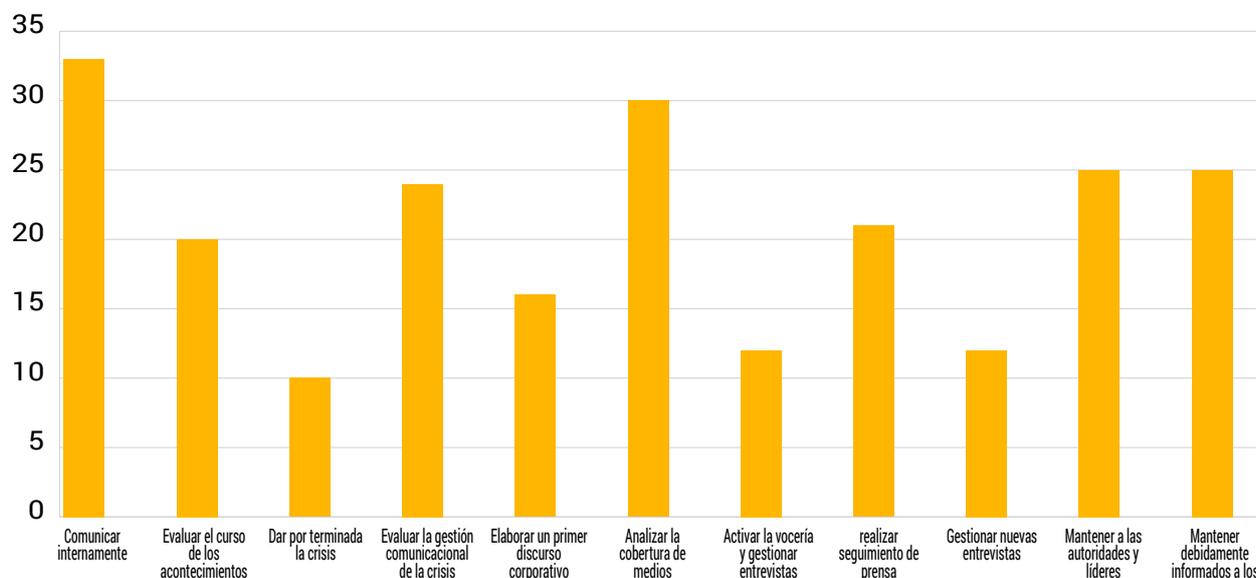
Otro elemento importante de los planes de actuación es el gabinete de crisis. Un plan de

comunicación de crisis debe definir quiénes integrarán el gabinete, aquellos que, con el previo entrenamiento, puedan dar una respuesta sólida y coherente. Sobre este elemento, los responsables de comunicación indican contar con un Gabinete establecido (45,2%), en algunos casos lo determinan como “medianamente conformado” (18,4%); y el 36,4%, asevera que no existe este equipo de personas.

A pesar de que el porcentaje de diferencia entre los que tienen gabinete de comunicación y los que no, es mínimo, entre los encuestados la gran mayoría indica que su empresa posee un comité de crisis como un elemento activo de la organización; pero no existe una regla general de quiénes deben ser los miembros que lo componen. También existen casos en los que la crisis se gestiona de manera informal pero la comunicación es más eficaz, y para ello organizan un grupo de *Whatsapp* entre los miembros que integran el comité para que todos lleven una sola voz.

Sin embargo, a pesar de estar organizados, al momento de preguntar en la encuesta sobre el entrenamiento de voceros, indican en una tendencia mayoritaria, que todos cuentan con portavoces oficiales para la organización. La gráfica siguiente muestra las áreas en las que se enfatiza los simulacros o entrenamientos:

Gráfico 1. Pregunta dicotómica: tipos de simulacros



Fuente: Datos del Grupo de Comunicación Estratégica del Ecuador.

Gestión de crisis online

Las crisis online son en la actualidad el tema del día a día. Quien no ha observado o seguido en medios sociales a un cliente descontento o una crítica muy frontal con respecto al actuar de una empresa o una persona. Un comentario desafortunado que provoque una bola de nieve, esto sumado a la presencia de un *troll* que difunda información de manera anónima. Si la información es errónea, la planificación preventiva tendrá su efecto, pero si no lo es, entonces sí estamos en graves problemas como institución.

En relación a la experiencia para atender crisis online, los comunicadores ecuatorianos manifiestan en un 58,8% estar medianamente

capacitados, el 31,6% indica tener experiencia y el 9,6% responde estar sin conocimientos para este tipo de prácticas comunicativas. En este mismo sentido, los datos indican que los medios que han utilizado para generar el flujo de comunicación informativo sobre la posición oficial de las organizaciones son *Facebook* y *Twitter* con un 20,9% y 20,1%, respectivamente.

En su gran mayoría las empresas que utilizan redes sociales para su comunicación señalaron que estas se someten a un monitoreo constante, esto les permite evaluar y redireccionar la estrategia, porque si en el reporte aparecen noticias negativas ellos pueden actuar a tiempo, pueden también conocer si han sido tendencia, si tienen *likes* o *retuits* de sus seguidores.

Tabla 2. Pregunta opción múltiple: canales de comunicación en situaciones de crisis

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Tipos	Twitter	55	20,1%	24,2%
	Google+	30	11,0%	13,2%
	Facebook	57	20,9%	25,1%
	Boletín Interno	33	12,1%	14,5%
	Pág. Web	36	13,2%	15,9%
	Email	41	15,0%	18,1%
	Youtube	21	7,7%	9,3%
Total		273	100,0%	120,3%

Fuente: Datos del Grupo de Comunicación Estratégica del Ecuador.

En el apartado anterior se hacía referencia a los elementos de la planificación preventiva que se usan en una crisis tradicional y digital; sin embargo, en espacios *online* se podría decir que la fase de monitoreo o de análisis es la principal, aquella que nos permitirá una visión holística de la situación y la toma de decisiones.

En una crisis *online* o reputación *online* se debe considerar:

1. Monitoreo: analizar con herramientas de monitorización el motivo por el que surge la crisis con el ánimo de conocer las menciones negativas o desfavorables y tener

un panorama claro de que si la situación cede o se dilata.

2. Respuesta: la versión oficial lo más pronto posible (un tiempo oportuno) aclarando o negando la situación.
3. Evaluación: establecer los indicadores de valoración de la situación en función del carácter y la intensidad.
4. Actuación: determinar el tipo de respuesta que vamos a dar bajo la estrategia y tácticas diseñadas.
5. Aprendizaje: toda situación conflictiva nos deja un aprendizaje, igual la comunicación

de crisis, por lo que es importante evaluar en qué hemos fallado para tomar los correctivos.

6. Seguimiento: Esta fase se une en el proceso circular de todo proceso de comunicación. Observar aquellos factores nocivos y la evolución de la situación. La idea es no volver a cometer los mismos errores.

Post-crisis: la tormenta ha pasado

Al pasar la situación que crisis y luego de que se pusieran los mejores medios para afrontarla es el momento de pensar con cabeza fría y observar objetivamente el resultado y el aprendizaje ¿Y ahora qué? Empezar o encauzar nuevamente la reputación corporativa no es una tarea fácil, requiere del apoyo del nivel gestor de la empresa, del público interno y del externo considerado

como favorable. Un buen plan de comunicación preventivo requiere también que describa las acciones necesarias para restituir nuevamente la reputación. Por tanto, la fase post-crisis resulta primordial a la hora de abordar esta situación y tomar las medidas conducentes a ejecutar un plan eficiente, que reequilibre la imagen de marca y que describa a la comunicación como su mejor aliado.

Una vez acontecida la crisis, las organizaciones se aprestan a reconstruir los hechos e identificar las razones por las que se dio el problema. En Ecuador los resultados de la investigación indican que cada institución adapta su modelo de evaluación según las condiciones que tiene para hacerlo, pero la mayoría de los encuestados consideran que la primera acción es realizar un balance de las consecuencias positivas y negativas, además de la evaluación de los escenarios no visualizados.



Tabla 3. Acciones de evaluación de la crisis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Reconstrucción de la historia de la crisis	12	5,3	5,3	5,3
	Determinar el grado de compatibilidad entre el plan preventivo y la crisis real	34	14,9	14,9	20,2
	Determinar las consecuencias negativas y positivas de la crisis	92	40,4	40,4	60,5
	Definir nuevas variables o relaciones entre variables no consideradas en el estudio de escenarios	90	39,5	39,5	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Fuente: Datos del Grupo de Comunicación Estratégica del Ecuador.

Sin duda el monitoreo de medios es una de las principales acciones para controlar el impacto mediático que tiene una crisis. A criterio de los encuestados una de las principales formas de evaluar el proceso es a través de estadísticas en medios sociales, informes de cobertura o dossier de prensa o incluso la contratación de firmas consultoras. En el instrumento de investigación utilizado se dejó como pregunta abierta la descripción de cómo se realiza este monitoreo. La Tabla 3 indica la frecuencia de palabras en las respuestas de los sujetos observados.

La mayor parte de los responsables de comunicación indica que los resultados de la gestión de crisis han sido compartidos con el nivel corporativo y en menor medida con el operativo. Sobre el aprendizaje que les dejó algún proceso de comunicación de crisis, sus respuestas están alineadas a la importancia de contar con un plan preventivo, en donde se marquen las líneas a seguir.

Finalmente “Prevenir antes que curar” no es literalmente el *modus operandi* en la gestión de comunicación de crisis de los gestores de comunicación de Ecuador, sin embargo, el haber enfrentado situaciones conflictivas de reputación institucional les otorga un gran mérito, en virtud de que a pesar de no contar con una planificación previa han logrado solventar las circunstancias.

En definitiva, si el proceso de comunicación para una empresa es importante, disponer de un plan de comunicación preventiva que indique las acciones a seguir, es esencial. Además, siempre será mejor contar con un plan de comunicación sin crisis, que una crisis sin un plan.



Gestión y prevención de crisis. Un enfoque desde la estrategia global de la empresa



María José Enríquez Cruz

Doctora en Comunicación Social
Docente de la Universidad San Francisco de Quito

Introducción

En este artículo, enfatizamos la importancia que adquiere la gestión de crisis desde un enfoque preventivo, dónde la planificación estratégica y la comunicación hallan un fin común: velar por el futuro de la organización. Para tal fin, consideramos que esta herramienta debe formar parte de los objetivos estratégicos de las empresas para lograr congruencia en el accionar de la misma. Por tanto, la gestión de crisis es un elemento que engloba al conjunto de las funciones de la compañía, se trata de una destreza que debe ser pensada y ejecutada desde las bases de la planificación estratégica de la empresa, es decir, a partir de sus principales lineamientos y enfoques.

La gestión de crisis es un procedimiento organizacional que establece pautas y protocolos para actuar de manera efectiva ante posibles riesgos que pueden enfrentar las empresas. Para la efectividad de esta estrategia es necesario conjugar las funciones del *management* (dirección y gestión de la compañía) y la comunicación, considerada ésta última un factor cinético en las organizaciones que pone en movimiento e inyecta

dinamismo a todas sus estructuras (Narváez, 2008).

Prevención de crisis, una prioridad empresarial

La prevención de crisis y la planeación de cómo enfrentarla son nociones complementarias que giran en torno a la identificación de aquellos escenarios, conflictos o situaciones clave que pueden afectar el desarrollo organizacional, desencadenar desorden y crear alarma social. Son acciones que permiten anticiparse a hechos que podrían generar peligros en las organizaciones. La prevención es posible si se han analizado correctamente las posibilidades de crisis en la fase de construcción de escenarios. De hecho, las acciones de prevención son básicas porque la mejor solución a las crisis es hacer que estas no sucedan (Elizalde, 2004).

Un modelo preventivo de crisis involucra herramientas administrativas que detectan problemas de forma temprana, y técnicas de comunicación que permiten activar acciones para responder a cada nueva amenaza antes



de que se convierta en crisis. De esta manera, el modelo preventivo requiere la combinación de las funciones de la gestión (*management*) y la comunicación organizacional para la identificación de problemas y posibles soluciones.

Según Losada (2013) las empresas deben asumir que las crisis acaban llegando y que la mejor forma de enfrentarlas es estar preparados para cuando esto ocurra. En esta línea, la crisis es un fenómeno social estructurado; y, por lo tanto, es posible anticiparse en varios aspectos. Las crisis se gestionan principalmente antes de que lleguen a suceder; esto significa que los aspectos imprevisibles de las crisis son aquellos que han sido pensados y evaluados correctamente. Se trata de una fase en la que se predice, se analiza y se prepara para lo que pueda llegar a suceder, sin urgencia, sin plazos y sin exigencias inmediatas. De ahí la urgencia de integrar a la gestión de crisis, como un modelo preventivo en la planificación estratégica de las organizaciones, es decir, a partir de la definición de los trazos que guiarán y delimitarán el camino de la empresa. De acuerdo con Garrido (2008), debemos sugerir que se trata de un trabajo de arquitectura empresarial, en donde cada diseño, meta y prioridades de la organización forman parte de una unidad que compete en diferentes entornos.

Gestión de conflictos potenciales, una herramienta eficaz para la prevención

La gestión de temas potencialmente conflictivos es una de las funciones de la alta dirección y del director de Comunicación y su equipo. Xifra (2009) menciona que es una actividad que trata de identificar temas potencialmente emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, para, posteriormente, movilizar y coordinar sus recursos e influir estratégicamente en la evolución de estos temas.

En esta línea, vemos que es un proceso de análisis que engloba la conducta de toda la empresa e identifica temas clave, tendencias y actitudes del entorno, que pueden afectar a la organización; para, a continuación ayudar a diseñar estrategias y tácticas de acción a partir de programas de



comunicación (Ruiz, 2011). Es decir se considera una metodología de trabajo que orienta la estrategia organizacional hacia una propuesta de comunicación.

Así pues, Seitel (2002) focaliza el enfoque de las relaciones públicas y su función directiva, y define que: “la gestión de conflictos potenciales es la coordinación que consiste en ayudar a conservar los mercados, reducir los riesgos, crear oportunidades y gestionar la imagen como un activo organizativo en beneficio tanto de la organización como de sus principales accionistas” (p. 224). Por ello sugiere que la gestión de conflictos potenciales es un proceso sistémico que engloba cinco pasos:

- Identifica y prioriza asuntos de los que debe preocuparse la organización.
- Analiza y delimita cada asunto en relación con el impacto sobre sus públicos constituyentes y la naturaleza de la organización. En este sentido, Losada (2013) menciona que el criterio para catalogar un asunto potencialmente conflictivo dependerá en gran medida del entorno, el tipo de organización, el sector al que pertenece y sus objetivos empresariales.

“La gestión de comunicación en crisis es pensar en equipo. Enfrentar las crisis requiere de medidas preventivas. La comunicación proactiva articula estrategias y mide el riesgo. Reaccionar bajo las pautas de un plan”.



- Muestra las diversas opciones estratégicas de las que dispone la organización.
- Aplica un programa de acción para comunicar la postura de la organización e influir sobre la percepción del asunto.
- Evalúa su programa con respecto a la consecución de los objetivos.

También es importante señalar que el objetivo de la gestión de conflictos potenciales es la defensa de la organización frente a factores externos, así como mejorar las actividades de la empresa, permitiendo aprovechar oportunidades imperiosas. Este criterio coincide con González Herrero (1984) quien define la gestión de conflictos potenciales como un proceso estratégico que identifica, mediante la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del entorno, aquellos asuntos que pudieran afectar al futuro de la organización.

En consecuencia, la gestión de conflictos potenciales se convierte en un modelo estratégico de acción que pertenece a toda la organización y que convierte a la comunicación en su principal aliado, de cara a prevenir una crisis y anticiparse a los hechos.

Desde el enfoque de la comunicación estratégica, la efectividad de la gestión de conflictos parte de la definición y análisis de posibles escenarios de crisis donde estos son considerados como hipótesis o conjeturas que marcan un camino a seguir. Para tal fin, es importante el diseño de una investigación que involucre a todas las áreas de la organización y que considere a su vez, la naturaleza de la compañía, su estructura organizacional, sus públicos o agentes, el contexto y sus vulnerabilidades. El resultado nos permitirá diagnosticar objetivamente la situación de la empresa.

Cabe enfatizar, aunque no forma parte del objeto de estudio de este artículo, que la investigación forma parte de un modelo simétrico bidireccional de comunicación, en donde el análisis situacional de los públicos y sus escenarios, son el eje vertebral para asentar con eficacia las estrategias de acción.

Siguiendo la metodología propuesta por Elizalde (2004) y González (2008), en la tabla 1

establecemos los pasos a seguir para definir los escenarios y relacionarlos con el enfoque de planeación estratégica de la organización y comunicación.

Tabla 1. Pautas para el diseño de escenarios

Pautas	Propósitos	Planificación estratégica
Determinar la estructura de poder de la organización.	Conocer las leyes, reglamentos y normas que regulan el sector de la organización. El propósito es identificar la postura de la organización con relación a los recursos, reglas e intereses.	Identificación de tendencias de las principales directrices de cambio y condiciones del entorno. Puntos débiles y fuertes de la organización.
Conocer el marco institucional y el contexto empresarial.	Conocer la trayectoria organizacional y los factores del contexto que intervienen en la organización, por ejemplo: líderes políticos, públicos de interés, competencia, política institucional y normas que gobiernan la administración.	
Identificación de vulnerabilidades.	Consiste en un análisis en todas las dimensiones de la empresa, que permite medir las vulnerabilidades en relación con la planificación estratégica de la organización. Es aplicable un diagnóstico de las debilidades y amenazas.	Definición de estrategias para precisar si la estrategia se basa en una vanguardia o en la protección del negocio. Precisa la capacidad de liderazgo.
Conocimiento de los públicos.	Analizar los intereses y efectos de los agentes y públicos que forman parte de su organización. Esto permite realizar una tipología de públicos para priorizarlos e identificar escenarios negativos para la organización.	Mapa de actores para conocer los grupos sociales importantes.
Identificar los factores de disenso.	Establecer cuáles son factores que podrían generar discordia entre los públicos y provocar contradicciones, riesgos e incertidumbres para tomar medidas correctivas.	Preparar un plan alterno y manuales de emergencias para saber cuál es la segunda opción. Tener en cuenta cuáles son los elementos que pueden afectar el negocio.
Determinar las funciones de los públicos frente a una crisis.	Este análisis permite, según la naturaleza de la organización, identificar los públicos aliados, víctimas, culpables y soluciones.	Definir las acciones de comunicación y el establecimiento del discurso de comunicación.
Diseño de acciones frente al diagnóstico.	Es la definición de una estrategia y respuesta ante una posible crisis.	Definición de objetivos, metas e indicadores.

Basado en: Metodología propuesta por Elizalde (2004) y González (2008).

Conclusión

En este artículo exploramos que la gestión de crisis y su respectiva planificación, responde a dos variables dependientes. Por un lado, la prevención y la gestión de conflictos potenciales; que, basada en un análisis del entorno, implican un mecanismo acertado para frenar los impactos invasivos y nocivos que generan las crisis empresariales. Por otro lado, la proactividad de la comunicación en sus diferentes disciplinas, como una herramienta articuladora del proceso de actuación y gestión en el establecimiento de estrategias organizativas. En este marco, la comunicación logra establecerse

como un elemento crítico y profundo para la organización. Por tanto, una de las conclusiones centrales es que las empresas deben fomentar una cultura preventiva, la misma que debe ser socializada e integrada a su filosofía corporativa.

La tarea fundamental del comunicador es proponer las acciones necesarias para integrar y coordinar una visión de sinergia al interior y exterior de la organización, lo cual implica la capacidad de tener una perspectiva de largo alcance que permita el análisis de escenarios, como una metodología de trabajo para una función estratégica y global.



Finalmente, creemos que el rol de la comunicación en la gestión de crisis es multidimensional, y no exclusivamente táctico. Así, su trabajo consiste en crear vínculos estratégicos y relaciones armoniosas con los *stakeholders* para generar confianza y propiciar espacios de transparencia frente a las realidades y perspectivas empresariales. La planeación de la comunicación apunta a identificar nuevas oportunidades, detectar posibles riesgos, programar acciones de contingencia y responder a los cambios del entorno para reformular objetivos y de esta manera navegar con firmeza en la incertidumbre y prevenir crisis empresariales.

Referencias

- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*.
- Garrido, F. (2008). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Madrid – España: Ediciones DEUSTO.
- Losada, J. (2013). *Comunicación en la Gestión de Crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Marra, F. (2000). *Protocolo y Comunicación. Los medios en los actos públicos*. Barcelona: Bayer Hnos.
- Martínez, F. (1990). *Planeación estrategia creativa*. México: PAC.
- Míguez, M. (2010), *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona -España, Editorial Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Narvaez, S. (2008). *Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación*. En M. Rebelei (coord.), *Comunicación Estratégica en las organizaciones* (pp. 47-65). México: TRILLAS.
- Ruiz, A (2011). *Gestión de riesgo comunicacional*. Primera edición. Buenos Aires - Argentina: La Crujía.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. (8va ed). España: Prentice Hall.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación Proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.

¿Cómo evitar errores frecuentes en el manejo de crisis?



Miguel Vásquez Calahorrano

Doctor en Ingeniería de Proyectos del Medio Ambiente, Calidad Seguridad y Comunicación.

Docente de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Escribir sobre los errores frecuentes que se evidencian durante el manejo de una crisis es un reto, pues evoca recuerdos de momentos en los que la falta de experiencia generó altos niveles de estrés personal. Se considera que una crisis es una circunstancia extraordinaria; un momento de sobresalto que pone en peligro los intangibles empresariales, la integridad de los colaboradores, de sus voceros o quienes las dirigen, así como la estabilidad económica u operativa de las entidades; «(...) una situación de máximo riesgo y mínimo control» (Amado y Zuñeda, 1999).

Gestionar la crisis con una visión de complementariedad paradigmática, vinculando la comunicación con la estrategia como concepción integral y sumando a ello el paradigma de la sustentabilidad, nos permite aterrizar en la discusión de un nuevo perfil para el comunicador especializado en estrategia para las áreas sociales, organizacionales y de responsabilidad social empresarial; que gestione la comunicación desde la sociedad. A este perfil, el autor lo denomina comunicador estrategia sustentable, SEUSCOM.

Introducción

Existen diferentes maneras de conceptualizar y plantear la crisis organizacional. Podemos hacerlo desde la teoría de los sistemas, a partir de su paralelismo, partiendo del supuesto de que las crisis son procesos complejos y súbitos que afectan los intangibles institucionales y, en la mayoría de los casos, afectan los presupuestos de la entidad.

Al carecer de una gestión estratégica, la inadecuada comunicación generada desde la entidad, en momentos de crisis o eventos adversos puede causar daños extensivos y alteraciones sociales, involucrando a los públicos de la organización, no sin antes recordarles que su estratégico manejo, ofrece una oportunidad de mejora.

Es indispensable percibir la crisis como un período en el cual las decisiones son trascendentales para la vida institucional, pero que, a su vez, puede inducir a cambios fuertes cuyos efectos dependerán de su manejo, ya que afecta al sistema estructural de la entidad y lo transforma de un estado a otro. Una crisis no se resuelve con un manual de instrucciones que devuelve las cosas a su estado natural, sobre todo porque las crisis ya



forman parte de ese estado de las cosas (Amado, 2003).

Hablemos de los traspiés

El impacto de la crisis en la cultura institucional, sumado a la falta de una estrategia para manejarla, es lo que escuda a los comunicadores de no comunicar. Para ello, se alude la ausencia de información del suceso, el interés por evitar el pánico, evitar la divulgación de información confidencial y el impacto a nivel sociopolítico, supuestamente para proteger al gobernante o autoridad de la entidad, argumentos que pueden ser rebatidos fácilmente.

A continuación, se enlistan algunos factores que pueden generar fracasos y errores en el manejo de una crisis:

- Exceso de confianza o despreocupación al pensar que “todo lo sabe y todo lo puede hacer solo”.
- No anticiparse, ausencia de procedimientos de comunicación estratégica y de crisis.
- Perder la agilidad para implementar correctivos y estrategias cuando ocurre una crisis.
- La empresa puede contar con un plan, pero no se lo conoce o no se lo implementa (socializarlo con entrenamientos y ejercicios de *Media Training*).
- Ausencia de aliados, al no construir relaciones de confianza y apoyo con grupos de interés.
- Copiar planes o procedimientos de otras entidades, olvidándose de que todas las crisis son únicas y diferentes.
- Desconocimiento de la dinámica básica de gestión de crisis, es decir, descontrol del manejo de discurso, inadecuada relación con los medios de comunicación, falta de preocupación por los afectados o sus familias, dejar de informar.

La prevención como mejor arma

Es valioso recalcar que la crisis puede causar el desprestigio de la compañía, pero el impacto en su valor reputacional lo ocasiona un inadecuado manejo de su comunicación. Por ello, la primera

recomendación sería planificar la comunicación de crisis, con el fin de contar con la capacidad de enfrentar cualquier situación adversa más allá de la cobertura mediática que esta pueda tener.

El plan debe partir de una investigación exhaustiva que evalúe todos los posibles escenarios, establezca prioridades, objetivos, estrategias y tácticas, preparar portavoces, identificar públicos y mensajes. Además, debe explicar que la comunicación estratégica de la entidad, en lo interno y externo, es esencial desde el primer momento, tanto para los públicos internos como externos. Estos públicos percibirán los mensajes y establecerán códigos comunes con la entidad y,

sobre todo, valorarán la posibilidad de que toda crisis puede convertirse en una oportunidad.

Anticiparse ante posibles eventos que puedan generar una crisis radica en la posibilidad de escuchar a los actores de las diferentes áreas o departamentos; es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones con sus públicos (Vallejo, 2001). La anticipación nos permite estar preparados ante una eventual crisis. En esta etapa, el manejo de la prospectiva y los posibles escenarios futuros, nos sirve como una herramienta de vital importancia para la planificación estratégica.

Tabla 1. Ejemplo de escenarios

Ejes	Reputación Gobierno	Opinión Pública	Impacto Internacional	Elecciones Negativas	Confrontación
Político	Baja Popularidad	Baja aceptación	Presión Internacional	Pierde Poder Gobiernos Seccionales	Consolida Poder
Económico	Campañas nacionales	Campañas persuasión	Creación de campañas internacionales	Impacto recursos	Mayor Acceso Recursos
Imagen	Golpe de Imagen	Golpe Credibilidad	Falta de credibilidad	Credibilidad	Valor Reputacional
Ciudadanía	Impacto Credibilidad	Rumores Negativos	Negativismo	Cuestionamientos	Ambiente conflictivo
Responsabilidad Socio ambiental	Gobierno Depredador	Condena	Explotador De Recursos	Debate político	Acceso a recursos

Fuente: Elaboración propia

Se debe administrar la crisis bajo las siguientes directrices: interpretar las alertas en una fase preliminar; estar atento a las áreas de riesgo de la organización, y crear una compañía preparada para generar alianzas con los públicos de interés, para responder en forma inmediata en la fase crónica y aguda de la crisis y para consolidar el sello reputacional en la fase post crisis. La aplicación de dichas directrices puede convertirse en un factor diferenciador para revertir esta situación adversa.

¿Qué hacer en caso de crisis?

La comunicación se debe convertir en el sistema articulador de la defensa institucional, ya que la

emergencia requiere una gestión estratégica de comunicación de crisis que cambie la percepción de culpabilidad a preocupación y compromiso por solucionar sus consecuencias.

Una vez desatada la crisis, las acciones a tomar son:

- Conocer la magnitud del impacto sobre los afectados, los daños o el impacto reputacional (primero el ser humano).
- Ejercer todas las acciones para evitar que los efectos, por mínimos que parezcan, se propaguen y se presente una pérdida del poder institucional.

- Manejar un discurso para intervenir a nivel de medios de comunicación, redes sociales y opinión pública.
- Mostrar tranquilidad para resulte evidente que todas las explicaciones buscan revertir o paliar el escenario crítico.

Las crisis son momentos difíciles en los que el tiempo de respuesta es vital. Por ello, se sugiere el siguiente proceso para enfrentar la crisis:

- Definir en forma clara el problema suscitado y su afectación a corto y mediano plazo.
- Concentrar y controlar los flujos de información institucional interna y externa.
- Buscar reducir el problema a toda costa, de ser necesario en conjunto con el área legal, realizando concesiones en forma inmediata.
- Organizar el equipo de crisis en tres áreas: estratégico (cuarto de guerra), táctico (comunicacional) y operativo.
- Construir la estrategia para el más grave de los escenarios, la misma que se acompañará de la respectiva planificación.
- Establecer por lo menos dos voceros: el oficial (máxima autoridad) y el técnico o legal.
- Actuar en base a información gestada por el área específica de afectación, construyendo la caja de mensajes acorde con la estrategia.
- Procurar ajustarse a la dinámica de los medios, preparar eventos y herramientas de comunicación para una cobertura y difusión adecuada.
- Uso estratégico de los mensajes y productos para redes sociales y medios digitales.

Las situaciones de crisis externas son las que más se conocen, porque son las que generalmente se publican o son interpretadas por la opinión pública. Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también pueden ser una fuente de oportunidades, que solo puede surgir en momentos difíciles. La exposición pública gratuita a la que es sometida una empresa en una crisis, quizá no la volverá a obtener jamás. La opinión pública estará muy pendiente de

lo que ocurra con ella mientras continúen los acontecimientos.

La prueba crucial en la gestión de crisis depende de ganar o perder el apoyo de aliados estratégicos, por lo tanto, ofrecer información confusa generará varias llamadas que obligarán a multiplicar nuestro esfuerzo. Para superarlo, es necesario trabajar con ejes informativos alineados con la estrategia, ya que los comentarios positivos acerca de la entidad, sus productos y su administración, en medios de comunicación y redes sociales, son más impactantes que una costosa publicidad.

Existe un nuevo paradigma para la gestión de crisis y gestión estratégica de las entidades denominada comunicación estratégica sustentable (Vásquez, 2016), cuya visión compartida le permite planificar los intangibles sociales, articulados desde la sensibilidad social, la sustentabilidad, la prospectiva y el pensamiento complejo, pensados desde la sociedad en la cual interviene.

La comunicación estratégica sustentable actúa bajo un proceso sistémico denominado proceso lógico secuencial, compuesto por la investigación, el análisis, la planificación, la ejecución y la evaluación. Dicho proceso permite, mediante herramientas de investigación, determinar el problema, analizar los potenciales escenarios para establecer la estrategia, seleccionar el sistema de comunicación a utilizar para intervenir y gestionar la comunicación, para posteriormente realizar un acompañamiento en la ejecución, finalizando con la medición de los indicadores de la evaluación, en procura de mejoras.

Conclusión

Es necesario replantear el proceso de enseñanza-aprendizaje de los futuros comunicadores en la gestión de crisis. Su formación profesional, impartida desde la universidad, debe romper los paradigmas académicos y laborales establecidos, y propugnar hacia un nuevo perfil del comunicador estratega desde la sustentabilidad. Dicho concepto debe basarse en la solidez de la formación académica de sus intangibles, la sensibilidad, la responsabilidad social, la estrategia, una planificación prospectiva y el pensamiento complejo de la dinámica social.

Referencias

Amado A. y Zuñeda, C. C. (1999). *Comunicaciones públicas*. Temas.

Amado, A (2003). *Prensa y Comunicación, personas y empresas frente a los medios*. Buenos Aires, Argentina: Macchi Edit.

Vásquez, M. (2016). *El Comunicador Estratega Sustentable*, SEUSCOM. Alemania: Publicia.

Vallejo, C (2001). *Gestión de la Comunicación de Crisis*. Conferencia organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales (APCO), Universidad Católica de Asunción.

“Para superarlo, es necesario trabajar con ejes informativos alineados con la estrategia, ya que los comentarios positivos acerca de la entidad, sus productos y su administración, en medios de comunicación y redes sociales, son más impactantes que una costosa publicidad”.



Reputación y gestión de la comunicación como elementos catalizadores en situaciones de crisis



Silvia Jéssica Quintana Vera

Magíster en Tecnología e innovación educativa
Docente investigadora de la Universidad Casa Grande



Gabriela Baquerizo Neira

Doctora en Comunicación Social
Docente investigadora de la Universidad Casa Grande

En términos generales, la reputación de una empresa es la opinión de sus distintos grupos de interés y está relacionada con su desempeño. Una buena (o mala) reputación depende del conjunto de las acciones llevadas a cabo por la organización durante todo el proceso de negocio (Fombrun y Van Riel, 1997; Walker, 2010). Este fenómeno de naturaleza multidimensional contribuye a generar valor positivo o negativo no solo para una corporación sino también para una persona, marca, etc. Es “el juicio que merecemos al concepto público” (Barcia, 1894).

Algunos expertos aseguran que la reputación es uno de los valores intangibles de la empresa (Argenti y Forman, 2002; Capriotti, 2009). Esa realidad se hizo evidente a inicios del 2001, cuando la compañía estadounidense Enro, uno de los actores más importantes en el mundo de las corporaciones energéticas, vio desplomarse el valor de sus acciones por la pérdida de confianza del mercado debido a las acusaciones de falsear sus resultados financieros. Años después [2008], el Banco Lehman Brothers tuvo una experiencia similar con consecuencias ampliamente difundidas a nivel mundial.

Asimismo, casos como “*Tyco, Ahold, Parmalat y Arthur Andersen*”, son el paradigma de los efectos devastadores del llamado riesgo reputacional” y fueron el despertador que alertó al mundo empresarial sobre la importancia de una reputación positiva y una correcta gestión de la comunicación como elementos catalizadores en situaciones de crisis (Alloza, 2012, p.32).

En el mundo empresarial, es fundamental que las acciones de la organización estén en consonancia con los valores de la compañía. Tal como se dijo en la Primera Cumbre Iberoamericana de Comunicación Estratégica (CIBECOM), realizada en Miami en 2017, “la comunicación solo sirve si desencadena actitudes y comportamientos favorables por parte de los grupos de interés hacia las organizaciones -invertir, recomendar, comprar, trabajar, etc.-, contribuyendo así de forma directa a cumplir con los objetivos estratégicos”. Es decir, no es solamente lo que la empresa diga de sí misma, es, sobre todo, lo que la empresa haga y comunique.

En ese contexto, resulta de capital importancia reconocer que el rol de la comunicación, y por tanto del comunicador, ha evolucionado en las últimas décadas. Así, el gabinete de prensa se transformó en el *staff* de relaciones públicas, con funciones meramente operativas. Posteriormente, surge la figura de Director de Comunicación (Dircom), cuyas habilidades, a decir de Michael Ritter (2013), no son solamente comunicacionales. Dicho cargo debe disponer, además, de una gran capacidad para escuchar, percibir y comprender las demandas de los grupos de interés y del entorno, para así, gestionar de manera eficaz, identificando los riesgos y las oportunidades. En consecuencia, el rol del comunicador hoy en día es más estratégico e integrador, más alineado a los negocios y al *management*.

Así lo refiere José Ramón Pin en la publicación Aprendizajes CIBECOM 2017¹, un buen CCO (*Chief Communications Officer*) debe tener

conocimientos financieros, del negocio y del sector en el que opera su compañía, ya que sus funciones son muy cercanas a la alta dirección a quien debe suministrar información obtenida mediante técnicas de inteligencia social. Asimismo, es su deber anticiparse a los riesgos reputacionales y gestionar la vinculación y el *engagement* con los grupos de interés.

Esta corriente, que considera la reputación como un activo, empieza a tomar cuerpo en el escenario empresarial ecuatoriano y se hace tangible a través de los *rankings* reputacionales de MERCO² (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) y de la revista *Ekos*³. Dichos *rankings* categorizan a las empresas tomando en consideración su desempeño económico con información suministrada por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, siendo ambos organismos responsables de gestionar las políticas del sector empresarial. En definitiva, esta economía de la reputación tal como la denomina Prado (2013), es el resultado de la gestión estratégica de la comunicación en la organización, porque de ello depende que el impacto de una crisis sea positivo o negativo en el balance general de la empresa.

Con este antecedente, conociendo que la comunicación facilita la construcción de una buena reputación, el proyecto Semillero de Investigación de la Universidad Casa Grande desarrolló un estudio⁴ con el interés de identificar el nivel de conocimiento, importancia y alcance que tiene la gestión de comunicación frente a situaciones de crisis en organizaciones de 14 sectores productivos y de servicios en Ecuador.

¿Qué es crisis?

Desde un supuesto estructuralista la crisis interfiere en la organización y habitualmente se percibe como una situación que solo otorga problemas y efectos negativos a la empresa. Mientras que, para el enfoque de acción intencionada, la crisis es una

1 <https://cibecom.lat/>

2 <http://www.merco.info/ec/>

3 <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>

4 Proyecto Interno de Investigación-Semillero Diagnóstico de la Comunicación de Crisis: Caso Ecuatoriano (2017-2018), dirigido por las docentes de la Universidad Casa Grande, Karen Correa, Mg., Gabriela Baquerizo, PhD., Jessica Quintana, Mg., y Daniela Jaramillo, Mg.



“consecuencia no deseada de una intervención estratégica desafortunada o impensada”, es decir, la crisis resulta como una “alta dosis de incertidumbre frente a amenazas de pérdida de poder” como producto de cambios en la estructura básica de la organización, amenazas a los valores y cultura organizacional, circunstancias inciertas, entre otros (Elizalde, Fernández-Pedemonte y Riorda, 2011, p.8-10).

Comunicar en situaciones de crisis es, sobre todo, hacer prevención. Las grandes corporaciones acostumbran a prever cómo se actuará en una situación desfavorable y elaboran el plan de crisis en el que se detallan qué, quién, cómo y a través de qué medios se informará. Este es el plan que todos desean no tener que utilizar, pero, inmersos en una crisis inesperada y súbita, se convierte en el mejor aliado para evitar actuaciones que dañen la imagen de la organización.

Para Elizalde et al. (2006) es fundamental que las organizaciones cuenten con sistemas preventivos de comunicación y planes de manejo de comunicación en situaciones de crisis. Pero para lograr que exista “una respuesta rápida (acorde

con la evolución de la situación), coherente y que comprometa lo menos posible el futuro de la organización” (p.228), este mismo autor señala que es importante para las organizaciones que exista una ‘política de comunicación de crisis’. Normativa que en el estudio realizado es inexistente para casi todas las empresas (20 de 28), las que sí cuentan con una política de seguridad y prevención de riesgos laborales, pero no para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

¿Cómo se gestiona la comunicación frente a situaciones de crisis en el sector empresarial ecuatoriano?

En los resultados del Proyecto Semillero de Investigación *Diagnóstico de la Comunicación de Crisis: Caso Ecuatoriano (2017-2018)* se pudo identificar que la gestión de crisis en las 28 empresas estudiadas se enfoca principalmente en la seguridad y la salud ocupacional, es decir, desde la atención de la emergencia. No se evidencia que estas empresas posean un plan de acción de comunicación en función de los diversos públicos con los que se relacionan y de las posibles situaciones de riesgo que pueden enfrentar.



A través de las entrevistas⁵ a los responsables de comunicación de las 28 organizaciones de sectores como: bebidas alcohólicas, turismo, medios de comunicación, acuícola, seguros, aeronáutico, maquinaria, alimentos, construcción, educación, textil, comercio, farmacéutico y empresas de eventos de concentración masiva, se pudo constatar que más del 50 % de estas empresas cuenta con un plan de emergencia y un comité de crisis, pero no poseen un manual de gestión de crisis y, en consecuencia, en muchas ocasiones toman decisiones improvisadas y ejecutan acciones puntuales frente al riesgo que enfrentan (ver Tabla 1). Algunos de los entrevistados sostienen que la empresa no posee un plan preventivo porque “el momento define el qué decir” y afirman que no existe ningún tipo de comunicación oficial establecida frente a una situación de desastre (Morán, comunicación personal, 2017).

“También se pudo constatar que más del 50% de las organizaciones no cuentan con un manual de gestión de crisis y, en consecuencia, en muchas ocasiones toman decisiones improvisadas y ejecutan acciones puntuales frente a los tipos y magnitudes del riesgo que enfrentan”.

5 Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los responsables de la comunicación de 28 empresas de diversos sectores comerciales y de servicios en Ecuador.

Tabla 1. Gestión de comunicación de crisis en empresas ecuatorianas

Sector		Empresa	Dircom	Comité de crisis	Cuenta con plan de emergencia	Cuenta con manual de gestión de crisis
1	Alimentos	Empresa a		x	x	x
2		Empresa b			x	
3	Comercio	Empresa a	x	x	x	
4		Empresa b	x	x	x	x
5	Educación Superior Privada	Empresa a		x	x	
6		Empresa b	x	x	x	
7	Textil	Empresa a		x	x	
8		Empresa b		x	x	x
9	Construcción	Empresa a		x	x	
10		Empresa b		x	x	
11	Farmacéutico	Empresa a	x		x	x
12		Empresa b	x	x	x	x
13	Empresas organizadoras de eventos masivos	Empresa a		x	x	
14		Empresa b	x	x	x	
15	Bebidas Alcohólicas	Empresa a		x	x	
16		Empresa b		x	x	
17	Turismo	Empresa a			x	
18		Empresa b		x	x	
19	Medios de Comunicación	Empresa a			x	
20		Empresa b	x	x		
21	Seguros	Empresa a			x	
22		Empresa b			x	x
23	Pesquero	Empresa a		x	x	
24		Empresa b			x	
25	Aeronáutico	Empresa a	x	x	x	
26		Empresa b		x	x	x
27	Maquinaria	Empresa a	x	x	x	x
28		Empresa b				

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el estudio sobre las *Competencias y desafíos del Dircom en un país en desarrollo* (Baquerizo, Correa y Yaguache, 2018), se pudo constatar que solo nueve del total de entrevistados

(29)⁶ de estas organizaciones tiene el rol de Dircom y no gestiona la comunicación de manera integral, es decir, que el director de comunicación solamente se hace responsable de los públicos

6 Se realizaron tres entrevistas del sector de Seguros

externos porque la comunicación con los públicos internos está a cargo del departamento de talento humano.

De lo anterior se puede inferir que las organizaciones no perciben el riesgo reputacional que tienen, esto se evidencia en la inexistencia de planes de acción de comunicación que les permita responder con pertinencia y prontitud a posibles situaciones críticas que puedan afectar su reputación.

Conclusiones

Hoy más que nunca la reputación empresarial es un activo intangible de gran valor. Si bien su construcción es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización, también es cierto que debe ser un proceso estratégico, diseñado, planificado y ejecutado por profesionales capaces de asistir a la toma de decisiones del más alto nivel. Sumado a esto, expertos recomiendan que las empresas elaboren mapas de riesgos reputacionales y que en ellos se consideren los asuntos sociales y geopolíticos relevantes para el sector.

En definitiva, para gozar de una reputación saludable, la empresa debe acercar su desempeño a las expectativas de sus partes interesadas e interiorizar que tiene la misma importancia lo que la empresa 'dice' tanto como lo que la empresa 'escucha' del entorno y del mercado. Tomando en consideración esta realidad se plantea la necesidad de redefinir las habilidades y destrezas inherentes al perfil profesional del responsable de la comunicación organizacional, quien debe trabajar de manera colaborativa con los otros miembros del Directorio o Comité Ejecutivo del Negocio.

Referencias

- Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *adComunica*, (3), 27-47.
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial.
- Argenti, P. A., & Forman, J. (2002). The power of corporate communication: Crafting the

voice and image of your business. McGraw Hill Professional.

- Baquerizo, G., Correa, K. & Yaguache, J. (2018). Competencias y desafíos del Dircom en un país en desarrollo. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, (21), 53-77.
- Barcia, R. (1894). Primer diccionario general etimológico de la lengua española (Vol. 5). España: Seix-Editor.
- Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y palabra*, 14(70).
- Elizalde, L. H., Riorda, D., Germán, M., Elizalde, L. H., Pedemonte, D. F., & Riorda, M. (2006). La construcción del consenso: gestión de la comunicación gubernamental. La Crujía Ediciones
- Elizalde, L., Pedemonte, D. F., & Riorda, M. (Eds.). (2011). La gestión del disenso: la comunicación gubernamental en problemas. La Crujía Ediciones.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(2), 5-13.
- Prado, F. (2013, mayo 28). Entrevista PR noticias. Recuperado de <https://prnoticias.com/comunicacionpr/557-reputacion-y-rsc-1/20121933-fernando-prado-reputation-institute-vivimos-en-la-economia-de-la-reputacion>
- Ritter, M. (2013). El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico. R+ P Buenos Aires
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357- 387.

Las instituciones públicas en situaciones de crisis



Naida María Valarezo Tandazo

Abogada y Comunicadora Social
Asesora de varias instituciones públicas

Introducción

En estos 13 años de profesionalización en el área de Comunicación, tanto en el sector privado como en el público, he podido evidenciar el valor que la comunicación tiene en la toma de decisiones a todo nivel: ejecutivo, administrativo y operativo. Las mismas deben ser profundamente valoradas en función de los actores, escenarios, contextos y consecuencias, para no afectar la reputación, credibilidad y confianza institucional.

Ante ello, la profesionalización y apoyo de un comunicador social cobra vital importancia en las organizaciones para que puedan establecer los mejores mecanismos, canales y tiempo para transmitir los mensajes. Este proceso debe realizarse de manera holística, integral y con alta valoración política, entendida la misma como la actividad de los que gobiernan los asuntos que afectan a la sociedad o a un país.

En la experiencia profesional efectuada en la Gobernación de la Provincia fui parte de la gestión de situaciones de crisis en torno a alertas de seguridad ciudadana que han generado conmoción social y, por ende, han perturbado la paz pública.

En todo ello, el reto fue recuperar la convivencia pacífica en el menor tiempo posible y, sobre

todo, cerrar el ciclo de la crisis fortaleciendo la credibilidad y reputación institucional.

Las crisis de comunicación en las instituciones públicas en el marco de la seguridad ciudadana, tales como desapariciones, asesinatos y femicidios, se sitúan en la memoria social. Desde el ejercicio del poder, se debe comprometer todos los esfuerzos para aportar a una sociedad más segura, ser conscientes de nuestra corresponsabilidad en la seguridad ciudadana para que los hechos no se vuelvan a repetir.

La gestión de lo público

Conforme reza la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 204, el pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación.

Por ende, la gestión de la comunicación en las instituciones públicas tiene relevancia trascendental porque su información tiene la característica de pública y, por ello, es de interés general.

La información pública pertenece a los ciudadanos y ciudadanas. El Estado y las instituciones privadas depositarias de archivos públicos son sus administradores y están obligados a garantizar el acceso a la información.

Conforme a los preceptos constitucionales, el acceso a la información pública tendrá por objeto garantizar el paso a ella cuando ha sido denegada expresa o tácitamente, o cuando la que se ha proporcionado no sea completa o fidedigna.

Frente a ello, merece consideración el tratamiento de la información y mucho más cuando las situaciones diarias estén propensas a generar conmoción social.

Evitar la conmoción social, entendida como un estado superior de perturbación del orden público que sobrepasa las capacidades de las fuerzas policiales y que, como consecuencia, puede poner en riesgo la convivencia, es el objetivo de las instituciones públicas, particularmente de quienes se les ha conferido la competencia de garantizar el orden, la paz y la convivencia pacífica.

“Se debe procurar que la crisis no provoque un debilitamiento de la imagen institucional, sino que genere más bien una oportunidad de comunicación y credibilidad, en la que los ciudadanos confíen en que los recursos públicos y sus administradores son los mejores para cuidar de ellos”.





Gestión pública de la comunicación

Partiendo del principio básico normado legalmente en el que el ciudadano es el primer fiscalizador de la gestión pública, se debe entender que, en el caso ecuatoriano, será el ciudadano quien vigile las actuaciones. Asimismo, será él quien, en el marco de la opinión pública, gestione una credibilidad y una reputación que permita valorar los retos y los alcances institucionales.

En este sentido, cobra vital importancia la gestión institucional, es decir, el cumplimiento de los objetivos específicos de la institución, de su misión y su visión. Dicha gestión irá anclada a la gestión comunicacional, que será la que genere valores intangibles a la institución. Valores que se deben cuidar para no poner en riesgo la reputación institucional.

La comunicación de crisis

Los episodios de crisis vividos desde la institucionalidad pública provocan ansiedad, preocupación y urgencia entre los gestores públicos, conmoción entre los ciudadanos y estrés informativo en los medios de comunicación en su pugna por ofrecer la primicia informativa de los acontecimientos.

Las situaciones de crisis en las instituciones públicas ameritan un tratamiento especial porque se pone en juego no sólo el alcance institucional de tal o cual información, sino también el alcance que tiene un gobierno durante un período de administración pública. Dicho gobierno debe dar una respuesta a la crisis de manera eficiente a través de la toma de decisiones de corte ejecutivo, técnico y comunicacional.

Se debe procurar que la crisis no provoque un debilitamiento de la imagen institucional, sino que genere más bien una oportunidad de comunicación y credibilidad, en la que los ciudadanos confíen que los recursos públicos y sus administradores son los mejores para cuidar de ellos.

No estrategia de silencio

Como mencionamos anteriormente, lo público, al pertenecerle al ciudadano, requiere de la verdad, la acción y la transparencia. Por ese motivo, la mejor herramienta de una crisis comunicacional es precisamente el diálogo con los actores y los medios de comunicación, para reducir tensiones y que el Estado y la ciudadanía puedan encarar juntos una preocupación latente. La estrategia de silencio ayuda poco o nada en la administración de lo público, ya que siempre será mejor el sinceramiento con el ciudadano; lo público es público y le pertenece a él para bien o para mal.

Aquí se hace importante reflexionar que, para nuestros gobernantes, el ejercicio de la función pública está sometido al principio de apertura y publicidad de sus actuaciones. Este principio se extiende a aquellas entidades de derecho privado que ejerzan la potestad estatal y manejen recursos públicos, conforme a los principios de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Sin duda alguna, esto posibilita la participación ciudadana en la toma de decisiones de interés general (los ciudadanos son corresponsables de la seguridad ciudadana en tiempos de crisis) y la rendición de cuentas de las diferentes autoridades que ejerzan el poder público.

Las autoridades de las instituciones públicas se enfrentan al reto de asumir esta situación de dificultad y brindar una solución rápida al conflicto a fin de recuperar el estado de normalidad y resiliencia. Por lo tanto, se necesita de una estrategia de comunicación que evite el impacto de la crisis o que minimice la angustia. Siempre será mejor reaccionar de manera preventiva antes que de manera reactiva.

Al asumir una crisis de comunicación, asumimos tácitamente una crisis de confianza en las instituciones. Por eso es menester destacar la importancia que tiene la comunicación preventiva e instaurar medidas de previsión y prevención.

La operatividad de los recursos en tiempos de crisis

La comunicación de crisis debe enfrentarse a catástrofes, desórdenes, desviaciones y perturbaciones que generan una situación de incertidumbre, intentando, como objetivo principal, limitar la escalada del fenómeno. Se trata de un tipo de comunicación definida por su carácter temporal y con unos límites bien definidos.

Un ejercicio clave dentro de las situaciones de crisis de comunicación causadas por alertas de seguridad, consiste en la adecuada disposición de los recursos humanos, operativos y logísticos que permita recuperar la paz y el orden público. Por consiguiente, la institucionalidad siempre estará volcada hacia el ciudadano de manera eficiente y con tiempos cortos de respuesta.

Relación con los medios y portavoces

Definir una sola línea comunicacional será de vital importancia para orientar y evitar las contradicciones en las comparecencias públicas y la confusión de los ciudadanos, del público y de los medios de comunicación que no saben con nitidez a quién deben dirigirse para conocer los datos de la tramitación de la crisis.

Los medios de comunicación ocupan una posición privilegiada en el proceso político comunicativo de una crisis, puesto que se convierten en actores estratégicos, pero también en vínculos que instrumentan la toma de decisiones y sobre todo marcan la confianza con el público respecto a la atención adecuada a los riesgos.

Cierre de la crisis

En una gestión de crisis de comunicación, es importante el cierre político (evidenciar que han sido tomadas bien las decisiones desde el nivel ejecutivo) y el cierre operacional de la misma (movilidad de recursos).

El final de la crisis se produce, precisamente, cuando se consigue el cierre en ambas dimensiones, lo que implica un final simbólico y público de la misma, expresado por los medios de comunicación y aceptado por la opinión pública.

Crisis digital: ¿cómo minimizar la repercusión en la reputación?



Rosario Johana Puertas Hidalgo

Máster en Comunicación e Industrias Creativas

Docente Investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja

Las crisis *online* son un riesgo que cualquier organización enfrenta y que se escapa de su control. Las crisis se pueden desencadenar en cualquier momento, por cualquier motivo y, además, se propagan en cuestión de segundos, lo que hace necesario definir un plan de acción para cada situación.

La velocidad es un elemento distintivo de Internet, y se ha convertido en un reto para la gestión de la reputación en línea de corporaciones, organizaciones sin fines de lucro, gobernantes e instituciones públicas. Internet ha cambiado las reglas del juego: el análisis, las acciones y la comunicación son a toda velocidad (Capozzi y Rucci, 2013).

Los usuarios tienen poder a través de las plataformas *online*. Internet ha amplificado el “boca a boca”, el aliado más antiguo del *marketing*, ocasionando problemas en la relación marca-usuario. La información de productos o servicios en línea es controlada por los consumidores.

Los comentarios y las conversaciones de clientes disgustados, hostiles y trolés, clientes insatisfechos, antiguos empleados u otras personas afectadas,

sobre los productos o servicios en medios sociales, blogs o sitios web, tienen gran impacto en la reputación de las organizaciones. La decisión de compra comienza con las búsquedas en Internet y los medios sociales sobre la opinión e información publicada por otros usuarios satisfechos o insatisfechos. Prefieren escuchar a otros usuarios que buscar en la página web o medios sociales de la marca.

La reputación *online* es una opinión que se tiene de una persona, marca o empresa en los medios sociales, blogs, sitios web, motores de búsqueda y otros canales de Internet. La reputación integra tres factores: ¿quién eres?, ¿quién dices que eres? y ¿qué dice la gente que eres?; cuanto más próximos estén estos factores, mayor coherencia habrá en la imagen y reputación de la marca.

La reputación *online* y *off-line* es una sola, se construye con años de trabajo. Por ello, es necesario estar preparado para gestionar las crisis, ya que estas pueden afectar los ingresos y poner en peligro la supervivencia de la empresa.

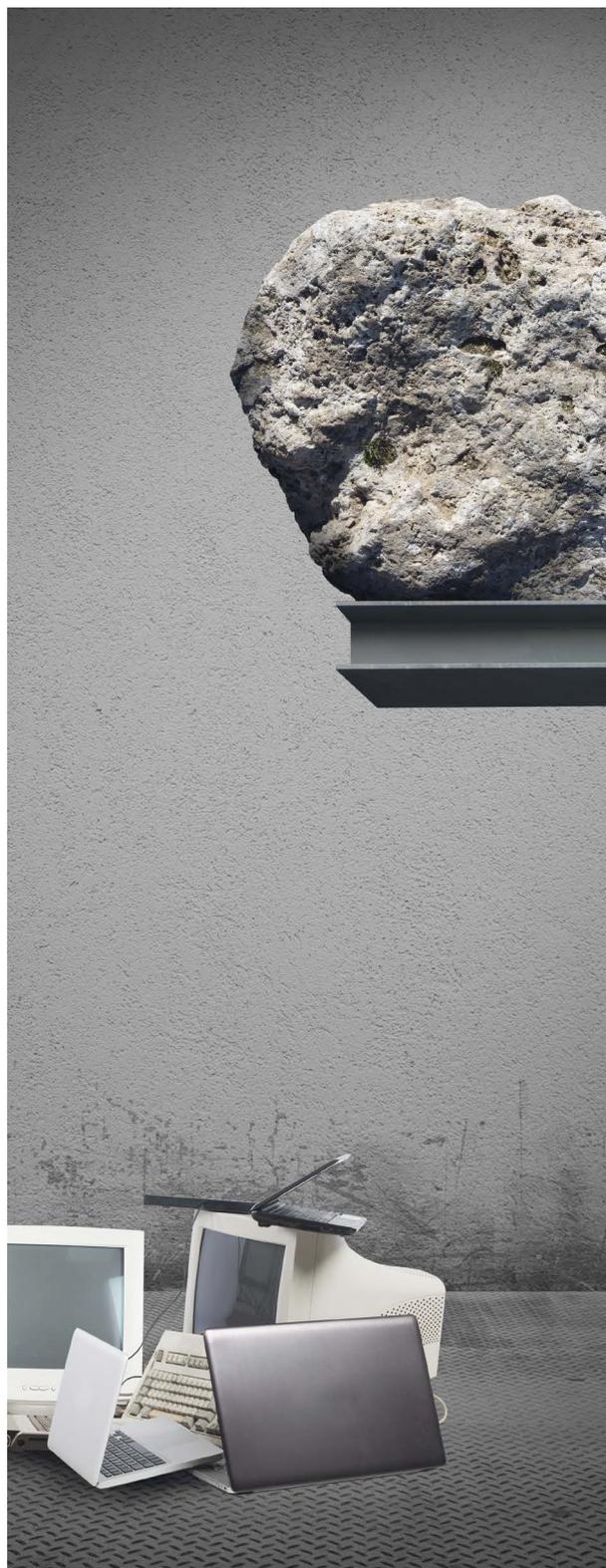
Los profesionales de la comunicación deben gestionar las crisis como una oportunidad para

ajustar la percepción que los públicos tienen de la organización. Es necesario gestionar la credibilidad a través de la veracidad y la honestidad para fortalecer la confianza en la organización, en sus mensajes, en sus ideas, en sus productos, en sus dirigentes y en todo lo que representa (Túñez, 2012).

Cuidar la reputación implica trabajar en ella cada día, controlar la imagen que se transmite, lo que se habla de ella y en dónde.

Cualquier crisis produce temor e incertidumbre en los gestores de comunicación. Sin embargo, al elaborar un plan de control y gestión de crisis *online* se reacciona a tiempo evitando o minimizando la repercusión en la reputación de la organización.

“Las personas prefieren escuchar a otros usuarios, antes de tomar la decisión de compra, que buscar en la web o medios sociales de la marca”.



Los elementos que debe incluir este plan de control y gestión de crisis son:

Tabla 1. Elementos del plan de control y gestión de crisis

ELEMENTOS	ASPECTOS CLAVES
Anticipar la crisis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser proactivo y precavido ▪ Análisis y monitorización. Estudiar los factores nocivos y cómo evoluciona la situación para advertir cualquier inconformidad, deseo o necesidad, y reaccionar a tiempo para minimizar las consecuencias, en todas las etapas de la crisis. ▪ ¿Qué se dice de la marca, la empresa, los productos o servicios? ▪ ¿Dónde ocurre? ▪ ¿Qué desencadenó la crisis?, ¿quién o quiénes reportaron el problema?, ▪ ¿por qué?, ¿cómo les afectó? ▪ Tomar consciencia de las situaciones que se pueden prevenir. ▪ Anticipar los escenarios posibles según cada situación para saber ¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo?
Prever los escenarios posibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer las posibles situaciones de crisis. Validar si es válido el reclamo. ▪ Definir parámetros de respuesta para cada uno y gestionar la solución lo más rápido posible. ▪ Definir procesos internos y tiempos máximos de respuesta, involucrando a todas las áreas de la organización. ▪ Poner a prueba la capacidad de respuesta interna a las crisis.
Conocer capacidades y recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer los recursos con los que cuentan y las prioridades para la marca, la empresa, los productos o servicios ▪ Analizar qué se necesita mejorar o tener en cuenta a la hora de reaccionar ante una crisis.
Formar un equipo de gestión de crisis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo de gestión de crisis debe estar integrado por: gerente, responsable de Comunicación, responsable del área Jurídica, responsable del área de Recursos Humanos, responsable del área de Marketing, responsable del área de Ventas, responsable del área afectada, responsable de social media, community manager y atención al cliente. ▪ Seleccionar un vocero y prepararlo para saber qué decir, cómo y cuándo.
Elaborar mensajes en caso de crisis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar la información que sea necesaria comunicar en cada escenario posible ▪ Saber qué decir y cómo decir el mensaje apropiado para cada público y en cada escenario, ▪ El mensaje debe ser sincero y transparente. Asumir responsabilidad, si la hubiera. No omitir ni evitar conocer la verdad de los hechos. ▪ Ofrecer disculpas y reconocer el error ▪ Explicar lo que originó el error ▪ Explicar las medidas que se han tomado para que no vuelva a suceder ▪ Ofrecer garantía o resarcir a los perjudicados, si amerita. ▪ Tener respuestas preestablecidas por los responsables de cada área de la organización y en función del carácter de la crisis, el potencial y la gravedad.
Definir el tiempo de respuesta	<p>Actuar con rapidez, en base a la planificación definida para reaccionar y responder a tiempo. Al retrasarse al dar respuesta, la crisis estará fuera de control, tendrá más credibilidad y más a la defensiva parecerá la respuesta de la marca.</p>
Replanteamiento	<p>Entender y corregir el aprendizaje de la crisis para no volver a cometer el mismo error. Mejorar e implementar los cambios necesarios en el manual de gestión de crisis en línea.</p>

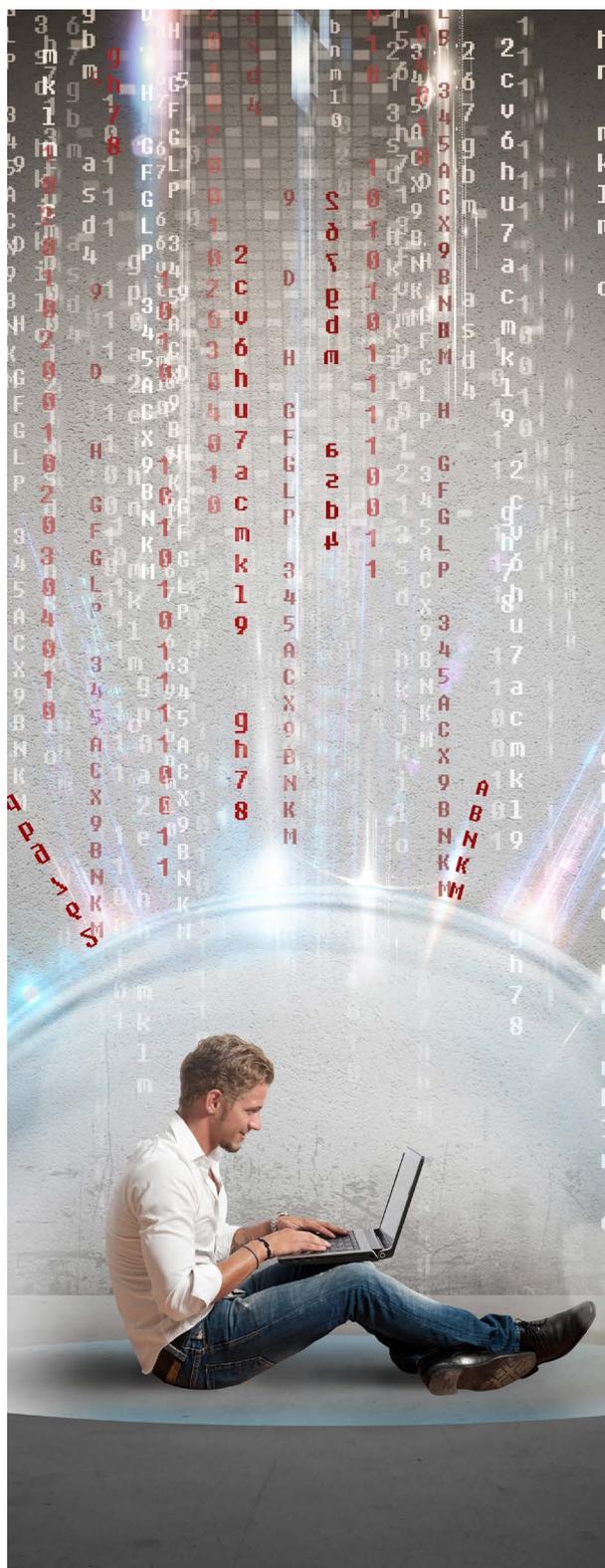
Fuente: Elaborado a partir de Jiménez (2016); Mejía Llano (2017); Madurga (s.f); Adveischool (2018).

Estos elementos son la base para estar preparado frente a cualquier situación de riesgo antes de que afecte la reputación de la empresa.

A continuación, se detallan algunos ejemplos de crisis bien y mal gestionadas.

Dell: Multinacional americana que produce y distribuye ordenadores, programas informáticos, entre otros. Fue una de las primeras crisis en línea registradas. En 2005, Jeff Jarvis, famoso periodista americano y experto en medios, compró una portátil con garantía de cuatro años. Jarvis detectó algunos fallos y contactó con el servicio técnico de Dell para que le envíen un técnico a su domicilio, como parte de la garantía, a lo que respondieron que debía reenviar la *laptop* a la casa madre para repararla. El 21 de junio, Jarvis publicó una entrada en su blog con el título “*Dell lies. Dell sucks*” donde desahogó su rabia por lo sucedido. El *post* recibió 250 comentarios de otros clientes que se habían sentido desatendidos por Dell y habían tenido problemas con el servicio técnico. El 23 de julio, publicó otra entrada en su blog denominada “Infierno Dell”, donde explicaba que había enviado la *laptop* a Dell y se quejaba sobre el servicio; este *post* recibió 90 comentarios. Después de haber pasado por el servicio técnico, la *laptop* aún presentaba problemas, lo que Jarvis detalló en su blog. En el *post* del 26 de junio, “*Dell still sucks. Dell still lies*”, Jarvis lanzó un mensaje a Dell: “Is anybody at Dell listening”, que recibió 400 comentarios. El consumidor, al no ser escuchado ni atendido por Dell, se alió con otros clientes igualmente insatisfechos. Dell no monitoreaba la red, reaccionó a destiempo: falta de información en los canales oficiales, actitud de silencio y censura en asistencia en línea, no hubo respuesta satisfactoria, falta de consideración a un personaje público que se volvió negativo para la marca.

Nestlé: El 17 de marzo de 2010, *Greenpeace* publica en la red el informe “La huella del crimen”, donde acusa a Nestlé de utilizar aceite de palma procedente de Indonesia para elaborar sus productos, incumpliendo las leyes de Estados Unidos, favoreciendo la deforestación y perjudicando al medio ambiente, al clima y a la supervivencia de los orangutanes. La falta de responsabilidad social de Nestlé ocasionó la crisis. *Greenpeace* lanzó también un video en *YouTube*



que mostraba a un trabajador de una oficina con una tableta de Kit Kat, producto de Nestlé, donde aparecen unos dedos de orangután y, al comer el “chocolate”, muerde el dedo del orangután y empieza a sangrar. La presencia de esta ONG en medios sociales es fuerte. Aunque Nestlé logró que el video sea retirado de YouTube, por uso indebido de su marca, esto no impidió su difusión. En una página web sobre la campaña sustituyó el logo del producto Kit Kat por la palabra *Kille*”. La protesta se expandió en Internet y en los medios sociales, incluso muchos usuarios cambiaron su foto de perfil por el logo *Killer*. En las cuentas en medios sociales de Nestlé se desató la polémica. Nestlé, en tono autoritario, censuró las críticas de los usuarios impidiendo que escriban en su muro y avisando a los seguidores que cualquier uso indebido del logo Nestlé está prohibido. Los usuarios siguieron comentando, algo que no pudieron impedir. Muchos usuarios crearon páginas en contra de Nestlé alimentando el debate y el ataque a la compañía, por ejemplo: “*Can this orangutan get more fans than Nestlé?*”. Dos meses después, el 17 de mayo, Nestlé difundió un comunicado en el que anunciaban su decisión de dejar de usar materias primas involucradas en las actividades de deforestación de la selva indonesia.

Turismo Madrid: El 19 de abril de 2011, estuvo en el centro de la polémica por haber publicado (a las 17h00) el anuncio de un puesto de trabajo, *community manager*, para gestionar un proyecto de dinamización de redes sociales de junio a diciembre. Muchos profesionales de la comunicación se sintieron indignados por el proceso de selección, ya que fomentaba la participación y visualización del portal y basaba la selección en el número de seguidores del postulante para evaluar las competencias del candidato. Las personas acusaron a Turismo Madrid de desprestigiar una profesión con la frase “Para hacerte con el puesto tendrás que demostrarnos que te sabes mover”. Entre las 19h00 y 20h00, Turismo Madrid, debido a la polémica generada, desistió del proceso de selección y admitió la equivocación. Además, publicó una disculpa formal al sector profesional en Twitter y Facebook. Se destaca la actitud positiva de Turismo Madrid al aceptar el diálogo y las críticas, al rectificar con rapidez la decisión y disculparse

admitiendo su equivocación. Este es un ejemplo de una buena gestión de crisis digital.

En la era de las crisis instantáneas, las organizaciones parecen incapaces de enfrentar los retos al evaluar las situaciones, reaccionar a tiempo y finalmente reparar los daños ocasionados en su reputación. No hay recetas mágicas para gestionar una crisis, pero es fundamental estar preparados para escuchar y responder en tiempo real con herramientas de monitoreo y escucha que permitan responder adecuadamente según el tipo de crisis.

Referencias

- Adveischool (2018). *Gestión de Crisis: Guía y manual de acción para cuidar la reputación online*. Redes sociales. Adveischool. Recuperado el 12 de septiembre de 2018 de <https://adveischool.com/gestion-de-crisis/>
- Capozzi, L y Rucci, S. (2013). *Crisis Management in the Age of Social Media* [Edición Kindle]. New York, Estados Unidos: Business Expert Press.
- Jiménez, V. (2016). *Plan de crisis en redes sociales: los 6 elementos claves*. Social Media. SemRush. Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/plan-de-crisis-redes-sociales/>
- Madurga, J. (s.f). *Crisis de reputación ¿qué es y cómo gestionarla? Tutoriales*. NeoAttack. Recuperado de <https://neoattack.com/manual-de-gestion-crisis-de-reputacion-online/>
- Mejía Llano, J. C. (2017). *Guía de reputación online: gestión de crisis en redes sociales + video*. Marketing en redes sociales. Juan Carlos Mejía Llano Consultor y speaker en Marketing digital y social media. Recuperado el 24 de abril de 2017 de <https://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/gestion-de-reputacion-empresarial-online-7-pasos-para-administrar-una-crisis-en-redes-sociales/>

¿Qué estrategias funcionan en una situación de crisis?



Fanny Yolanda Paladines Galarza

Doctora en Comunicación y Periodismo

Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja

Cuando las empresas experimentan situaciones de crisis, sufren un desequilibrio que afecta a toda la organización. “Es importante entender a la crisis como un conjunto de circunstancias y estado de ubicación negativos, no deseados, que puede aparecer en cualquier momento” (Vichique, 2016: 126). Estas, pueden desencadenar una serie de acontecimientos que si no se logran controlar a tiempo y con la aplicación de la debida estrategia podrían desencadenar daños irreparables.

La gestión de crisis/riesgo es un proceso que surge de la comunicación dentro de las organizaciones. Es considerada la gestión de la percepción. Demanda soluciones, pero también técnicas donde la comunicación es una herramienta imprescindible para la resolución de crisis. Cánovas (2017) enfatiza en que la comunicación de crisis es el conjunto de actuaciones comunicativas que se debe desarrollar cuando el conflicto, incidente, accidente en el que la empresa se ha visto implicada (empresa, organización o institución) ha trascendido a los medios de comunicación (prensa, radio, televisión, redes y servicios sociales). Por lo tanto, la comunicación de crisis intenta resolver o minimizar los impactos de cualquier tipo de crisis que pueda enfrentar una organización dentro de cualquier contexto.

El rol del gabinete de crisis

Se conoce como gabinete de crisis a un grupo de trabajo capaz de establecer “mecanismos de contención, así como el responsable de planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis” (Enrique, 2007: 139). Este es un grupo que toda organización debe contemplar dentro de su administración.

Costa (1995) manifiesta que existen dos condiciones fundamentales para la constitución de un comité de crisis. En primer lugar, es necesario crearlo antes de que se genere un conflicto grave, que obligue a la organización a improvisar actividades para tratar de resolverlo. En segundo lugar, se lo debe estructurar con profesionales capacitados, con formación para enfrentar y manejar de forma asertiva los problemas que se suscitan en la organización, para lo cual es importante establecer talleres de entrenamiento. A esto se suma la elaboración de un manual de crisis que permita la estandarización del conocimiento bajo un lenguaje común. Este sería un instrumento guía para la acción individual y colectiva de la entidad, fomentando el autocontrol y la autorregulación (Montes, Montilla y Mejía, 2014).

Las personas que forman parte del comité de crisis deben trabajar colaborativamente, a fin de



garantizar la efectividad de actividades preventivas y así fortalecer la estabilidad de la organización y prepararse ante nuevos problemas que pueden surgir en el contexto que rodea a la institución. Las crisis pueden llegar en cualquier momento y ponen a prueba las habilidades, competencias, destrezas, relaciones, contactos y más que pueda tener una organización para atenderlas.

Dependiendo de la posición que considere tomar la empresa frente a la crisis, el gabinete decide qué tipo de estrategia adoptar.

Para Fita, existen cuatro tipos de estrategias que son “utilizadas en momentos concretos de la crisis pero nunca como norma principal de defensa” (2004: 213).

La estrategia del silencio: en donde se decide no decir nada o lo menos posible. Se recomienda en situaciones de baja repercusión, en donde no se afecta directamente la organización. También cuando se presentan rumores infundados, el uso de esta estrategia tiende a extinguirlos por la falta de contrincante.

En una situación de crisis grave no es recomendable porque puede entenderse como un intento de esconder la culpa, lo que perjudica a la imagen de la organización o dar paso a otros actores que pueden agravar la situación.

La estrategia de la negación: se decide negar cualquier participación o vinculación con los hechos desencadenados de la crisis. Toda crisis debe transmitir credibilidad, y si por algún motivo se evidencia alguna responsabilidad, la empresa queda totalmente desacreditada.

La estrategia de transferencia de responsabilidad: se niega cualquier culpa y se transfiere la responsabilidad a un tercero. Esta estrategia se la utiliza para ganar tiempo y cuando la organización está libre de cualquier sospecha.

La estrategia de la confesión: resulta ser la más eficaz, porque la organización asume la culpa e informa con veracidad lo sucedido, colabora con los medios, toma correctivos y amortigua el impacto de la crisis. Los argumentos deben ser sólidos para no alargar a la crisis y es necesario trabajar en forma inmediata en la recuperación de la imagen corporativa.

Una crisis puede llegar en cualquier momento, y siempre es bueno estar prevenidos para enfrentar las adversidades. En los siguientes casos se puede observar cómo las grandes marcas aplican algunas de esas estrategias y marcan las pautas a seguir en caso de incurrir en alguna situación.

Caso 1: Gitlab y su base de datos

En enero de 2017, uno de los desarrolladores de *software* de Gitlab eliminó accidentalmente los datos del servidor de la base de datos. Pero, además, varios intentos de realizar una copia de seguridad resultaron fallidos, lo que hizo que la compañía perdiera acceso a gran cantidad de información. El servicio no estuvo disponible durante 18 horas, lo cual resultó inaceptable para la compañía. Solo para entender la gravedad del asunto, sus clientes son marcas como IBM, Sony, NASA, Alibaba, Invincea, Centro de Investigación Jülich, O'Reilly Media, Leibniz-Rechenzentrum (LRZ) y CERN. En el momento en el que la marca anunció el problema en redes sociales todo se disparó en negativo.

Aplicación de estrategias

Sin duda, este es uno de los ejemplos de crisis bien gestionados que deja interesantes reflexiones.

“Las personas que forman parte del comité de crisis deben trabajar colaborativamente, a fin de garantizar la efectividad de actividades preventivas”.

La marca adoptó la estrategia de la confesión, aceptando la total responsabilidad sobre lo ocurrido. No hay nada como la transparencia para fidelizar a los clientes. Después, se publicó una explicación detallada sobre lo sucedido y cuál era el plan para solucionarlo. En cuestión de días, el incidente se había resuelto. Pero eso no fue todo, al terminar el problema la empresa compartió una explicación detallada con las lecciones que habían aprendido.

La parte interesante es que el nivel de engagement de la marca en redes sociales aumentó durante el periodo de crisis. La situación era grave y no podía solucionarse rápidamente, por lo que la marca hizo algo interesante: pidieron colaboración a la comunidad, de forma que todos pudieran participar y ayudar: compartieron un documento



de Google en vivo; crearon el hashtag #HugOps en redes y transmitieron un vídeo en vivo en Youtube para analizar el proceso de resolución de problemas. Todas estas estrategias ayudaron sin duda a amortiguar el impacto de la crisis.

Este es un claro ejemplo de cómo se debe actuar: con la verdad y transparencia y así conseguir una neutralización rápida del daño, además de la habilidad que debe tener el equipo de comunicación o gabinete para revertir la crisis y sacar ventaja a la situación.

Caso 2: el escándalo sobre United

En tiempos de máxima transparencia como estos, poco pueden hacer las empresas para esconder sus errores. La violenta expulsión de un pasajero de un vuelo de United Airlines para solucionar un problema de *overbooking* desató un escándalo que dejó la imagen de la aerolínea por los suelos. La torpe actuación del CEO hizo el resto.

Aplicación de estrategias

Lejos de asumir la culpa y pedir disculpas al pasajero, el máximo directivo de la aerolínea lo intentó culpar por su comportamiento supuestamente violento. La víctima era un médico asiático que sufrió la pérdida de dos dientes y la rotura del tabique nasal en el incidente. Sin duda, la estrategia que utilizaron sin si quiera haberla reflexionado fue la de transferir la responsabilidad a la víctima, pero como las imágenes no engañan, los vídeos grabados por varios pasajeros se encargaron de desmentir la versión del directivo.

La UA hizo un mal uso de la estrategia, porque tenía un alto grado de responsabilidad sobre lo sucedido. En muchos de los casos, las crisis son relatadas en tiempo real, y no por los afectados o los medios. Basta un espectador armado con un *smartphone* para que aquello que antes era fácil de ocultar se exponga a ojos de todo el mundo.

Caso 3: Mc Donalds

Aunque la búsqueda de muchos perfiles en redes sociales se ha vuelto mucho más sofisticada de lo que era hace años, los *hashtags* siguen siendo una parte importante para ganar visibilidad.

Sin embargo, hay que saber crear el mejor para obtener buenos resultados ¿Qué puede salir mal?

En el 2012, con el fin de coincidir con una campaña que promovía su carta de comidas felices, McDonalds creó el *hashtag* #McDStories, y animó a sus seguidores a compartir en él sus propias historias. Pero algo que no se esperaba todo el equipo, precisamente fue lo que hizo todo el mundo. De hecho, casi de inmediato, los usuarios comenzaron a compartir sus peores experiencias, hasta antiguos trabajadores de la empresa. Desde violaciones a la ley, hasta impactantes relatos sobre el tratamiento de los animales que se utilizan para hacer los alimentos.

Aplicación de estrategias

En definitiva, el incidente fue uno de los peores fallos en las redes sociales de McDonalds. La estrategia que se vieron obligados a utilizar fue la del silencio, ya que no pudieron hacer nada para detener la avalancha de comentarios, los mismos que se quedaron en el aire y perjudicaron profundamente la reputación de la marca.

Referencias

- Cánovas, J. (2017). *Comunicación de crisis*. Recuperado el 08 de marzo de 2019 de <http://www.joanfrancesccanovas.com>.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias sociales.
- Enrique, A. (2007). *La Comunicación empresarial en situaciones de crisis* (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Fita, J. (2004). *Comunicación de crisis*. En Losada Díaz, J.C. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación. Páginas 193-216.
- Montes, C., Montilla, O., y Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión empresarial*. Bogotá: Alfaomega.
- Vichique, M. (2016). *La gestión institucional de crisis: estrategia clave en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.

Luego de la tormenta, ¿llega la calma?: comunicación poscrisis y reputación empresarial



Denisse Vásquez Guevara

Doctora en Estudios Latinoamericanos, UNM
Docente de la Universidad de Cuenca.



Kimberly Taylor Oostman

Magister en Comunicación
Instructora de MBA, Rice University.



Luis Pástor Herrera

Magister en Investigación de Mercados
Director de Advance Consultora.

Productos retirados del mercado, uso de modelos de negocios sociales para lavado de dinero, consumidores que declaran guerras a marcas o empresas en las redes sociales a causa

de un mal servicio, son solamente ejemplos de algunas de las experiencias que son recordadas por consumidores y clientes. Dichas crisis incluso han llevado a empresas a la quiebra. Las



preguntas clave en estos escenarios son: 1) ¿Cómo solventar las crisis empresariales? y 2) ¿Cuál es el momento indicado para emprender el camino a la recuperación de la empresa?

El presente artículo explora los aspectos que se deben tomar en cuenta en una organización en relación con los públicos para restaurar la confianza en la organización luego de una crisis. Para ello, revisaremos la investigación de la comunicación de crisis empresariales, la perspectiva emocional de los *stakeholders* y la comunicación poscrisis. De igual manera, emplearemos el *ranking* Merco de reputación corporativa de Ecuador, analizaremos el caso de la reputación bancaria en este país.

¿Qué es realmente una crisis empresarial?

Para entender qué significa una crisis, debemos entender su naturaleza, características y posibles

consecuencias. Según Coombs (2007), una crisis es un evento inesperado que amenaza con la irrupción de las operaciones de una organización y genera riesgos financieros y de reputación. Por otro lado, las crisis también afectan a los *stakeholders* de una organización. Por ejemplo, la salud de los clientes de una empresa de alimentos puede verse afectada al consumir un producto que contiene componentes que causan enfermedades. Un mal producto no solo afecta la salud de los consumidores, también causa daños emocionales, financieros.

Como consecuencia, por ejemplo, surge boca a boca negativo de los clientes actuales y potenciales de una empresa o marca, que pueden afectar directamente las ventas e ingresos e incluso llevar a la quiebra a la organización. El riesgo financiero, sin embargo, puede ser evitado y gestionado mediante estrategias comunicacionales de gestión de crisis y poscrisis, enfocadas en



reducir y atender las emociones negativas de los clientes para prevenir daños en sus intenciones conductuales (Coombs, 2007). En cuanto a la planificación de gestión de crisis, es recomendable que la organización se centre en el punto de vista y experiencias del consumidor y/o cliente. Podemos considerar, por ejemplo, la frustración y pérdida de tiempo que genera un producto o servicio que no cumple lo prometido en la publicidad o el discurso de venta. Dicha planificación debe establecer, por lo tanto, aspectos de mejora en los cuales la empresa requiere trabajar a futuro.

Entendiendo las emociones del consumidor como reacción a las crisis empresariales

Investigaciones realizadas sobre la relación que existe entre el comportamiento y las emociones del consumidor con respecto a las crisis empresariales o de marca, reflejan que la ira y la simpatía son dos emociones fuertemente ligadas a la percepción del consumidor sobre si una empresa es o no responsable (Weiner, 1995). La

“La reputación organizacional es el reconocimiento, por parte de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de una compañía, del comportamiento organizacional”.

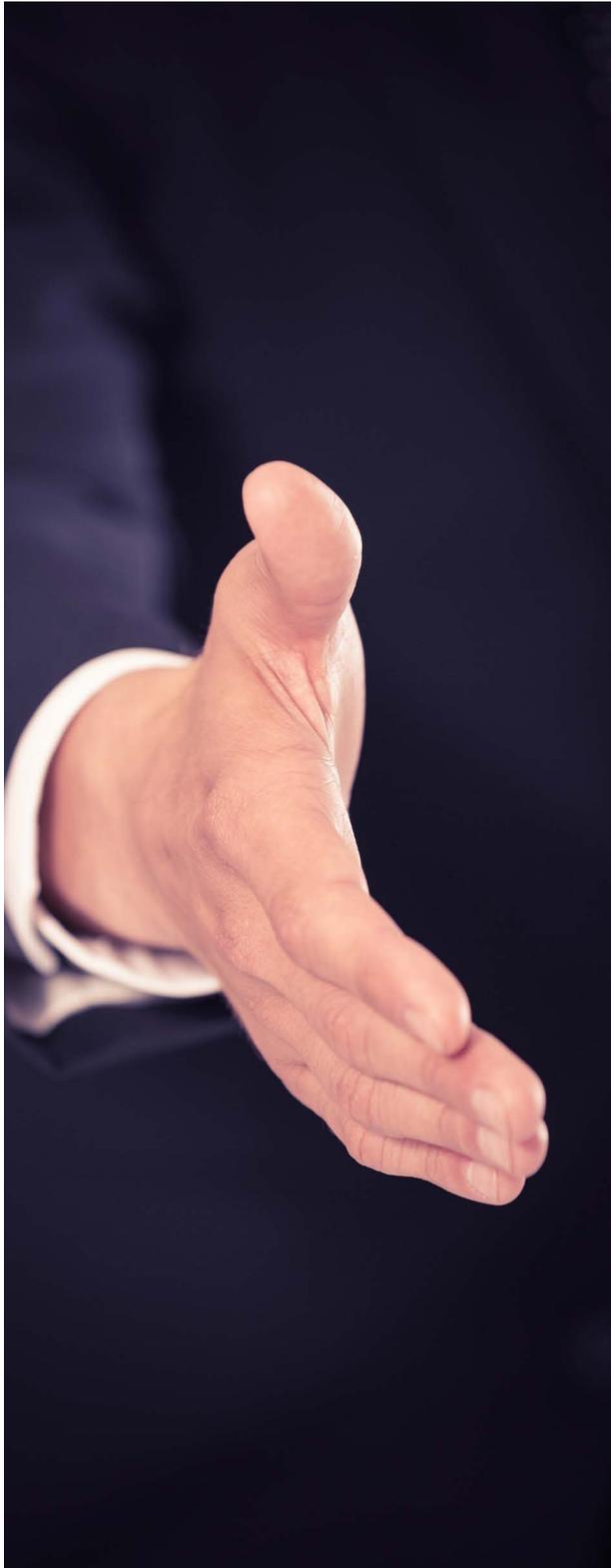


ira en un consumidor que enfrenta una crisis, nace en la mayoría de los casos de la creencia que la organización en cuestión pudo o debió haber hecho las cosas de forma diferente (Roseman, 1991). En contraste, la simpatía nace en la ausencia de los juicios de responsabilidad que aparecen cuando una persona sufre o ha sido lastimada (Niezink, Siero, Dijkstra, Buunk, y Barelds, 2012).

El cliente de una empresa que enfrenta una crisis que le afecta directa o indirectamente puede experimentar distintas emociones, las cuales dependen de la imagen previa que tenga de la organización en conjunto con el nivel de gravedad de los hechos que le han afectado. ¿Cómo reaccionan los consumidores ante la ira ocasionada por la crisis? La ira puede guiar al consumidor a apartar de las causas de la crisis y reaccionar mediante la retaliación, por medio de acciones que pueden causar daño a la empresa. Sin embargo, la simpatía de los individuos los lleva por una dirección opuesta en la cual se puede generar sistemas de apoyo positivo y proactivos a nivel social (Romani, 1991).

¿Dónde comienza el problema?

Las nuevas tendencias del *management* empresarial apuntan a aprender de los errores del pasado mediante la formación de estrategias para enfrentar las crisis empresariales. No obstante, en las décadas de 1970 a 1990, las facultades de negocios de pre- y posgrado con carreras de formación empresarial enfocaron los estudios a formar a los futuros profesionales de la administración empresarial en competencias como la optimización de recursos, manejo financiero, productividad y negociación. Se había dejado de lado la formación en escenarios de crisis organizacional (Proaño, 2014). Hoy, los programas de estudios de las mejores universidades en América Latina y el mundo no solo incluyen formación en gestión de crisis, sino también en poscrisis y responsabilidad social empresarial. Esta última busca promover una formación que integre los aspectos de ética empresarial, social y ambiental con la productividad (Castañeda, G., Ruiz, Vitoria, Castañeda, R. y Quevedo, 2007). Esta nueva cultura apela a una mejor gobernanza empresarial, contempla el desarrollo de distintos modelos de gestión sustentados en la planificación y, sobre todo, en la previsión crisis organizacionales.



La reputación empresarial como activo

La reputación organizacional es el reconocimiento, por parte de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de una compañía, del comportamiento organizacional. Como consecuencia, la reputación se construye a través de la labor empresarial y no solamente sobre su comunicación (Fombrun, 1995). La reputación se crea a través de las acciones de los empleados, el comportamiento de los directivos, el desempeño de los productos que se lanzan al mercado, el cumplimiento de las leyes. A la hora de crear reputación, lo que se hace es más importante que lo que se dice. Sin embargo, también es importante comunicar lo que se hace bien.

La reputación resulta ser un intangible (no es más que el prestigio que tiene una organización con sus públicos internos y externos), que genera resultados tangibles como:

- A una empresa con buena reputación le resulta más fácil atraer talento humano; genera orgullo, compromiso y alineamiento.
- Puede acceder a fuentes de financiación y recurrir a los mercados bursátiles.
- Los productos de empresas con buena reputación suelen ser mejor recibidos en el mercado, lo cual, hasta cierto punto, suele disminuir la inversión en publicidad. Este nuevo producto viene revestido de un “halo de garantía y de confianza”.
- Una buena reputación corporativa es un escudo valioso contra las crisis. Por ejemplo, una empresa que atraviesa una caída de ventas que ha construido una buena reputación previamente, el grado de afectación puede disminuir.

La construcción de la reputación en Ecuador

De acuerdo con el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCO en su primera edición en Ecuador, del año 2011, la calidad de la oferta comercial era el valor que se reconocía como el más importante en la construcción de la reputación de las empresas ecuatorianas (32,3%). Este valor ha disminuido significativamente y en

el 2015 se sitúa en segundo lugar (22,2%). El valor reputacional de los resultados financieros de la empresa ha pasado de la segunda posición en el año 2011 (24,9%) a la primera posición en 2015 (26,2%). Por otro lado, los valores asociados a la dimensión internacional de la empresa, así como la innovación, han experimentado una mejora considerable en el año 2015 respecto a la primera edición. Pasando de un 9,2 % a un 12,6 % y de un 8,9 % a un 11,4 % respectivamente.

Tabla 1. Valoración reputacional en comparación a los resultados económicos financieros del año 2011 al 2015

	2011	2013	2014	2015
Resultados económico-financieros	24.9%	25.50%	23.9%	26.2%
Calidad de la oferta comercial	32.3%	29,4%	25.9%	22.2%
Talento	13.1%	13,9%	14.3%	14.1%
Ética y responsabilidad corporativa	11.5%	12.9%	16.6%	16.6%
Dimensión internacional de la empresa	9.2%	8.3%	11.6%	12.6%
Innovación	8.9%	10.0%	10.6%	11.4%

Fuente: Ranking Merco Ecuador, 2015

Podríamos suponer entonces que las crisis relacionadas con las finanzas de una empresa son las de mayor impacto en su reputación, en determinados sectores como en el financiero la sensibilidad es aún mayor. Así, la crisis bancaria ocurrida en Ecuador a finales de la década de 1990 fue en parte producida por la falta de confianza en el sistema financiero, al que le tomó varios años recuperar la confianza del público.

Estrategias de comunicación poscrisis enfocadas en el consumidor

La planificación y gestión de crisis permite a las organizaciones enfrentar eventualidades de mejor forma cuando se planifican desde la perspectiva del consumidor.

Confesión y negación como estrategias poscrisis

Estudios sobre la relación entre el uso de estrategias poscrisis y las respuestas positivas

de los *stakeholders* demuestran la efectividad de las estrategias de confesión-caracterizadas por un alto nivel de responsabilidad- sobre las de negación en las crisis, sobre todo cuando estas pueden ser prevenidas. Estos resultados reducen la probabilidad de suscitar ira en los *stakeholders* y aumentan el nivel de simpatía, aún en las crisis, en los casos en los que la empresa ofrece una estrategia basada en confesar y explicar los hechos y las causas, y asumir las responsabilidades. En el caso de una estrategia de negación, una empresa puede ocultar u omitir el hecho de crisis. Sin embargo, esto puede desencadenar conflictos negativos (Weiner, 1995). Algunas consecuencias son asuntos legales por daño personal o económico, y evaluaciones negativas de la reputación empresarial.

Dentro del esquema de la confesión, algunos elementos clave de las estrategias poscrisis de comunicación contemplan los siguientes pasos (Gold y Weiner, 2000). 1) Aceptación de un acto negativo por parte de la empresa. Implica la aceptación total de la responsabilidad, incluyendo

una disculpa pública y apelando a la comprensión. 2) Monitoreo posterior de las reacciones de los *stakeholders* de la organización para elaborar estrategias de readaptación o cambio. Por ejemplo, a partir de crisis pasadas se pueden revisar casos de producto o servicio involucrados en problemas puntuales. La revisión detallada de estos casos permitirá crear parámetros de análisis para la reingeniería de productos, procesos o servicios.

Estrategias de comunicación poscrisis centradas en el consumidor

En el ámbito de poscrisis, varias teorías de comunicación explican a los profesionales de relaciones públicas la forma en la que se deben ofrecer las respuestas de comunicación significativas durante y después de las crisis. La Teoría de la Comunicación Situacional en Crisis (SCCT por sus siglas en inglés), sugiere estrategias de comunicación basadas en la determinación del tipo de crisis (Coombs, 2007). Sin embargo, críticas del modelo SCCT sugieren que la estrategia prescrita es más efectiva durante una crisis. Dicha estrategia se centra en la amenaza de la reputación y aporta información desde la perspectiva de la organización más que del consumidor. La teoría se enfoca en estrategias de respuesta para restaurar la reputación.

Aprender de los errores del pasado y comunicar para la renovación de la empresa

Una de esas estrategias, la teoría del Discurso de la Renovación (DR), opera bajo las oportunidades de aprendizaje son inherentes a las crisis. El DR propone cuatro objetivos para la comunicación de crisis: aprendizaje organizacional, comunicación ética, visión prospectiva y retórica organizacional positiva.

El fracaso es esencial para el aprendizaje organizacional y los casos o situaciones de crisis deben ser comunicados a los *stakeholders* oportunamente, sin retrasos. Al transmitir información precisa, el liderazgo de la organización debe usar mensajes claros e imparciales para empoderar a los *stakeholders* en la toma racional de decisiones. En este proceso de comunicación



alternativas razonables se ofrecen como parte de la discusión para evitar la cohesión de los públicos en contra de la organización. Esta estrategia suele ser más efectiva cuando ya existe una relación sana, bidireccional y positiva de los públicos y la organización antes de la crisis. Una conversación de renovación ética del DR se basa siempre en el liderazgo y en el carácter ético de los líderes de la organización que fluye de forma natural, en lugar de acudir a la elaboración de promesas artificiales o falsas. De esta manera, los mensajes deben ser flexibles y estar centrados en la audiencia con soluciones viables que atiendan a los problemas que son consecuencia de la crisis que beneficien a los públicos y/o *stakeholders* de la organización (Ulmer et al., 2017). En general, la teoría del DR pretende que las organizaciones puedan aprender y mejorar a partir de una crisis, que el liderazgo pueda comunicarse honesta y éticamente, y que el equipo de respuesta a la crisis pueda trabajar para minimizar el daño a los afectados negativamente y desarrollar una visión positiva para avanzar.

Referencias

- Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R., y Quevedo, Y. (2007). *El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial*. Revista *Negotium*, (8), 100-132.
- Coombs, W. T. (2007). The development of the situational crisis communication theory. In T. L. Hansen-Horn, & B. D. Neff (Eds.), *Public relations: From theory to practice* [El desarrollo de la teoría de comunicación de crisis situacional] (pp. 262-273). Boston: Pearson.
- Fombrun, C. J. (1995). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. [Reputación: Realización del valor de la imagen corporativa]. Harvard Business School Press. Boston.
- Gold, G. J., & Weiner, B. (2000). Remorse, confession, group identity, and expectancies about repeating a transgression. [Remordimiento, confesión, identidad grupal, y las expectativas sobre repetir una transgresión] *Basic and applied social psychology*, 22(4), 291-300.
- Merco Ranking Ecuador (2015). *Resultados de la 5ª Edición Merco Empresas Ecuador*. Recuperado de: <http://www.merco.info/ec/actualidad/resultados-de-la-5-edicion-merco-empresas-ecuador>
- Niezink, L. W., Siero, F. W., Dijkstra, P., Buunk, A. P., y Barelds, D. P. H. (2012). Empathic concern: Distinguishing between tenderness and sympathy. *Motivation and Emotion* [Preocupación empática: Distinguiendo entre ternura y simpatía. Motivación y Emoción], 36, 544-549.
- Proaño, L. F. H. (2014). *La cultura del emprendimiento y su formación*. Alternativas, 15 (1), 46-50. Recuperado el 18 de septiembre de 2018: <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/8>
- Roseman, I. J. (1991). *Appraisal determinants of discrete emotions*. [Evaluación de las determinantes de emociones discretas] *Cognition & Emotion*, 5(3), 161-200.
- Ulmer, R., Sellnow, T., y Seeger, M. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4ta. ed.) [Comunicación de crisis efectiva: de la crisis a la oportunidad]. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility* [Juzgamientos de responsabilidad]. New York, NY: Guilford.

¿De qué hablan los candidatos presidenciales de América Latina en *Twitter*?



Paulo Carlos López López

Doctor en Comunicación e Industrias Creativas

Docente investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra.

Introducción

Una de las afirmaciones más recurrentes sobre los representantes de los partidos o cargos públicos, es aquella que dice que atienden más a intereses personales, en detrimento de las demandas de los ciudadanos y de las ciudadanas. Este hecho- la distancia entre los representantes y los representados-, sumado a otros como la creciente corrupción o la incapacidad de algunas democracias liberales de solventar los problemas cotidianos, ha provocado una crisis de legitimidad institucional que se ha unido a otras crisis, como las económicas, las sociales o las de valores. Con el desarrollo de las tecnologías de la información y del conocimiento, la clase política ha tenido la oportunidad de enmendar este error, teniendo acceso a un instrumento que le permite no solo dirigir, definir y propagar su mensaje sin la mediación de los medios de comunicación, sino que también tiene la oportunidad de abrir más ventanas de acceso a que lo que se conoce como Opinión Pública. Conocer qué piensa la gente sobre sus problemas, aunque también el nivel de adhesión a tus propias ideas en función de la

interacción que muestran medios sociales como *Twitter*, *Facebook* o *Instagram*. Son muchas las preguntas que nos podemos hacer sobre este fenómeno, sobre todo en época electoral. ¿Es cierto que los candidatos, en lugar de hablar sobre temáticas de interés como servicios sociales, vivienda o economía, dedican el mayor parte de su tiempo -y de sus caracteres- a hablar sobre sí mismos, sobre sus familias o sobre sus partidos? ¿Dedican más tiempo a la confrontación que a la confección de un discurso constructivo y propositivo? ¿Ha propiciado *Twitter* que este tipo de tendencias se agudicen?

América Latina en *Twitter*: elecciones 2015-2017

Varios trabajos llevados a cabo por el grupo de investigación *Medios, Tecnologías Aplicadas y Comunicación* de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra en la red social *Twitter* sobre los comicios presidenciales celebrados en América Latina entre los años 2015 y 2017 (Argentina, Chile, Ecuador, Honduras o Perú), han mostrado resultados de interés en este aspecto.



En primer lugar, la clara primacía del llamado *horserace campaign* sobre el *issue-campaign* en las emisiones que hacen los políticos en el espacio digital. Pero ¿qué significa esto? Pues que en lugar de utilizar Twitter para hacer propuestas que puedan interesar a los ciudadanos, se utiliza para hablar de los llamados temas personales o de campaña: los candidatos mencionan a su familia, agitan a su militancia, dicen lo que hacen en el tiempo libre o lo cansados que están durante toda su travesía. Esto se da generalizadamente, a excepción de los candidatos progresistas Scioli (Argentina) y Moreno (Ecuador). Aunque se ha de decir que, a pesar de la marcada tendencia, la orientación ideológica si que es un factor importante en la posición del candidato frente al elector: en los procesos electorales de Chile, Argentina y Ecuador, los presidenciables situados más a la izquierda han intentado dar un debate ideológico, ofreciendo más propuestas (temas para generación de políticas públicas) que sus contrincantes. En este sentido, se nota un mayor esfuerzo por generar participación e inclusión, que se suman a las ya tradicionales funciones de los partidos, como la de armonizar intereses o agregar demandas. Unos parecen apelar más a la razón; otros, a la emoción.

Pero, eliminando los temas personales y de campaña, ¿hablan de lo mismo unos y otros en la red? La respuesta es no. La ideología o las propias disputas domésticas siguen rigiendo lo que se

“La ideología o las propias disputas domésticas siguen rigiendo lo que se viene a llamar agenda mediática, en función de la clásica teoría de la agenda-setting”.

viene a llamar agenda mediática, en función de la clásica teoría de la *agenda-setting*. Como en las campañas *off-line*, los candidatos progresistas hablan de política social, de lucha contra la pobreza o de atención a los colectivos prioritarios; por su parte, los candidatos conservadores, por regla general, siguen incidiendo en la creación de riqueza, emprendimiento, empleo o temas considerados más “duros” como narcotráfico o infraestructuras. Es importante indicar, que contrariamente a lo que se puede pensar, ninguno de los candidatos -de uno u otro signo- destacaron por aportar temáticas que tienden a la construcción de los valores *postmateriales* propios del siglo XXI: brecha digital, nuevas identidades, medio ambiente u otros. Esto muestra que, a pesar de que las tecnologías de la información y del conocimiento han incursionado con carácter disruptivo en la política, se sigue hablando de lo mismo que a finales del siglo pasado. Finalmente, es importante indicar que la competición electoral y discursiva no ha trascendido prácticamente las fronteras nacionales. El espacio de integración regional, América Latina, y su dimensión política (“*La Patria Grande*”) no está presente en los discursos de los candidatos, a excepción de algunas pequeñas apelaciones a Venezuela o a las relaciones bilaterales de carácter comercial.

Conclusión: la red no fomenta el debate ni otro modelo de campaña

Los políticos en América Latina no se han tomado en serio lo que significan los medios sociales y la nueva sociedad digital: reproducen de forma automatizada las estrategias *off-line*, además de las dinámicas de campaña y temas del siglo pasado. Es decir: acaban hablando de lo mismo. Utilizan internet con un carácter instrumental, sin entender que es un nuevo espacio, con públicos segmentados, que complementa un ecosistema híbrido en el que los medios de comunicación siguen jugando su papel, con nuevas características, lenguajes y metalenguajes. Igualmente, a pesar de aquella visión tan optimista que indicaba que Twitter y Facebook abrirían nuevas formas de comunicarse entre partidos y ciudadanos, esta se ha transformado en un pesimismo reinante, ya que las investigaciones muestran que los partidos, lejos de fomentar la

participación, siguen secuestrados por esa ley de hierro de la oligarquía de la que habló Michels hace casi cien años.

Bibliografía

- López-López, P.C y Vásquez-Gonzales, J. (2018, *in press*). Agenda temática y Twitter: las elecciones presidenciales en América Latina durante el período 2015-2017. *El Profesional de la Información*, 27(6)
- López-López, P.C; Oñate Rubalcaba, P.; Chavero Ramírez, P. (2019, *in press*). El horse-race campaign frente al issue-campaign en la agenda digital: elecciones presidenciales en América Latina en el periodo 2015-2017. *Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 19.
- McCombs, M. E., y Shaw, D. L. (1972). *The agenda-setting function of mass media*. *Public opinion quarterly*, 36(2), 176-187.



KREAB

Since 1970

Creamos **valor** a través de la gestión de la comunicación y los asuntos públicos de las organizaciones.

Comunicación
Corporativa



Reputación
e Intangibles



Comunicación
Financiera



Public
Affairs



Comunicación
Digital



www.kreab.com

 Avenida NNUU E-230 y Nuñez de Vela. Edificio Metropolitano. Oficina 901

 quito@kreab.com  (+593) 2 4518 612 / 9 2905 242

Expertos de la academia y de la gestión empresarial opinan





Comunicación de crisis

¿Cómo superar una crisis en el sector turístico?



Alba María Martínez Sala

Doctora en Ciencias de la Información, Publicidad y Relaciones Públicas
Docente investigadora de la Universidad de Alicante

¿Cuáles son los principales tipos de crisis que se pueden desarrollar en el ámbito turístico?

Considerando el turismo como motor de desarrollo económico y social, los tipos principales de crisis se dan en estos dos ámbitos. Cualquier cambio económico, tal y como hemos vivido por la crisis de las hipotecas “*subprime*”, afecta al sector turístico al tratarse de un producto o servicio de ocio y, en consecuencia, prescindible.

Del mismo modo los conflictos sociales, la primavera árabe, por ejemplo, son igualmente el detonante de crisis turísticas. Muy relacionado con el ámbito social, encontramos el desarrollo tecnológico, otra fuente de crisis debido a la influencia de la tecnología en los estilos de vida y hábitos de consumo de los individuos y que plantea retos importantes en cuanto a convertir los destinos en destinos inteligentes.

No debemos olvidar tampoco cómo la incertidumbre y riesgo que provoca la amenaza terrorista y que está impactando en los datos de tráfico de turismo de numerosos destinos.

¿Qué modelos de comunicación recomendaría implementar para

proteger la imagen del destino turístico?

Modelos de comunicación integral, bidireccional y multidireccional. Un modelo transparente que dé mucho protagonismo a los públicos internos. Así mismo, modelos especializados. Considero que, en el sector turístico, uno de los principales problemas es la falta de diferenciación entre las marcas turísticas. Todas pretenden vender todo, y aunque se requiere una oferta segmentada para evitar las situaciones de crisis, esta segmentación debe hacerse de manera coherente, entre públicos afines y de tal forma que permita lograr un posicionamiento ventajoso y diferenciador en el mercado.

¿Cómo se puede restablecer la imagen de un destino turístico después de una crisis?

En este caso debemos distinguir entre las crisis externas e internas.

Las crisis derivadas de condicionantes externos parecen más fáciles de solucionar y no requieren de grandes esfuerzos por parte del destino. Las internas deberán ser abordadas con transparencia y desde el interior. Me refiero, de nuevo, a los

públicos internos, de tal forma que cada una de las personas que los integran se conviertan en portavoces del destino. Pero esto no puede conseguirse tras la crisis; esta respuesta de los públicos internos solo se logra si previo a la crisis se ha establecido una relación con ellos y se les ha fidelizado. En definitiva, se les ha convertido en “*adprosumers*”.

Nos puede contar un caso específico en que un atractivo turístico se haya enfrentado a una crisis, y cómo lo hizo

En línea con la importancia de los públicos internos, me gusta particularmente el caso de Nueva York. Sin duda, un destino turístico “amado” por todos porque los primeros en amarlo y contarlo son sus ciudadanos. El caso de Nueva York es sin lugar a duda el caso de Marca Turística de mayor éxito de la historia. Su popular logotipo, en el que la silueta de un corazón sustituye la palabra “*love*” (amor), vio la luz en 1977 para promocionar el turismo

en la Gran Manzana a finales de los setenta en función del valor más poderoso: el AMOR.

Tras los atentados del 11S y a la espera de un esperado descenso del turismo, Nueva York alentó a sus ciudadanos, una vez más, a amar a Nueva York más que nunca. Esto conllevó a una adaptación del logotipo que reforzaba el valor principal de la marca: AMOR. Así, el mítico eslogan se convirtió en “*I love NY more than ever*”.

¿Qué recomendaciones daría para llevar la postcrisis de un destino turístico?

Solo una, haberlas previsto en el desarrollo de las estrategias de marketing y comunicación turística. Las crisis no podrán resolverse si antes no se han establecido las bases para contar con las herramientas necesarias (*engagement, fidelización, etc.*) para poder resolverlas. Mi recomendación es un pensamiento estratégico y todo lo que este conlleva.



¿Cómo manejar una crisis en el área de la salud?



Carmen Costa Sánchez

Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad
Docente investigadora de la Universidad de la Coruña

¿Cuáles son las principales amenazas para el área de la salud?

Los principales retos que afronta la gestión de la comunicación en organizaciones de la salud son varios. En primer lugar, el relativo a la transparencia. Es importante conseguir la confianza de los ciudadanos, por lo que darse a conocer y ser transparentes con la información es un desafío importante y necesario. En segundo lugar, lograr la confianza de sus públicos. Convertirse en fuente de referencia de información sobre salud permitiría educar en salud y sensibilizar a la sociedad en los temas en concreto sobre los que trabajen. Las amenazas serán menores si se consiguen estos dos objetivos: transparencia y confianza. Dichas amenazas pueden derivar de amenazas a la reputación de la organización y/o amenazas sobre la salud de los ciudadanos. Como digo, las amenazas se verán atenuadas si hemos demostrado trabajar con profesionalidad y rigor en las etapas de normalidad en la vida de la organización.

¿Cuáles son los *stakeholders* que se debe contactar para sobrellevar una crisis en el ámbito de la salud y por qué?

Los “*stakeholders*” prioritarios dependerán del tipo de crisis. En cualquier caso, los públicos internos o trabajadores y colaboradores de la organización van a ser un público muy importante por ser los principales embajadores de la imagen de la organización. Unos públicos internos bien informados sobre lo que está ocurriendo sabrán trasladar esa información hacia fuera de la organización. Otro público fundamental es la sociedad y, por lo tanto, los medios de comunicación. Lograr su colaboración e implementar una estrategia de divulgación adecuada ayudará a que, socialmente, se comprenda mejor lo que ocurre, a darles instrucciones o recomendaciones sobre el cuidado de la salud, a recibir “*feedback*” de su parte, lo cual permitirá evitar que se desaten alarmas innecesarias.

¿Qué voceros recomienda capacitar para una crisis en el área de la salud?

De nuevo, depende del tipo de crisis y de la organización afectada. En una crisis grave, quienes deben comparecer ante los medios deben ser los principales responsables de la organización. Es importante que exista una cara humana que tenga a su vez capacidad de representación. Así se trasladará adecuadamente el mensaje de que estamos preocupados y poniendo todo de nuestra parte para intentar solucionarlo. Por eso debe ser alguien capaz de tomar decisiones al más alto nivel. En determinados casos, a una portavocía institucional le conviene complementarse con una portavocía técnica. Esto quiere decir que, además de los máximos responsables, puede darse información desde el rol de experto. Será una información más especializada por parte de quien esté familiarizado con el vocabulario, las técnicas o los procesos médicos o sanitarios correspondientes. La combinación de la portavocía institucional y la técnica ha sido implementada en diversos casos acontecidos en España, y se ha revelado como muy útil.

¿Cómo recomienda manejar la comunicación interna frente a una crisis?

La comunicación interna es fundamental. Los públicos internos deben ser prioritarios y tener información de primera mano. Debe ser una información puntual, actualizada constantemente, veraz y tranquilizadora en la medida de lo posible. Los canales dependerán de la organización que se trate, pero la comunicación personal es siempre altamente eficiente y permite responder dudas y preguntas. La incertidumbre genera intranquilidad y puede desembocar en un empeoramiento de la crisis.

¿Cuáles son los protocolos que las instituciones de la salud deben seguir en cada una de las fases?

En un primer momento, la organización debe intentar dar una respuesta rápida y confiable. Las primeras horas son fundamentales para

convertirnos en la fuente de referencia. En esta primera etapa es importante, asimismo, ser empáticos y humanos, ponerse en el lugar de las personas potencialmente afectadas. Acudir al lugar de los hechos, dialogar con los públicos afectados y no especular (ceñirse a la información disponible con una portavocía clara) son otras recomendaciones para esta primera etapa y también para el desarrollo de la crisis. Además, habrá que ir emplazando a los medios a siguientes contactos informativos donde se trasladarán las novedades al respecto para que los medios tengan un interlocutor claramente identificado por parte de la organización. En el cierre de la crisis, lo adecuado es ser agradecido. Agradecido con los medios, con otras instituciones, con nuestros públicos internos y con la sociedad. En una crisis bien gestionada, del agradecimiento surge la semilla para una relación de futuro en positivo y estable en el tiempo.



La gestión de los medios de comunicación durante la crisis



Valentín-Alejandro Martínez-Fernández

Doctor en Ciencias de la Información

Docente Investigador de la Universidad de La Coruña

¿Cuál es el papel de los medios de comunicación durante la crisis?

Los medios de comunicación social desempeñan un papel esencial a lo largo del proceso de gestión de una crisis. Son el vínculo entre la entidad afectada, pública o privada, y los correspondientes públicos objetivo, en particular, así como altamente influyentes en la generación de una opinión pública que, a su vez, incidirá en la de los mencionados públicos.

En este sentido, ha de considerarse que los medios se mueven en el espacio temporal de la inmediatez, de la urgencia, acentuado por la necesidad de saber, de conocer evidenciada por los públicos en su demanda de información. Cuestión que se enfatiza por la presión de las redes sociales y las propias conversaciones en la red. Esto cobra relevancia, desde la perspectiva misma de la gestión, debido a que para la entidad sumida en una situación de crisis el tiempo se vuelve lento, pues necesita del mismo para efectuar una comunicación reflexiva y controlada, protegida de los efectos negativos de la improvisación que, a su vez, la conjure de caer en un estado de caos.

Por ello, en la deseable gestión proactiva de la crisis, soportada en una planificación previa a la

misma, resulta esencial contemplar este rol de los medios de comunicación social.

¿Cómo identificar a los medios de comunicación con los que se debe trabajar durante la crisis?

Esta identificación ha de responder a la planificación previa de la gestión. No olvidemos que las crisis, de acuerdo a este principio de proactividad, se gestionan antes de que surjan. Es decir, en el pertinente Plan de Crisis, donde se contemplen los diferentes escenarios susceptibles de provocar una crisis, endógena o exógena, a la entidad correspondiente, una parte fundamental está directamente centrada en la relación con los medios de comunicación social que, por otra parte, por su tipología pueden ser diferentes en función de las propias características de cada crisis. Así, la identificación es previa a la crisis, no durante el curso de la misma. Por consiguiente, conforme a cada escenario definido, ha de valorarse la coherencia entre los públicos objetivo a alcanzar y las audiencias de aquellos; al igual, de los objetivos a lograr y, cómo no, a la credibilidad del medio para los mencionados públicos.

¿Qué características debe tener el mensaje que va a transmitir a los medios de comunicación?

El mensaje ha de ser claro, conciso, unívoco e inequívoco. Consecuentemente, creíble. De ahí la importancia de que se haga llegar a los medios a través de un emisor que, igualmente, goce de credibilidad y reconocimiento por parte de los receptores del mismo.

¿Cómo se consigue el apoyo de los medios de comunicación durante una crisis?

Sin duda, mediante la generación de información que dé ajustada respuesta a las demandas de sus audiencias. Por ello, resulta aconsejable que el comité de crisis no adopte una postura defensiva, situada en el oscurantismo. Es esencial adoptar el rol de medio, llevar la iniciativa e ir por delante. Para eso, resulta básico trabajar bajo la óptica de la transparencia, de la verdad; pues, siempre, la mentira o la media verdad termina por salir a la luz y los efectos negativos de esa evidencia pública son mucho más perjudiciales en términos de imagen y reputación que la aceptación del error. Ha de lograrse que los medios se conviertan en aliados y no en inquisidores cuyo fin sea condenar a la hoguera la reputación de la entidad. Ahora bien, sería ingenuo obviar que determinados medios pueden tener, como empresas, intereses contrapuestos a los de la entidad afectada o bien ser fácilmente influenciables por los competidores de aquella o sencillamente busquen, al margen de consideraciones éticas, obtener algún tipo de ventaja con un exacerbado cuestionamiento de la entidad. Por eso es tan importante la transparencia y la veracidad, pues si soportamos la gestión en ellas la manipulación mediática quedará en clara evidencia y quienes la instiguen o lleven a cabo serán objeto de censura por parte de sus audiencias y la opinión pública en general. Así, en estos tiempos de facilidad en la propagación viral de noticias falsas, no basta solo con ser potencialmente creíble, hay que saber visualizarlo y que se perciba como tal por los sujetos a los cuales dirigimos los mensajes.

¿Es necesario trabajar con los medios de comunicación a través de estrategias de inoculación para prevenir la crisis?

Es fundamental trabajar proactivamente. En la gestión de una crisis, el éxito reside en la anticipación.

¿Cómo se puede conseguir que los medios de comunicación actúen como inoculadores antes de afrontar una crisis, sin exceder las expectativas?

A través de buenas prácticas de relación con los mismos. De la generación de una imagen positiva y por ende de una buena reputación. De trasladar esto a la mente de los públicos objetivo y fortalecer su posicionamiento en la misma. Además de Estar, hay que Ser. Con ello, también se creará una inercia positiva en cuanto a ese fortalecimiento de la imagen y, ante una situación de crisis, esto provocará un efecto que neutralizará en gran medida los impactos negativos o lo minorará sensiblemente.



El impacto de una crisis en la reputación organizacional



Natalia Sara

Máster en Marketing, Internet y Nuevas Tecnologías
Docente y Gerente Área Crisis y Riesgos en LLYC (Llorente y Cuenca)

¿Cuál es el impacto de una crisis en la reputación organizacional?

El impacto reputacional de una crisis dependerá de cómo sea gestionada, y en ello influye sustancialmente si previamente una organización ha tomado medidas preventivas, que pasan por tener definidos protocolos de alerta, notificación, respuesta inmediata y actuación, contar con un Manual de Crisis, desarrollar activamente un relacionamiento con sus diferentes stakeholders de interés y tener presente la dimensión digital, así como si se cuenta con un portavoz de la organización definido y formado, y el hecho de si se han llevado a cabo entrenamientos de simulacro poniendo a prueba a la organización, y, en especial a quienes integran el Comité de Crisis que conforman la jerarquía que se va a encargar del manejo de su gestión.

Si previamente se ha trabajado en todo lo anteriormente citado, independientemente del tipo de crisis que se viva, se estará en mejor disposición para poder gestionarla y, con ello, minimizar su impacto negativo en la reputación. Se estará capacitado para actuar de manera inmediata, y en la capacidad de reacción y toma de las primeras decisiones ante una crisis, que son clave, condicionando su desarrollo posterior. Hoy

las crisis vienen ampliadas por el Social Media, por lo que una organización debe estar monitorizando y evaluando de manera permanente el impacto de cualquiera de sus comportamientos y lo que se dice en el ámbito digital, y en caso de crisis es crucial para reaccionar en tiempo y adaptar aspectos tácticos de la ejecución de la estrategia, ya que las crisis se propagan y mutan. Si no se está preparado y capacitado para actuar en tiempo real el impacto de una crisis siempre será mayor en la reputación.

Hay que tener presente que el concepto en sí de reputación ha cambiado sustancialmente en los últimos años, de estar ligado principalmente a un valor económico, ahora vivimos en una “economía de la reputación” donde los intangibles tienen mayor peso en la configuración de la reputación y nunca antes ésta había sido tan vulnerable. Así, las creencias que tienen los diferentes *stakeholders* en base a sus experiencias, a su información, a sus valores, y que no tienen un comportamiento racional, son decisivas. Sin embargo, aun siendo la imagen percibida un pilar relevante en la reputación, ésta no se construye solo con la imagen, sino que es necesario ejercer la empatía con los *stakeholders* y eso pasa por escuchar y entenderles para actuar.

Si en una crisis las personas no son puestas en el foco del eje estratégico de su gestión, es muy difícil que la reputación no se dañe, no vamos a resultar fiables, no vamos a poder gestionar sus expectativas ni el contexto en el que éstas se dan. Y si se falla en ello, el efecto será muy negativo para el negocio, con un impacto económico real, poniendo en muchos casos en peligro su continuidad, ya que se va a perder la licencia social para operar en el mercado.

Considero que detrás de una crisis siempre hay una oportunidad de salir una organización fortalecida y de mejorar e implementar los cambios necesarios para estar capacitada a la hora de reaccionar mejor en la siguiente gestión crítica que se viva. Al respecto, hay que concienciarse que el mundo global y VUCA en el que estamos implica que las situaciones críticas van a ser cada vez más frecuentes y las organizaciones tienen que aprender a manejarse en un contexto crítico de hipervulnerabilidad permanente.

¿Esto cómo afecta a la confianza?

La reputación es una cuestión de confianza. Y en un mundo interrelacionado, hiperconectado, y de máxima transparencia, la exigencia de confianza es cada vez mayor. Existe una relación directa entre vivir una situación de crisis, cómo se maneja y el impacto que tiene en la reputación, y por ello en el nivel de confianza. La confianza se gestiona con hechos concretos y con comunicación para poder manejar la percepción. No hay nada peor que romper expectativas que bien han sido generadas previamente a la crisis o han sido incumplidas durante su gestión.

Vivimos en un entorno y circunstancias totalmente dinámicos donde la confianza es uno de los activos más relevantes, lo que implica anticiparse y trabajar las vías para ir blindando la reputación con una estrategia proactiva de acciones de relacionamiento y un comportamiento basado en los valores de la organización.

¿Cómo se gestiona la reputación durante una crisis?

Hay que tener presente desde el primer momento en que se tiene conocimiento de la crisis el realizar

una valoración de los escenarios de riesgos que esa situación puede generar con los públicos a los que afecta, para con ese mapa definir cómo se va a actuar, la estrategia a seguir, de manera proactiva y/o reactiva, en función de cada escenario y preparar la táctica.

La reputación en una crisis se gestiona con comunicación, siendo rápidos a la hora de trasladar los mensajes aprobados a cada uno de los públicos y a través de los canales de comunicación que garanticen su acceso. La reputación se gestiona desde la responsabilidad de dar la cara, de no esconderse, de reconocer errores si se han cometido y han llevado a la situación crítica; de pedir perdón si es necesario; de comunicar medidas concretas para paliar lo ocurrido; de atender a todos los *stakeholders*, no dejarse a ninguno, y adaptar los materiales para una comunicación externa e interna según canal, donde la dimensión digital debe tenerse muy presente, aunque la organización no tenga canales de redes sociales corporativos. La reputación se gestiona evaluando de manera permanente el impacto de la crisis a través de una monitorización activa tanto *online* como *offline* cuyo seguimiento permitirá adecuar la respuesta estratégica y adelantarse a nuevos acontecimientos.

¿Cómo recuperar la confianza después de una crisis?

La recuperación de la reputación, una vez que ha sido dañada, es un proceso lento y costoso. Siempre va a ser más rentable invertir previamente en prevención, para estar preparado en caso de vivir una crisis, que esperar a que ésta ocurra y actuar. La mejor comunicación de crisis es la que se prepara antes: identificando riesgos reputacionales, detectando quienes son las comunidades con las que podemos conectar como aliados antes de que ocurran los problemas y las personas concretas que las lideran para ver las maneras, a través de nuestro relato, de poder llegar a ellas, de interactuar y generar engagement.

Si se ha prometido algo durante la gestión de la crisis deberá llevarse a efecto. Tiene que verse un claro comportamiento de cambio, de responsabilidad, de coherencia con los valores y de ética en las actuaciones. Para ello, debe de

desarrollarse un plan de comunicación post crisis que abarque tanto actuaciones de relacionamiento como la generación de contenidos que ayuden a ir reposicionando a la marca, tanto en la percepción de la opinión de los *stakeholders* como en la huella digital que pueda haberse generado. Este plan dependerá de las consecuencias materiales y/o humanas que haya podido provocar la crisis. La coherencia y la transparencia se vuelve lo más importante a la hora de actuar las compañías para recuperarse.

¿Cuál es el impacto de la comunicación post crisis en la reputación?

El impacto dependerá de las medidas concretas específicas, según haya sido la crisis, que se lleven a efecto para recuperar credibilidad. De manera general, siempre será positivo su impacto si se lleva a cabo un plan de generación de “buenas noticias” entorno a la marca o la compañía con un plan de contenidos y acciones junto con campañas de relaciones públicas. El fortalecimiento de la comunicación y el marketing a través de una mayor información al consumidor, disponer y/o incrementar los canales de acceso a la compañía, y combinar campañas de publicidad y *branded content* son aspectos que favorecen el ir mejorando la reputación.

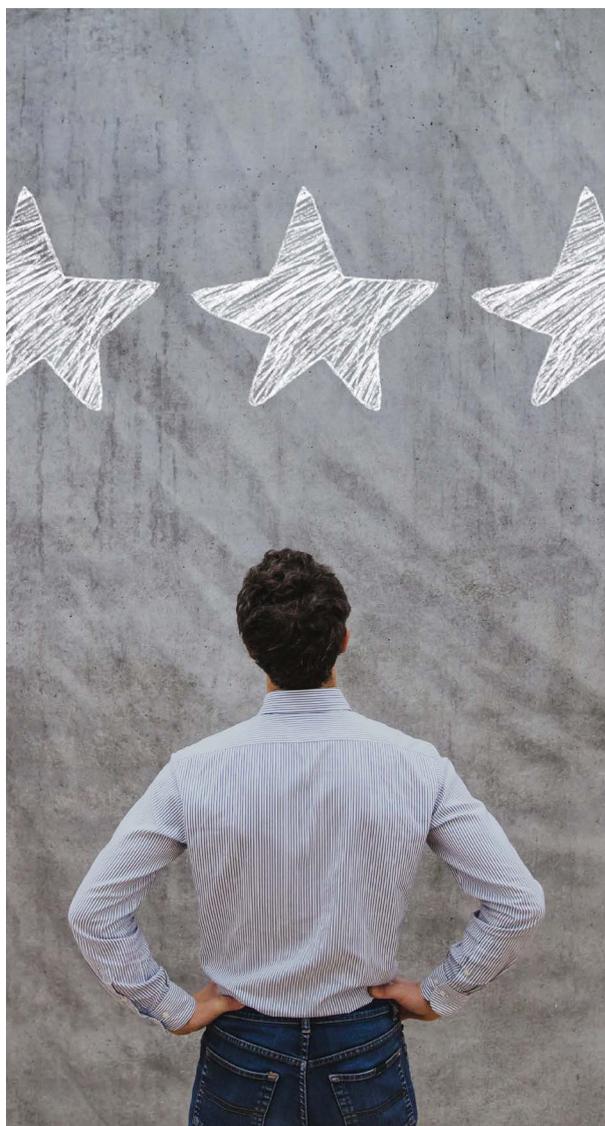
En el ámbito digital es fundamental identificar aquellos canales e influencers que apoyaron a la compañía, y con quien se podría trabajar en campañas posteriores a la crisis, según haya sido el volumen de conversaciones, sus palabras clave y el nivel de sentimiento generado hacia la marca.

¿Qué herramientas recomienda utilizar para medir la confianza y reputación después de una crisis?

Hay que diferenciar si lo que medimos son KPIs que se refieren solo al impacto de la reputación digital (con herramientas como *Brandwatch*, *Atribus*, o *Meltwater*, entre otras), o lo que medimos es el impacto global de la reputación corporativa, en donde se tienen en cuenta la suma de diversos parámetros además de lo que

tiene que ver con la notoriedad en medios de comunicación y en social media, como, por ejemplo, los resultados financieros, la integridad, el impacto en la ciudadanía, la capacidad de liderazgo, la innovación, el entorno de trabajo y la oferta de productos y servicios, que miden el modelo *RepTrak* de *Reputation Institute*.

LLYC ha desarrollado el modelo *Reputation Relevance* que se centra más en entender las creencias y expectativas de los *stakeholders*, como factor clave de la reputación. El foco no es tanto el mensaje como la interpretación de dicho mensaje. El modelo analiza cinco variables, que son las que han demostrado mayor capacidad de impacto reputacional: la imagen, la credibilidad, la transparencia, la integridad y la contribución.



La repercusión que puede tener una crisis en una campaña política



Iván Puentes Rivera

Doctor en Investigación en Comunicación
Docente investigador de la Universidad de Vigo

¿Qué sistemas existen para detectar una crisis durante una campaña política?

Conozco muchos, los más habituales son los paneles de expertos, las encuestas y todo tipo de estudios previos que se pueda realizar como el análisis de medios, de contenidos, etc. Pero, por encima de todos estos profesionales, hay uno infalible, que es el saber escuchar. Cuando uno está en una campaña electoral puede tener todos los indicadores favorables de las encuestas y sondeos, pero al final uno sabe que el oído le está diciendo otra cosa, y por eso no hay nada mejor que tener la capacidad de escuchar lo que los votantes están diciendo y pensando. Es difícil porque hay que tener una red amplia de gente en la que confiar y que pueda transmitir esta información; también es muy importante que los ciudadanos no le mientan al político.

¿Conoce un caso de una crisis que afectó a una campaña política? ¿Cómo se enfrentó la crisis?

No conozco una campaña electoral sin crisis, todos los días y a todas horas existen, solo hay que tener mecanismos para responder a ellas. Conozco dos casos en la política española:

El primero, una relación extramatrimonial de un candidato. Durante la campaña electoral la esposa se enteró y decide contarla en las redes sociales una semana antes de que los ciudadanos salgan a votar. Fue un momento complicado que se resolvió bien finalmente. El candidato fue honesto, no le dio importancia a lo que había hecho, más allá de reconocerlo y sin alabar su actuar, apostó por la transparencia y honestidad.

El otro fue un problema más serio, la oposición acusó al presidente del Gobierno de turno de comprar sillas y carros carísimos; aunque eran los mismos que adquirió el Gobierno anterior se acusaba al candidato de despilfarro y gasto excesivo. Al final lo importante no es lo que es, sino lo que parece, porque la gente vota en función de lo que cree.

Yo me acuerdo, que algunos de los asesores políticos de la campaña, sugeríamos que se tiene que dar una explicación, aunque sea injusto porque las críticas estaban infundadas y la información no era válida, pero se debía dar explicaciones ya que los ciudadanos hablaban del tema.

Se tuvo que tomar una decisión y como era un rumor infundado triunfó la tesis de hacer oídos sordos y no responder, pero se perdieron las elecciones y la oposición ganó. Pienso que teniendo la razón sobre los rumores falsos la gente lo sigue creyendo, incluso en los últimos 10 años.

En los casos que nos comenta, ¿qué estrategia de comunicación hubiese implementado?

Actuaría como en el ejemplo que di en un principio, el candidato conversaba con todo el pueblo a pesar que su vida privada era publicada en *Facebook*. Trabajaría con transparencia, como lo hizo el candidato que mencionaba que en lo personal tenía una serie de problemas que no eran objeto de campaña política y que el objetivo de la misma es hablar de empleo, desarrollo social y no de cosas personales. El chisme estuvo hasta más allá de las elecciones, pero él reconoció que no se sentía orgulloso de eso, pero que le sucedió como

a otras personas en el mundo, siguió la línea de la política y ganó las elecciones por primera vez en su vida y sigue siendo alcalde del lugar donde se presentó. Yo pienso que con esta crisis la popularidad se disparó hasta el infinito y como la gestionó bien, le favoreció.

¿Cuáles son las estrategias proactivas para evitar una crisis en el ámbito político?

Yo creo que fundamentalmente una que es comparativa con cualquier marca no necesariamente política sino de otro tipo de entidades.

Que es trabajar en las relaciones públicas, establecer una relación de confianza. En los 4 o 5 años de mandato en el país se debe cultivar la relación de confianza con los ciudadanos. Muchas veces nos fiamos de nuestros amigos y familiares ya que tenemos la relación de confianza. Entre conocidos muchas veces nos cuentan una información negativa de alguien que conocemos, pero no creemos; es una disposición natural el no creer, por eso se debe cultivar la confianza.

Estar en contacto con la ciudadanía desde el minuto cero hasta el último, insisto eso es lo



que hará que tengas una relación sólida con la ciudadanía y que cuando tengas una crisis puedas hacer valer esa confianza, y para conseguirlo se debe trabajar con transparencia, honestidad y la participación de la gente.

El otro caso es un fracaso más que un éxito. Es verdad que es injusto que se digan mentiras, pero la gente no tiene por qué saber que lo son y precisamente por esto hay que actuar con responsabilidad, ser transparente y dar las explicaciones correspondientes; la gente tiende a creer a quien tiene su confianza, pero en cambio si no comunicas y dejas que toda la campaña te la marque la oposición, es grave.

¿Cómo se cultiva esa relación de confianza?

Utilizando unas estrategias proactivas, es decir siendo honesto y dándole voz a la gente. Eso significa que uno se puede equivocar y para eso tiene que tener la capacidad de reconocer los errores, explicar que no hubo mala intención de equivocarse, y así la gente tiende a entender los errores.

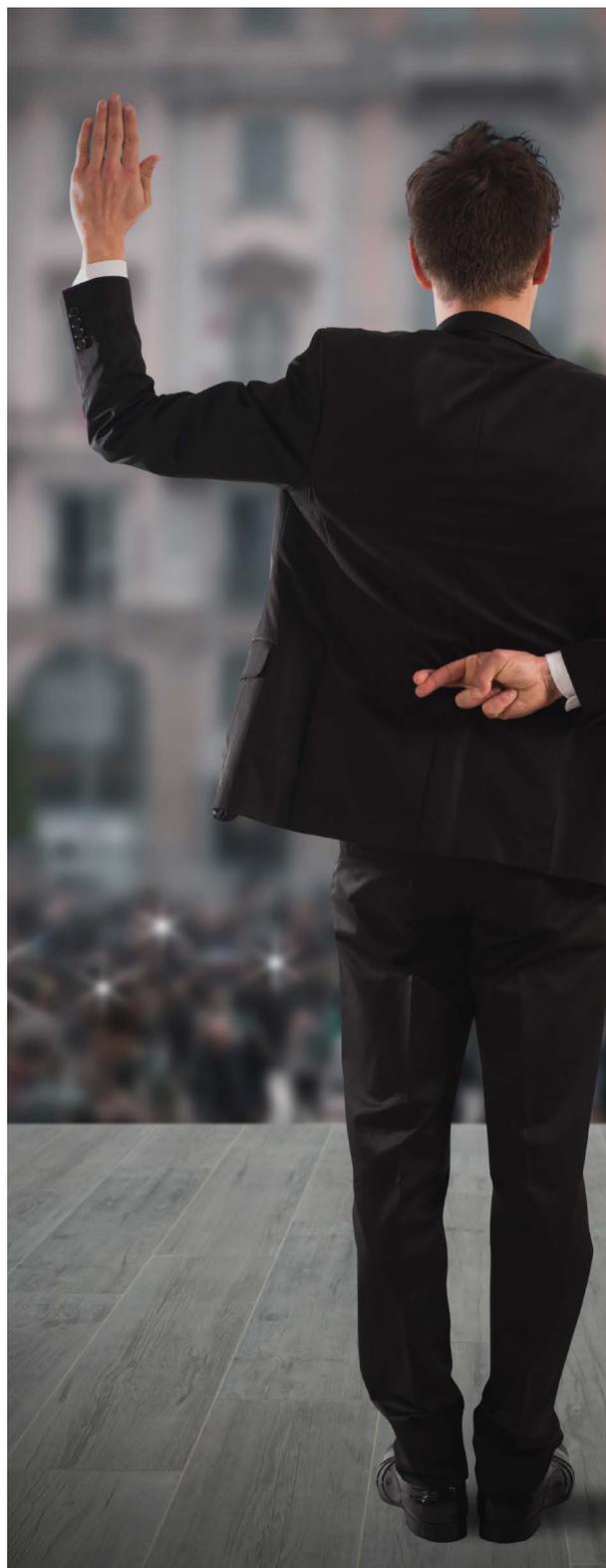
Siempre se debe ser honestos y decir la verdad y a veces esto se suele premiar.

También se debe dar participación y decisión a la gente, hacerle ver y hacer entender que vamos a escuchar ya que nos preocupamos de las cuestiones que les interesan.

Las relaciones públicas son la clave para establecer una relación de confianza, proximidad, cercanía con el votante basado en la honestidad, protagonismo y capacidad de participación de la gente.

Finalmente, ¿cómo recuperar la imagen después de una crisis?

Depende de cómo llegemos a esta etapa, si llegamos con una imagen fuerte o débil; pero creo que durante la crisis hay que reforzarla siendo el doble de honesto, transparente.



¿Se puede gestionar una crisis tradicional al igual que una *online*?



Jesús Segarra Saavedra

Doctor en Comunicación Audiovisual y Publicidad
Docente Investigador de la Universidad de Alicante

¿Cuál es la diferencia entre una crisis tradicional y una *online*?

Desde mi punto de vista la principal diferencia es el medio, pero los posibles orígenes pueden ser los mismos (problemas con clientes y críticas sobre nuestra empresa, productos, servicios entre otros). Ante el cambio del medio, debemos adaptar el plan de comunicación de crisis y por tanto la gestión que se haga. Pero es fundamental tener diseñado un plan previo con distintos escenarios. Resulta fundamental crearlo con anterioridad y que sea accesible a todas las posibles áreas implicadas.

¿Cómo identificar las amenazas de una crisis *online*?

Principalmente debemos estar atentos no solo a los medios de comunicación (como ocurría en las situaciones de crisis tradicionales) sino a todos los canales de comunicación por los que usuarios, clientes, trabajadores o cualquier “*stakeholder*” pueda dar a conocer su experiencia, punto de vista u opinión con respecto a nuestra marca, producto o servicio.

¿Cuáles son las características de una crisis *online*?

La implicación de numerosos departamentos y áreas de una misma empresa en su correcta gestión, la necesidad de conocer el origen del problema, el problema o “denuncia” que transmite el usuario, el alcance que haya podido tener (número de seguidores, *likes*, *retweets*) que haya alcanzado ese *tweet*. Se caracteriza por su imprevisión y por la posible viralización de un problema en corto período de tiempo.

¿Qué canales de comunicación se deben utilizar para sobrellevar una crisis *online*; se debe utilizar los tradicionales?

Debemos darle prioridad al canal o canales a través de los cuales hemos recibido la situación negativa. Por ejemplo, si identificamos un “*Tweet*” de un usuario que muestra su mala experiencia con nuestro producto, debemos consultarle a través de este mismo canal, entablar una comunicación bidireccional con él, tratar de analizar la situación

así como consultar a los distintos departamentos implicados en ese problema (*community manager*, atención al cliente, ventas...). El objetivo fundamental es que el problema o mala experiencia no trascienda mucho más allá porque de lo contrario, otros usuarios podrían hacerse eco e incluso llegar a medios de comunicación de mayor repercusión y alcance.

¿Recomendaría utilizar influencers para afrontar la crisis?

Cabría analizar el caso, la trayectoria del *influencer* con la marca, la compartición de valores entre ambos, la credibilidad de este en un estado en

principio negativo para la marca, entre otros factores.

¿Qué herramientas digitales recomienda utilizar para resolver una crisis online?

Google Alerts, Tweetdeck vinculado a las cuentas de *Twitter* de la empresa porque los usuarios principalmente utilizan *Twitter* como canal de opinión y como canal de atención al cliente, así como estar atentos a todas las posibles menciones que recibamos en todas las redes sociales, aplicaciones y blogs en los que la empresa esté presente, y también nuestra competencia y sector económico.



¿Cómo hacer una efectiva gestión de poscrisis?



Miguel Tüñez López

Doctor en Periodismo

Docente investigador de la Universidad Santiago de Compostela

¿Cuál es el principal problema que se debe remediar después de una crisis?

Lo primero que se debe hacer después de una crisis es evaluar cuál ha sido, realmente, el impacto de la crisis y la efectividad del plan en sí y de cada una de las estrategias implementadas. También se debe identificar que no ha funcionado de tal manera que estemos en condiciones de reformular, ajustar y sincronizarlo al plan.

Después se debe diagnosticar cual ha sido el impacto en la organización y su reputación y analizar las medidas que se necesitaría implementar para conseguir reponer, restaurar o recuperar la imagen. Básicamente lo que se hace en la etapa de poscrisis es diagnosticar, analizar e investigar que ha funcionado y como ha funcionado para cambiar o mantener situaciones futuras que sean similares.

¿Qué se debería comunicar después de una crisis?

Se recomienda volver a la normalidad en la comunicación, no hay que seguir incidiendo sobre la crisis.

Realmente en comunicación de crisis lo recomendable es tener capacidad de anticipación,

ser preventivos, poder deslumbrar cuales van a ser los escenarios y los factores involucrados de tal manera que cuando la crisis se esté produciendo podamos estar atentos al desarrollo de la misma y a como la comunicación se va ajustando a la crisis. Por tanto, después de la crisis lo que toca es responder y recuperar la normalidad en la comunicación, teniendo en cuenta, eso si, como decíamos antes el diagnóstico del impacto de la crisis sobre la comunicación, la imagen y la reputación de la organización.

¿Cómo podemos medir o analizar el impacto de la poscrisis? ¿Qué nos recomienda?

La poscrisis no tiene tanto impacto, el que lo tiene es la crisis y deberíamos identificar si es una crisis de la propia organización, de un producto o servicio, de la imagen de una persona, de identidad o un ataque externo.

Posteriormente, hay que tomar en cuenta cual ha sido la gestión de la crisis y si se ha gestionado bien. Observar lo que hemos diagnosticado y ver la estrategia para ir implementado en el momento oportuno y realmente no deberemos hablar de la evaluación de la poscrisis, sino el alcance de la crisis con herramientas de la comunicación. Las

estrategias de comunicación las debemos ajustar en cada momento para tratar de calibrar cual ha sido realmente el alcance de la crisis con actores aliados y antagonistas.

¿Quiénes deben intervenir en el periodo de la poscrisis?

Creo que hay que diferenciar claramente la gestión de la organización y la gestión de la comunicación de la organización. En gestión de comunicación debe intervenir el Dircom y a la par del CEO para saber si las estrategias son las que se necesita para esta recuperación, pero tampoco existe una división absoluta, y si se puede hacer sugerencias de acciones que pueden estar bien encaminadas en la restauración de los daños de la crisis.

¿Qué tiempo dura la etapa de poscrisis?

Depende de la crisis, no hay una duración preestablecida, incluso no hay un modelo de crisis, puede presentarse una crisis latente, imprevista o provocada. Podemos considerar que la crisis termina cuando desaparece la amenaza de la organización y la evaluación hay que considerarla en base al modelo de la propia crisis, no podemos esperar en todos los casos que las crisis concluyan por completo, es como si habláramos de un ámbito sanitario, una dolencia no podemos esperar que expire por completo, pero se puede evaluar cuál ha sido la repercusión del tratamiento.

En la evolución de la crisis vamos optando por medidas, existen recomendación para anticiparse a una crisis. En la etapa de cómo abordarlo, a veces el error es pensar que la comunicación de crisis es para informar durante la crisis casi de modo improvisado, realmente cuando se gesta, organiza y planifica es en la pre crisis con capacidad de anticiparte, debemos ver si hemos planificado bien y determinar qué cosas se mantienen y cuáles son las acciones, enfoques, actores y escenarios que hay que cambiar.

¿Cómo se puede establecer el contacto con los públicos después de una crisis?

El contacto con los públicos no debería ser en la pos o pre crisis, debemos mantenerlo mediante relaciones, analizar y tomar en cuenta el nivel de involucramiento y la actitud de lo públicos en la etapa previa y durante la crisis, enfocándola como una oportunidad, viendo que se puede mejorar o a cambiar.

La relación con los públicos, en vista de lo que se va suscitando, no se la puede parcelar. Debemos considerar las etapas de la comunicación, el plan de comunicación de crisis que es antes, durante cuando se ejecuta y después cuando se evalúa, pero es todo continuo a los públicos no podemos pedirles tiempo. La relación debemos establecerla en todo tiempo y estar atento a los cambios que se pueden producir, no solo en la relación sino en la actitud los públicos en la organización. Es importante recalcar que ya no comunicamos para los públicos sino desde los públicos y si queremos dar un paso más allá comunicar entre los públicos aún más en una situación de crisis que debemos ser uno más del publico y estar atento a las reacciones incluso las no visibles (estados de ánimos).





**“Que nunca se pierda la bonita costumbre
del cara a cara”**



Comunicación interna





Comunicación interna

Cambio cultural de las organizaciones y el rol del comunicador



Karen Cesibel Valdiviezo Abad

Candidata a Doctora en Comunicación e Información Contemporánea
Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja

Introducción

La transformación digital es posiblemente uno de los desafíos actuales más fuertes a los que se enfrentan las organizaciones. Probablemente es más difícil el cambio para aquellas que nacieron en la época industrial a diferencia de las que han surgido recientemente en la época digital o industria 4.0, donde utilizar tecnología en sus procesos y su giro de negocio es algo natural y propio de éstas organizaciones. La comunicación no ha sido un proceso aislado de esta transformación, al contrario, es uno de los elementos que en mayor medida ha visto la evolución al contar con públicos más informados que son generadores de contenido y con una diversidad de herramientas y plataformas digitales para comunicarse de manera inmediata.

Desarrollo

Sin duda alguna, a muchos empresarios, presidentes o gerentes de organizaciones de todo tipo pondrá o posiblemente ha puesto en apuros el proceso de transformación tecnológica; lo cierto es que no hay elección, el cambio va por que va

o sencillamente las organizaciones desaparecen. No es un cambio que implica únicamente la incorporación de tecnologías en los procesos de la organización, lo cual puede ser operativamente costoso, pero mucho más rápido a la hora de llevarlo a la realidad. Si no que, es un proceso de transformación integral, en donde lo más fuerte y complejo de lograr es el cambio de chip de todos quienes hacen la organización, empezando por los niveles directivos, de cara a mejorar la forma de hacer negocio y formar al recurso humano para que responda a las necesidades de la organización al tiempo de coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos; y, por otra parte, están los hábitos de consumo de nuestros clientes y los potenciales, lo cual demanda que la organización no solo cambie internamente sino que también se adapte a ellos.

Es innegable que hoy, después de varias décadas de evolución tecnológica, existan mejoras en la calidad de los servicios y evolución en los procesos de comunicación, de ahí que una de las premisas mayormente difundidas es que todo comunica y todos quienes pertenecen a una organización comunican, y lo realizan a través de diferentes medios y plataformas digitales desde

donde generan impactos o KPI que en su mayoría son medibles y causan efecto a las organizaciones, sean éstos positivos o negativos.

Al estar viviendo en medio de una cultura digital, entendida como los nuevos comportamientos y manifestaciones adquiridas para relacionarnos en el ámbito social y personal influenciados por las nuevas tecnologías, los diversos públicos han dejado de ser únicamente receptores de información y contenidos y se han convertido en productores de los mismos, lo cual provoca que sean más exigentes a la hora de consumir información y por ende serán más informados.

Ante este crecimiento y permanente cambio digital es necesario que las empresas evolucionen en la forma de gestionar la comunicación, especialmente la comunicación interna, y destinen recursos humanos y económicos para que profesionales de este campo cuiden de lo más valioso que tienen; sus públicos internos.

Un estudio realizado por el Grupo de Investigación Comunicación Estratégica de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) sobre la gestión de la comunicación interna en empresas de Ecuador expresa que, son las herramientas tradicionales las que siguen liderando el proceso de comunicación interna en sus organizaciones; mientras que las digitales, se utilizan en campañas de comunicación, en la que se involucra a los colaboradores como gestores de algunas de las iniciativas comunicativas que se ejecutan. Entonces es cuestionable, ¿qué están haciendo las organizaciones para fortalecer el uso de las nuevas tecnologías o herramientas digitales para a la comunicación interna?

Los datos que arroja la investigación nacional evidencia que las herramientas digitales no son desconocidas cuando se desarrolla la comunicación interna; sin embargo, las técnicas tradicionales siguen siendo efectivas cuando se gestiona este tipo de comunicación. Así se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 1. Uso de herramientas tradicionales y digitales en comunicación interna

Programas de comunicación interna	Herramientas digitales	Herramientas tradicionales
Auditoría de clima laboral	50,26%	59,69%
Socialización de código de ética y comportamiento	43,63%	65,69%
Evaluaciones de desempeño	51,95%	57,56%
Eventos internos	57,91%	56,98%
Inducción	36,27%	75,98%
Rendición de cuentas para colaboradores	50,66%	57,78%
Socialización del manual de identidad	47,68%	62,37%
Programa de iniciativas y sugerencias	53,48%	56,97%
Programas de becas y capacitación	56,99%	55,18%
Campañas de comunicación	65,67%	56,72%

Fuente: Grupo de Investigación Comunicación Estratégica

La diferencia entre el uso de herramientas digitales y tradicionales es mínima, lo cual podría entenderse que los comunicadores internos están integrando las herramientas digitales y tradicionales a la gestión de la comunicación interna, incluso considerando que los colaboradores cada vez más tienen un expertis en el manejo de las tecnologías, son mucho más interactivos y críticos.

Frente a ello, contar con un comunicador interno constituye una necesidad para las organizaciones que están evolucionando en el entorno tecnológico o aquellas que ya lo hicieron. Motivar al personal interno y lograr embajadores de marca a través del comunicador es una realidad que debe ser atendida de manera prioritaria, porque es nuestro servidor el mejor vocero que como organización podemos tener.

La gestión estratégica de la comunicación interna contribuye ampliamente a la organización, y al mismo tiempo genera valor en aspectos mucho más considerados por los públicos, como: la reputación, el compromiso, la confianza, el servicio, valores intangibles que se convierten en

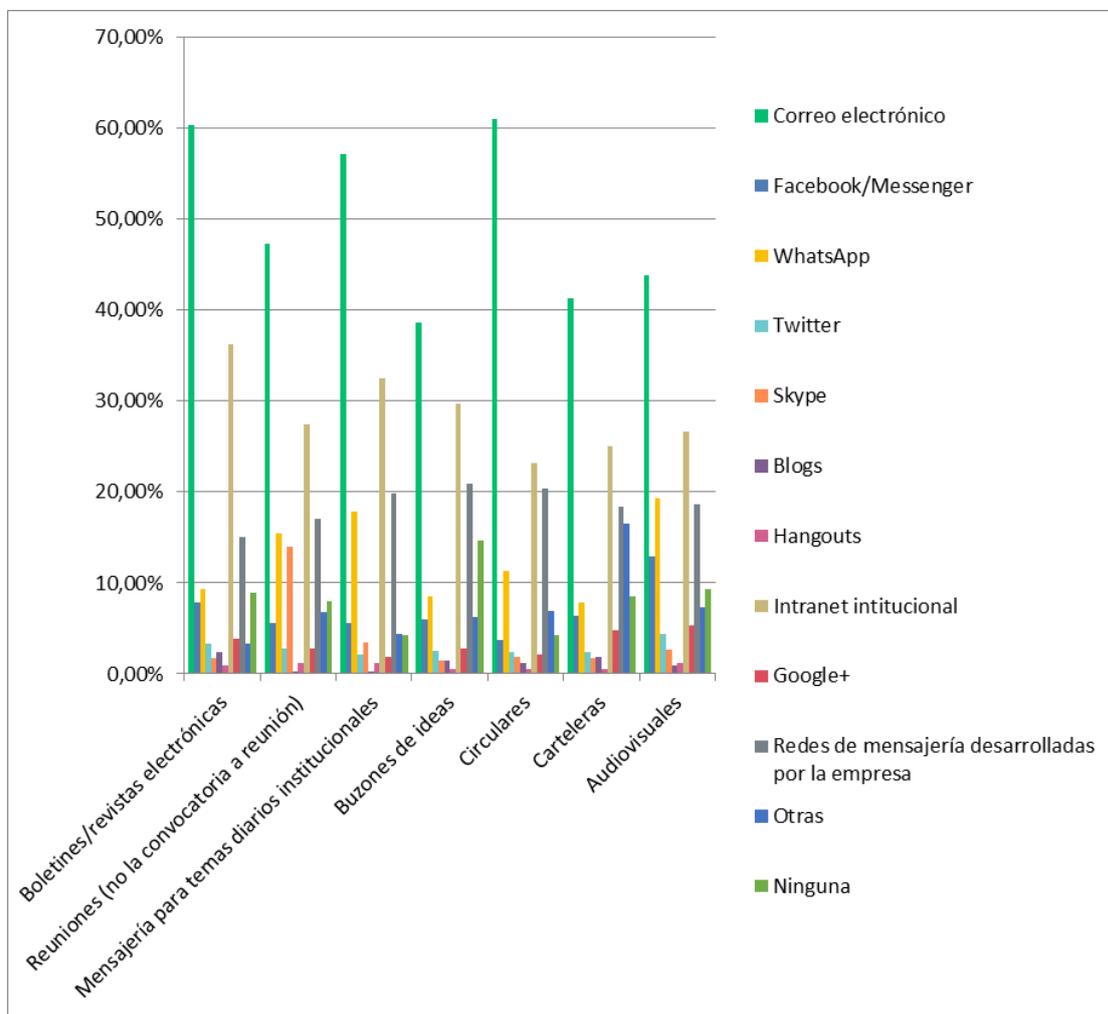
diferenciadores muy preciados por las marcas por lo difícil de conseguirlos.

En éste ámbito de transformación, el comunicador interno evoluciona tanto en la forma de realizar sus prácticas operativas como en el tipo de funciones que desarrolla, las cuales son mucho más estratégicas de cara a lograr una mayor implicación de los diferentes públicos internos con la marca, al tiempo que se suman al logro de objetivos institucionales.

La investigación realizada por el grupo de investigadores del Observatorio de Comunicación

Estratégica de la UTPL hace referencia a que la comunicación interna ya no es unidireccional; por tanto, se provoca desde tres ámbitos: empresa a colaboradores, de colaboradores a empresa y de colaboradores a colaboradores. En la figura siguiente se evidencian las herramientas digitales más utilizadas por las empresas del Ecuador, siendo el correo electrónico y la intranet institucional, las herramientas más utilizadas en esta gestión.

Figura 1. Herramientas tradicionales y digitales en comunicación interna



Fuente: Grupo de Investigación Comunicación Estratégica

Aunque todos comuniquemos y todo comunique, gracias al uso de las nuevas tecnologías, se hace necesaria una dependencia o una persona que se empodere al 100% de este trabajo y de cuenta

de las acciones que fomentan la comunicación interna.

Es claro que la convergencia nos obliga a cambiar o reestructurar los formatos, los soportes, los canales e incluso la forma de presentar los

contenidos, pero la esencia de los mensajes debe estar siempre apegado a la visión institucional y eso quien lo logra transmitir es un profesional con los conocimientos, las habilidades y las competencias para hacerlo; es decir, un comunicador interno, que después de conocer profundamente a la institución llegue a los públicos internos y traslade a ellos los mensajes claves de la organización.

El comunicador interno es el puente que permite conectar a la organización con los públicos internos y transformarlos en embajadores de marca para lograr la sostenibilidad de la organización.

Fortalecer la cultura organizacional es una demanda de todas las organizaciones; por tanto, el comunicador interno debe asumir este rol con profesionalismo, y contar con visión estratégica, conocer enteramente a la organización, su misión, su visión y objetivos institucionales y siempre actuar de manera proactiva en base a los principios institucionales.

Conclusión

La era digital avanza a pasos de gigante y probablemente, si las organizaciones quieren mantenerse vigentes en el mercado, deberán caminar en esa misma ruta y con esa misma intensidad; así como renovar sus procesos, mejorar o cambiar su modelo de negocio, modernizar sus productos o servicios, mantener capacitado a sus colaboradores, mejorar sus infraestructuras, descubrir y adquirir nuevos atributos que les permitan ser más competitivos; y, especialmente cuidar de sus públicos internos que son su razón de ser, y para ello la comunicación siempre será un eje vertebral en todos estos procesos organizacionales.

“La gestión estratégica de la comunicación interna contribuye ampliamente a la organización, no solo para que cambie internamente, sino también, para que se adapte a las distintas organizaciones”.



Comunicación en las organizaciones: “cultura organizacional, modelo de competitividad de imprescindible gestión”



Darío Ramos Grijalva

Candidato a Doctor en Comunicación

Miembro de la Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna

Introducción

Son varios los aportes que sobre cultura organizacional (en adelante CO) se han hecho en la bibliografía sobre comunicación organizacional.

A mediados del siglo anterior la CO se convirtió en un modelo de competitividad imprescindible de ser gestionado. A pesar de ser una noción claramente occidentalista, fueron los japoneses los que mejor la han aplicado, mientras en nuestro medio al parecer, sobre este tema, mucho se ha quedado en el tintero.

Un estudio reciente sobre los tipos de cultura en las PYMIS del Distrito Metropolitano de Quito señala que en las medianas empresas no existe una gestión en torno a la CO; de hecho, cerca del 98% de los sujetos investigados no explicaron con precisión el concepto de CO y mucho menos su gestión, usos, funciones, tipos y utilidades (Ramos, 2017).

Desarrollo

Se considera a la CO como ese marco de referencia delimitado por los valores, creencias y actitudes que persigue una organización y que han sido fijados, en el mejor de los casos, tras un breve análisis del entorno tanto interno como externo de las organizaciones. Es importante señalar que la CO no es consecuencia del azar ni del libre albedrío, aunque todo apuntaría a que sí, al menos en nuestro medio.

Para muchos expertos la cultura, la CO constituye el ADN de las organizaciones, en ella se concentra su núcleo ideológico, el cual actúa como un motor movilizador. Solo a partir de esta movilidad, es que la empresa puede fortalecer sus comunicaciones corporativas, además de mantenerse en el mercado. No hay nada que pueda hacer la empresa que no la remita a esta matriz o núcleo: funcionamiento, expansión, distribución, fusiones, publicidad,

marketing, identidad, clima, imagen, vínculos con *stakeholders*, y otros tantos etcéteras más.

¿Cómo se logra que la CO sea una eficiente herramienta de gestión y no un verdadero dolor de cabeza para la directiva? Simple, y por lógico que parezca, hay que gestionarla. A la CO se la debe dinamizar, el que sea parte de una manual de bienvenida o de un libro de gestión comunicativa no garantiza su éxito. Se la debe vivenciar. Andrade (2002), reconoció cuatro manifestaciones culturales: estructurales, conductuales, materiales y simbólicas.

Las estructurales aluden a la manera en cómo se delega el poder, la autoridad, el liderazgo y la toma de decisiones entre los miembros de una organización. Es fácil deducir que manteniendo la mayoría de las empresas la típica jerarquía piramidal, la CO aquí puede ser víctima de obstáculos burocráticos que la conduzcan a un estado de quietud e inoperancia. Sin mencionar que muchas veces y por padecer del síndrome del pigmeo muchos directivos la anulan sistemáticamente. Este odioso síndrome no es otra cosa que la personalidad temerosa del líder hacia los subalternos que podrían ser más innovadores, creativos y más preparados que el propio líder.

Las manifestaciones conductuales se reflejan en los códigos implícitos y explícitos que existen en el trato con los colaboradores de las organizaciones. Sucede que estos códigos deben gestionarse en el plano de la objetividad y no dejar nada en la subjetividad. Aquí es importante demostrar verdadero interés por los problemas de los demás, la comunicación interpersonal aquí es de suma importancia. Los estímulos, promociones y ascensos son signos de esta demostración de interés.

Las manifestaciones materiales se simplifican en la infraestructura de las empresas: equipos de oficina, inmobiliario, parque automotor, accesos, instalaciones, equipamiento, tecnología, etc. La ergonomía y la seguridad industrial se convierten en aliadas de la gestión de las manifestaciones materiales.

Finalmente, las manifestaciones simbólicas, abarcan toda la identidad visual de una organización: logotipo, isotipo, isologo, gama

cromática, tipografía, eslóganes, señalética, soportes de publicidad, etc. En la academia como en la praxis se suele confundir la identidad visual con la imagen corporativa. Desde luego un error inopinado, toda vez que muchos expertos del diseño gráfico, en una muestra clara de arrogancia profesional, asumen que toda la gestión comunicativa, se reduce a la identidad visual. Después de todo, al renovar su identidad visual las organizaciones, ganarán en mucho menor tiempo algo de notoriedad y reconocimiento en un mercado en el que también se compite por ganarse un sitio: el mercado audiovisual.

El revisar las manifestaciones culturales propuestas por Andrade (2002), nos lleva a otro cuestionamiento: ¿son las manifestaciones culturales indicadores de gestión de la CO? La respuesta es un SÍ rotundo y categórico. La consolidación de las manifestaciones culturales, además del proyecto de empresa, definen el tipo de cultura en una organización.

Bien valdría ensayar la siguiente tipología de culturas de Scheinsohn (1996, 2009), a mi modesto juicio, es de sobra la única tipología que encierra el verdadero espíritu de gestión de la CO. Para este connotado autor hay cuatro tipos de culturas: vegetativa, de autoclausura, activo adaptativa y pasivo adaptativa. Cada una de ellas con especiales características.

En este brevísimo ensayo sobre cultura organizacional, no ahondaremos en los tipos de culturas propuestos por Scheinsohn, basta señalar que las dos primeras son culturas cerradas y las dos últimas son culturas abiertas.

Conclusión

La CO no es fruto del azar ni de la buena voluntad de nadie. La cultura como en todo sistema cultural, y por ende en las empresas es única e irrepetible. Lo que significa que una misma estrategia para su fortalecimiento no podrá adaptarse a ninguna otra empresa.

El dilema no es saber si las organizaciones tienen cultura o no, el verdadero dilema es dilucidar el tipo de cultura y escoger el mejor mecanismo para su optimización, por ello la importancia de llevar a cabo auditorías de cultura.



Es recomendable, sobre todo en las fusiones, realizar no solo auditorías de compra (financieras), sino también de cultura. El estado de la CO también es parte del debido proceso de compra, fusión o absorción entre empresas (due diligence).

Referencias

Andrade, H. (2002). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. En: La comunicación en las organizaciones de Carlos Fernández Collado, (pp. 88-98). México: Trillas.

Ramos, D. (2017). (30 de noviembre de 2017). *Análisis descriptivo de los tipos de cultura en las PYMIS del Distrito Metropolitano de Quito*. *Revista Anales de la Universidad Central del Ecuador*. Volumen 1, (No. 375), pp. 273-289.

Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Granica.

“La CO no es fruto del azar ni de la buena voluntad de nadie. Además del proyecto de empresa, definen el tipo de cultura en una organización”.

Impacto de la comunicación interna en la cultura organizacional



Gustavo Rubén Cusot

Doctor en Comunicación

Docente investigador de la Universidad San Francisco de Quito.

Hablar de comunicación interna implica adoptar una filosofía no solo informativa, sino también participativa entre todos los miembros de la organización y en todas las direcciones, ya que no nos referimos únicamente a un flujo de información descendente, desde los niveles gerenciales hasta los subalternos, sino a una comunicación integral, que genera una participación activa entre todos los colaboradores de la organización.

Esta concepción de la comunicación multidireccional y participativa, supone un reto para muchas organizaciones, puesto que se trata de una manera de hacer las cosas desde la comunicación, y hay que decir que no todas las compañías se encuentran preparadas para pasar de una comunicación informativa, caracterizada por la elaboración de boletines y actualización de carteleras, a una comunicación más democrática y dinámica. Capriotti, (1998, p. 3) asegura que “No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las personas de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”. Esto quiere decir que el poder de la comunicación se encuentra bajo la responsabilidad, no solo del

director de comunicación interna, sino de cada subalterno y miembro de la organización, que son quienes otorgan dinamismo a la gestión de la comunicación.

Para Nguyen-Thanh “La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras” (1991, p. 135). Con esto queda claro que la comunicación debe ser considerada y tratada como una función fundamental dentro de la organización, ya que comprende como interlocutores a todos quienes conforman la compañía. Su buena gestión es capaz de crear un ambiente agradable de trabajo y, por ende, motivar a los miembros de la organización, generar en ellos credibilidad y confianza, despertar sentimiento de pertenencia, desarrollar empatía, fomentar el trabajo en equipo, reforzar los valores y conductas de manera que se mantengan alineados a la filosofía organizacional.

En este contexto, la comunicación interna influye de manera directa y sustancial en la cultura organizacional, ya que genera un impacto



trascendental en el comportamiento del público interno. Con el paso del tiempo ha dejado de ser “considerada simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar a un grupo de personas” (Robbins, 1987: p. 438), para formar parte de toda una cultura organizacional que es el ancla que posibilita la conexión emocional entre la organización y sus miembros en todos los niveles jerárquicos, generando un potencial desarrollo para la empresa a través del compromiso de sus trabajadores; y, por supuesto, con un alto impacto en la imagen de la empresa, puesto que al mismo tiempo mejora en la calidad de sus productos y servicios. Todo esto conlleva una cultura de motivación, implicación, compañerismo, trabajo en equipo e identidad, y genera un resultado positivo en la imagen organizacional, la cual sin duda recae en los públicos externos.

La cultura organizacional no abarca únicamente el comportamiento de los colaboradores, sino que constituye una herramienta clave para adaptarse a diferentes situaciones o escenarios que la organización pueda atravesar. Dicho de otra forma, la cultura organizacional “se forma a partir de la experiencia común en resolver problemas de supervivencia que plantea el medio externo a la organización” (Rogovsky, 1988 en Elías y Mascaray, 1998, p. 74).

Esta experiencia debe generarse a partir de pautas establecidas por la organización, y que permita a los colaboradores apropiarse de los valores y demás elementos de identidad organizacional, puesto que son estos elementos los que generan claridad y limitan cualquier confusión entre sus miembros. “En un futuro donde las organizaciones sin organigramas, donde las decisiones estarán pegadas al problema, sin mandos a qué acudir, el comportamiento espontáneo aumentará, y lo único válido para el funcionamiento de una organización será su cultura y los valores que la conforman” (Elías y Mascaray, 1998, p. 76).

Estas son las razones por las cuales la comunicación interna es vital dentro de una organización, pues de su buena gestión depende la correcta consolidación de una cultura organizacional, alineada a los objetivos y concepción filosófica de la organización.

Conclusiones

La conservación y amparo de una cultura organizacional alineada a la estrategia de negocio, es indispensable en toda gestión organizacional, pues a través de esta, se transmite a los colaboradores los sentimientos de pertenencia y motivación, al tiempo que se mantiene a la organización unida y encaminada hacia un mismo objetivo, y permite a la organización adaptarse a situaciones adversas a partir de la apropiación de los valores compartidos.

Una cultura organizacional solidifica el cuerpo de trabajo a partir de la aceptación y adjudicación de la filosofía y valores de la empresa; sin embargo, hay que considerar que la cultura en una organización no siempre está consolidada o apegada a la identidad de la empresa. Esto, se encuentra estrechamente relacionado con una deficiente gestión de comunicación interna, o a la ausencia de un plan de acción estratégico. Por ello, es vital que la organización, en todos sus niveles, sea consciente del importante rol que la comunicación interna ejerce sobre la cultura organizacional.

Referencias

- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (Argentina), 13.
- Elías, J. and Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. 5th ed. México, D.F.: Preetince-Hall
- Nguyen-Thanh, F. (1991). *La communication: une strategie au service de l'entreprise*. Paris: Económica.

“La comunicación interna influye de manera directa y sustancial en la cultura organizacional”.



Comunicación interna en las universidades del Ecuador: uso de herramientas y mensajes



Jhon Franklin Rodríguez Castillo

Máster en Marketing Digital y Comercio Electrónico

Analista de proyectos de vinculación de la Universidad Técnica Particular de Loja

Introducción

Las universidades en Ecuador buscan informar a sus públicos de acuerdo a como estos usan o consumen ciertos medios, herramientas y canales informativos. De ahí que se hace necesario que los responsables de la comunicación de las instituciones de educación superior los conozcan y utilicen de forma estratégica para alcanzar sus objetivos.

En este apartado se expone los resultados de una investigación realizada con universidades del país con el objetivo de conocer si disponen de departamentos de comunicación, el personal que los integran, los tipos de mensajes que manejan, y cuáles son las herramientas que mayormente utilizan para llegar a sus públicos.

La investigación se realizó con universidades acreditadas por la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT, que constituye el ente regulador del gobierno, que en el año 2016 categorizó a las universidades del país en cuatro grupos: A, B, C y D.

Desarrollo

En el año 2017 la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) realizó el estudio denominado: “Gestión de la Comunicación Interna en las Universidades del Ecuador”, dentro del cual se analizó el perfil profesional de los responsables de la ejecución de acciones comunicativas destinadas al público interno de 26 universidades del país, cuáles son las herramientas que utilizan con mayor frecuencia, y los tipos de mensajes que se utilizan.

Entre los resultados más relevantes se evidenció que de este grupo de universidades, el 80% cuenta con al menos un responsable de las actividades de comunicación interna bajo una proyección estratégica, esto permite, de acuerdo a Ongallo (2007, p. 212), transmitir de forma adecuada los objetivos y valores de la organización a todos sus miembros. Para definir este plan es necesario identificar: cuáles son las prácticas comunicativas actuales, elegir los mensajes que transmitirán, así como los medios adecuados y el diseño de las acciones de comunicación.

Una vez que se conoce que un alto porcentaje de universidades cuentan con al menos un responsable de la gestión de la comunicación interna, es importante definir los roles que cumplen dentro de la organización, dentro de los cuales se destacan cuatro que pueden evidenciarse en la Figura 1.

Figura 1. Rol que cumple la comunicación interna



Fuente: Encuestas realizadas a Universidades
Elaborado por: El autor

Las universidades coinciden en que los roles de apoyo (complemento a la comunicación institucional) y estratégico (visiona integrar actividades para la institución) son ejecutados en un mismo nivel de importancia. Esto nos permite

inferir que las universidades usan la comunicación interna como un proceso relevante ligado a la cultura organizacional, lo cual les permite no solo comunicar sino además crear valor para sus públicos junto a un ambiente de pertenencia hacia la organización, lo cual permite reforzar el compromiso de los empleados (Vértice, 2008 p.168).

En un estudio realizado en España se identificó que el rol más importante que las universidades de la comunidad de Madrid atribuyen al gestor de la comunicación organizacional es promover la transformación y fomentar la transparencia y confianza institucional (Zapata, 2016), lo cual en Ecuador se identifica como parte del rol estratégico, con lo cual se evidencia una similitud entre ambos países.

Luego de identificar los roles prioritarios del gestor de la comunicación organizaciones se hace preciso conocer los canales que utilizan para informar a sus públicos internos, integrados por el conjunto de “directivos, empleados y sindicatos” de la organización (De La Peña, 2012 p.93); es decir, las personas que por un lado dependen laboral y financieramente de la institución, y por otro son requeridos por la organización para su funcionamiento.

Con lo anteriormente señalado se identificó un total de 13 canales como los preferidos para la información de públicos internos:

Tabla 1. Herramientas de comunicación utilizadas en la comunicación interna de las universidades

Herramientas de comunicación interna	
Canales de mensajería instantánea (<i>WhatsApp, Telegram, etc.</i>)	34,6%
Correo electrónico	100%
Reuniones	69,2%
Teléfono	42,3%
Estafetas	11,5%
Oficios	46,2%
Folletería	38,5%
Redes sociales (<i>Facebook, Twitter, Instagram</i>)	84,6%
Carta personal	7,7%

Herramientas de comunicación interna	
Voz a voz	15,4%
Boletín electrónico	66,4%
Revista institucional	26,9%
Intranet institucional (chat institucional, moodle, etc.)	23,1%

Fuente: Encuestas realizadas a universidades
Elaborado por: El autor

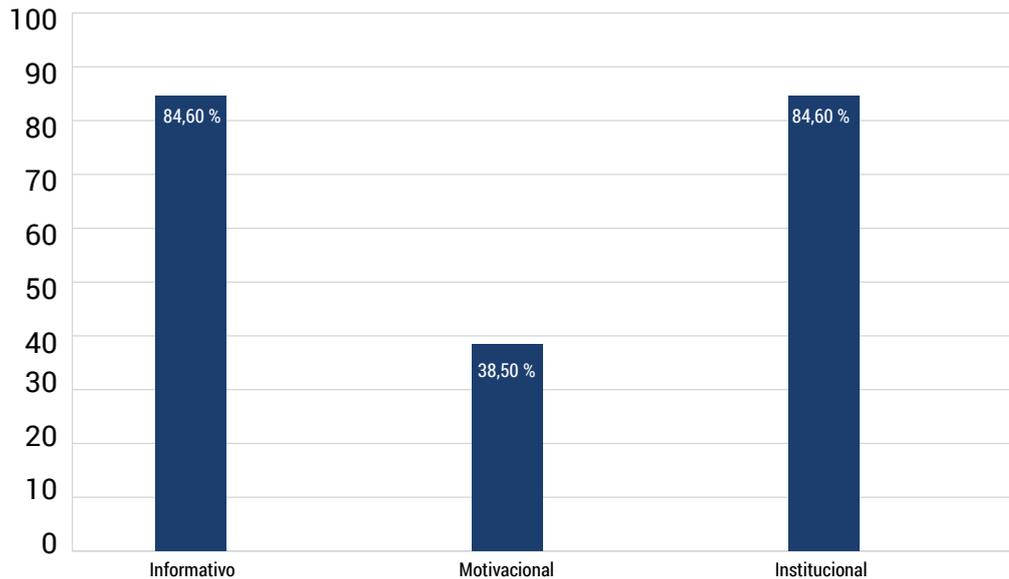
A pesar del avance tecnológico y de la creación de cada vez más novedosas aplicaciones y herramientas de comunicación, el correo electrónico sigue siendo el canal que mayormente utilizan las universidades del país. En segundo lugar, están las redes sociales, desplazando a los canales que hasta hace algunos años eran parte primordial de la comunicación interna como reuniones, boletines informativos, folletería entre otros. Frente a esto los responsables de la

comunicación interna deben analizar y decidir cómo y para qué pueden ser utilizados los diferentes canales.

Finalmente, un dato importante que las universidades compartieron es el tipo de mensaje que transmiten con mayor frecuencia, de acuerdo a las estrategias comunicacionales que buscan entregar a sus públicos.

Los tipos de mensajes se clasificaron en tres:

Figura 2. Tipos de mensajes que emiten las universidades



Fuente: Encuestas realizadas a universidades
Elaborado por: El autor

De acuerdo a la investigación son los mensajes de tipo informativo e institucional los que mayormente se difunden entre públicos internos. Mientras que los mensajes motivacionales, aquellos que son recordatorios de fechas importantes para el personal, felicitaciones, reconocimientos, etc. no son usados con la misma frecuencia. En este

contexto, el nivel de empoderamiento que se usa con este tipo de mensajes no es considerado como relevante para las universidades del país.

Conclusión:

Las universidades ecuatorianas han identificado distintos canales que han ganado espacio para su uso como las redes sociales, sin embargo el correo electrónico sigue predominando en todas estas organizaciones. Mientras que los roles que cumple la comunicación interna son de carácter estratégico y de apoyo para fomentar su imagen institucional ante su público.

Referencias

- De La Peña, A. (2012). *Proyecto Empresarial*. Madrid: Paraninfo.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Dykinson S.L.
- Vértice. (2008). *Marketing promocional orientado al comercio*. Málaga, España: Vértice.
- Zapata, L. (2016). *Comunicación Interna en las Universidades*. Recuperado el 14 de septiembre de 2018 de <https://leliapata.com/2016/07/25/comunicacion-interna-en-las-universidades/>

“Las universidades usan la comunicación interna como un proceso relevante ligado a la cultura organizacional, lo cual les permite no solo comunicar sino además crear valor para sus públicos”.



Somos médicos empresariales



María Elena Narváez Narváez

Candidata a Doctora en Comunicación Estratégica, Publicidad y Relaciones Públicas

Docente investigadora de la Universidad Internacional del Ecuador

Luego de casi tres años estudiando la carrera de Medicina, decidí cambiar el rumbo y estudiar Comunicación.

Cuando di la noticia, nadie entendía el porqué de un cambio tan radical. Resulta difícil pensar en los puntos que podrían tener en común ambas carreras, pero, con el paso del tiempo y la experiencia en comunicación, me he dado cuenta de que el proceso de acompañamiento, tratamiento, evaluación o prevención vienen siendo iguales, y necesitan capacidades y competencias similares de quien maneja estos procesos, tanto en Comunicación como en Medicina.

Un comunicador es como un médico y la organización es su paciente. El primer paso es establecer una relación entre ambos, con una adecuada comprensión e identificación entre ambos actores, con el objetivo de obtener información respecto al problema del paciente.

En esta primera etapa resulta fundamental que, el médico que inicia una relación con su paciente, genere empatía y confianza de cara a consolidar una relación de largo plazo. Lo mismo sucede en las organizaciones; cuando se establece la relación comunicador-organización, inicia un proceso de diagnóstico similar al que lleva el médico cuando se cuestiona sobre antecedentes patológicos familiares y personales del paciente, operaciones,

crisis, enfermedades incurables y demás preguntas de rutina.

El objetivo es llegar a obtener todo un bagaje de conocimientos del pasado para comprender el presente. Al continuar con la investigación de la razón por la cual el paciente visita al médico, el profesional obtiene información acerca del problema de salud principal, se informa sobre cada detalle y profundiza en aquellos que considera más relevantes, con la única finalidad de pasar a la siguiente etapa que es la interpretación.

Los exámenes médicos como rayos x, sangre, orina, etc. arrojan información más específica sobre el paciente, tal como hacen las encuestas, entrevistas o *focus group* que se realizan en la etapa de diagnóstico. Esta información merece ser estudiada y analizada con profundidad para interpretar esos resultados y determinar síntomas, signos o quizás la necesidad de exámenes complementarios que permitan llegar a un diagnóstico adecuado.

Este justamente es el tercer paso. El profesional de la comunicación usa toda esta información para la construcción de un diagnóstico, una jerarquización de problemas que pueden ser agrupados para determinar los llamados “síndromes” o hipótesis de cuál es el principal problema y los posibles problemas secundarios presentes como consecuencia de este. Diagnosticar implica tener

la capacidad analítica al interpretar resultados y construir una hipótesis para luego, contextualizar la problemática urgente y conocer, a ciencia cierta, hasta dónde podría surtir efecto un tratamiento y qué tipo de tratamiento es el más adecuado.

En la última etapa, el médico simplemente interviene al paciente, generando un plan que incluye medicación, tratamiento, rehabilitación y de ser necesarios otros procedimientos que coadyuven a una evaluación del estado funcional del paciente o, lo que es lo mismo, la evaluación de la organización, posterior a la aplicación de una planificación estratégica de comunicación.

Joseph L. Bower (2002) define como estratégico a todo aquello que tiene que ver con la vida o la muerte de las empresas, por eso me atrevo a hacer esta analogía entre la relación médico-paciente y comunicador-organización, puesto que la comunicación resulta ser un eje transversal que influye en la vida y calidad de vida de una empresa, así como también en el proceso de agonía y muerte si no se gestiona de manera adecuada.

Naturalmente, lo vital y estratégico será diferente según cada organización. Joan Costa lo pone en estos términos: “la comunicación es consustancial a todos los procesos humanos y por tanto, todos los procesos en una empresa. Es más que un área, una técnica, una moda, es el catalizador mismo de todo el hacer humano”. La comunicación, por tanto, es el eje transversal que da vida y movimiento a una organización, que ayuda a avanzar y que le pone color. No en vano algunos expertos aseguran que gran parte del desarrollo o supervivencia de las empresas se determina por su imagen, tanto interna como externa, y que la imagen interna sin duda permite que los públicos externos noten en qué empresa están depositando su confianza, su dinero y su fidelidad de marca.

Si los comunicadores de las organizaciones son como aquellos médicos de cabecera, aquellos en los que la familia confía ciegamente y lo consultan hasta para el mínimo paso, la organización se mantendrá sana, estable y estructurada adecuadamente para cumplir sus objetivos. Mientras el comunicador sea como ese doctor de excelencia y repita el “mantra” del plan de comunicación que es: elaborar, gestionar, aplicar y cumplir, todo esto con una pizca de disrupción,





los resultados saldrán a la vista y, con ellos, una imagen y reputación digna de admirar e imitar.

Mi motivación, y la de muchos profesionales que trabajan con la comunicación interna, imagen y reputación debe ser esa, tratar a la organización como el paciente más importante, aquel al que estimamos y por el cual buscaremos todo tipo de estrategias para que siga adelante con sus planes.

Ahora, sin duda, creo que somos médicos empresariales y yo, viendo al pasado, pienso que tomé la decisión correcta. Esta pasión que sentimos por tratar a nuestros “pacientes” debe contagiarse y reproducirse como un virus de colores que lleve a la empresa a un mejor mañana.

“Un comunicador es como un médico y la organización es su paciente. La comunicación, por tanto, es el eje transversal que da vida y movimiento a una organización, que ayuda a avanzar y que le pone color”.

Escucha activa: protagonista del *engagement* laboral



Vanessa Karina Duque Rengel

Candidata a Doctora en Comunicación e Información Contemporánea
Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja

Para contextualizar

Desde siempre se ha dicho que la escucha es una acción básica del proceso de comunicación, en donde el receptor o perceptor decodifica el mensaje, interpreta y da una respuesta de acuerdo a las necesidades del emisor. A pesar de que esta conocida práctica es considerada el elemento fundamental de la comunicación en todos sus estamentos, en la realidad no se ha gestado así.

Pero, ¿qué es la escucha activa?

Partamos estableciendo que una escucha real consiste en entender el mensaje desde la posición del emisor, instituyendo así una empatía entre las partes que intervienen en el diálogo.

En el ámbito empresarial es necesario partir del análisis del significado de escuchar a los públicos. Así Rodrigo Ortiz en su libro *Aprender a escuchar* destaca que:

Saber escuchar es el ingrediente clave de la comunicación efectiva. Escuchando lograremos mejorar la comunicación, incrementar el nivel de comprensión y conocimiento, acrecentar la eficacia en el trabajo, aumentar la productividad, reducir la pérdida de tiempo, reforzar las relaciones con los clientes, aminorar tanto los conflictos internos

como los externos y desarrollar las habilidades de liderazgo. (Ortiz, 2007, p. 5)

En este contexto, si bien, mucho se ha avanzado en las relaciones con los públicos externos de la organización, es decir, con los clientes, poco se ha hecho por mejorar el proceso de comunicación con los públicos internos o colaboradores.

Basta dar una mirada a los primeros modelos de comunicación empresarial, basados en procesos verticales, unidireccionales, ascendentes y descendentes, en donde no se establecía retroalimentación, y la jerarquía entre los miembros estaba estrictamente marcada.

Posteriormente se implementaría el modelo de comunicación horizontal, como un primer intento de intercambio de información de doble vía. Con el paso de los años han aparecido otros modelos basados en diferentes enfoques y fines, que cambian la forma de diálogo entre la organización y sus públicos, especialmente los internos.

Hace tan solo unas cuantas décadas que empieza a encaminarse el modelo de comunicación de las empresas, hacia la gestión efectiva de los públicos internos, estableciendo pautas para la creación de espacios que propicien el diálogo efectivo entre los colaboradores, logrando con ello la generación y el fortalecimiento del compromiso laboral.

En la actualidad, gran parte del trabajo que los gestores de la comunicación interna, DirCom o comunicadores corporativos realizan debe estar encaminado a alcanzar el tan anhelado *employee engagement*, el cual está íntimamente ligado a la fidelización de los colaboradores.

¿Por qué es importante la gestión del compromiso de los colaboradores? ¿Para qué fidelizar a los públicos?

Para responder estas interrogantes es necesario establecer el significado de *engagement*, que en español equivale a implicación y/o compromiso. Este término trasladado a la gestión de públicos de la empresa, a decir de Forte (2003) se constituye en la conexión de los colaboradores con sus respectivos trabajos, la sensación de ser un elemento significativo y crítico para su éxito.

Una definición un poco más detallada la establece Bates (como se citó en Saracho, 2011):

El *engagement* tiene poco que ver con el salario de un empleado. Tampoco con su satisfacción porque algunos de estos se hallan muy satisfechos de no tener que producir bajo presión. En cambio, tiene mucho que ver con cómo un empleado siente su experiencia de trabajo y cómo es tratado; es decir, con sus emociones. (p. 163)

Bajo este antecedente, crear una conexión con el colaborador es la misión a la que se enfrentan

actualmente las organizaciones, quienes deben buscar mecanismos que les permitan acercarse más a sus empleados y conocer sus deseos y necesidades. Para llegar a este punto la escucha activa es la clave.

Para quienes trabajamos la comunicación al interior de la organización es primordial tener presente que:

El *engagement* es probablemente una de las nuevas fronteras de desarrollo en la comunicación del siglo XXI. No es casualidad que este término crezca en importancia, quizás como síntoma reflejo de una necesidad humana profunda de compromiso que ha podido ser infravalorada en la época actual, y que puja por salir a flote. (López y Chiclana, 2017, p. 55)

En este contexto se hace preciso enfatizar en la importancia de la gestión del talento humano al interior de la organización, recordemos que nuestros colaboradores son personas con necesidades, problemas, aspiraciones, sueños que requieren ser escuchados y tratados no colectivamente sino, de manera individualizada, como seres únicos.

Esta relación deberá estar basada en la confianza, credibilidad y transparencia. Con ello estaremos apuntando a un proceso efectivo de fidelización, que no es más que la gestión y creación de un



vínculo emocional y racional entre el público y la empresa, que aporta valor a los objetivos de la misma.

En este sentido, es importante para las organizaciones generar un vínculo fuerte con sus colaboradores que propicie además del compromiso laboral, la fidelización y por consiguiente el surgimiento de embajadores de marca, que son representantes ideales de la empresa, sus valores, cultura e identidad.

Hay que enfatizar que para alcanzar ese ideal es necesario recurrir un principio básico de la comunicación: escuchar a nuestros públicos. Recordemos siempre, en nuestro trabajo diario como gestores de la comunicación interna, la conocida frase de Carlos Kaplún: “La verdadera comunicación no comienza hablando sino escuchando. La principal condición de un buen comunicador es saber escuchar”.

Referencias

Forte, J. (Abril de 2003). *Executive Excellence*, Provo. Recuperado de: <http://www.eexcellence.es/>

López, F. y Chiclana, C. (2017). *Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona*. *Comunicación y Hombre*, (14), 53-62. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129453532003>

Ortiz, R. (2007). *Aprender a escuchar*. EEUU: Lulu. Recuperado de: http://www.aprenderaescuchar.es/imagenes/AprenderaEscuchar_Preview.pdf

Saracho, J. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago de Chile: RiL Editores.

“Saber escuchar es el ingrediente clave de la comunicación efectiva, escuchando lograremos mejorar la comunicación, incrementar el nivel de comprensión y conocimiento, acrecentar la eficacia en el trabajo y aumentar la productividad”.



En tu organización, ¿hay diálogos internos?



Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez

Máster en Dirección en Comunicación

Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Las organizaciones pierden por no comunicar a sus colaboradores las cosas, se pierde desde el momento que no se dice, y aunque el silencio comunique, sigue siendo eso, silencio. “Hay pocas cosas tan ensordecedoras como el silencio” (Mario Benedetti).

Para contrarrestar el silencio, existen estrategias de comunicación bidireccionales, con las que se puede entablar un constante diálogo entre colaboradores y la dirección, evitando que los primeros solo reciban información sin una interacción frecuente, sin retroalimentación, lo que no ayuda a lograr la satisfacción y motivación del talento humano.

¿Los diálogos internos ayudan a la productividad de la empresa? El CEO de Movistar Ecuador, José Manuel Casas dice que: “Definitivamente. En las organizaciones la única manera de garantizar que todos trabajemos con valores en común y por los mismos objetivos, es manteniendo una conversación permanente con tus colaboradores. En Movistar, por ejemplo, procuramos que estos diálogos internos se generen alrededor de una agenda de negocio que incluya información relevante para la gestión de trabajo de cada individuo; allí radica su valor a la productividad de la empresa. En este sentido, considero que son los líderes quienes tenemos la responsabilidad de

habilitar y ser los facilitadores principales de estos diálogos; un líder bien informado, que está en la capacidad de escuchar y gestionar inquietudes, genera confianza y refuerza los mensajes clave para garantizar la mayor productividad en cada equipo y por ende de la compañía”.

De acuerdo al trabajo de tesis de Jonathan Soto Vivanco, estudiante de Relaciones Públicas de la UTPL, quien pregunta a 64 empresas privadas del Ecuador sobre los servicios en los que invierten su presupuesto, y la respuesta corrobora el poco diálogo interno, el 29% manifiesta que invierten en el desarrollo de sitios web y social media, y en herramientas de comunicación interna, solamente un 7%.

Asimismo, en una investigación realizada por Sánchez y Abendaño (2016), se analizó la gestión de la comunicación interna en 14 empresas, 6 públicas y 8 privadas de la ciudad de Loja, identificando que el 73% cuentan con la figura de un comunicador (Gráfico 1), sin embargo y de manera contradictoria, estas no poseen un plan de comunicación interna (como lo explica en el gráfico 2), lo que no favorece evidenciar los innumerables aportes y las potencialidades de la comunicación interna a través de sus funciones: integradora, informativa, preventiva, evaluadora y promotora.

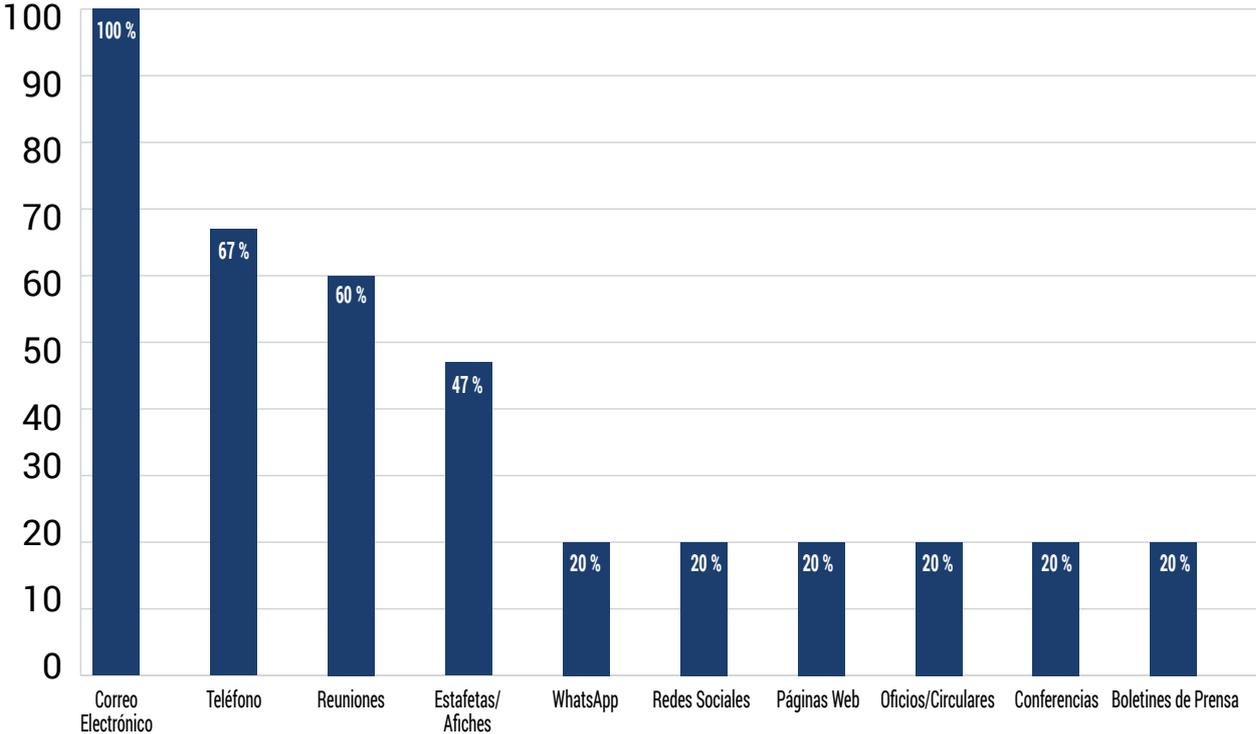
Gráfico 1. Perfil de comunicador en las empresas de la ciudad de Loja



Fuente: Elaboración propia

En las organizaciones es primordial el uso de herramientas para gestionar la comunicación con su público interno; estas permiten desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación y, en general, de información.

Gráfico 2. Canales de gestión de la C.I. en las organizaciones de Loja



Fuente: Elaboración propia

¿Cómo construir diálogos internos? A partir de acciones enfocadas a informar, formar y motivar al colaborador, que es el objetivo de la comunicación interna eficaz. Desde una simple reunión, un taller

formativo, la celebración de un cumpleaños, hasta la evolución de las intranets hacia redes sociales internas, con mayores niveles de colaboración.



Los diálogos han permitido abrir y cerrar grandes negocios, firmar la paz ante guerras supuestamente interminables, evitar problemas sociales, políticos, religiosos, etc., y si hablamos de empresas, a lo mejor crear un espacio de diálogo como el primer paso para llegar al grande y que ayudaría a desarrollar mejores relaciones laborales, construyendo “espíritu de diálogo”.

“En las organizaciones es primordial el uso de herramientas para gestionar la comunicación con su público interno”.

Responsabilidad social y comunicación: apuntes a tomar en cuenta para no morir en el intento



Diego Apolo Buenaño

Doctor en Ciencias de la Educación y Candidato a Doctor en Comunicación
Docente investigador en la Universidad Nacional de Educación – UNAE

Introducción

En los actuales contextos las instituciones han tomado consciencia sobre la importancia de establecer, dentro de sus prácticas y modelos de negocio, el desarrollo de programas de responsabilidad social que permitan aportar hacia el logro de sus objetivos, así como a fortalecer su compromiso social hacia las comunidades donde desarrollan sus acciones.

Con frecuencia acciones de filantropía, mecenazgo, patrocinio o marketing social son confundidas con programas de responsabilidad social, pero no lo son, esta última contempla el desarrollo de un conjunto de acciones clave que dan valor a la marca.

En 1953 Howard Bowen realiza los primeros aportes donde resaltaba los compromisos que debían asumir los dueños, responsables y encargados de las empresas frente a la sociedad (Raufflet, 2012). Es así como con el paso del tiempo estos cuestionamientos se han ido relacionando con las diferentes áreas de la

organización como: asuntos públicos, talento humano, marketing, publicidad, lobby, relaciones públicas y comunicación.

La gestión de comunicación desde sus diferentes enfoques (estratégica, organizacional, institucional, empresarial o corporativa) ha tenido que afrontar una polisemia de aproximaciones que en muchos casos han estado ligadas hacia un enfoque instrumental, separándola de su carácter analítico sistemático y estratégico para la toma de decisiones.

Responsabilidad social: una deuda pendiente

La confusión generada hacia la comprensión de o que es la responsabilidad social ha provocado que esta sea entendida desde el todo y la nada. De ahí se reproducen tres mitos frecuentes al hablar de responsabilidad social:

- La responsabilidad social una labor exclusiva de las grandes empresas o corporaciones. Para empezar, los ciudadanos también desarrollamos una responsabilidad social,

pero a nivel individual; del mismo modo las instituciones de educación desarrollan compromisos propios hacia las comunidades de las que forman parte mediante lo que se conoce como: responsabilidad social universitaria o la responsabilidad social de la admiración pública, ligada al quehacer de la transparencia y la atención a los ciudadanos. Finalmente, los modelos de negocios de pequeñas y medianas empresas (pymes) contemplan acciones de responsabilidad social.

- En comunicación la responsabilidad social sirve únicamente para la imagen. Generar un compromiso social hacia las comunidades no es una tarea que necesariamente implique el desembolso de recursos financieros en el desarrollo de actividades poco o nada relacionadas con el quehacer de la institución. En ese sentido, promover acciones caritativas, ayudas puntuales a grupos vulnerables o la donación de implementos en fechas relevantes, no se traduce en un desarrollo sustentable o en la vinculación de los stakeholders al modelo de negocio; aunque puede ser útil para tener presencia en medios de comunicación.
- La responsabilidad social es un gasto de recursos. Cuando no se diseña y planifica un programa de responsabilidad social que permita integrarse al modelo de negocio o sea un pilar que genere sinergias a los stakeholders en pro del bien común, definitivamente este no contribuirá al logro de los objetivos propuestos. En este contexto es importante mencionar que un error que se repite frecuentemente es invertir más dinero en promocionar acciones puntuales que en el mismo programa, como resultado de ello se puede dar un apoyo a la imagen, pero ello no se traduce en el fortalecimiento de la reputación a largo plazo.

¿Comunicar o no comunicar la responsabilidad social? Esa es la cuestión

Un error frecuente es pensar que solo con el hecho de transmitir información por diversos canales ya se comunica, lo cual ha coadyuvado a que excelentes iniciativas no reciban la difusión y la retroalimentación necesaria.

Sobre este aspecto es preciso hacer tres aclaraciones en torno a creencias que se derivan de una concepción de comunicación equivocada.

- Para comunicar basta con enviar correos o llenar carteleras. Uno de los mayores errores en cuanto a la comunicación interna, y en relación a la responsabilidad social, es enviar información que a ningún colaborador le interesa o motiva. Es por ello relevante identificar los factores emocionales, culturales y cotidianos en diálogo con el rubro de la institución al momento de elaborar el programa de Responsabilidad social, donde los diferentes stakeholders sean actores y partícipes de las estrategias y no meros espectadores que reciban información sin relevancia. Existen muchas más herramientas para la gestión de comunicación interna, pero es clave identificar las prácticas, gustos e intereses de los stakeholders para construir objetivos de forma conjunta. Para ello se puede recurrir a más de 70 herramientas para la gestión de comunicación interna que incluyen ideas para soporte multimedia, web y contacto directo (Apolo, Murillo y García, 2014).
- En comunicación es mejor que se enteren otros antes que los colaboradores: el creer que el programa de responsabilidad social únicamente les interesa a los usuarios, clientes o consumidores es un grave error; si no se toma en cuenta a los colaboradores dentro del proceso se coadyuva a que el sentido de pertenencia se vea afectado por la desvinculación de actividades relevantes de la institución. Esto se puede observar claramente cuando la estrategia se centra en comunicación externa, con la publicación de fotos y actividades del programa de responsabilidad social en diferentes medios, pero los colaboradores no llegan a enterarse del tema o lo hacen por medios ajenos a la institución. Otra forma de evidenciar este problema es visualizar únicamente a la alta gerencia o mandos medios en actividades de responsabilidad social, sin comprender que los administrativos y operarios son quienes deben estar más empoderados; ya que, son la cara visible de la institución a nivel externo.
- En comunicación la responsabilidad social sirve únicamente para la imagen. Un craso error que

cometen muchas instituciones es considerar a la responsabilidad social como sinónimo de relaciones públicas. Si bien es cierto la responsabilidad social puede contribuir a la construcción de imagen y percepción de los *stakeholders* este no debe ser su fin máximo.

El trabajo conjunto hacia el relacionamiento a largo plazo y reputación debe ser la base para tomar la decisión de emprender este compromiso, además que cada acción debe encajar con el quehacer de la institución y formar parte del modelo de trabajo integral.

Conclusión

A partir de las reflexiones propuestas resulta indispensable para la articulación de un programa de responsabilidad social construir propuestas que se vinculen al quehacer de la institución y las prácticas de sus *stakeholders*.

En ese contexto se hace necesario identificar los errores frecuentes que se presentan en la gestión de la comunicación, y a partir de ello construir propuestas. Para ello la clave está en tener claro a qué se refiere la comunicación interna y externa, así como la responsabilidad social, solo así se aprovecharán mejor las buenas ideas, prácticas e iniciativas y que no mueran antes de ser puestas en práctica.

Referencias

- Apolo, D., Murillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Facultad de Comunicación Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Bowen, H. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., y García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México D.F.: Pearson Educación

“En comunicación la responsabilidad social sirve únicamente para la imagen. La responsabilidad social una labor exclusiva de las grandes empresas o corporaciones”.





¿FRÍO?
¿PANAL?
¿CÓLICOS?
¿HAMBRE?

COMUNICAR PUEDE SER FÁCIL,
SER EFECTIVOS ES EL RETO.



ESTRATEGIAS CREATIVAS 360°
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
CONTENIDOS DIGITALES
EVENTOS Y ACTIVACIONES BTL
EJECUCIÓN DE PLANES DE MEDIOS

Expertos en la gestión empresarial opinan





La gamificación, un juego muy serio



Susana Cáceres

Socia Directora de la Consultora de Comunicaciones Internas Internal Chile

La Gamificación se refiere a aplicar estrategias (pensamientos y mecánicas) de juegos en contextos no jugables, ajenos a los juegos, con el fin de que las personas adopten ciertos comportamientos, en comunicación interna esto se ha convertido en una estrategia que permite empoderar a los públicos internos.

¿Cuál es la principal característica de la gamificación en comunicación interna?

La gamificación tiene la capacidad de generar un estado de flujo en quien la utiliza, logrando que las personas aprendan o internalicen conceptos casi sin darse cuenta. En este sentido permite ser más efectivo en comunicación interna, generando una comunicación participativa y colaborativa.

¿Por qué y cómo la Gamificación debe ocupar un lugar importante dentro de las estrategias de Comunicación Interna de las empresas?

Porque es una nueva tendencia que logra motivar más a los equipos y permite amplificar el impacto de

un plan comunicacional. Es una herramienta que puede ser parte de una campaña de endomarketing y también puede ayudar a medir la efectividad de campañas y planes comunicacionales, generando empleados embajadores de marca.

¿Cómo romper la barrera de lo digital para el público de planta?

Hoy el público de planta tiene celulares y ese es un medio que nos permite llegar desde lo digital a ellos. Sin embargo, hay que cuidar horarios de comunicación, sobre todo si el equipo celular es personal y no de la empresa (ya hay casos de demanda en este sentido a nivel mundial).

Lo digital es el mundo que viene y los mecanismos se van a ampliar. Sin embargo, no podemos olvidar que es un cambio en la manera de hacer las cosas, más que adopción tecnológica.

¿Cómo aprovechar el juego en la comunicación interna?

Como señalé, en campañas de endomarketing, para compartir conceptos complejos, para medir efectividad, para cambios de conducta (seguridad, calidad, etc.)

¿Cuáles son los beneficios de la gamificación interna para las empresas y su impacto en las empresas a nivel de rendimiento, productividad y *engagement*?

La gamificación tiene muchos beneficios en la generación de la experiencia de empleado (*employee experience*) sobre todo en la época digital. De este modo los equipos más comunicados y comprometidos se convierten en equipos más productivos, al entender las metas organizacionales de manera sencilla y lúdica.

“Hoy el público de planta tiene celulares y ese es un medio que nos permite llegar desde lo digital a ellos”.



Redes sociales internas, una forma de integrar una organización



Jaime Alfaro

Gerente de Marketing y Comunicaciones Corporativas de Securitas
Perú

¿Cómo impactan las redes sociales en la comunicación interna?

Las dinámicas comunicacionales en las organizaciones han cambiado debido, en gran parte, al uso intensivo de las redes sociales. La inserción de estos canales de comunicación nos ha brindado mayor inmediatez para poder llegar a nuestros colaboradores, y a la vez nos ha abierto un importante espacio de escucha e interacción que nos permite conocer sus opiniones, ideas y quejas. Algunas organizaciones, incluso, están un paso adelante incentivando a sus colaboradores para que compartan información en dichos canales y se conviertan -ellos- en los reales protagonistas de las redes. El paradigma que la organización es la única que sube o comparte información está cada vez más lejos. Hoy se busca “co crear”, pero ello tendrá éxito siempre y cuando la cultura de tu organización sea abierta, participativa y de escucha constante.

¿Cómo se incorpora una red social a la empresa?

No existe fórmula mágica sobre cómo incorporar redes sociales en una organización, porque eso dependerá de muchos factores, pero sí es importante considerar que, si en el “off line” no has sabido llegar tus colaboradores, es decir, si tu comunicación siempre ha sido meramente “informativa”, muy probablemente la red social que implementes demorará en calar bien en ellos y hasta correrá el riesgo de fracasar. La incorporación de una red social no solo debe ser una novedad, sino y sobre todo, una oportunidad para generar espacios de comunicación más abiertos, participativos, en otras palabras, de insertar una cultura de co-creación en donde la empresa ponga al servicio de los colaboradores dichos canales de comunicación. Hoy, las dinámicas organizacionales nos exigen tener colaboradores comunicacionalmente más activos aportando dejando de ser, así, meros receptores de mensajes.

¿Qué pueden hacer las redes sociales por la comunicación interna?

Muchísimo y, sobre todo, en algunos casos, con un costo de inversión “cero”. Por ejemplo, en una empresa que tiene cientos de colaboradores y con una gran dispersión geográfica, el crear un grupo cerrado de *Facebook* permitirá solidificar a tu comunidad generando dinámicas participativas. Consideremos que más allá que la empresa ponga las reglas claras sobre el uso de dicho canal, todos o casi todos ya manejan *Facebook* por lo tanto no se invertirá en tiempo ni capacitaciones. Al estar familiarizados con la herramienta los colaboradores entrarán en mayor confianza de interactuar e incluso de compartir información. Para ello es importante generarles la debida confianza de participar y colaborar. A su vez, la empresa podrá identificar a los más colaborativos y que proponen temas, soluciones a problemas e incluso responden a interrogantes que sus propios pares tienen. Ese perfil de persona es la que debemos de resaltar y poner como modelo en nuestra cultura comunicativa.

¿Qué redes sociales, son las más efectivas en el manejo de la comunicación interna?

Eso dependerá de muchos factores como el tipo de empresa, la cantidad de empleados, tu dispersión geográfica. No existe la más efectiva ni la menos funcional. Solo existe aquella que se adecúa mejor a tu cultura, objetivos y necesidades.

¿Cuál crees que debe ser la importancia de la comunicación no verbal dentro de la empresa?

La comunicación no verbal, en toda organización, es tan o más importante que la verbal. La no verbal, además, tiene la magia que comunica a través de tus propios gestos y acciones. Lo que no dices hablando lo puedes transmitir el doble “haciendo”. Muchas veces una palmada, una mirada o una sonrisa o un abrazo de felicitación transmiten muchos más que la propia palabra. Por eso los comunicadores nos debemos de preocupar no solo por el mensaje sino en cómo lo transmitimos, porque decirlo finalmente puede ser sencillo, pero transmitirlo para que cale en todos también dependerá de nuestra manera de decirlo. De ahí que también sea importante el espacio y momento que elegimos para comunicar. Si vamos más allá, un comunicador debe generar la sintonía correcta entre el “decir – hacer”. Recordemos, que nuestros colaboradores podrán o no escuchar a sus líderes, pero siempre los están observando. Entonces la coherencia comunicativa entre el decir – hacer es, también, muy importante.

¿El grado de aceptación activa del software de red social depende de la cultura empresarial?

Por supuesto, y eso se puede explicar fácilmente con el ejemplo de 2 empresas que se dedican a lo mismo y que tienen igual número de colaboradores, pero que cuentan con herramientas de comunicación





diferentes. Lo que funciona bien en una empresa no necesariamente funcionará en otra, por más que se dediquen a lo mismo. Cada una tiene una misión, visión, propósito y objetivos que los vuelven únicos, pero además tienen códigos de cómo lograrlos que los hacen más diferentes aún. Eso no quiere decir que elijamos las redes sociales más sencillas o que están de moda, sino aquellas que más se adapten a nuestras necesidades y cultura.

¿Qué es lo que contribuye al éxito en la introducción de una herramienta de colaboración en la gestión de la comunicación interna?

Seguro que muchas cosas, pero sobre todo dependerá de la disponibilidad de los colaboradores para aceptar la herramienta y la dinámica que como empresa le brindemos a la misma. Si la herramienta la vamos a usar -tradicionalmente- como un canal solo informativo, muy probablemente caigamos en la rutina y en la poca participación de los colaboradores. Por ello la tendencia es a co-crear canales de comunicación y contenidos. Preguntarle a la gente qué canales de comunicación aprecia más o creen que podrían ayudar mejor a su trabajo. Invitar a todos a generar contenidos, compartirlos y todo dentro de una cultura en donde prime la colaboración.

“El paradigma que la organización es la única que sube o comparte información está cada vez más lejos”.

Comunicación interna en ambientes de transformación



Ariel Jiménez

Comunicador social y especialista en Marketing y Máster en Dirección de Comunicación Institucional
Colombia

¿Cómo pueden innovar las empresas en su comunicación interna?

En el cambio cultural que estamos viviendo, la innovación debe nacer de la colaboración. Incluir otras voces, otras miradas en los procesos creativos y de planeación de la comunicación.

Esto produce dos cosas: ideas, estrategias nuevas y soluciones a necesidades de los equipos dentro de las organizaciones. La colaboración es la clave y está relacionada con los ambientes cada vez más digitales.

No hay que confundir culturas digitales, con tecnología. Lo digital está muy ligado a la tendencia de colaborar y cooperar; a la construcción colectiva y cocreación; y a la apertura para alcanzar el propósito organizacional. La tecnología es un facilitador, pero no el objetivo.

¿Por qué es importante una buena estrategia de comunicación interna?

La comunicación estratégica en el interior de las organizaciones facilita algo clave y fundamental: la coordinación de actividades. La comunicación es la sangre que lleva oxígeno a todos los órganos del cuerpo, del sistema.

La comunicación, sobre todo en ambientes de transformación y de cambio, ayuda a generar conciencia y entendimiento de lo que está pasando y lo que está por pasar. Si no se gestiona la comunicación estratégicamente es asumir mucho riesgo: tener equipos desarticulados, la organización fragmentada en silos, con incertidumbre y sin conocer hacia dónde va la institución.

¿Cómo crear un plan atractivo de comunicación interna?

El plan atractivo de CI es el que soluciona y responde a las necesidades de las personas dentro de la organización y facilita su trabajo. En ese sentido y volviendo a la pregunta inicial, es necesario incluir a las personas en la construcción del plan: no solamente para conocer sus necesidades (diagnóstico), sino también para que aporten en la planeación y evaluación de la acción estratégica. El plan, sin duda, debe incluir a los líderes funcionales y naturales de la organización. Todos tenemos responsabilidad de comunicación y en ese sentido tiene que ser una competencia y función que debe estar en manuales de funciones, evaluaciones de desempeño y planes de incentivos.



¿Cuál es la clave para hacer comunicación interna?

Hay un elemento que también manejamos en gestión del cambio: se llama la confianza. Es imposible avanzar, dar un paso al frente, si no confiamos en lo que hace la empresa, lo que dicen los líderes y en la gestión de nuestros compañeros. Si no confiamos en la comunicación, siempre habrá resistencia hacia ella y a los objetivos corporativos.

También es relevante la identificación que tenga la gente en esa comunicación y eso lo garantizamos con la participación de los colaboradores en su construcción.

¿Hacer comunicación interna con fin (y no como medio) puede ser perjudicial para una empresa?

Claro, ese es un error. Fue algo muy criticado en la publicidad en los 90 y en los 2000, se decía que las agencias hacían publicidad para ganar premios y no para satisfacer necesidades de sus clientes: branding, ventas, posicionamiento, etc.

Es muy grave usar recursos económicos y talento humano en acciones que no tendrán el impacto necesario. Es un desgaste y esfuerzo innecesario. El objetivo no puede ser, por ejemplo, hacer un noticiero interno o una revista. Se debe apuntar a solucionar una necesidad o facilitar la comunicación para que se cumpla un objetivo de la organización.

“La colaboración es la clave y está relacionada con los ambientes cada vez más digitales”.

¿La CI representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus trabajadores?

El paradigma organizacional ha cambiado mucho. Estamos pasando de estructuras rígidas y jerárquicas, con culturas cerradas; a estructuras ligeras, flexibles, gestionadas por células o procesos y con culturas muy abiertas. El estudio EGS 2018 IT Transformation Maturity Curve nos dice que el 81% de las organizaciones ven la transformación digital como una necesidad competitiva. En estos entornos cambiantes y dinámicos, la comunicación es un elemento clave para fortalecer esas relaciones con los

colaboradores, quienes son realmente los que habilitan la transformación.

¿El profesional de comunicación interna debe estar preparado para lidiar con conflictos?

Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas y el comunicador también actúa sobre las relaciones internas de la organización. Los choques de poder, los juegos de estatus, la arrogancia, entre otros, son factores que desde la comunicación se tienen que interpretar y gestionar en muchas ocasiones. Es una habilidad humana que es necesario desarrollar para mejorar las relaciones y facilitar el trabajo, la interacción y la gestión en nuestras instituciones.



Medición de la comunicación interna. Medir es crecer



Vanina Wild

Directora y Socia Fundadora de Vector C
Argentina

¿Por qué y para qué medir la comunicación interna en una organización?

Como todas las inversiones que se realizan hoy en día en las corporaciones, la CI también debe ser justificada. Medir el éxito de la gestión y el retorno que la inversión tiene, abre puertas a futuro: nuevos presupuestos liberados, nuevos espacios de participación, más recursos a disposición, y, lo que es más importante: mayor credibilidad de que la CI y el negocio están íntimamente ligados.

¿Cuál es la herramienta más apropiada para medir la CI?

Hay muchas y cada vez van surgiendo más, en parte por las nuevas tecnologías emergentes. Lo importante es pensar antes de medir qué es lo que se necesita relevar -en función del objetivo que se persigue- y definir los indicadores asertivos que respondan a éste. Luego, hay que descubrir las herramientas al alcance o generarlas para que brinden la información de análisis. Algunos ejemplos: datos que arroja una Intranet, una app de CI, analytics, pero también entrevistas telefónicas, encuestas, entrevistas grupales. Lo cuantitativo y lo cualitativo deben ir de la mano

en pos de obtener índices confiables para la toma de decisiones futuras.

¿Medimos productividad o impacto de las acciones/planes/estrategias?

Dependiendo de lo que cada empresa desea medir en ese momento, que está directamente vinculado a la madurez de su CI o al desafío CI que se propone, se mide algo de mayor o menor complejidad de análisis. Todo puede medirse. Y siempre es rico hacerlo.

Nuestro diagrama de gestión, que resume la metodología de gestión con la que trabaja Vector C desde sus inicios, tiene como uno de sus 4 elementos fundamentales la magnitud, que son justamente estadísticas y mediciones.

Como antedicho, la magnitud se puede aplicar a gestión, a satisfacción, a impacto, a productividad, dependiendo del planteo de cada empresa. Cuanto más compleja y completa la medición, mayor información para una gestión efectiva, que optimiza recursos y obtiene resultados dirigidos.

La estrategia, los canales o el plan de comunicación, ¿deben medirse por separado o como unidad?

Lo ideal es que todo responda a un todo. Porque, y me remito nuevamente al diagrama de gestión de Vector C, tanto focos (temas clave), como vehículos (medios y acciones), como habilidades (competencias CI), como la magnitud propiamente dicha se pueden medir por separado. Pero cobran valor cuando se analizan cruzadamente y se sacan conclusiones más generales. Es similar a la encuesta de clima. Se puede medir cada variable por separado, pero el análisis triangulado es el que traduce en necesidades concretas y orientadas la acción. Además, el dato unicista no sólo permite permear rápidamente en todos los públicos internos, sino que también es la puerta de entrada a toda la información que lo compone.

Un análisis 360 es más complejo desde la información que se recibe, porque toca a todos los públicos e identifica necesidades que a veces son contrapuestas, pero es más realista y permite, entre otras cosas, una mayor empatía futura con las audiencias, lo que en CI se traduce en efectividad comunicacional.

¿En función de qué se definen los indicadores de medición de la CI?

En función del objetivo. ¿Qué buscamos? ¿Qué queremos saber? ¿Qué datos darían la información necesaria para rumbar hacia el objetivo planteado? A mi entender, no tiene sentido ver qué indicadores tenemos y sacar conclusiones aisladas a partir de éstas. Es al revés. Se planifica, diagrama y estructura la medición y luego se rellenan los casilleros.

¿El proceso de medición es distinto o similar en una empresa privada y una institución pública?

Debería ser igual. Porque lo que buscamos es algo profundo, que abra la posibilidad a la transformación. Sin embargo, eso siempre depende del grado de evolución de la CI, del interés por medir (y hacer frente a cuan resultado





arroje esa pesquisa) y de políticas internas de cada organización, sea privada o pública.

¿Cuál es el ROI, o su equivalente, de los procesos de comunicación interna?

Es una pregunta más que interesante. Y remite a mi primera respuesta, por lo que cerrar con esta pregunta hace que esta entrevista sea circular, como debería verse la CI. Porque si los colaboradores están alineados con el objetivo de negocio, se transforman en agentes de cambio que genera retorno a la organización. Y eso es circular. Y escala. Y así las organizaciones evolucionan en sus metas.

Volviendo al ROI, es un tema muy abarcativo. Justamente estamos lanzando en estos días una herramienta que va a facilitar mucho a las empresas a identificar su ROI, con preguntas simples, de respuesta y procesamiento inmediatos. Es algo muy innovador que va a trascender la delgada línea entre la felicidad del empleado y la implicancia que la CI tiene en este aspecto en la organización.

“Debería ser igual. Porque lo que buscamos es algo profundo, que abra la posibilidad a la transformación”.

Gestión de la felicidad en la organización



Izabella Sant' Anna

Experta en comunicación en multinacionales como AccorHotels, Philips y Cosan
Brasil

¿Cuáles son los ingredientes de la felicidad?

Para mí la felicidad está ligada a la satisfacción personal, es decir, si la persona está satisfecha con su vida y su trabajo, considero que ella es feliz.

¿Cómo medir la confianza con la gente con la que trabajas?

Creo que la confianza es fundamental para un buen trabajo. La relación de confianza se construye en el día a día entre todo el equipo. Cuando hay confianza, los resultados son mucho mejores, así como el ambiente de trabajo. Para mí, resultados y ambiente positivo son dos indicadores de una relación de confianza verdadera.

¿Cómo se mide el nivel de camaradería en la empresa?

El nivel de camaradería también se mide con el ambiente de trabajo. Si el equipo es amistoso, enfocado y entrega buenos resultados, hay camaradería.

¿Quiénes y que características tienen los gerentes de la felicidad?

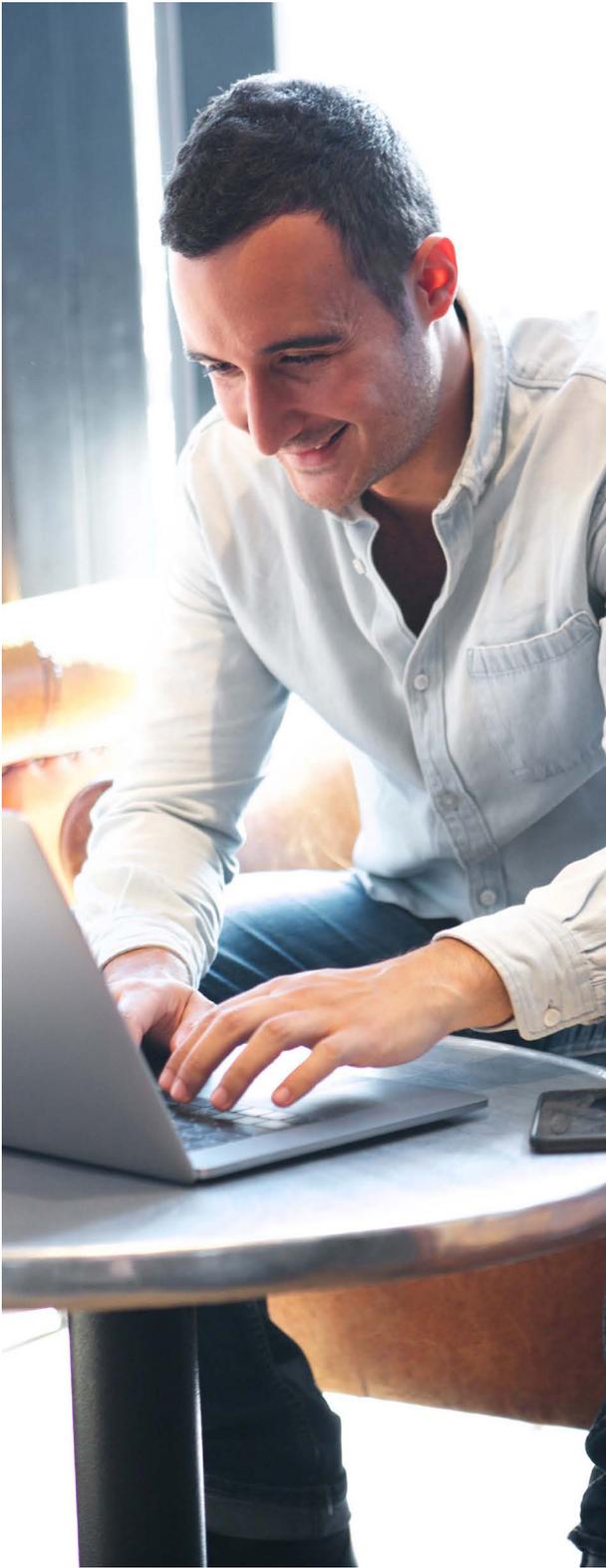
La felicidad es algo individual porque depende de la motivación y de la satisfacción de cada uno, pero creo que un buen líder pueda motivar e involucrar las personas de su equipo.

¿Cuáles son las funciones de un gerente de felicidad?

Un gerente de la felicidad debe orientar a las personas, además de involucrarlas con un objetivo único, un propósito.

¿Por dónde se empieza a gestionar la felicidad?

La felicidad se empieza en una reflexión individual. Después que la persona si conoce y sabe cuáles son los caminos de su felicidad, es posible buscar un trabajo que esté alineado con esto y consecuentemente un gerente que pueda orientar.



¿Qué son y cómo sirven los *open spaces* en las organizaciones?

Yo creo que reuniones de equipo puedan ser *open spaces* desde que haya una relación de confianza.

¿Cómo se mide la felicidad en la organización?

La felicidad de la organización se mide por medio de la satisfacción de las personas en el trabajo. Hoy por ejemplo hay importantes KPIs en el mercadeo, como la premiación GPTW (Great Place To Work).

“Para mí, la felicidad está ligada a la satisfacción personal, es decir, si la persona está satisfecha con su vida y su trabajo, considero que ella es feliz”.

Comunicación interna y gestión del cambio



Zazil Chagoya

Directora de Human To Home Consulting
México

¿Cómo pueden innovar las empresas en su comunicación interna?

Implementando áreas que atiendan y procuren una comunicación interna saludable para la organización, o en su caso asignando funciones específicas para el cuidado y seguimiento de la CI en las áreas de talento, personas o capital humano.

¿Por qué es importante una buena estrategia de comunicación interna?

Lo primero es saber cómo diseñar la estrategia, esta es un proceso de pensamiento que requiere la participación de actores clave, así que en un primer momento es indispensable que exista el interés por gestar la estrategia de CI, reunir a dialogar a los actores clave y posteriormente diseñarla, esto implica un tremendo beneficio para la organización, ya que las energías y ánimo de jefes y colaboradores estará centrado en lograr objetivos orientados a contar con una CI saludable.

¿Cómo crear un plan atractivo de comunicación interna?

Cambiar los planes por la estrategia, la CI es compleja porque está sujeta a las percepciones,

actitudes y cambios individuales/organizacionales, por tanto, sujetarla a un plan o planificación no es posible. Lo que sí es posible es procurar que sea un activo intangible importante para todos y evaluar su calidad en periodos semestrales o anuales.

¿Cuál es la clave para hacer comunicación interna?

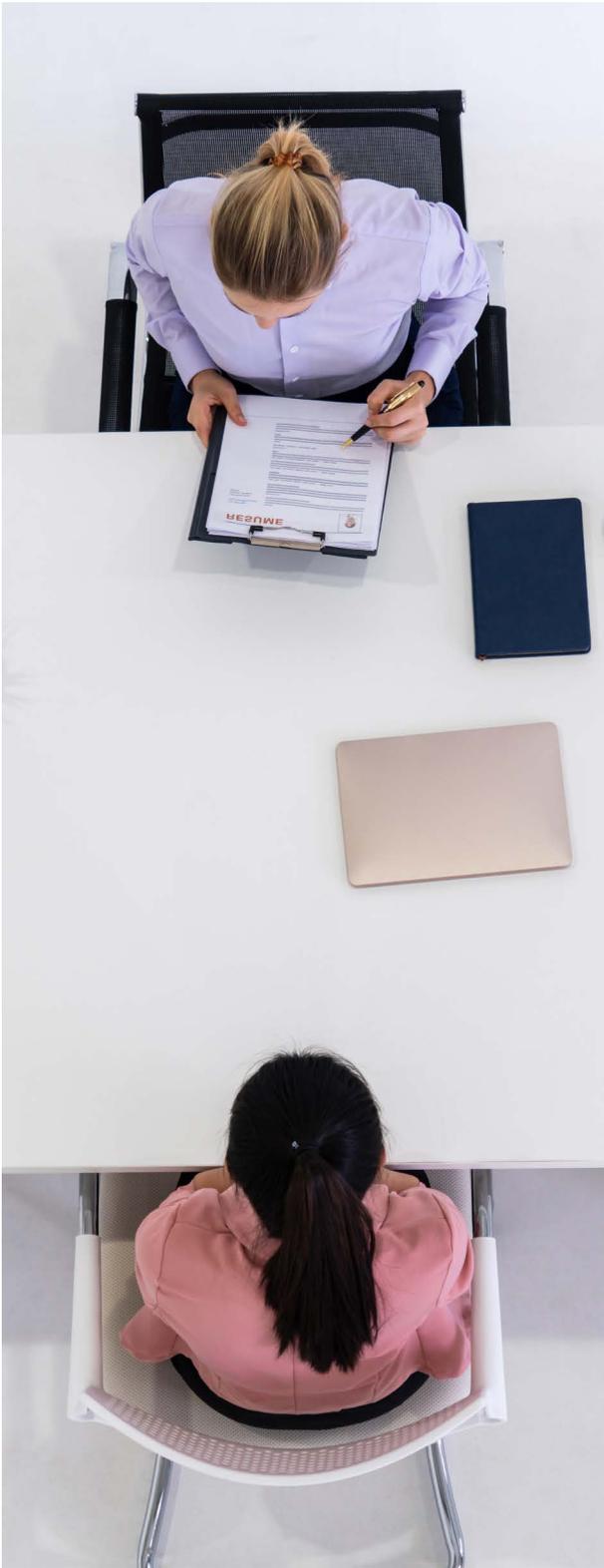
La CI simplemente se da, sucede naturalmente con el acto comunicativo humano.

¿Hacer comunicación interna con fin (y no como medio) puede ser perjudicial para una empresa?

No, incluso se puede dirigir la CI hacia las necesidades organizacionales a través de cualquier medio: oral, escrito, digital, etc.

¿La CI representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus colaboradores?

La CI no es un medio, es comunicación humana / organizacional. Si las empresas le dan una orientación positiva, será sumamente útil para las



relaciones laborales que se gesten al interior: Jefes - colaboradores, colaboradores - colaboradores, etc, ya que no distingue jerarquías o canales.

¿El profesional de comunicación interna debe estar preparado para lidiar con conflictos?

Es una condición necesaria de un profesional de la CI, conocer a profundidad el manejo de crisis, diagnosticar y proponer estrategias de CI útiles para la organización, construidas en consenso: Viables, factibles y medibles.

“La CI no es un medio, es comunicación humana / organizacional”.



Buenas **prácticas**
de comunicación
interna en el
Ecuador.
Año 2018



Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
		01	02	03	04	05
06	07	08	09	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

100%





Prólogo

El *EBook*, en tus manos, pasó de ser una idea a una iniciativa de AECI, para reunir las buenas prácticas de comunicación en el Ecuador, redactadas de forma sencilla y clara, y que pueda llegar a ustedes con una dosis de simplicidad y dedicación exactas.

¿Tienes una historia que contar? Así inició la invitación a la que 16 profesionales de la comunicación respondieron. El ideal de los autores de cada uno de los casos que se presentan es compartir sus experiencias y que, por medio de ellas, conozcamos y comprendamos que sí es posible contribuir en todas las áreas de una organización, a través de la comunicación responsable: en crisis, institucional, interna, digital, etc., y ese paso a lo tangible permita a los lectores casi casi tocar imaginariamente y vivir momentos dedicados a la comunicación.

El objetivo, los mensajes, el público, la planificación en sí, recién cobran sentido cuando se comunican las cosas. Las organizaciones pierden por no comunicar, se pierde desde el momento en que no se dice, y aunque el silencio comunique, sigue siendo eso, silencio. “Hay pocas cosas tan ensordecedoras como el silencio”, Mario Benedetti.

Con este primer *EBook*, abrimos precedentes para que se sigan fraguando, en los pasillos, historias e ideas descabelladas que al final del día cobren sentido.

¡Vamos por más historias que contar!

Mónica Abendaño
DIRECTORA EJECUTIVA

Campaña de promoción turística internacional “*All You Need Is Ecuador*”

Enrique Altamirano

Ex-Director de Medios Digitales
enrique.altamirano@findasense.com
Ministerio de Turismo del Ecuador

Introducción

Las campañas de comunicación y promoción turística de un país son clave en todo el mundo para dar a conocer sus atractivos turísticos, su cultura, gastronomía, innovaciones, entre otros, para de esta manera captar nuevos públicos objetivos y que eventualmente se puedan convertir en potenciales turistas.

Es por ello que, el Ministerio de Turismo del Ecuador, ha realizado en los últimos años varias campañas de promoción turística nacional e internacional; pero sin lugar a dudas, una de las más impactantes y de mayor trascendencia es: “*All You Need Is Ecuador*”. Esta campaña que permitió dar un nuevo enfoque a la promoción turística y logró posicionar al Ecuador entre uno de los principales destinos en Sudamérica.

Por este motivo se resumirán varias de las acciones ejecutadas en esta campaña, principalmente a nivel de medios digitales.

Cabe recalcar que esta campaña, como toda campaña de comunicación y promoción, tuvo un inicio y un fin; ya que, actualmente, el Gobierno Nacional está realizando otro tipo de campañas de difusión turística. Sin embargo, en este

documento se reflejarán las acciones realizadas específicamente para la campaña mencionada.

Desarrollo

La campaña “AYNIE” (*All You Need Is Ecuador*) surge como una necesidad de convertir al Ecuador en una potencia turística que represente ingresos de divisas y captación de inversiones, con acciones de mercadeo y promoción estratégica hacia los mercados clave que permitan que este crecimiento sea sustentable.

Partiendo de ahí, se trabajó con las autoridades y el equipo directivo del Ministerio de Turismo en el levantamiento de información, el cual permitió construir un brief para trabajar con agencias creativas en la búsqueda de esta campaña internacional.

Dentro de los principales documentos que se levantaron, fueron los mercados meta a los que se debía llegar. Entre ellos, se buscó los que son más relevantes para la llegada de extranjeros al país, ya sea por la conexión aérea, la cercanía, la ventaja de ser un país con microclimas y variedad de aves, entre otros; que permitieron definir cuáles deberían ser estos mercados meta.



El objetivo era claro, convertir el turismo en la 3ra fuente de ingresos económicos para el país.

La gran pregunta era ¿Cómo lograrlo? Para ello, el análisis de documentación, información y estadísticas, fueron claves para determinar las siguientes premisas:

- Estrategias comerciales y de mercadeo diseñadas para crecer en el número de turistas y su calidad de gasto, potenciando al Ecuador como un lugar de destino *high end* y de nichos, atrayendo marcas internacionales y potenciando empresarios nacionales.
- Trabajar siempre de la mano con el *Trade* y con inversionistas para delinear estas estrategias.
- Darle soporte estratégico a la oferta turística nacional e internacional y apoyarlos siempre con promoción y marketing.
- Tener un sistema inmediato de inteligencia de mercados turísticos.

Para resumir esos meses de trabajo, una vez realizado todo esto, se levantó un *brief* y se

llamó a concurso a varias agencias nacionales e internacionales para crear la campaña. Una vez determinada la agencia ganadora, se realizaron varias reuniones de trabajo en conjunto para poder darle forma a la campaña que finalmente fue llamada “*All You Need Is Ecuador*”.

Es importante reconocer que el nombre de esta campaña extrae sus palabras de la canción que sirvió para promocionarla que es: “*All You Need Is Love*” de los Beatles, y que sus derechos de uso de la canción y adaptación de la frase fueron adquiridos a Sony Music International.

Este concepto creativo sirvió para expresar de alguna forma que lo único que necesita un turista, es visitar al Ecuador. Y la razón es que, debido a nuestra ubicación geográfica en la cual nos atraviesa la línea equinoccial y la Cordillera de los Andes, contamos con paisajes únicos, especies de fauna y flora muy particulares, y muchas cosas más que nos convierten en un país que lo tiene todo: playas, montañas, nevados, Amazonía, las Islas Galápagos. Se puede decir que el Ecuador es como una pequeña Sudamérica, ya que tiene

mucho de todos los países latinos, y la ventaja que todo está a pocos kilómetros de distancia, siendo muy fácil cambiar de clima, de paisaje, y de cultura, en pocas horas de viaje.

El nombre y la canción de la campaña generaron cierta polémica al momento del lanzamiento, ya que varios “expertos” criticaron el que sea tomada una canción de un artista no ecuatoriano. Esta controversia fue una primera crisis, para la cual se trabajó en una estrategia comunicacional mediante charlas con los empresarios turísticos, universidades, medios de comunicación entre otros; sobre la cual se expuso la necesidad de, al ser un destino turístico no posicionado, anclar en una canción que genere recordación entre las personas.

Para el lanzamiento oficial de la campaña se realizaron varias acciones en medios tradicionales, digitales, BTL, entre otros, que voy a detallar brevemente:

- Se instalaron las 19 letras que corresponden a la campaña en varias ciudades alrededor del mundo, en lugares icónicos, las cuales fueron develadas al mismo tiempo.
- Se realizó una pauta a nivel de medios tradicionales como TV, Medios Impresos, Canales *OnLine*, Redes Sociales, Operadoras Turísticas, etc., en las cuales contábamos las razones por las que lo único que necesita el turista es visitar Ecuador.

Campaña de expectativa en medios digitales

- Promociones de viajes con operadoras turísticas
- Concursos.
- Entrevistas a nivel nacional e internacional.
- Manejo de una estrategia de relaciones públicas nacional e internacional.
- Entre otras acciones.

Antes de entrar al detalle de las acciones de comunicación digital, quiero comentar los resultados y números obtenidos en la campaña en sus dos etapas:

Primera etapa

- Inversión: 19'000.000
- Personas impactadas: 446'719.028
- Alcance: Latinoamérica, EEUU, Canadá y Europa
- Medios: TV, vía pública, BTL, revistas, medios impresos, cine e Internet
- Período: Abril a Julio 2014

Segunda etapa

- Total inversión: 3'800.000
- Personas impactadas: 70'421.052
- Alcance: Latinoamérica, EEUU, Canadá y Europa
- Medios: TV e Internet
- Período: Noviembre 2014

Comunicación digital

Uno de los principales logros de la campaña “AYNIE” fue el poder trabajar con las nuevas tendencias y nuevas tecnologías como son el internet, las redes sociales y la interacción que existe entre las personas y una empresa, marca o en este caso un país.

Se realizaron múltiples acciones entorno al mundo digital, arrancando con una campaña de expectativa en la cual se creó un *fan page* en *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y un sitio web con un mensaje llamado: *All You Need Is...* Este mensaje invitaba a todas las personas a compartir mensajes a nivel mundial sobre qué es lo que necesitan para ser felices, por ejemplo, mensajes como (*All You Need Is* un libro en una playa), (*All You Need is* viajar con la persona que amas), entre muchos otros, lo cual se convirtió en un mensaje mundial a nivel de una temática para interactuar. El 01 de abril se develó en las cuentas que se trataba de una nueva campaña turística del Ecuador y se les invitaba a conocer nuestro país. Entre todos los mensajes que se recibieron se realizó un sorteo de tours para visitar Ecuador. La campaña fue un éxito, ya que para el 01 de abril se contó con más de 300.000 fans en *Facebook*, el cual fue un

excelente punto de partida para el lanzamiento de la campaña turística. El contenido con mayor compartido fue:

 **#AllYouNeedis**
@AllYouNeedis__

Do we need to say more? [#AllYouNeedis](#) to listen to your wild side..
pic.twitter.com/jpr7Qyt5Yp

[Ver traducción](#)

[Responder](#) [Eliminar](#) [Favorito](#) [Más](#)



RETWEETS 20 619 FAVORITOS 9 082



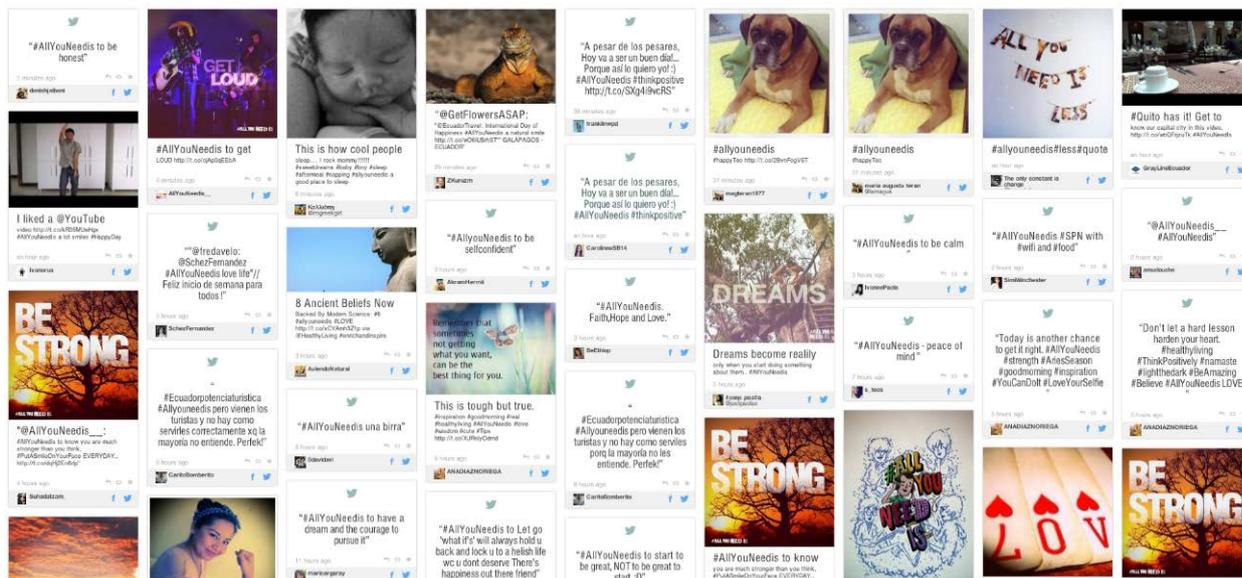
El mismo que contó con 28.340 retuits, 16.892 favs, y más de 2 millones de impresiones.

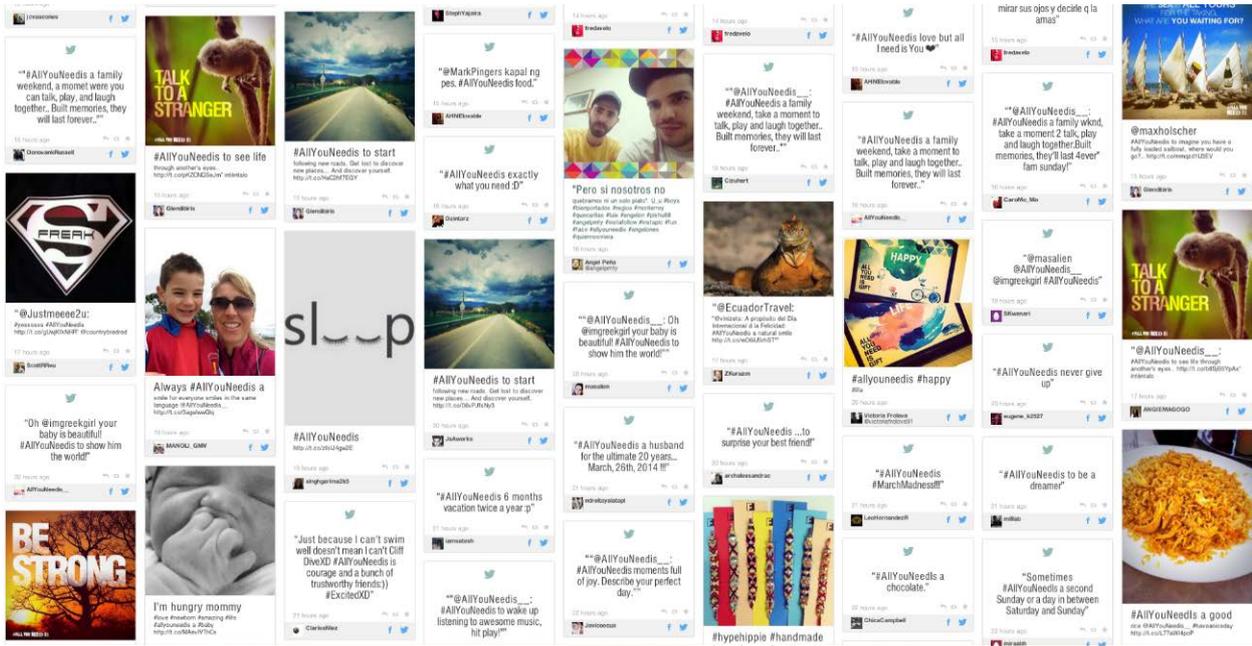
La mayor concentración de seguidores y fans se encontraba en los siguientes países:

Países
España
México
Estados Unidos
Argentina
Filipinas
Indonesia
Colombia
Venezuela
Holanda
Francia
Reino Unido
Turquía

Países
Malasia
Chile
Perú
Tailandia
Italia
Brasil
Alemania
Egipto
Canadá
Ecuador
Rusia
Singapur
Portugal

El “movimiento” generado por (*AllYouNeedIs*) generó aproximadamente 8.000 contenidos utilizando el hashtag y llegando a 20 millones de personas aproximadamente.



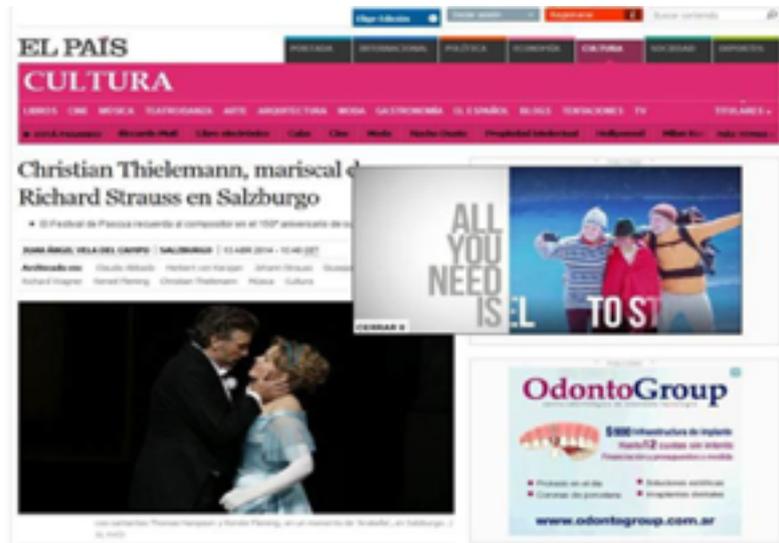


Siendo comentada por actores, músicos, influencers, entre otros a nivel internacional.

Una vez develada la campaña se realizó un trabajo de difusión de todo el material promocional

de la campaña, es decir video, redes sociales, contenido gráfico, entre otros, de tal manera que se obtuvieron grandes impactos en medios digitales, para lo cual presento algunas capturas de la campaña en medios internacionales:

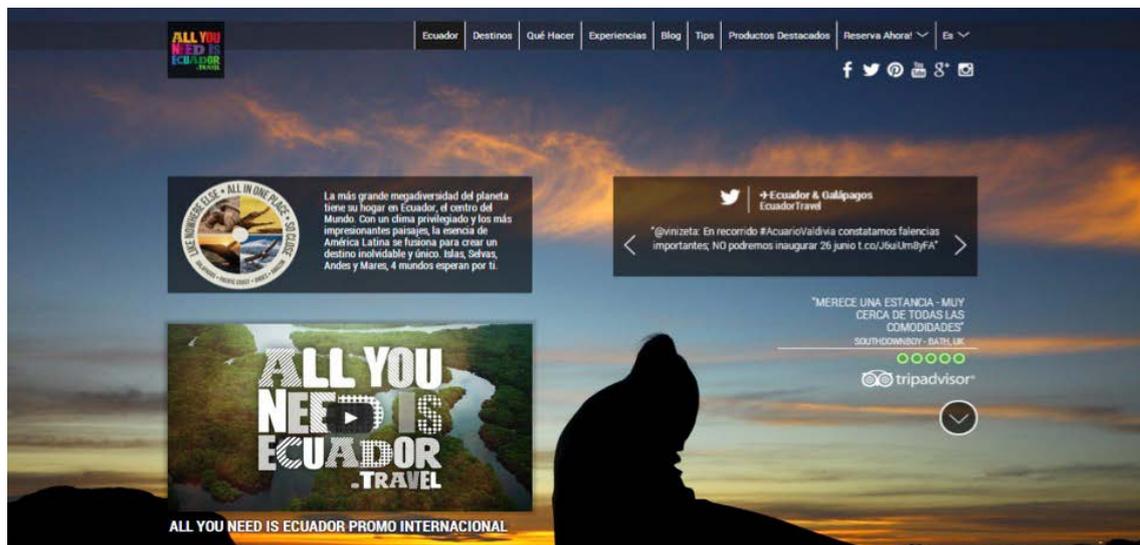




A nivel de resultados técnicos, fueron positivos con un CTR de 0.19% y una interacción de 7.41%. Ambas medidas están sobre los promedios de la industria (0.16% y 2.40% respectivamente.)

En fin, se podría hablar mucho del lanzamiento de campaña, de los mensajes clave, posteos, interacciones, entre otros pero en resumen es que tanto a nivel nacional como internacional la interacción con la campaña a nivel digital fue exitosa.

A su vez se realizó el lanzamiento de la página web del país llamada www.allyouneedisecuador.travel la cual en un período de Mayo a Julio de 2014 obtuvo más de 280.000 visitas, adicional a que se colocó una sección especial para operadores turísticos, en la cual 150 operadores se sumaron a la iniciativa, comercializando más de 450 paquetes turísticos nacionales y en 6 idiomas diferentes.





Desarrollo

- Parallax
- Responsive
- Multiplataformas
- Visualización 360
- Mapa de conectividad
- Blog interactivo
- Valorización/TripAdvisor

Idiomas

- Español
- Inglés
- Alemán
- Mandarín
- Francés
- Portugués

Redes

- Facebook
- Twitter
- Youtube
- Pinterest
- Google plus
- Instagram

Una vez realizado el lanzamiento de la campaña, la gran ventaja que tiene el mundo digital es que se podía trabajar en nichos de mercado específicos

tales como: *surf*, *birdwatching*, gastronomía, turismo cultural, entre otros, para lo cual desarrollamos productos especializados.

Productos especializados



Para ello nuevamente se realizaron estudios y análisis a través de los mercados más importantes, necesidades, requerimientos, entre otros, para

poder generar una oferta atractiva, que pueda llegar realmente al interés del viajero. Dentro de esta búsqueda se crearon micrositiros, redes

sociales específicas, tour 360, entre otros, pero cada una con una lógica diferente tanto a nivel de comunicación, desarrollo gráfico y contenido, para que el usuario viviera una experiencia realmente

impactante. También cada uno de estos productos fue acompañado de una pauta internacional enfocada en cada uno de los mercados específicos que podrían atraer a turistas.



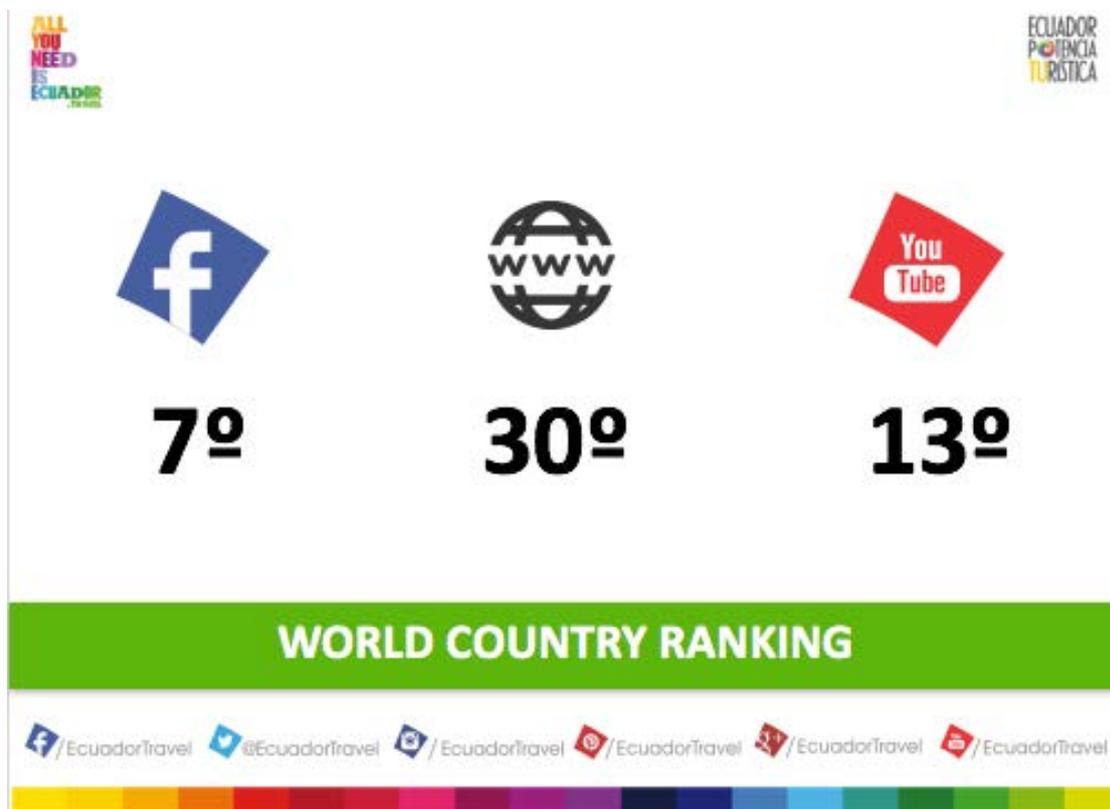


El resultado a nivel de comunicación digital en redes sociales con estas acciones fue positivo, teniendo hasta ese momento más 1.172.000 fans en *Facebook*, más de 3'700.000 vistas del canal oficial en *YouTube*, 476.000 seguidores en *Twitter* a 4 meses partir del lanzamiento de la cuenta, y más de 650.000 seguidores en total en las distintas cuentas de nicho que mantenía el Ministerio de Turismo como: **@AllYouNeedIsEc**

- @EcuadorTravel
- @SurfingEc

- @OrquideasEc
- @OrchidsEc
- @EcuadorXSports
- @VivirEcuador
- @MiLindoEcuador

Convirtiéndonos a nivel internacional según el *World Country Ranking* en 7mo lugar en cuenta de países de *Facebook*, 30ª página a nivel internacional 13vo canal de *YouTube* en países a nivel mundial.



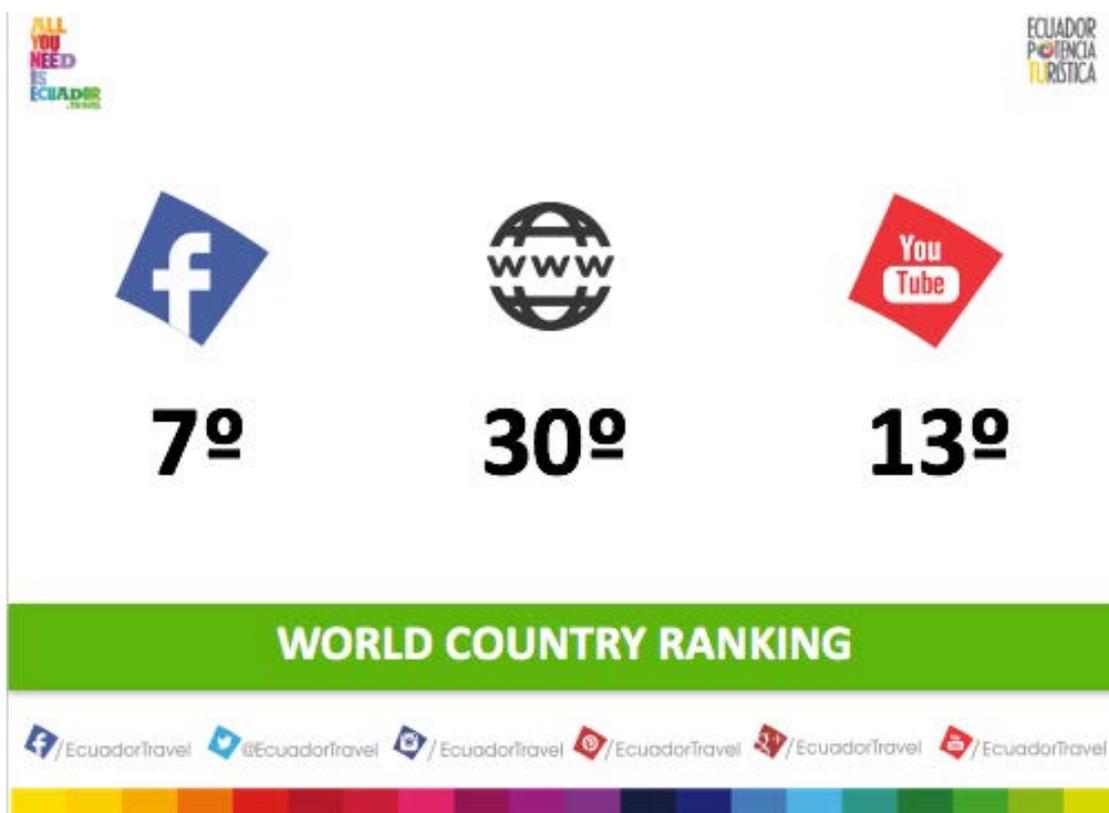
Finalmente, dentro de esta estrategia, se crearon dos campañas de nicho adicionales para potenciar al país:

- Mi lindo Ecuador (enfocada a ecuatorianos residentes en el exterior)
- Ecuador Bacano (enfocada a atraer turismo colombiano)

Con Mi Lindo Ecuador, el principal objetivo comunicacional era el de aprovechar que existe un importante número de ecuatorianos que por

distintas circunstancias han migrado a otros países y que potencialmente podían convertirse en “promotores” del turismo. Para lo cual se creó un sitio web y redes sociales específicas mediante los cuales se registraban para compartir contenido y a su vez sumaban puntos, los cuales les permitirían ganar premios y visitar el país.

En el siguiente link pueden conocer un poco más sobre la iniciativa: <https://www.youtube.com/watch?v=Z6lktUe1B2g>



Con Ecuador Bacano, se trabajó de la mano con las operadoras turísticas ecuatorianas y colombianas para crear paquetes específicos que atraigan al turista colombiano, y de esta manera medir la efectividad de la campaña. En ese sentido, se creó una estrategia comunicacional diferente, el cual, mediante videos, redes sociales y un sitio web; una bloguera colombiana les iba mostrando por capítulos el Ecuador turístico, pero hablándoles en su propio lenguaje y con invitados especiales en algunos capítulos.

Esta estrategia trajo muy buenos resultados, incrementando la cantidad de visita del turista

colombiano a nuestro país. El motivo por el cual se escogió ese mercado para el proyecto, fue debido a que es uno de los países con más feriados de Sudamérica y por la frontera existente que permite el fácil traslado ya sea por vía aérea o terrestre.

Pueden ver los capítulos en: <https://www.youtube.com/user/ecuadorbacano>

Conclusiones:

La campaña *All You Need Is Ecuador*, generó un antes y un después en el país, en lo referente al turismo y promoción turística. Si bien es cierto, nació con un cierto rechazo a la terminología, la música, entre otros; la campaña comunicacional, el acercamiento a la industria, a las universidades y a la ciudadanía, permitió transformar eso en algo positivo, de tal manera que, al día de hoy, a pesar de que la campaña finalizó y el Ministerio lleva otras campañas, todavía se puede ver en muchos lugares frases como: “*All you need is Montañita*”, “*All you need is bolón*” (comida típica de la costa), entre otros. Es decir, el apropiamiento que tuvo la campaña por parte de los ecuatorianos fue realmente positivo, se logró impulsar el turismo, el servicio al turista, y elevó el sentimiento de pertenencia del ecuatoriano, a su vez que lo animó

a conocer su país, junto con otras estrategias y campañas de turismo interno que se generaron.

La comunicación, el marketing y la publicidad son actividades que van muy de la mano y que en un ejemplo como el de turismo de Ecuador, se pudo ver que se puede conjugar muy bien todos estos elementos; ya que no puede haber campaña sin comunicación, sin que los contenidos a ser difundidos sean bien elaborados y estructurados, y por ende, que estos se promocionen para que el público sea mucho más amplio.

Por otro lado, todas las acciones comunicacionales permitieron que exista una excelente relación entre el sector público y la empresa privada en una iniciativa de gran importancia, como que el Ecuador se convierta en una potencia turística. Todavía existe mucho trabajo por realizar, pero creo que se sentaron excelentes bases para el futuro de esta industria en el país.

“El briefing como una de las herramientas de comunicación interna del Banco Guayaquil”

Tania Tamariz

Gerente de Gobierno Corporativo - RSE
ttamariz@bancoguayaquil.com
Banco Guayaquil

Para Banco Guayaquil la comunicación interna tiene como propósito lograr proyectar la identidad de la organización para seguir generando confianza en uno de sus grupos de interés más importantes: *sus colaboradores*.

La comunicación interna es utilizada como apoyo a los objetivos de la empresa y de esa manera se vuelve estratégica.

Banco Guayaquil utiliza como herramienta de comunicación interna “el briefing”. El principal objetivo del briefing es garantizar que todos los colaboradores (2.800 a nivel nacional) reciban la misma información institucional sobre las metas, logros, proyecciones, informes de gestión y noticias. Además de generar una comunicación bidireccional con los colaboradores, lo que se busca a través de esta herramienta es:

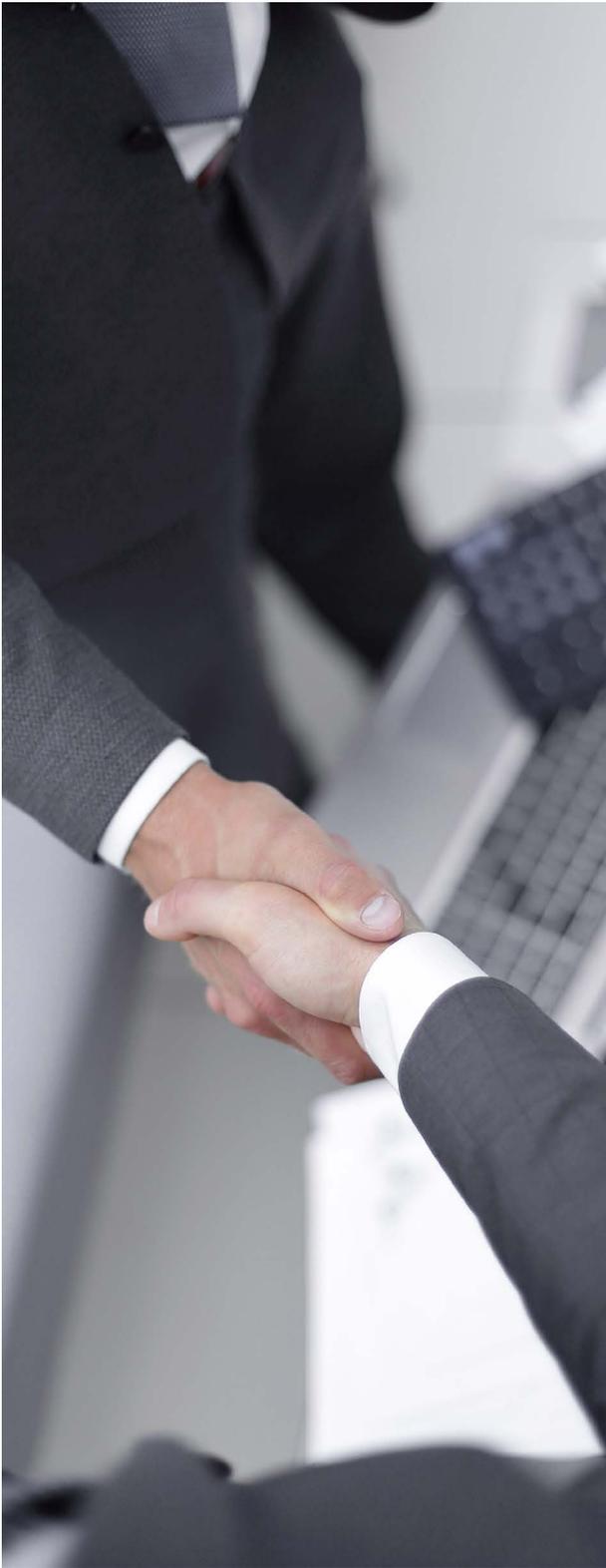
- Aportar a la consecución de la operación segura, eficaz y de calidad de Banco Guayaquil, al mantener a los colaboradores informados de las normas, procedimientos, lineamientos, estándares y estrategias que rigen a la Institución.
- Integrar a los colaboradores en un equipo de trabajo, incentivándolos a siempre participar en el mismo.

- Consolidar, empoderar y desarrollar en el personal, la resolución y el empuje de hacer cosas por sí mismos y por el grupo, sin intervención, refuerzo ni dirección constante por parte de otros.
- Incentivar ambientes de trabajo divertidos y agradables a través de una comunicación positiva.

Para proyectar la cultura corporativa, el briefing se alimenta de información institucional que refuerza el propósito de Banco Guayaquil que es el de “*estar un paso adelante para ayudar a cumplir sueños*”, así como de los valores del Banco, de campañas que generan orgullo y sentido de pertenencia a la institución, así como campañas que motiven a la interacción de los colaboradores.

En cuanto a la información general del día a día, se difunden novedades de la operación del Banco en el mercado financiero nacional, normas que todos los colaboradores deben conocer para el correcto proceder de sus funciones diarias y principalmente se comunica las estrategias comerciales.

La información que se proyecta y difunde es a modo de un noticiero. El briefing está dirigido a todos los miembros de la organización, independientemente del área, cargo, nivel



jerárquico o región a la que pertenezcan. El video semanal del briefing se encuentra en la intranet del Banco.

Cada jefe de equipo recibe todos los lunes un correo electrónico con el acceso directo para la descarga del archivo, así como para registrar la asistencia del equipo a su cargo.

Por otro lado, de manera semanal se envía a cada cabeza de área, un reporte de asistencia para conocer la cobertura de la información, de manera general y por cada vicepresidencia.

Esta útil herramienta de comunicación interna ha contribuido al excelente clima laboral dentro de la Institución, por lo que en noviembre de 2017 fue galardonada por el *Great Place to Work* como la tercera mejor institución para trabajar en el Ecuador.

“Para Banco Guayaquil la comunicación interna tiene como propósito lograr proyectar la identidad de la organización para seguir generando confianza”.

El teatro, un acto comunicador

Pepe Kaicer Cueva Yaguana

Director de Teatro

pepe.cueva@casadelacultura.gob.ec / ppcueva15@hotmail.com

Casa de Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión" Núcleo Los Ríos

Introducción

La comunicación es un medio de éxito en el Teatro. La comunicación permite llevar a cabo la idea original del director hacia los actores y estos a su vez en un escenario, buscan lograr un cambio reflejado en el público. Un espectador no es el mismo cuando ingresa, que cuando sale de ver una función. Siempre es cambiado, no somos los mismos luego de pasar por una experiencia teatral, por este proceso comunicativo. El teatro a lo largo de la historia ha intentado ser un arma de expresión, socialización, reclamo y libertad que intenta decirnos algo y modificar actitudes y nuestra forma de ver la vida.

El teatro es una forma de expresión que desde el inicio tuvo un solo objetivo: comunicar, es por ello que hasta el día de hoy no ha perdido su vigencia. Sería imposible decir que los seres humanos hayamos alcanzado nuestro nivel de evolución aislados, para que esto pudiera pasar tuvimos que caminar por miles de años y un millar de procesos que indudablemente tuvieron que ser comunicativos. El ser humano y su constante búsqueda de decir algo lo ha llevado a desarrollar y seguir desarrollando diversas formas de alcanzar la comunicación perfecta, prueba de ello las escuelas del mundo de la expresión: las escuelas de arte y de comunicación.

Desarrollo

Hace un año inicié como director de teatro en la Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión" Núcleo Los Ríos. Llevar a cabo mi idea como director y poderla transmitir a un elenco de actrices y actores, que a su vez logren captarla, reproducirla en el escenario, y esta se cristalice en el imaginario del público es un reto. El trabajo del director. Si la idea original pasa por todos los filtros técnicos del teatro y llega tal cual al espectador, el resultado brilla, se logra o se hace realidad, caso contrario se vuelve un caos. Si la comunicación interna y externa en teatro no es eficiente, no funciona. A nivel interno la comunicación hacia el actor para lograr el cometido o la idea del director, y a nivel externo para que funcione el tema organizacional y comunicativo hacia el público, es decir la forma de publicitar, de comunicar, de dar a conocer la obra en una determinada sociedad o grupo objetivo. Desde la primera lectura del guion hasta la última función de la obra, se debe cuidar cada detalle. Finalmente todo comunica, y todo es comunicación. Los detalles son pieza fundamental, tanto en la comunicación interpersonal, sabiendo que el trabajo aborda relaciones humanas, hasta la parte comunicativa externa, donde no se debe descuidar desde una tilde hasta el color del afiche.

Como director de teatro actualmente desarrollo procesos de creación y puesta en escena con cuatro elencos de teatro en la Casa de la Cultura: Elenco infantil, Elenco de adultos, Elenco de adultos mayores y Elenco de teatro de las Personas

Privadas de la Libertad de Babahoyo (PPL). Esta experiencia dentro del crecimiento profesional como director, es fundamental. Los contenidos y conocimientos académicos son similares, pero los grupos de personas diferentes por edad, contexto social y sexo.

Los niños miran al teatro como un espacio de diversión y expresión. Los adultos lo visualizan como un sitio donde pueden crear procesos creativos y con ello ser más libres, los adultos mayores lo ven como un *hobby* y una nueva oportunidad de hacer sentir su voz al mundo, un sueño no realizado en su “época dorada”. En el caso de la cárcel de hombres, ellos optan por el Teatro libremente como un espacio diferente y novedoso, donde por una hora a la semana salen de su realidad que representa 13 celdas de la prisión, casi 300 compañeros y los habituales custodios.

“Actuar es reaccionar en forma de acción dramática a estímulos de ficción” es una premisa de Constantin Stanivlavsky, y máxima a partir de la cual inicio un común trabajo actoral, y para que este concepto se codifique en un grupo objetivo de la manera correcta, implica y requiere un proceso comunicativo claro, pero sobre todo una forma o canal lo suficientemente eficaz para que pueda transitar este comunicado conceptual, a los diferentes segmentos de personas diferentes, ya sean niños, adultos, adultos mayores o Personas Privadas de la Libertad.

El trabajo con niños y adultos mayores requieren en gran proporción paciencia y un proceso cauteloso y cuidadoso en todo momento. Las sensibilidades están a flor de piel. La sinceridad de estos dos grupos de personas enamora, por el hecho simple de la facilidad al momento de demostrar lo que son, sin maquillajes ni escudos. Son lo que son y ya está.

Como anécdota, alguna vez una de las actrices del elenco de Adultos Mayores, Zeólida, me dijo: “Yo cuando lo vi dije: ¡Este muchachito es que me va a enseñar a mí! Yo desconfiaba de usted profe”. Actualmente ella está a punto de cumplir 89 años, y un año como Actriz, y está ensayando su segundo espectáculo dentro de esta agrupación, es una de la más creativa y con más disciplina dentro del Elenco de adultos mayores.

Los jóvenes representan el espacio ideal para llevar a flote la dirección y el sentido artístico de una manera más libre, ya que es el grupo menos vulnerable ya sea por edad o por condición. Las ideas vuelan y son reflejadas gracias al grupo, que al aceptar a la directriz terminan haciendo realidad cada sueño del director, que se traducen a cada obra nueva, cada montaje.

La participación del Elenco de jóvenes en el II Festival internacional de Artes Vivas Loja 2017, fue la mayor expectativa dentro de su recorrido artístico y fue la mayor motivación como director. Llevar un elenco de 25 personas que recién acababan de tener su primera experiencia de formación actoral, superó expectativas en la provincia de Los Ríos y generó en ellos un sueño hecho realidad. Es interesante visualizar y ser parte de sus progresos a través de sus personajes en los escenarios de este festival. Fue el aliciente que hoy por hoy es la motivación, para crear arte desde este rincón fluminense del Ecuador.

La experiencia de trabajar con personas privadas de la libertad, se traduce en llevar procesos con seres humanos que necesitan de interacción y expresión en sus rostros, mentes y cuerpos. Por su situación social no tienen beneficios. El panorama desde el primer día de trabajo hasta hoy, ha ido cambiando de a poco, no hay asombro, no hay miedo y sobre todo no hay preconceptos. Al final de día son seres humanos comunes que al igual que los que estamos fuera, necesitan continuar, caminar, avanzar y mejorar. Adentro hay muchas ganas por salir adelante y por hacer de su encierro un espacio menos difícil y más llevadero. Hablarles de teatro crea incógnitas y profundo silencio, uno que otro recuerda con dificultad las series, novelas como “La Niñera” o el programa “Vivos”. La forma de llegar a ellos no es el mismo que se aplica en la Casa de la Cultura con los otros elencos, el proceso comunicativo cambia, no radicalmente, pero cambia, la paciencia y la perseverancia están ahí y siempre suman.

Se camina a paso lento pero seguro como dice la conocida frase. La comunicación y objetivo hacia ellos se maneja desde una óptica más realista, vivencial y a menor plazo, ¿para qué les va a servir el teatro?, ¿en qué les va cambiar la realidad?...

¿Importa el teatro en este contexto social? Claro que sí, el arte, mediante el teatro, es su conexión con el mundo externo. Desde la dirección uno de los grandes sueños y metas, es que alguno de ellos cuando salga, haga en su vida lo que hace su profesor: teatro.

En un año de trabajo respectivamente, el Elenco de teatro infantil ha estrenado una obra con gira provincial, el Elenco de Adultos ha desarrollado cinco obras, mas la participación en el II Festival Internacional de Artes Vivas 2017, el Elenco de teatro de adultos mayores lleva montando dos espectáculos, uno de los cuales ha sido invitado al V Festival de Teatro de adultos mayores “Mis abuelos actúan” Ambato 2018, y el Elenco de teatro PPL lleva a cabo su primer montaje previsto a estrenar en diciembre del año en curso. El arte a través del teatro revive, se respira y toma un nuevo rumbo en Los Ríos.

Conclusiones

La comunicación, se traduce en éxito dentro del teatro. Donde hay una comunicación acertada, hay éxito en la obra, sino no. Si existe un buen marco comunicativo la idea se refleja, sino es imposible. La comunicación como vehículo para llevar a cabo mis ideas a un escenario, debe ser clara y prolija.

La comunicación visual externa, si bien no es objeto de este estudio, depende de factores como la publicidad, el marketing, la comunicación organizacional, pero todas estas se anclan o parten de mi idea original del espectáculo. Una obra teatral sin publicidad existe, por supuesto, pero al mismo tiempo no. ¿Por qué? Simple, dependemos de un público, un público que significa segmento en marketing y destino en publicidad.

El arte cobra sentido cuando hay un receptor o un público, cuando la gente lo siente, cuando se encuentra una respuesta, cuando produce un cambio y una alteración en el sistema, pero sobre todo en el ser humano. He ahí la misión del teatro. Que los niños, jóvenes, adultos mayores y PPL, entiendan a las tablas como una herramienta de decir al mundo lo que sienten, independientemente en qué época o circunstancia se encuentren, ésta si es una gran meta y un sueño diario. El objetivo de la comunicación en el arte y en el teatro, es trabajar para decir la verdad de una manera teatralmente bella, una verdad que se formula en la dirección, se lo escribe a través de la dramaturgia y se lo ve realizado mediante la puesta en escena, que arranca con una voz de mando que damos los directores en las salas de ensayo, en el teatro y en la cárcel: “3.. 2... 1... Acción”

Elenco de teatro infantil Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo Los Ríos



Feria de Loja. La comunicación como generadora de relaciones

Javier Vire Riascos

Coordinador de Comunicación
comunicacion@corferiasloja.com
Corporación de Ferias de Loja

Introducción

La comunicación de las organizaciones busca generar y fortalecer las relaciones de la empresa con sus públicos. Esta afirmación, es un resumen de varios conceptos de académicos y profesionales referente a la gestión de comunicación.

Un evento tradicional, histórico y cultural como la Feria de Loja, que por 189 años consecutivos se ha realizado desde aquel decreto del Libertador Simón Bolívar en 1829 necesita también crear y fortalecer relaciones con su entorno para mantener sus características e incorporar otras dimensiones y conceptos acordes a los requerimientos actuales.

En 2015 se diseñó el plan estratégico de comunicación, en él se determinan diversas estrategias que resumen en programas tácticos por público, pero que tienen como objetivo principal crear y fortalecer las relaciones del evento con la sociedad.

Uno de los públicos estratégicos son los colaboradores permanentes y temporales con quienes se desarrollaron reuniones de socialización e información, actividades sociales y recreativas, se establecieron canales de comunicación interna, acciones motivacionales, talleres de comunicación digital, grupos de evaluación, para generar equipos de trabajo sólidos, comprometidos, informados, con influencia positiva sobre su entorno y con un

alto grado de motivación que permita sostener alrededor de 30 jornadas de trabajo extensas y extenuantes.

Con los medios de comunicación, la estrategia aplicada buscó pasar de la emisión de notas periodísticas y pauta publicitario a una cercana relación de participación, en la que el nuevo concepto de la feria, que tiene como eje transversal el emprendimiento, sea parte de la agenda setting de los medios, para lo cual la organización funcionó de nexo, permitiendo visibilizar a los expositores y sus productos a través de narrativas experienciales del emprendedor e indirectamente se visibilizó la Feria de Loja.

En la evaluación posterior, se determinó que los nuevos atributos de identidad de la Feria de Loja, fueron altamente reconocidos por colaboradores y medios de comunicación y se fortalecieron positivamente las relaciones, producto de la experiencia cercana y satisfactoria en el evento.

La generación y fortalecimiento de relaciones positivas entre una organización y su entorno son el resultado de estrategias y tácticas de comunicación, pero que necesitan sostenerse en una cultura organizacional fuerte y transparente que no solo proyecte una imagen positiva, sino que valore verdaderamente a sus públicos y las relaciones que genera.

Experiencia

En julio de 2015 fui invitado para colaborar en la coordinación de comunicación de la edición 186 Feria de Loja. Entonces, se propuso un plan estratégico de comunicación que se ha gestionado por tres años consecutivos. En él se determinan diversas estrategias y acciones resumidas en programas tácticos por público, pero que tienen como objetivo principal crear y fortalecer las relaciones del evento con la sociedad.

El mapa de públicos se amplió, es decir la comunicación de la Feria de Loja pasó de ser un generador de información para los medios de comunicación a realizar acciones estratégicas para dar a conocer y acercar el evento a las personas e instituciones. La relación con la prensa mejoró, a partir de una participación activa de los medios de comunicación en la propia planificación del evento a través de reuniones de trabajo conjuntas en las que los comunicadores sociales aportaron con ideas, recomendaciones y críticas propias o de sus audiencias, que permitieron no solo escuchar a los medios sino empoderarlos del evento.

Ciudadanía en general, artistas, instituciones educativas, organizaciones sociales y culturales, empresas, artesanos, emprendedores, autoridades, instituciones financieras, comerciantes, centros de diversión, restaurantes también forman parte del mapa de públicos de la Feria de Loja, con estrategias como visitas de promoción, activaciones, giras guiadas por el complejo ferial, invitaciones de participación, microferias, concursos, coberturas y reportajes en los canales oficiales del evento, etc. de manera que puedan conocer la Feria, pero también sentirla abierta, cercana, propia.

Parte de los stakeholders es el público interno, al que pertenecen las 14 instituciones que

conforman la Corporación de Ferias de Loja, los colaboradores permanentes y temporales que ayudan a gestionar el evento y los más de 1200 expositores que participan en el complejo ferial. Reuniones de socialización e información, actividades sociales y recreativas, canales de comunicación interna, acciones motivacionales, talleres de comunicación digital, grupos de evaluación, son tácticas aplicadas para generar equipos de trabajo sólidos, comprometidos, informados, con influencia positiva sobre su contexto y con un alto grado de motivación que permita sostener alrededor de 30 días de jornadas de trabajo extensas y extenuantes.

Conclusiones

Las relaciones entre la Feria de Loja y los diversos públicos han mejorado. Una forma de evidenciarlo es el incremento de contenidos positivos en medios de comunicación y redes sociales sobre la feria en general y sobre las actividades desarrolladas, en particular.

Un parámetro de medición es también el nivel de conocimiento, recordación y participación del emprendimiento como nuevo concepto de la Feria de Loja.

Una evidencia tangible es el incremento anual de visitantes a la Feria de Loja, que en 2017 alcanza el 32% de incremento, respecto al número de visitantes en 2014.

La generación y fortalecimiento de relaciones positivas entre una organización y su entorno son el resultado de estrategias y tácticas de comunicación, pero que necesitan sostenerse en una cultura organizacional fuerte y transparente que no solo proyecte una imagen positiva, sino que valore verdaderamente a sus públicos y las relaciones que genera.



#CulturaKruger

Ernesto Kruger

Fundador y CEO

ernesto@krugercorporation.com

Kruger Corporación

Kruger fundada en 1993, es una multinacional dedicada al desarrollo de proyectos de innovación, y que actualmente tiene presencia en seis países: España, Estados Unidos, Chile, Perú, Ecuador, Panamá y próximamente en Paraguay.

La premisa de la empresa es “que nuestro equipo de trabajo esté feliz, saludable y con bajo estrés, pues estamos convencidos que somos capaces de obtener mejores resultados y ser más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura”.

Modelo Happiness

Kruger cuenta con un equipo de *Happiness*, quienes se encarga de investigar, diseñar y

ejecutar programas y modelos que atiendan las necesidades de sus colaboradores.

Este modelo es un referente nacional e internacional de innovación cultural, que ha ayudado a desmitificar el tabú de que el trabajo y la diversión no se mezclan. Y por ello Kruger es un referente de buenas prácticas de comunicación interna en el Ecuador, porque estamos convencidos que la clave son los colaboradores y nos enfocamos en ello.

El *Happiness* es la suma de muchos factores que producen estados de conciencia positivos, por ejemplo:

- Para nosotros el trabajo en equipo divide el esfuerzo y multiplica los resultados.



- Para llegar a ser confiables se necesitan mil acciones y para dejar de serlo, necesitas solo una.
- Demuestra integridad orientado al cliente.
- El conocimiento se inicia con la curiosidad.
- Demuestra agilidad.
- Todo se fortalece siempre con humildad.
- Genera compromiso social, porque todo lo que das, te vuelve a ti multiplicado por tres.

¿Qué le hace tan especial a Kruger? Una entrada de legos con colores llamativos que inspira y motiva a quienes ingresan a este lugar, jardín vertical (cautivador y vistoso), toboganes que conectan a los pisos del edificio, redes de trabajo, estaciones de ocio y entretenimiento, auditorio con techo retráctil, gimnasio, mesas de pin pon, un muro de escalada y una sala de reuniones montada en una cancha de fútbol con césped sintético.

Los cambios experimentados dentro de la empresa y los resultados logrados gracias al modelo *Happiness*, son el crecimiento a dos dígitos, rotación baja y sentido de realización de los colaboradores.

“Y no dejes de ser feliz y que tú seas tú mayor legado en la vida”.

La premisa de la empresa es “que nuestro equipo de trabajo esté feliz, saludable y con bajo estrés, pues estamos convencidos que somos capaces de obtener mejores resultados y ser más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura”.



Visita de hijos e hijas de colaboradores a La Fabril

Santiago Palacios Montesinos

Jefe de Relaciones Públicas
comunicacion@lafabril.com.ec
La Fabril S.A.

Introducción

La mayoría de hijos e hijas de padres que trabajan desconocen realmente que es lo que hace su padre o madre diariamente, a más de no saber qué es lo que hace la empresa donde ellos pasan cerca de 1/3 de día.

Muchos niños no entienden el sacrificio que hace su padre durante las jornadas laborales o en qué se transforma el esfuerzo que él hace, para qué sirve, a dónde va.

La Fabril al ser una empresa con más de 2500 colaboradores, de los cuales 1800 trabajan en el Complejo Industrial Montecristi, implemento desde el 2013 un programa de visita de sus hijos durante el período vacacional de clases con los objetivos de:

- Fomentar el uso de materiales de seguridad en nuestros colaboradores a través de sus hijos e hijas.
- Vincular a los hijos e hijas de los colaboradores de La Fabril S.A. con la actividad productiva de la empresa.
- Fortalecer la imagen de la empresa a través del conocimiento en futuras generaciones.
- Sembrar la importancia de cuidar el trabajo desde el hogar.

Desarrollo

Chicos caminando por las plantas de producción, recorriendo atentos los pasillos de la oficina o sentados en las salas de reuniones, es una situación muy común durante los meses de marzo y abril en nuestro Complejo Industrial Montecristi, ya que es la época donde se activa el programa de “Visita de hijos e hijas de colaboradores al complejo industrial”.

Este programa está enfocado para los hijos/as de nuestros colaboradores que tengan entre 8 y 17 años y se basa en visitas que se realizan martes y jueves, y que empieza con una breve reseña de la empresa, capacitación sobre seguridad industrial, equipamiento de materiales de seguridad, recorrido a las plantas, break y despedida.

Anualmente recibimos un promedio de 100 niños y niñas, sobrepasando ya los 800 desde que comenzó el programa en el 2013.

Este programa que cuenta con objetivos claros de cumplimiento también busca:

- Ocupar de manera atractiva el tiempo libre de los niños en épocas de vacaciones.
- Fomentar la puntualidad y responsabilidad en los niños, para que a su vez ellos la apliquen en sus hogares.
- Desarrollar disciplina al cumplir las instrucciones dentro de cada recorrido.

Recursos

Humanos

- Coordinadores de Seguridad Industrial
- Coordinadores de Recursos Humanos
- Jefes de Planta

Económicos:

- Refrigerio
- Mandil

Resultados

- Cada año es una nueva experiencia debido al crecimiento de la empresa y por ello los padres ven en este programa una atracción para sus hijos en vacaciones.
- El compromiso por parte de los padres que reciben la visita de sus hijos aumenta
- Las familias valoran más el esfuerzo del padre o la madre después de conocer que es lo que hacen y en que se transforma su esfuerzo.
- La Fabril gracias a este programa está generando colaboradores más comprometidos y agradecidos con la empresa.

“Muchos niños no entienden el sacrificio que hace su padre durante las jornadas laborales o en qué se transforma el esfuerzo que él hace, para qué sirve, a dónde va”.



Aplicación de la teoría situacional de públicos de Grunig, caso de estudio “Quito, ¿correctamente citada por *The New York Times*?”.

Santiago Saá Brito

Director de Comunicación

ssaa@quito-turismo.gob.ec

Quito Turismo

Introducción

Vivimos en un entorno cada vez más globalizado, el internet se ha afianzado como ese socio de la comunicación, que permite conocer lo que pasa al otro lado del Mundo en tiempo real, basta con tener una vida activa en redes sociales, para obtener información de cualquier hecho que, a criterio de su emisor sea relevante, o seguir a un *influencer*,¹ para acceder a sus publicaciones, que pueden ser vistas y compartidas por miles de personas alrededor del planeta.

El desarrollo de las nuevas tecnologías y su penetración, ha cambiado la forma de comunicarnos. A diario recibimos y compartimos cientos de contenidos, imágenes, videos, audios, y artículos, en resumen información, que

muchas veces no es decantada, pero que pueden *viralizarse*² a una velocidad sorprendente.

La Teoría Situacional de Públicos de Grunig, difundida en los años 60, se mantiene vigente a pesar de conocerse diversas interpretaciones durante estos años, pues, a la fecha sigue dando luces a comunicadores, sobre cómo analizar los públicos en circunstancias en las que la comunicación debe ser la herramienta conciliadora. Por medio de este método, se pretende definir el comportamiento comunicativo de los involucrados en una noticia, según el autor, este comportamiento se ve determinado por tres variables independientes: a) el reconocimiento del problema, b) el reconocimiento de las restricciones y c) el nivel de implicación.³

1 Es una persona que cuenta con credibilidad acerca de un tema, entre un determinado grupo de personas en redes sociales. Nota del autor.

2 Difusión rápida de un hecho o noticia a través de redes sociales. Nota del autor.

3 MÍGUEZ, M.I. (2006). “Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa”. Comunicación y Sociedad, Vol. XIX. Núm. 2. 133-162.

La primera variable, se centra en la necesidad de informarse que tienen los públicos y en las consecuencias que piensan puede tener la información. La segunda variable, va ligada a las limitaciones que asume tener el público para actuar, estas pueden ser económicas, políticas,

religiosas, etc. La tercera variable, define el grado en que un individuo considera estar involucrado en un hecho, dependiendo de cómo este le afecta. Utilizando las variables citadas, se deberá determinar el grado de implicación de los públicos, dando un valor (alto o bajo) a cada una de ellas.

OCHO CLASES DE PÚBLICOS DEFINIDOS POR LAS TRES VARIABLES INDEPENDIENTES DE LA TEORÍA DE GRUNIG DE LA CONDUCTA DE COMUNICACIÓN (TEORÍA SITUACIONAL)				
	Alta involucración (AI)		Baja involucración (BI)	
	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP): Alto reconocimiento del problema Bajo reconocimiento de las restricciones	AIEP	Activo	BIEP	Consciente/ activo
Conducta restringida (CR): Alto reconocimiento del problema Alto reconocimiento de las restricciones	AICR	Consciente / activo	BICR	Latente/ consciente
Conducta de rutina (CRU): Bajo reconocimiento del problema Bajo reconocimiento de las restricciones	AICRU	Activo (de refuerzo)	BICRU	Ninguno/ latente
Conducta fatalista (CF): Bajo reconocimiento del problema Alto reconocimiento de las restricciones	AICF	Latente	BICF	Ninguno

Fuente: GRUNIG, James E., HUNT, Todd, op. cit., p. 248

Problema

El 12 de marzo de 2018, el diario *The New York Times* publicó el artículo titulado “Five Destinations That Call for Caution” o “Cinco Ciudades que Requieren Precaución” (<https://www.nytimes.com/2018/03/12/travel/most-dangerous-destinations.html>), en el se enlistan: Karachi (Pakistán), Caracas (Venezuela), Ho Chi Minh City (Vietnam), Yangon (Myanmar) y Quito (Ecuador), como ciudades donde los turistas podrían correr riesgos. En el artículo se menciona, haber tomado como base el estudio “Safe Cities Index 2017” o “Índice de Ciudades Seguras 2017” (<https://dkflato8y5dsg.cloudfront.net/uploads/5/82/safe-cities-index-eng-web.pdf>) elaborado por la Unidad de Investigación y Análisis de The Economist.

Dicho estudio, consolida información de 60 ciudades, evaluadas con 49 indicadores relacionados a seguridad: 1. Seguridad

Digital. 2. Seguridad en Salud. 3. Seguridad en Infraestructura y 4. Seguridad Personal.

1. Seguridad Digital

Quito no aparece en el ranking, entendiéndose que no se presentan inconvenientes como ataques informáticos o proliferación de hackers.

2. Seguridad en Salud

Analiza el acceso de ciudadanos a atención médica, provisión de servicios de emergencia y hospitales o la operación de asistencia social, así como las responsabilidades de los gobiernos, en el desarrollo de planes para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Quito aparece en la posición 53.

3. Seguridad en Infraestructura

Analiza la responsabilidad de las autoridades, en asegurar edificios, puentes, caminos entre otros, además de la necesidad de invertir para mejorar las infraestructuras en beneficio de los residentes. Otro factor que se considera, es la rápida expansión

en las urbes, por la migración, el cambio climático y como la infraestructura verde podría reducir sus estragos. Quito es la ciudad 57 en esta categoría.

4. Seguridad Personal

Esta categoría, recoge datos sobre homicidios, delincuencia organizada, terrorismo. Evalúa las medidas físicas, para proteger a los ciudadanos ante posibles ataques por medio de coches bomba, el uso de cámaras e inteligencia artificial. Quito ocupa la posición 56.

Una vez que la nota del *The New York Times* fue publicada, diarios nacionales no esperaron para hacerse eco.

Acciones

Ante los hechos, aplicamos el plan de contingencia basado en el manual de Comunicación en Crisis de la institución, que fue estructurado conforme la Teoría Situacional de Públicos de Grunig. Debíamos tomar medidas urgentes para reducir el impacto de esta noticia, que a pesar de no contar con un verdadero sustento técnico, se ve respaldada por el nombre de un periódico con más de 100 años de historia.

Estrategias aplicadas:

	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	PÚBLICO
OBJETIVO: Desvirtuar la publicación de The New York Times que pone a Quito como una de las 5 ciudades más peligrosas para los viajeros.	Gestionar entrevistas con medios de comunicación nacionales e internacionales	Preparar agenda de medios.	Activo / Informado
	Difundir pronunciamiento oficial de Quito Turismo sobre el artículo	Enviar pronunciamiento a correos de medios de comunicación, gremios, tour operadores, etc.	Activo / Informado
		Publicar pronunciamiento en redes sociales institucionales y promocionales.	Activo / Informado
		Enviar de carta a The New York Times (editor) solicitando rectificación.	Activo / Informado
	Implementar campaña "Quito Destino Seguro"	Generar contenidos positivos sobre la ciudad y sus atractivos en medios digitales (testimonios de turistas, influencer, líderes de opinión)	Activo / Informado / Latente
		Promocionar establecimientos certificados	Activo / Informado / Latente
		Promocionar atractivos de la ciudad, con su información relevante	Activo / Informado / Latente

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Es fundamental permanecer constantemente vigilantes de lo que se dice de nuestra empresa y sus productos; para identificar posibles riesgos. El monitoreo de medios dejó de ser la responsabilidad asignada a una sola persona, o a un tercero (empresa de monitoreo) y se trasladó

en mayor o menor medida a todos los integrantes de la organización, especialmente a quienes se encargan de gestionar su imagen.

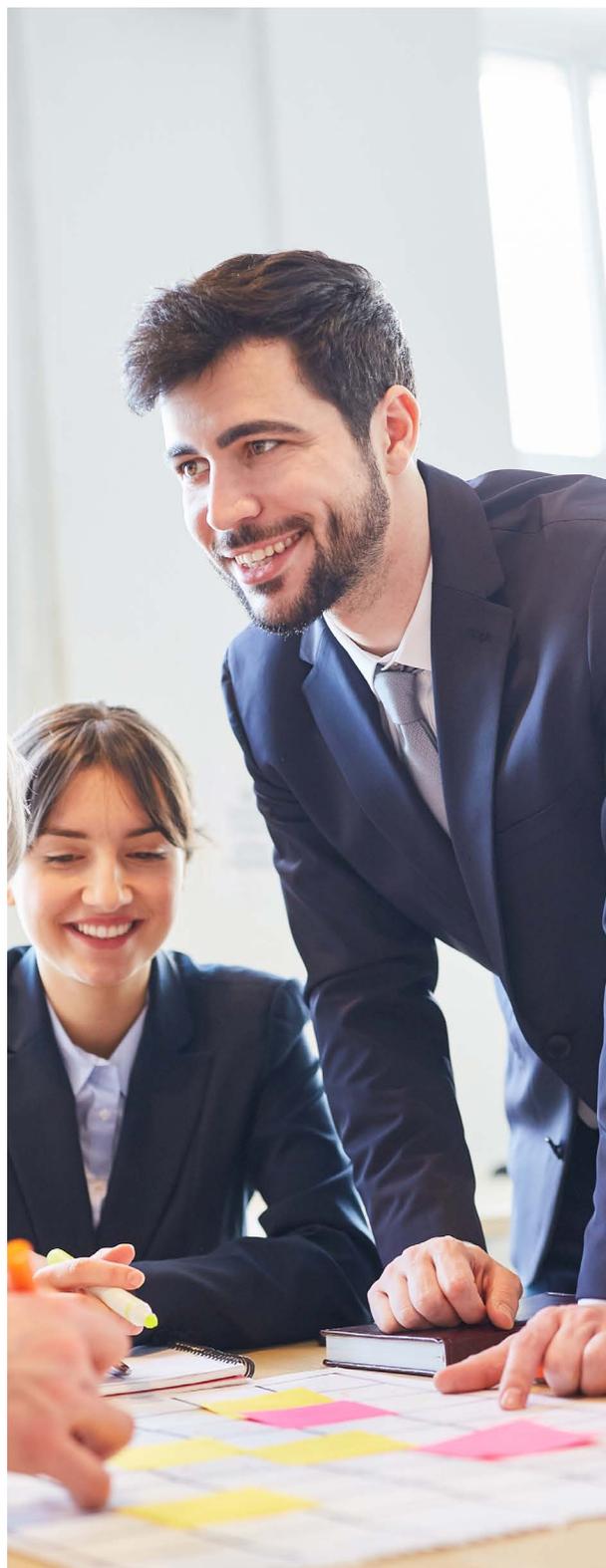
Esto es tan solo una parte del quehacer del comunicador, conocer lo que se dice, marca la puesta en marcha de estrategias y actividades, sin importar si el mensaje fue positivo o negativo, pues,

en el primer caso dichas estrategias se enfocarán en capitalizar los efectos de esta difusión y en el segundo, se deberá tomar las medidas necesarias para contrarrestar los ecos que afecten la imagen de la organización y evitar que permanezcan en la retina de los públicos.

La comunicación no es la panacea, ni existe la receta perfecta para una crisis, sin embargo es preponderante tener un camino para enfrentar las diversas crisis que pueden ocasionarse en la gestión empresarial, estas pueden o no ser causadas por acciones u omisiones de quienes tienen la responsabilidad directiva. No obstante, la falta de agilidad y la ineficacia en la toma de decisiones, darán muestra de negligencia, lo que tendrá sus consecuencias.

Una vez puesto ejecutado el plan descrito, empezaron a verse resultados. Otras instituciones como el Ministerio de Turismo, Cancillería, Policía Nacional y la Embajada Americana, manifestaron también su postura sobre el artículo. Los medios de comunicación, difundieron boletines enviados por Quito Turismo y entrevistaron a la vocera oficial. Se produjeron más de 20 notas relacionadas al tema.

“Vivimos en un entorno cada vez más globalizado, el internet se ha afianzado como ese socio de la comunicación”.



La implementación del *Inbound Marketing* en la estrategia empresarial

Karina Paola Valarezo González

DirCom de la Universidad Técnica Particular de Loja
kpvalarezo@utpl.edu.ec
Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL

Introducción

La revolución tecnológica y la sociedad del conocimiento modificaron la gestión empresarial y el comportamiento de los usuarios. “El gran cambio se produjo a mediados del siglo pasado, con la caída de la economía industrial y su concepto de gestión basada en el producto y, al mismo tiempo y en sentido contrario, la conciencia de todo esto con el auge de la economía de la información y el nuevo concepto de gestión basado en los servicios y los valores intangibles...” (Costa, 2009).

Hoy los negocios deben estar caracterizados por la ética, ser responsables económica, social y ambientalmente y entender que están para servir y no para dominar. Así mismo, reconocer la necesidad de dejar de centrarse en el producto y adoptar una estrategia orientada a entender y satisfacer a un cliente o usuario cada vez más exigente, informado y proactivo. Se trata además de aprovechar las soluciones digitales que están disponibles para generar no solo más clientes potenciales (*leads*), sino de que estos sean cada vez más calificados y con mayor posibilidad de convertirse en clientes y así impactar en los resultados financieros de las organizaciones.

En el contexto antes señalado es útil trabajar con la metodología denominada *Inbound Marketing*, metodología que se la empezó a conocer desde el año 2005 y se la entiende como la combinación de técnicas de marketing y publicidad digital no invasivas, que pretende estar en todas las fases del proceso de adquisición de un producto o un servicio, teniendo en cuenta cómo funciona el cerebro y el perfil de nuestro potencial cliente.

La filosofía del *Inbound Marketing* es ofrecer información, contenidos de valor y experiencias al cliente que le permitan llevarlo a tomar una decisión. Esta metodología tendrá éxito en la medida en que se encuentre debidamente coordinada desde la estrategia global de marketing y comunicación de la empresa y por tanto debe obedecer a la visión estratégica empresarial.

Al momento de planificar una estrategia de *Inbound Marketing* es indispensable diseñar cómo el *lead* viajará por el *funnel* de conversión para conseguir convertirlo en un cliente y posteriormente en embajador de nuestra marca, por ello un paso primordial en la metodología es definir con precisión lo que se denomina como Buyer Persona o arquetipo del cliente. Esta definición es un ejercicio que la organización realiza por determinar quién es la persona que

se interesa por el uso del producto o servicio y, por otro, qué necesidad resolvería el producto en esas personas; es decir, combina la identificación de características demográficas del cliente como: sexo, edad, localización geográfica, estado civil, profesión, clase social, etc., con rasgos de conducta como: tipo de contenido que consume, fuentes de información que utiliza, palabras clave que introduce en buscadores, motivaciones, etc. (Valdes, 2014).

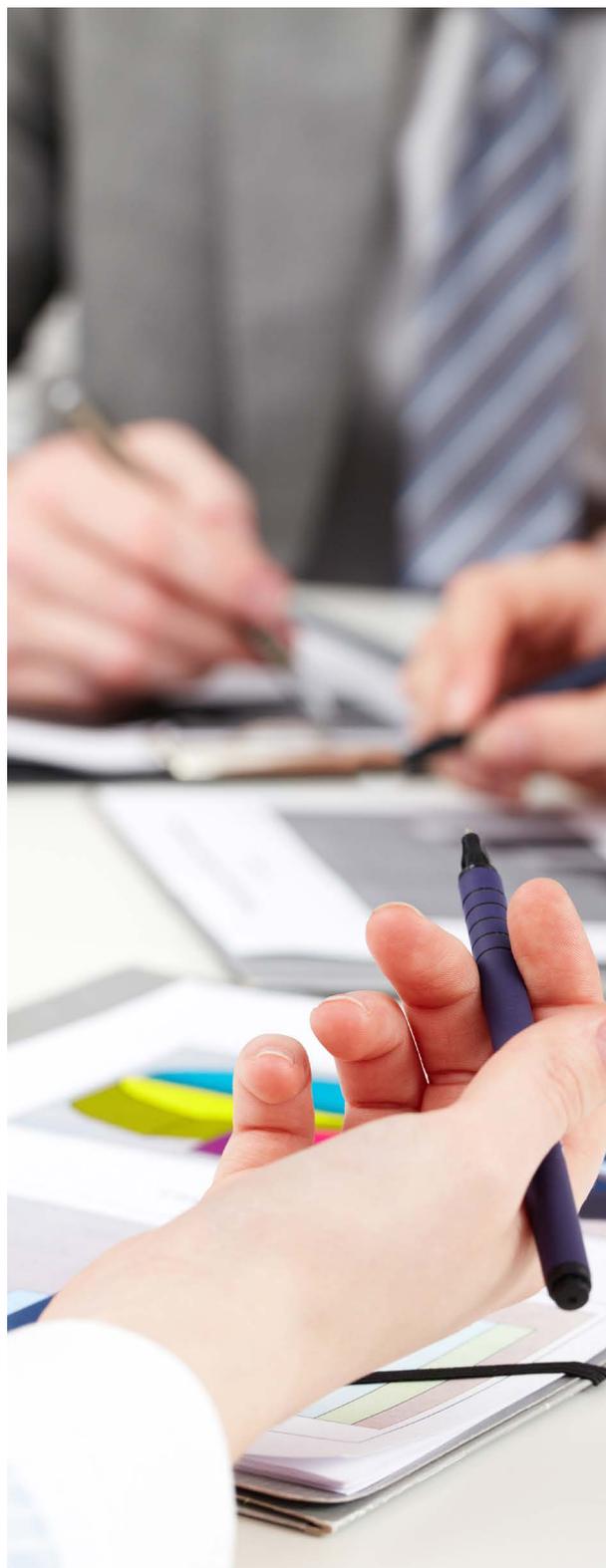
Hoy las estrategias de comunicación y promoción apuntan a crear campañas muy focalizadas, ligadas a resolver intereses específicos de sus potenciales clientes e identificando muy bien sus segmentos. Es así como van quedando atrás el montaje de grandes y costosas campañas en medios masivos en donde la conversión es menos efectiva y poco cuantificable.

Desarrollo

Este texto da cuenta de la implementación de Inbound Marketing en una Institución de Educación Superior. Como premisa para continuar, se debe recordar que las Universidades son instituciones sociales, actores cuyo desempeño académico, de investigación y de proyección social provoca impactos (positivos o negativos) muy relevantes para la sociedad. Por otra parte, también es importante señalar, que las Universidades son organizaciones complejas que poseen una estructura diferente a cualquier otra empresa, no gubernamental o incluso pública; la Universidad no es una organización productiva, ni comercial; representa a la sociedad en su conjunto (Valarezo, 2011).

La misión de la universidad es el desarrollo armónico-integral de la sociedad, (desarrollo sostenible), y para cumplirla su principal motor son los estudiantes pues a través de su formación integral se puede incidir y contribuir a la transformación de la sociedad.

La inserción de alumnos en una Universidad Particular se da debido a: las características competitivas del entorno ecuatoriano y la presencia de ofertas internacionales en este territorio. Esto, demanda levantar un planteamiento estratégico bien estructurado que empieza por contar con





información relevante del macro entorno y de la institución, la cual tiene como centro de todas las actuaciones al alumno potencial, y para ello utiliza una comunicación integrada que resalta los atributos de la marca y de la oferta académica específica, teniendo como premisa general la optimización del rendimiento de cada una de las tácticas y canales que se emplean.

Conclusiones

La adopción de Inbound Marketing como parte de la estrategia de captación de alumnos ha sido favorable sobre todo porque a través de su implementación se pueden solventar las necesidades de orientación e información que demandan los prospectos para superar sus dudas en relación a qué, cómo y dónde estudiar. Es decir, se trata de acompañar al prospecto a pasar por las etapas de: exploración (quiere estudiar y busca opciones en medios *on* y *off line*), consideración (ya sabe qué estudiar pero evalúa diferentes posibilidades), y finalmente, decisión (define en qué y dónde matricularse).

Trabajos citados

- Valdes, P. (2014). *Inboundcycle.com/blog*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de Inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/193674/porqu-el-buyer-persona-es-tan-importante-para-el-inbound-marketing>
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Valarezo, K. P. (2011). RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. Mapa del área andina y estrategias de comunicación empleadas para su difusión. *Tesis doctoral*. Loja, Ecuador: Universidad Santiago de Composela, USC.

El orden de ser, determina el orden de actuar

Mónica Maruri Castillo

Directora Ejecutiva del Instituto de Patrimonio Natural y Cultural del Convenio Andrés Bello
mmaruri@ipanc.org
Instituto de Patrimonio Natural y Cultural del Convenio Andrés Bello
(Organismo Internacional)

Hace muchos años cuando daba clases de RRPP en la Universidad, algunos alumnos me preguntaron si debían aceptar representar a un cliente de dudosa reputación. La respuesta fue clara: no. Para representar a una organización o persona debes creer en su reputación y en su ética empresarial o personal.

Voy a tratar de citar un par ejemplos que nos ayuden a comprender ¿por qué los objetivos y principios claros facilitan enormemente el camino a seguir?

Empiezo con el último caso que ilustra la importancia de la ética empresarial. Estuve en diciembre del 2017 en Inglaterra en el Children's Global Media Summit <http://cgms17.com/>, que tuvo lugar en Manchester; allí las discusiones giraron en torno a la necesidad de proveer un internet seguro a los niños del mundo. Los ejecutivos de la BBC, organizadores del evento, invitaron a los generadores de contenidos infantiles para que presenten las medidas que han tomado para proteger a los pequeños “televidentes”, pero también los peligros que persisten en el mundo digital.

El planteamiento lo hizo Jim Steyer de la ONG *Common Sense Media* <https://www.common Sense Media.org/meet-our-team>, quien dijo que conocía a los ejecutivos de Youtube y se imaginaba que no había sido su intención alojar

contenidos tan peligrosos, añadiendo que “sin querer” y sin percatarse, el asunto se había salido de las manos. Incluso un alto directivo de *Youtube* ahí presente, explicó que acababan de contratar a 10.000 personas para que revisen cada video alojado en su red y la “limpiaran” de contenidos nocivos. Y por si fuese insuficiente, ya está creado el App *Youtube-Kids* https://www.youtube.com/intl/ALL_us/yt/kids/ que no ha evitado la presencia de algunos videos como un Spiderman cruel o con movimientos explícitos, por dar un ejemplo.

Por eso la inquietud que no se atreven a presentarla quienes lideran una organización o inician un “negocio” es: “¿No será que ese plan de negocios, solo planteaba el lucro, sin consideraciones éticas?”. Los planes de negocios deben plantear no solamente las metas económicas, sino también las cuestiones éticas y su responsabilidad moral con sus accionistas y clientes/usuarios. Y claramente, Youtube no lo hizo.

Es muy oportuno insertar aquí como otra referencia -sin entrar a detallarlo- el reciente caso de Cambridge Analytica y Facebook <https://www.theverge.com/2018/4/10/17222546/facebook-mark-zuckerberg-senate-hearing-notes-cambridge-analytica-privacy> que ya es de dominio público, y que ha desembocado en un incómodo momento para Facebook, cuestionándose las

consecuencias morales y éticas de su modelo de negocios.

Vamos mejor a una experiencia propia: en el 2012 fui invitada por la Ministra de Educación Gloria Vidal para crear la televisión educativa de acuerdo a un mandato existente pero incumplido por muchos años del reglamento de Radio y Televisión (Art. 69), <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Reglamento-de-Ley-de-Radiodifusion-y-Television.pdf> brindándome así la oportunidad de crear desde cero una televisión educativa, junto con la creación de una marca y un modelo de negocio que diera servicio a la comunidad y sus públicos objetivos y que no sirviera de vehículo para la promoción política. Dejé saber a las autoridades que solamente habría un interés y este era: servir a los intereses de sus audiencias (niños y adolescentes) y transformar la vida de quienes vieran los contenidos.

Lo primero que hicimos fue conocer todas las experiencias de televisión educativa exitosas en otros países. Se consideraron las de Argentina y Colombia como ejemplos a seguir, evitando imitar costosos modelos europeos, como el de la BBC.

Venciendo el mito de que al público ecuatoriano solo le gusta la televisión con contenidos vulgares; habíamos descubierto que el público quería historias bien contadas, contenidos de alta calidad audiovisual y técnica, La marca EDUCA con la fresca y maleabilidad de un logotipo e imagen alejada de las usuales marcas tricolores manejadas por la Presidencia en ese momento, evitó aliarse o vincularse al Gobierno; a ningún gobierno, pues considerábamos que no se debía utilizar ese canal para lograr réditos políticos.

Contrariando al modelo generalizado en la televisión ecuatoriana de producir todo “inhouse”, se eligió un modelo externo de producción delegada. Así se garantiza un bajo costo de planta de personal, y un alto nivel de creatividad y calidad audiovisual, pues cada serie se contrata con un director diferente, especializados en diferentes tipos de formatos encargados de una serie a la vez, lo cual se logró gracias a la capacitación a los productores independientes de la mano de quienes lo hacían mejor en el continente.

Antes había mencionado que el modelo de negocios debe tener consideraciones morales y éticas, que perduren más allá de sus creadores y que resistan el escrutinio público. La televisión educativa bajo la marca EDUCA, siguió procesos técnicos de medición cualitativa y cuantitativa de sus contenidos, alejada de intereses y estrategias proselitistas, enfocada en un cambio de paradigma y encaminada a posicionarse entre los mejores del continente.

Sus series dirigidas a niños, niñas y adolescentes desde su segundo año de creación ganaron premios en el continente, en Europa y en Japón, posicionándola como modelo de gestión y de creación, sin ceder a militancias e intereses políticos.



Campaña de comunicación interna para reforzar los valores corporativos en el Grupo Industrial Graiman

María Isabel Vintimilla

Jefe de Bienestar y Comunicación Organizacional
mivintimilla@graiman.com
Graiman

Natalia González Ávila

Especialista de Comunicación Interna
ngonzalez@graiman.com
Graiman

Introducción

El Grupo Industrial Graiman es un grupo de origen cuencano, resultado de una identidad común que comparten doce empresas: Vanderbilt, Tugalt, Industrias Químicas, Pecalpa, Vías del Austro, Fuenlabrada, Calatayud, Hidrosa, Millenium Plaza, Sports Planet, Graiman y Hormicroto.

El Grupo cuenta con 1.600 colaboradores distribuidos en las principales ciudades del Ecuador, las plantas de producción se encuentran en la ciudad de Cuenca, por lo cual la mayor cantidad de colaboradores están en esta ciudad.

Los valores corporativos del Grupo son los siguientes: lealtad, transparencia, trabajo en equipo, responsabilidad, justicia y seguridad.

La campaña que se promovió desde el área de comunicación interna buscaba ir más allá de informar los valores del GIG, apuntaba a generar

un espacio para que la organización comparta con sus miembros, como menciona Rodríguez en su libro “Gestión de la comunicación en las organizaciones” la comunicación interna debe ser un “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Así se buscó difundir los valores del Grupo Industrial Graiman, a través de un elemento tangible que permita su recordación y genere un espacio de interacción entre los colaboradores.

Desarrollo

El primer desafío fue encontrar este elemento tangible para la campaña, tener algo que sea de

fácil recordación; luego surgió la necesidad de que este elemento genere empatía a todo nivel, obreros, personal administrativo, directivos y dueños, y que pueda ser valorado y útil en todas las jerarquías.

Así nació “Valoritis”: vitaminas y suplementos para fortalecer el sistema inmunológico de los soñadores. Estas vitaminas tenían un formato gráfico exacto al de un fármaco y contenía en su caja una botella similar a la de cualquier medicación, llena de pastillas de chocolate de varios colores. La información sobre los ingredientes de la fórmula describía el detalle de los valores del grupo y los beneficios que cada uno de estos brinda a la salud, el tono de comunicación fue siempre positivo y coloquial.

En la etapa de expectativa, que duró dos semanas, se trabajó el mensaje de la campaña, bajo el nombre de “Salud al Día” esto incluyó: artes para carteleros, redes sociales, fondos de pantalla, sit and watch, carteleros digitales en el comedor, se partió de un “contenido médico” que hablaba de los beneficios de las “Vitaminas Valoritis”, la expectativa generó varias reacciones sobre todo en los colaboradores de la planta, quienes preguntaban en donde podía adquirirse el producto.

En la etapa de expectativa se incluyó un video en el cual la doctora ocupacional del Grupo Industrial Graiman, describía “medicamente” la importancia de los valores en la vida de las personas, este video se publicó en las redes sociales del Grupo y se colocó en las pantallas del comedor.

Terminada la expectativa y con los colaboradores en busca de la “Valoritis”, el siguiente desafío fue lograr que ésta se distribuya de forma masiva generando un impacto positivo y rompiendo el esquema normal, así se decidió hacerlo a través de una brigada médica (un doctor y una enfermera- estudiantes de teatro-) que interrumpa las actividades cotidianas de los colaboradores y sorpresivamente, tras tomarles los signos vitales, entregue las “Valoritis”.

La entrega fue documentada a través de fotografías y videos, que mostraban a la gente recibiendo sus vitaminas, la distribución se reforzó con mensajes que recordaban la importancia del consumo de “Valoritis”, estos mensajes se colocaron en todos los canales internos.

La receptividad de los colaboradores fue positiva, han habido muchas personas acercándose al departamento de Bienestar Organizacional para solicitar un dosis de refuerzo, en varios equipos de trabajo ante conductas inapropiadas la gente sugiere tomar Valoritis, los resultados evidencian una asimilación de los valores corporativos como parte de sus actividades diarias.

Queríamos ir más allá de informar los valores, queríamos conectar con nuestros colaboradores, regalarles una vivencia, hacer que hagan suyo el mensaje a partir de una experiencia y tener conductas positivas alineadas con los valores corporativos del GIG. ¡Lo logramos!



Vivir la comunicación en la cultura empresarial

Diego Paúl Carrera Haro

Gerente de Comunicación y RRPP

diego.carrera@tame.com.ec

CNT

La comunicación en la praxis

En un entorno altamente mediado por la tecnología, el reto de la comunicación empresarial pasa ya no solo por la búsqueda de nuevos canales y herramientas que se adapten o sean resultado de dicho entorno, sino por el ejercicio de combinar la comunicación empresarial con actividades que permitan “vivir” el mensaje que se transmite, insertarlo en la cotidianeidad de manera vivencial, lúdica y eficiente. Ahora bien, es fundamental en primer lugar, que los mensajes que se circulan estén alineados al plan estratégico, a la filosofía empresarial y por supuesto a la visión del cambio que la empresa tenga, si es que está involucrada en un proceso de transformación. Con esta línea de partida, el reto del equipo de comunicación es conseguir la *bajada* del mensaje no solo a nivel retórico sino, como hemos mencionado, a nivel práctico.

En definitiva nos referimos a la comunión entre la teoría y la práctica, acción que puede enmarcarse dentro de la teoría práctica de la comunicación, que ha sido pensada con mayor amplitud en los EEUU “donde los trabajos de Kevin Barge, Robert Craig, Karren Tracy y Veron Cronen denominan como disciplina práctica en los casos en que un campo

de estudio dado, en este caso la Comunicación, se ocupa, además de su consolidación científica y conceptual, en el cultivo de una teoría práctica que permita acercar a ciencia a la ocupación y al compromiso con los problemas que se dan en la realidad social”, contexto con el cual debemos gestionar la comunicación como elemento transformador de una realidad social y, en el caso que expondremos, de una problemática o necesidad institucional/empresarial.

Podemos identificar “tres corrientes estadounidenses principales que abordan la problemática específica de la teoría práctica para la comunicación. Estas son:

1. *Teoría práctica como el establecimiento de mapas y vías de acción*
2. *Teoría práctica para la reflexión comprometida*
3. *Teoría práctica como práctica transformadora”*²

Sin embargo, para efectos de este artículo adoptamos un enfoque desarrollado en Latinoamérica, como un cuarta vía: la teoría práctica como praxis entre la investigación y la acción, donde “vale la pena recordar las ideas

1 www.razonypalabra.org.mx (2014). Para una comprensión de la teoría práctica de la comunicación, p. 20. México: Investigación en Comunicación Aplicada, Número 87, Julio/Septiembre

2 Ibid, p 21.

seminales de Paulo Freire, el pedagogo brasileño (1921-1997), quien desarrollo ampliamente la relación entre teoría y práctica, denominándola praxis. Freire argumentó y comprobó desde los años 1960, la existencia indivisible entre teoría y práctica. ^...existe una unidad entre práctica y teoría por la cual ambas se construyen, se formulan, y reformulan en movimiento constante entre práctica y teoría, para volver a una nueva práctica. ^ (Freire,1985, p.132)³

Este movimiento dialéctico teórico-práctico no tiene mejor ejemplo que las actividades vivenciales que conjugan la teoría, la práctica comunicacional y actividades que permiten generar dicho movimiento y enriquecer la evaluación de lo ejecutado y los nuevos planes futuros. Con esta

1. Prospección y desarrollo de *Insights*

En conjunto con las Gerencias de Desarrollo Organizacional (TH) y de Marketing se genera un trabajo de investigación interno para determinar un *insight* que, más allá de los resultados de mediciones de clima laboral, permita compilar los objetivos comunicacionales un elemento fuerte y de alto impacto. Con el soporte de la agencia de publicidad de la empresa se presenta como

2. Expectativa

Se generaron 3 videos, dramatizados, en los cuales se evidenciaba que una mala cultura de servicio y el NO se replicaban no solo en el ambiente laboral sino en el familiar: UNA MALA ACTITUD SE CONTAGIA.

Una vez librados los videos, durante un mes completo, se arrancó con la difusión de mensajes dirigidos a “APAGAR EL NO”:

premisa presentamos un caso de éxito que conjugue los elementos señalados.

Vivir la filosofía empresarial y la comunicación

Con el fin de estructurar y desarrollar una campaña integral, y transversal a toda la organización, en 2014 la Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa de CNT generó un plan de campaña con las siguientes etapas:

1. Prospección y desarrollo de *insights*
2. Expectativa
3. Lanzamiento
4. Sensibilización
5. Etapa vivencial y práctica

un eje principal el que estaba enraizado, en la cultura empresarial, el “NO”: no tengo tiempo, no es mi problema, no puedo hacerlo, no es de mi competencia, etc.

El enfoque de la campaña, el racional, se enfocó en “apagar el NO” y darle la vuelta: PONTE ON, siendo este último el nombre general de la campaña



3 Ibid, p.27



3. Lanzamiento

Luego de algunas semanas se realizó el lanzamiento formal de la campaña PONTE ON, por todos los canales formales de comunicación con piezas

que invitaban a apagar el no y PONERSE ON y, además, explicando de manera concreta que significaba PONERSE ON:



4. Sensibilización

En esta etapa se buscó atar el concepto de campaña a la filosofía empresarial, dando transversalidad al contenido:



VIÓN

Nuestra **VIÓN** es
"Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio que presta a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos".

¿Qué es ser la empresa **líder de telecomunicaciones** del país?

Es aspirar a ser **superiores** sobre las restantes, en el **mercado de las telecomunicaciones**, con aspectos de **liderazgo** como: **costos bajos, cuotas del mercado, tecnología y proyectos**. Todos estos esfuerzos, están encaminados dentro del mejoramiento continuo.



VIÓN

Nuestra **VIÓN** es
"Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio que presta a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos".

¿Qué quiere decir "por la **excelencia** en su gestión"?

Resalta la calidad que compromete responsabilidades, apegado a la perfección. El uso eficiente de recursos, estandariza procesos de fluidez en cuanto a calidad y flexibilidad para el cambio.

5. Etapa vivencial y práctica

Es este el momento de la praxis, en el cual se llevó todo el contenido desplegado en las etapas anteriores mediante la implementación de un reto, con diversas tareas grupales, que permitió integrar a personal de distintas áreas para la consecución de las metas planteadas. Así, se realizó el Reto PONTE ON:

- Una competencia virtual en grupo, dirigida a todos los colaboradores.
- Consistió en acumular puntos por actividades semanales que fomenten el trabajo en equipo.
- Cada grupo está compuesto de 5 colaboradores.
- El reto contó con 12 actividades, durante 3 meses.

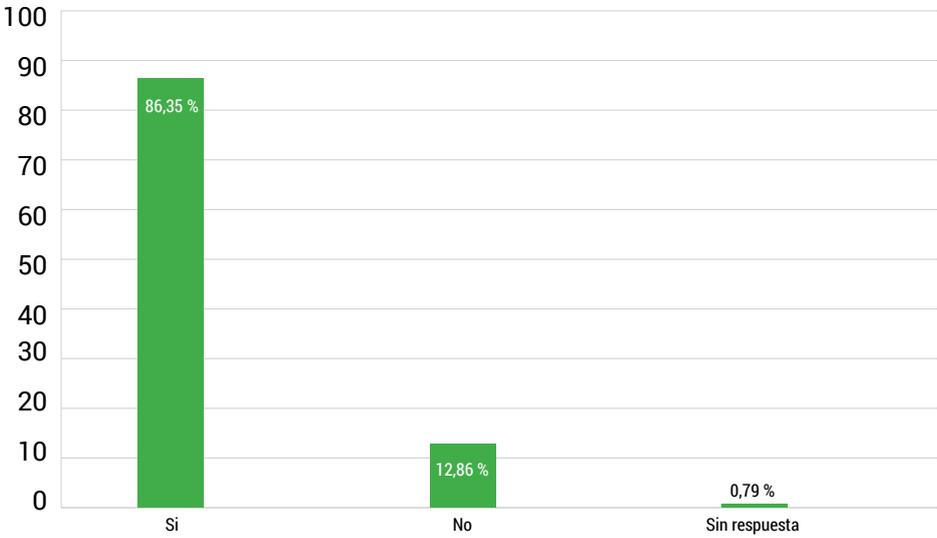


6. Conclusiones

Se inscribieron 410 equipos, activando a 2050 colaboradores a nivel de 24 provincias, con un altísimo impacto en cambio en distintos

indicadores de gestión y en los resultados propios de la campaña:

¿Crees que el RETO PONTE ON te ayudó a valorar más a tu empresa?



YaEsta.com: liderazgo comunicacional

Alejandro Freund y Martin Jara

Fundadores

YaEsta.com

¿Qué valor aporta la comunicación a su marca?

YaEsta.com es una empresa fundada en 2013, con una marca nueva en una industria que empieza a dar sus primeros pasos en el país. La comunicación juega un papel importante para dar a conocer los beneficios de nuestra empresa y de la industria del comercio electrónico. A través de ella logramos posicionar una nueva forma de comprar en la mente de nuestros clientes y reforzar atributos importantes de marca, como: seguridad, comodidad de compra, variedad de productos y precios competitivos. Además, la comunicación nos permite adquirir y fidelizar clientes, y mantener a YaEsta.com en la mente del público en varios momentos: pre, durante y post compra. Para eso utilizamos distintos métodos de comunicación, principalmente digitales.

¿Cómo se traduce todo eso en los resultados empresariales?

Nos brinda apoyo alcanzando los KPIs principales de la empresa: Ventas y Recurrencia de Compra.

¿Qué cultura corporativa ha desarrollado en su empresa?

Una cultura de cooperación, de equipo, donde todos somos parte de un solo engranaje y cada

parte es importante para obtener los resultados de la empresa. Esto lo hemos logrado a través de un nuevo tipo de liderazgo, por ejemplo: demostrando que los directores de la empresa son capaces de apoyar y participar en todos los procesos de la empresa, incluso en los más manuales.

¿Qué estrategia de comunicación usan para mantenerse en el mercado como la primera tienda de compras online del Ecuador?

Tratamos bien al cliente, cumplimos nuestras promesas de compra, brindamos productos de calidad. Los clientes sienten un valor al comprar en YaEsta.com, sienten seguridad, comodidad y beneficios en productos y precios que nosotros les prometemos.

¿Considera que la comunicación es la pieza clave para la innovación empresarial?

Si. Comunicación interna dentro del equipo, como se transmiten los mensajes entre colegas y comunicación hacia nuestros clientes. Ambas son igual de importantes para que funcione el engranaje de YaEsta.com.





GENERAMOS CONOCIMIENTO PARA TRANSFORMAR EL MUNDO

19 carreras en
Modalidad Abierta y a Distancia

28 carreras en
Modalidad Presencial

16 postgrados vigentes

Cursos de actualización
permanente

Conoce nuestra universidad en:
www.utpl.edu.ec

📞 1800 88 75 88 [f /utplloja](https://www.facebook.com/utplloja) [@utpl](https://www.instagram.com/utpl) [@utpl](https://www.tiktok.com/@utpl)



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Grupo de Investigación Gestión de la Comunicación Estratégica



UTPL
La Universidad Católica de Loja



Universidad
Casa Grande



OBSERVATORIO DE
COMUNICACIÓN UTPL



UTPL
SmartLand
gestión inteligente del territorio

ISBN-13: 978-9942-26-238-7



9 789942 262387