



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

PREVENCIÓN Y MANEJO DE CRISIS. ESTUDIO DE CASO: SEGUROS CONFIANZA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa.

Profesor Guía
Msc. María Belén Monteverde

Autora
Irina Paola Weisson Nermalceff

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

María Belén Monteverde

Máster DirCom

C.C.: 170765435-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Irina Paola Weisson Nermalceff

C.C.: 171530746-6

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es producto del esfuerzo y sacrificio no solo de diez meses, sino de cuatro años de formación académica y profesional. En primer lugar agradezco a Javier Cárdenas U., quien confió ciegamente en mi trabajo como estudiante y profesional; Daniela Cárdenas T., y a Seguros Confianza S.A., empresa que me abrió las puertas no solo para este trabajo académico, sino para mi formación profesional desde antes de entrar a la Universidad.

Agradezco a Mgs. María Belén Monteverde, con cuyos aportes no solo he elaborado esta tesis, sino me he formado como profesional y Comunicadora. No quisiera dejar de mencionar a mis valiosos profesores: Diego Apolo, Alfonso Espín, Sofía Guerrero, Édison González, Grace Zurita, Sara Alcívar, Vinicio Aguinaga, Patricia Hidalgo, Gabriela Egas, Alejandra Endara, Santiago Jiménez y Xavier Oviedo.

Finalmente, a mi hermosa familia y a David Sylva, quienes desde el cielo y la tierra, me han apoyado en la consecución de mis objetivos.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la vida, una vida de retos y dificultades, que muy pronto trae recompensas. Ningún triunfo llega sin sacrificio; y esta tesis es producto de esfuerzo y aprendizaje; de compañerismo y liderazgo; de risas y más motivación.

RESUMEN

Este trabajo de titulación es producto de cuatro años de aprendizaje académico en la carrera de Comunicación Corporativa y de cinco años de experiencia laboral en Seguros Confianza S.A.. Tomando en cuenta que ninguna empresa se encuentra libre de las situaciones de riesgo, ni de las crisis, este trabajo plantea una propuesta comunicacional de prevención y manejo de crisis empresarial enfocado en las tres sucursales de Seguros Confianza S.A..

El primer capítulo aborda la temática desde el punto de vista comunicacional; se plantean teorías de comunicación y de Comunicación Corporativa enfocadas a dirigir este proyecto. Además, se menciona la teoría de los stakeholders, aspecto fundamental no solo para este trabajo, sino también para Seguros Confianza. El segundo capítulo aborda la temática de las crisis desde el punto de vista de los expertos; se mencionan los tipos de crisis, sus características, sus fases y la teoría desde la comunicación. El tercer capítulo explica quién es Seguros Confianza, su historia, cómo está conformada, sus procesos comunicacionales, sus stakeholders, y la manera en la que gestiona los riesgos y las crisis.

Después de abordar esta tesis desde el punto de vista teórico, el cuarto capítulo abarca la investigación realizada a los públicos de la organización. Se llevaron a cabo entrevistas a los altos funcionarios de Seguros Confianza para a partir de los resultados, elaborar las encuestas para los colaboradores, clientes, corredores y beneficiarios. Con la información obtenida tras la investigación, se redactó el quinto capítulo, el cual contiene la propuesta comunicacional. Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones del estudio.

La sección de anexos es de suma importancia, pues plasma algunas de las ideas propuestas en el plan de comunicación en promesas tangibles y visuales.

ABSTRACT

This thesis is the product of four years of academic learning in the career of Corporate Communications and five years of experience in Seguros Confianza S.A.. Taking into consideration that there is no company that is free of risky situations, or crisis, this paper proposes a communication guide for preventing and managing corporate crisis, focused specifically in Seguros Confianza S.A..

The first chapter deals with the subject from the standpoint of communication; theories of communication and Corporate Communication focused on directing this project's purpose. In addition, the stakeholders theory, fundamental aspect not only for this thesis, but also to Seguros Confianza S.A.. The second chapter includes the crisis thematic from the point of view of the experts; types of crisis, features, phase, and different strategies to solve crisis from the communicational perspective. The third chapter explains who is Seguros Confianza S.A., its history, how it is formed, its communication processes, its stakeholders, and the way risks and crises are handled.

After addressing this thesis from the theoretical point of view, the fourth chapter covers interviews conducted with senior officials of Seguros Confianza; and with those results, surveys for employees, customers, brokers and beneficiaries were developed. With the information obtained upon investigation, the fifth chapter was written, containing the communication proposal. Finally, the conclusions and recommendations of the study were established.

The attachments section is critical because it portrays most of the ideas proposed in the communication plan into tangible and visual promises.

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN CORPORATIVA	3
1.1. Comunicación y organización	3
1.1.1. Teoría de comunicación	4
1.1.2. Teoría de Comunicación Corporativa	5
1.2. Stakeholders	7
1.2.1. Tipos de stakeholders	9
1.3. Comunicación Corporativa	11
1.3.1. Comunicación Interna	13
1.3.1.1. Tipología	14
1.3.1.2. Funciones de la comunicación interna	18
1.3.1.3. Objetivos de la comunicación interna	19
1.3.2. Comunicación Externa	20
1.3.2.1. Tipología	20
1.3.2.2. Objetivo de la comunicación externa	21
1.4. Planificación estratégica de la comunicación	23
1.4.1. Plan de comunicación	24
CAPÍTULO II. CRISIS ORGANIZACIONALES	31
2.1. Definición de crisis	31
2.2. Características de una crisis	33
2.3. Tipos de crisis	34
2.4. Fases de la crisis	37
2.5. Estrategias de comunicación para la prevención	38
de crisis	
2.6. El plan de comunicación de crisis	40

2.7. Manual de crisis organizacional	48
CAPÍTULO III. SEGUROS CONFIANZA	52
3.1. Historia	52
3.2. Filosofía corporativa	53
3.2.1. Misión	53
3.2.2. Visión	53
3.2.3. Valores	53
3.3. Objetivos	53
3.4. Identidad visual	54
3.4.1. Logotipo	54
3.4.2. Isotipo	55
3.5. Proyectos futuros	55
3.6. Productos y servicios	57
3.7. Estructura	58
3.7.1. Organigrama	58
3.7.2. Departamento de Mercadeo	60
3.8. Herramientas de comunicación	61
3.9. Procesos comunicacionales	65
3.10. Stakeholders de Seguros Confianza	67
3.11. Gestión de Crisis	68
3.11.1. Matriz de riesgos	69
3.11.2. Funciones relacionadas con gestión de crisis	70
3.11.3. Riesgos de reputación	74
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN	76
4.1. Objetivos de investigación	76
4.1.1. Objetivo general	76
4.1.2. Objetivos específicos	76
4.2. Metodología	76
4.2.1. Alcance	76

4.2.2. Enfoque	77
4.2.3. Métodos	77
4.2.3.1. Investigación documental	77
4.2.3.2. Investigación de campo	78
4.2.4. Herramientas de comunicación	78
4.2.4.1. Entrevistas	78
4.2.4.2. Encuestas	81
4.2.4.2.1. Público interno	81
4.2.4.2.2. Público externo	94
4.3. Conclusiones de la investigación	105
CAPÍTULO V. PLAN DE COMUNICACIÓN	108
5.1. Situación	108
5.2. FODA	109
5.2.1. Fortalezas	109
5.2.2. Oportunidades	110
5.2.3. Debilidades	110
5.2.4. Amenazas	111
5.3. Plan de comunicación	111
5.3.1. Objetivos del plan	111
5.3.1.1. Objetivo general	111
5.3.1.2. Objetivos específicos	111
5.3.2. Identificación de los públicos	112
5.3.3. Matriz estratégica	113
5.3.4. Matriz de acciones	114
5.3.5. Cronograma	116
5.3.6. Presupuesto	117
5.3.7. Matriz de evaluación	118
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	
Y RECOMENDACIONES	119
6.1. Conclusiones	119

6.2. Recomendaciones	121
REFERENCIAS.....	122
ANEXOS.....	126

INTRODUCCIÓN

Seguros Confianza es la empresa líder en el mercado de fianzas y seguro de crédito en el país. Con 30 años de experiencia, esta organización se ha posicionado en el mercado como una empresa sólida y seria por su servicio y capacidad de suscripción. Seguros Confianza ha sido certificada bajo algunos estándares de gestión de calidad, innovación y tecnología. Sin embargo, al tratarse de esta empresa con tal trayectoria, es indispensable que se formalicen aún más sus procesos de comunicación.

Actualmente, el departamento de Marketing es el encargado de gestionar la comunicación interna y externa, pero a la vez, también hace su papel de apoyo en el proceso de ventas. Esto conlleva a que quienes se encargan de este departamento, tengan un perfil de mercadeo, y no de comunicación. Por lo tanto, esta tesis propone la autonomía de un departamento, que se encargue de manejar la comunicación, las relaciones públicas, de asesorar e informar a la dirección de la compañía para encaminarse a la consecución de los objetivos organizacionales.

Tomando en cuenta que los escenarios políticos, económicos y laborales en el país son algo inciertos, este proyecto pretende apoyar a Seguros Confianza desde el punto de vista de la comunicación para prevenir y gestionar las posibles crisis por las que tenga que enfrentar la organización. Como se mencionará en las siguientes páginas, los públicos de la organización son fundamentales, pero es la Comunicación Corporativa la que genera expectativas, y lo que se comunica determinará el nivel de satisfacción de los públicos. Además, no se puede dejar de lado que la comunicación tiene el papel de integrador entre los departamentos, aportando valor agregado a esta disciplina.

La tesis que se presenta a continuación es la compilación de cuatro años de aportes académicos, más cinco años de experiencia laboral en Seguros

Confianza; y los temas a abordar, sin duda serán de aporte para la organización y para el desarrollo de la materia de Comunicación Corporativa.

CAPÍTULO I COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1.1. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Para lograr comprender la función de la Comunicación Corporativa dentro de la organización, es necesario proporcionar una definición clara de lo que significa este último término. Según Iván Thompson, una organización es “un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no” (Thompson, 2007).

Las teorías organizacionales se basan en exhaustivos estudios para poder definir y comprender las acciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones y las características que las identifican. Por lo tanto, es imprescindible detectar cuál es la teoría en la que se basará este documento, para interpretar de mejor manera el caso de el cual está centrado en la prevención y gestión de crisis empresarial en la compañía Seguros Confianza.

Son varias las teorías que describen a las organizaciones y sus comportamientos al momento de comunicar. La conjetura en la que se basa el presente estudio es la teoría contingente, pues esta establece que la organización es un sistema abierto, que conseguirá el éxito a través de la mediación y adaptación. Por ende, su estructura es versátil, dinámica y cambiante, y se adaptará a las necesidades que su entorno requiera. También sugiere que existen varios caminos para el éxito de la organización, dando más posibilidades a la superación. Los principales autores que respaldan dicha teoría son: Woodward, Burns, Lawrence, y Lorsch. (Unab, d. 7)

Así como el estudio de la organización es de suma importancia, también lo es el análisis de la influencia de la comunicación sobre ella. Es por este motivo que así como se establece una teoría organizacional como lineamiento de este documento, también se debe elegir una estructura comunicacional como se verá a continuación.

1.1.1. TEORÍA DE COMUNICACIÓN

La teoría de comunicación que va acorde con esta investigación es planteada por Grunig y Repper, y lleva como nombre teoría de dirección estratégica, públicos y asuntos, la cual es considerada una teoría que apoya de manera significativa en la prevención de crisis. Según Amaya (2013), “la dirección estratégica será fundamental para que la organización alcance sus metas y esté preparada en situaciones de crisis”. En primer lugar, esta teoría sigue un modelo simétrico, por lo que reconoce su “interdependencia con el entorno, fomenta la creatividad en todos los niveles, lo que descentraliza el poder y da un cierto grado de responsabilidad y autonomía a las personas que trabajan juntas por el bien del grupo” (Amaya, 2013). Tomando en cuenta que este estudio reconoce la importancia de direccionar estrategias de prevención y gestión de crisis empresarial a los distintos grupos de interés de Seguros Confianza, es imprescindible que el modelo utilizado sea simétrico.

La teoría de dirección estratégica, públicos y asuntos contempla tres niveles. El primero es de grupos de interés, donde el comportamiento de un grupo tiene consecuencias en el otro. El segundo es el nivel público, que considera a los grupos de interés que han evolucionado y se transforman en públicos. “La comunicación que involucra a los públicos en el proceso de toma de decisiones ayuda a manejar el conflicto antes de que necesiten campañas de comunicación” (Amaya, 2013). El tercer nivel es el de asuntos, donde “los públicos se organizan y crean asuntos a partir de los problemas que perciben” (Amaya, 2013).

Además, de estos mismos autores, Grunig y Repper, también se deriva la teoría de los stakeholders, donde se analizan “las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización” (Capriotti, 2009, p. 37). Por lo tanto, para la elección de una teoría de comunicación que vaya acorde con el estudio, es necesario contemplar que esta provenga de autores que considere a la relación con los grupos de interés de la organización, pues para la gestión y prevención de crisis, se los debe tomar muy en cuenta.

1.1.2. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La Comunicación Corporativa es el esfuerzo comunicacional corporativo orientado a conciliar los intereses de la empresa con los intereses de los públicos que la afectan o se ven afectados por ella. A partir de la Comunicación Corporativa, se ha asociado este documento a la teoría contingente para procurar la adaptabilidad de Seguros Confianza a los cambios ocasionados por el entorno, ya sea este interno o externo.

La teoría contingente enuncia que el éxito de las organizaciones, depende en una gran medida, de su capacidad de adaptación a las distintas situaciones (Díez, 2006, p. 20). En otras palabras, las organizaciones que subsistirán a alguna crisis son aquellas que puedan adaptarse a cualquier eventualidad, configurando su composición para seguir operando bajo diversas circunstancias, por más desfavorables que estas sean. Esta conjetura trabaja en la comunicación básica dentro y fuera de los sistemas y subsistemas; puede ser oral o escrita; de manera horizontal, vertical, interna o externa; su regulación es variable y depende de cada situación; se utiliza a la comunicación como el elemento integrador; y, se lo maneja a nivel organizacional (Collado, 2010, p. 29).

La teoría contingente, también llamada teoría situacional, nace en los años cincuenta a través de los varios estudios de verificación de las teorías organizacionales ya existentes. Esta teoría se divide en dos corrientes: la de los sistemas socio- técnicos, y la de la corriente contingencial. La primera, surge en Londres en los años sesenta mientras “tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza, afirmando que existen cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y comportamiento organizacional” (Rivas, 2007, p. 51). Estos ambientes son: el entorno estático y aleatorio, es decir, un ambiente tranquilo; el entorno estático segmentado; el entorno perturbado y reactivo; y, el entorno de campos turbulentos. La segunda corriente aparece a finales de los años cincuenta gracias a las investigaciones de la socióloga Joan Woodward, y las posteriores contribuciones de Burns y Stalker, quienes llegan a la conclusión de que “el ambiente determina la estructura y que este afecta su sistema administrativo y de funcionamiento” (Rivas, 2007, p. 51).

“Lo importante de esta escuela es que plantea la posibilidad de que, dependiendo de la industria y el medio ambiente en el que trabaje una organización, le afectarán de manera distinta las influencias externas, debiendo por tanto, diseñar las organizaciones estructuras y modelos diferentes, de modo que un área puede estar organizada con los principios burocráticos y la otra como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía” (Rivas, 2007, p. 51). Por ende, el éxito del diseño de una estructura contingente es que exista congruencia.

Por consiguiente, la teoría contingente o situacional es ideal para ser empleada al momento de diseñar una propuesta comunicacional para la prevención y manejo de crisis empresarial, tomando en cuenta que se deben diseñar estrategias para incrementar la adaptabilidad de Seguros Confianza cuando se enfrente a un momento crítico. Como lo establece esta conjetura, de esto dependerá la supervivencia de dicha organización frente a adversidades.

Según Moreno, Navarro y Humanes esta teoría se centra en:

“las relaciones estratégicas y conflictivas entre una organización y sus públicos, sugiere que los líderes deben ser capaces de analizar y evaluar las amenazas y oportunidades externas, elegir la posición adecuada en cada momento y promover de forma efectiva las relaciones con el resto de los líderes de la organización” (2013, pp. 950-951).

Para Méndez (pp. 21- 22), la teoría contingente considera al hombre como un ser complejo, el cual es afectado por las circunstancias que suceden a su alrededor.

“Cualquier acción produce una reacción en su comportamiento, que es diferente según la persona. El hombre en la organización reacciona frente a causas tales como: las directamente relacionadas con la labor (responsabilidad, posición, impacto de las decisiones, el ambiente de trabajo); las relacionadas con el ambiente (costumbres, ritos, normas, etc); las relacionadas con el hombre en sí (nivel social, cultural, económico, el adiestramiento, el conocimiento, etc.)”.

Por ende, es evidente que al enfocarse en la teoría de contingente, no solo se debe analizar a la organización como un sistema que se debe adaptar al cambio para sufrir el menor impacto durante las adversidades, sino que también debe tomar en consideración a los individuos que la conforman y representan.

Por tal motivo, al momento de prevenir y gestionar una crisis organizacional, se debe tomar muy en cuenta a los grupos de interés, o stakeholders, que pueden ser afectados por dicha eventualidad, así también como los grupos que pueden ocasionarla.

1.2. STAKEHOLDERS

Los stakeholders son imprescindibles para la organización, tanto así que la empresa depende de ellos, y viceversa. Por tal motivo, para diseñar una

propuesta comunicacional de prevención y manejo de crisis, se debe identificar a todos los stakeholders que intervienen antes, durante y después de una crisis.

Para Freeman en Fernández (2012), “se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera- explícita o implícita; voluntaria o involuntaria [...] puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales”. Por lo tanto, los stakeholders conforman un abanico de interesados: los accionistas, trabajadores, clientes, la sociedad, los proveedores, entre otros.

Además, como lo explica Fernández (2007), desde el punto de vista ético, la razón de ser de la organización será velar por el bienestar de todos sus stakeholders “cumpliendo con la condición de permitir la consecución de un resultado económico- financiero”. Por lo tanto, es de suma importancia que la empresa reconozca cuáles son los valores, intereses y expectativas de cada uno de sus stakeholders.

“La alta dirección tiene dos tareas fundamentales: alinear y guiar las acciones de cada participante en beneficio del grupo en su conjunto, lo cual lleva a la compañía hacia un futuro muchas veces impredecible; y satisfacer las necesidades de los principales grupos de stakeholders” (Vassolo, Sánchez y Weisz, p. 210). Por ende, la organización debe crear y distribuir valor a sus stakeholders para trascender y ser sostenible en el tiempo.

“La empresa debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones interactivas conllevan, entre otras cosas, el hecho de que, necesariamente, ha de haber intereses divergentes y potencialmente conflictivos; implican también la posibilidad de que se establezcan alianzas entre distintos agentes y grupos de interés” (Fernández, 2012, p. 135). Por ende, se debe reconocer de manera obligatoria a todos los grupos de interés

que afectan y se ven afectados por la organización, de manera que se establezcan las maneras correctas de comunicación y así, convertir a cada grupo en aliados estratégicos.

Con el pasar de los años, la teoría de los stakeholders ha ido completándose cada vez más, de manera que ha contemplado más aspectos importantes para cada grupo de interés. Por ejemplo, años atrás el principal interés de los stakeholders era el económico; mientras que ahora, incluso se toma en cuenta el denominado 'bien común'. "Primero, con las prestaciones concretas (trabajo o capital) a las que se obligó, y, segundo, contribuyendo a crear las condiciones para que se desarrolle el bien común en la empresa, que consistirá en la creación de las condiciones para que cada uno de los partícipes reciba de la empresa aquello que razonablemente espera de ella, y a lo que tiene derecho por su contribución" (Argandoña, 1998, p. 8).

Por último, se debe reconocer que los stakeholders no solo afectan y pueden ser afectados por la organización, sino que también tiene expectativas de lo que esperan que la organización haga y responda frente a ciertos eventos. Por lo tanto, las estrategias que lleve a cabo la organización deben ser direccionadas a cada uno de sus grupos de interés; así como elaborar acciones comunicacionales dirigidas a cada stakeholder.

1.2.1. TIPOS DE STAKEHOLDERS

Tomando en consideración que los stakeholders son aquellos grupos que pueden afectar, o a su vez, verse afectados por la organización, pueden ser de carácter interno o externo. Entre ellos se encuentran:

Propietarios de la empresa: quienes tienen un interés financiero en forma de acciones o bonos. Dependiendo de la participación que tenga cada propietario, se verá su interés por la organización. (González, 1999, p. 2).

Dirección o management: las personas que se encargan de salvaguardar los intereses de la organización y quienes podrán mediar entre stakeholders en caso de presentarse alguna eventualidad. (González, 1999, p. 4)

Colaboradores: los colaboradores acatarán las órdenes de la dirección o management, y proveerán del servicio al cliente que percibirá el consumidor. Los trabajadores tienen tres intereses primordiales: su puesto de trabajo, su empleabilidad y su jubilación (González, 1999, p. 5).

Clientes: aquellas personas que han decidido adquirir los bienes o servicios de la empresa en cuestión. Son la principal fuente de ingresos de la compañía, y compone una relevancia alta dentro del mapeo de públicos de interés.

Proveedores: son quienes traerán la materia prima para asegurar un buen producto final. (González, 1999, p. 9). En el caso de las empresas de servicios, los proveedores pueden brindar otras labores como la proporción de información, papelería y uniformes.

Competencia: aquellas empresas que se dedican al mismo giro de negocio o que pueden satisfacer las necesidades del consumidor y reemplazar el servicio de la organización. Es en base a ellos que la empresa también se reinventará para diferenciarse de sus competidores. (González, 1999, pp. 8- 9).

Comunidad local: quienes directa o indirectamente pueden verse afectados por la existencia de la organización, y quienes de cierta manera serán beneficiados tras las acciones de responsabilidad social empresarial (González, 1999, p. 9).

Es importante identificar y gestionar a los stakeholders para la elaboración de estrategias. Para ello, la Comunicación Corporativa se divide en Interna y Externa para direccionar respectivamente sus esfuerzos comunicacionales.

1.3. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Al tratarse de un área multidisciplinar, la Comunicación Corporativa tiene como meta que la organización “funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos de rentabilidad, bien económica, bien social o ambas” (Castro, 2007, p. 16). Sin embargo, no solo se busca favorecer la comunicación entre los públicos internos de la organización, sino también generar una imagen positiva e irla fortaleciendo.

“(…) el papel de la comunicación es determinante a la hora de construir o destruir líderes, hecho más notorio en el ámbito institucional que en el empresarial. El nexo de unión entre ambas situaciones probablemente venga motivado por la creciente influencia de la opinión pública en todo tipo de actividades” (Castro, 2007, p. 112).

Desde el punto de vista organizacional, Benito Castro (2007, p. 9) propone que se analice a la comunicación desde dos perspectivas: la interna y la externa. En definitiva, esta disciplina busca afianzar a sus públicos, como una alternativa innovadora para generar buenos resultados. Más adelante en su libro ‘El auge de la comunicación corporativa’ (p. 15), Castro indica que la Comunicación Corporativa es sumamente holística, hasta el punto de abarcar las disciplinas de “relaciones públicas, relaciones con los medios, comunicación financiera, desarrollo de la identidad corporativa, comunicación de crisis, etc.” Por último, esta disciplina tiene el fin del involucramiento de los públicos hacia la consecución de objetivos.

Para Paúl Capriotti (1999, p. 1), la Comunicación Corporativa es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”. Por lo tanto, se puede decir que se trata de todo lo que dice la organización sobre sí misma. Además, Capriotti (1999, p. 1) detalla las principales premisas en las que se fundamenta la Comunicación Corporativa:

- En una organización todo comunica:

Tanto los esfuerzos intencionales, como los no intencionales dan qué pensar sobre la organización. La publicidad, el marketing y las estrategias de ventas son algunas de las acciones intencionales que realiza la organización para darse a conocer. Sin embargo, la manera en que sus funcionarios se comportan puede derivar como acciones no intencionales, por lo que es de suma importancia que exista coherencia en todas las acciones organizacionales. Lo que los públicos perciban sobre la organización será el resultado de todas sus acciones.

- La Comunicación Corporativa genera expectativas:

“Todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos y servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga” (Capriotti, 1999, p. 2). Por tal motivo, la acción comunicativa incluso tendrá repercusiones sobre el nivel de satisfacción que tengan los grupos de interés sobre la organización.

- La Comunicación Corporativa debe estar integrada:

Si bien es cierto que las organizaciones se dividen por departamentos, y cada uno tiene sus metas y objetivos, esto no quiere decir que deben separarse entre ellas y dejarse de apoyar. Es más, la Comunicación Corporativa debe integrar a los departamentos, para que entre ellos planifiquen sus acciones y exista coherencia entre ellos, así también como la comunicación de los diversos mensajes.

“Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias

(sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.). Con ello logramos dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y obtendremos un efecto sinérgico entre las diferentes acciones”. (Capriotti, 1999, p. 3).

La Comunicación Corporativa es multidisciplinar, y abarca una serie de funciones que aportan a la consecución de los objetivos. Entre sus funciones se encuentra la de investigación, planificación, información, comunicación, persuasión, integración, representación, asesoría y de evaluación. Al tratarse de un campo tan holístico, la Comunicación Corporativa engloba una serie de competencias para brindar apoyo a las organizaciones; todo esto a través de la gestión de comunicación interna y externa.

1.3.1. COMUNICACIÓN INTERNA

Según Benito Castro en su libro ‘El auge de la comunicación corporativa’ (2007, p. 18), la comunicación interna trabaja para fortalecer y desarrollar la cultura corporativa. Asimismo, Verdura (2012, p. 39) en su tesis ‘Aplicación de las técnicas de comunicación externa a la comunicación interna de las empresas’, también asigna a la comunicación interna la imprescindible labor de reconocer las funciones e importancia que tiene cada colaborador dentro de la organización. Por lo tanto, permite que la consecución de los objetivos se cumpla de manera más eficiente porque todos los funcionarios conocen de qué se trata su trabajo, en qué dirección apunta, y la importancia que tiene su esfuerzo dentro de la organización.

Para Losada (2004, p. 259), la comunicación interna ha dejado de ser una simple instrucción por parte del directivo hacia el resto de trabajadores, y pone énfasis en la respuesta de este mensaje. Claro está que existe una interacción continua entre emisor y receptor, siempre y cuando el ruido del canal no evite transmitir el mensaje inicial. “Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerla posible, creando una identidad propia donde la

imagen interna y externa concluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa” (Losada, 2004, pp. 259- 260).

1.3.1.1. TIPOLOGÍA

Dentro de una organización, los tipos de canales que se utilizan para la comunicación pueden determinar si esta es de carácter formal o informal. La comunicación formal se da a través de los canales oficiales que establece la organización. Para Enrique (2008, p. 56), la comunicación formal rara vez satisface totalmente a las necesidades de información que requieren los miembros de la organización, por lo que en varias ocasiones es relevante complementarlos a través de canales informales.

Cada canal es muy distinto, pues cumple diversos objetivos comunicacionales. Por ejemplo, pese a que la comunicación formal en la mayoría de casos no satisface las necesidades del público, tomando en cuenta que suele ser impersonal, se utiliza cuando se trata de temas oficiales, delicados o de una gran trascendencia para la organización. Por otro lado, la comunicación informal permite tener una mayor proximidad hacia el cliente interno; sin embargo, al ser de carácter descontrolado y su principal objetivo es el interés, da cabida al origen de rumores (Verdura, 2012, pp. 55- 56).

Comunicación formal:

Según Enrique (2008, p. 56), este tipo de comunicación “transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama. De acuerdo al origen y al destino de los mensajes transmitidos, la comunicación interna se divide en descendente, ascendente y horizontal.

- Comunicación descendente:

Se trata del tipo de comunicación formal más básico y tradicional dentro de una organización. “Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones”. La comunicación descendente nace de la alta dirección y desciende de manera vertical hacia los niveles inferiores. Su principal función es transmitir instrucciones en base a las actividades que se deben realizar, así como los objetivos que logra conseguir la empresa.

Los medios de comunicación convencionales que se utilizan durante la comunicación descendentes son: publicaciones periódicas de distribución general, noticias o informativos breves a través de medios de transmisión de fácil lectura y comprensión, hojas informativas, tabloneros de anuncios, folletos y campañas publicitarias al interior de la organización, revista institucional, carteles, videos, y canales de audio (Enrique, 2008, p. 58).

Villafañe (1998) en Enrique (2008, p. 58) señala que los objetivos de la comunicación descendente son el “implantar y fortalecer la cultura de la organización, y reducir la incertidumbre del rumor”. Si se cumplen los objetivos de este tipo de comunicación, se logrará que todos los funcionarios comprendan los principios y metas de la organización, se generará credibilidad y confianza hacia la dirección, se motivará la participación de los colaboradores, se agilizarán los procesos de transmisión de información y se consolidarán los roles jerárquicos.

Sin embargo, así como la comunicación descendente tiene varias características que la favorecen, tiene algunos puntos en su contra como por ejemplo la saturación de información que puede ser vista como un exceso de órdenes y disposiciones desde la dirección. Además, cuando son varios los superiores que comunican a sus subordinados instrucciones mutuamente excluyentes, esto puede generar discrepancias y confusiones; adicional al tipo

de vocabularios que se utiliza, donde en ocasiones resulta ser muy técnico para el receptor. Por último, la comunicación descendente puede ser vista como una falta de consideración a los colaboradores cuando la repetición constante de los mismos mensajes pueden poner en duda la confianza que se tenga hacia los subordinados, o su inteligencia y competencia.

- Comunicación ascendente:

Este tipo de comunicación surge de manera vertical desde los niveles bajos de la organización, hacia los mandos altos. La comunicación ascendente es favorable porque permite comprobar si la información transmitida de forma descendente fue comprendida adecuadamente. Además, permite a la alta dirección enriquecerse de perspectivas distintas, que se deben tomar en cuenta al momento de generar estrategias y políticas dentro de la organización.

Los medios de comunicación habituales para la comunicación ascendente son las reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, círculos de calidad, notas de obligada respuesta, teléfonos de servicios, encuestas y sistemas de sugerencias como buzón o cartas al director (Enrique, 2008, p. 61).

Villafañe (1998) en Enrique (2008, p. 61) reconoce que el principal objetivo de este tipo de comunicación es “favorecer el diálogo social entre la empresa o la institución para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades ocultas, lograr el máximo aprovechamiento de ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión, y estimar el consenso”.

No obstante, la comunicación ascendente tiene algunos puntos en contra, como por ejemplo el provocar ira del director cuando algún punto de vista expuesto no es de su agrado; así como también se procura comunicar únicamente los mensajes favorables, sesgando absolutamente el aporte de información por parte de los mandos bajos hacia la dirección. En varios casos,

existe poca receptividad y apertura de los directores a escuchar a sus funcionarios. Por último, en numerosas ocasiones los canales comunicacionales son insuficientes para este tipo de comunicación.

- Comunicación horizontal:

“La comunicación horizontal es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico; por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales” (Enrique, 2008, pp. 61- 62). Pese a que la comunicación horizontal puede darse entre todos los niveles de la organización, la más trascendente es la comunicación horizontal entre directivos, pues es esta la que puede repercutir con mayor impacto. Este tipo de comunicación suele ser de carácter coordinador, por lo que es necesario que existan relaciones interpersonales cooperativas entre funcionarios para que la comunicación sea eficaz.

Por lo general, los medios de comunicación horizontal son las reuniones de trabajo entre departamentos, eventos donde exista apertura de diálogo e intercambio de opiniones, informes y comunicados como cartas internas y notas recordatorias (Enrique, 2008, p. 62).

Los objetivos de este tipo de comunicación buscan “favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos” (Villafañe en Enrique 2008, p. 62), así como promover la participación de los funcionarios, aumentar la cohesión interna y agilizar los procesos organizacionales.

Sin embargo, así como tiene sus puntos positivos, también tiene algunos en contra. Por ejemplo, puede existir falta de interés por parte de los implicados. Asimismo, los funcionarios no suelen dedicarle tanto tiempo a la comunicación, por lo que esta definitivamente se entorpece y no se cumple una comunicación

horizontal coordinada. Además, puede pasar que los canales horizontales no estén establecidos como tales, por lo que puede que ni se los utilice.

Comunicación informal:

Los canales que utiliza este tipo de comunicación suelen no estar planificados, “surgen de las relaciones sociales que se desarrollen entre los miembros de la organización y representan una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones” (Enrique, 2008, p. 57). La comunicación informal se da cuando no se utiliza un canal oficial entre los funcionarios, y su aplicación se incrementa en la organización cuando hay unas buenas relaciones interpersonales entre los miembros.

Pese a que este tipo de comunicación puede ser efectivo por su brevedad y espontaneidad, también puede desfavorecer a la organización. “La principal forma de comunicación informal es el rumor; este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y el funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerlas” (Enrique, 2008, p. 57).

1.3.1.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como resalta la tesis de Verdura (2012, p. 47), la comunicación interna tiene una función más motivacional, de sentido de pertenencia y social dentro de la organización, que meramente comunicacional. Esto sucede porque cuando los funcionarios de una organización se encuentran tomados en cuenta y su trabajo es valorado, desempeñarán sus labores de manera más productiva. Por ende, la comunicación corporativa en sí tiene como finalidad el afianzamiento de sus públicos para lograr la consecución de sus objetivos, y esto colinda con los principios de la comunicación interna, la cual consolida a los públicos dentro de la organización para ser actores participativos del cumplimiento de objetivos.

Según Verdura (2012, p. 47), “hay una clasificación que las divide en tres campos de actuación según una de las principales directrices de la Comunicación Interna, y es que ésta sirve para presentar las reglas, tareas y responsabilidades de todos los miembros de la organización y coordina todas estas actividades”.

- Función de información:

Consiste en dar a conocer las funciones del personal y cualquier mensaje relevante que permita la consecución del trabajo de manera más productiva. Esta función permitirá que disminuyan los niveles jerárquicos, se descentralice la cantidad de trabajo y se puedan delegar mejor las funciones.

- Función de explicación:

Tiene como fin dar a conocer a los colaboradores la razón por la cual se toman ciertas decisiones y el porqué de las órdenes. Esto permitirá que los funcionarios compartan los objetivos de la empresa, “ayuda a difundir la voluntad de la dirección” (Verdura, 2012, p. 48), y comprendan que deben cumplir con sus funciones de la mejor manera.

- Función de interrogación:

Se encarga de aclarar dudas, y fomentar este hábito entre los departamentos de la organización para evitar rumores.

1.3.1.3. OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

“Los objetivos de la Comunicación Interna vienen dados por sus metas a lograr. Podríamos decir que hasta tienen un orden lógico. Son muchos pero todos ellos forman parte de un todo en sí” (Verdura, 2012, p. 49). En primer lugar, la comunicación interna busca dar estabilidad a la empresa. También se encarga

de que toda la organización conozca los objetivos de la misma, para que sus miembros trabajen en una misma dirección hacia el cumplimiento de metas. Por otro lado, la comunicación interna busca unificar la manera de pensar del público interno y solidificar la cultura corporativa. Consecuentemente, tener una clara identidad corporativa, filosofía, valores y fomentar a un ambiente participativo.

Así como la gestión de la comunicación interna es necesaria para coordinar los esfuerzos comunicacionales para lograr los objetivos de la organización, también es imprescindible realizar esta tarea de forma externa. De este modo se trabajará la comunicación de manera integral, y así ejercer la Comunicación Corporativa.

1.3.2. COMUNICACIÓN EXTERNA

Según Benito Castro (2007, p. 19), la comunicación externa “es el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad”, para que estos esfuerzos se conviertan en resultados. Algunas disciplinas que se encuentran comprendidas dentro de la comunicación externa son la publicidad, marketing y las relaciones públicas.

Por otro lado, Báez (2000, pp. 109- 110) resalta que “la comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior. En las instituciones públicas se trata no solamente de los usuarios de sus servicios sino que se debe informar a otras instituciones, a los ciudadanos y a algunas organizaciones internacionales”.

1.3.2.1. TIPOLOGÍA

La comunicación externa puede ser analizada desde distintas perspectivas, sin embargo una de sus distinciones se basa en el tipo de objetivos y herramientas

de comunicación utilizadas. El segundo capítulo de la tesis 'Comunicación Organizacional' de Sandoval (2004, p.61) hace referencia a que los tres tipos de comunicación externa son: las relaciones públicas (RRPP), la publicidad, y la publicidad institucional. El término RRPP busca "crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general. Además, su labor es permanecer en constante comunicación con el público, creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa".

Por otro lado, Sandoval (2004, p. 62) resalta que la publicidad en muchas ocasiones es definida como una manera de comunicación pagada e impersonal, transmitida hacia una audiencia seleccionada a través de un medio de comunicación masivo. A su vez, la publicidad institucional se encuentra dirigida a promover la imagen de la empresa, su reputación, sus ideas, y lo que diferencia a su producto o servicio de la competencia. El fin de este tipo de comunicación externa es crear un vínculo mucho más personal con y hacia su consumidor y su público externo, incrementando su efectividad.

1.3.2.2. OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa tiene como objetivo el dar a conocer a sus públicos externos acerca de la organización, de manera que se asocie a la filosofía corporativa, con una imagen positiva, y a la vez con sus productos y servicios. Además, si la comunicación externa es bien gestionada, los consumidores preferirán a dicha empresa en vez de la competencia. Para que dichos objetivos se cumplan, la organización debe llevar a cabo las siguientes funciones:

- Comunicar e informar:

La organización debe hacer saber a sus públicos sobre la empresa en sí: su ubicación, el estado de las instalaciones, los métodos que desempeña para

elaborar sus productos o para gestionar sus servicios, sus objetivos y filosofía corporativa. Debe dar a conocer sobre sus productos, los usos y aplicaciones que estos tienen, las ventajas, durabilidad, precio, garantía; así también como el lanzamiento de nuevos productos. Asimismo, se debe crear una imagen global de la empresa, para así lograr consolidar la imagen. Una vez que se dé a conocer la imagen de la organización, será más fácil posicionar a los productos y servicios, para diferenciarlos de la competencia y obtener una mayor participación de mercado.

- Incidir y persuadir hacia la compra:

La comunicación externa debe colaborar con el proceso de venta del producto, persuadiendo a sus públicos a que gestionen la compra. Para ello, la comunicación debe estar dirigida tanto a los clientes actuales, como a potenciales. Además, pese a que se trate de un buen producto o servicio, la comunicación debe ser de tal manera, que se proyecte la solidez de la organización, que es la que respalda a dicho producto. En otras palabras, no solo se trata de un producto de calidad, sino que es respaldado por una marca reconocida. Adicionalmente, en caso de que algún producto posea una imagen desfavorable, la comunicación externa ayudará a que cambie su percepción actual.

Según el libro ‘La comunicación comercial’ de la Editorial Vértice (p. 25), a través de la persuasión hacia la compra, se logrará que los clientes “asocien los productos de la empresa en el punto de venta con la imagen positiva” y también a que “compren los productos de la empresa y no los de la competencia. Esto se consigue a través de la comunicación de una imagen diferenciada de los productos y de la empresa”

- Fidelizar y recordar al cliente

Por último, la comunicación externa debe lograr que la marca ocupe un lugar privilegiado en la mente del consumidor y su mercado objetivo, así como fomentar la fidelización hacia sus productos, servicios y la organización. Para esta fase de la comunicación, se puede utilizar estrategias para premiar a los consumidores fieles, así también como recordar los puntos de venta o instalaciones.

Al momento de diseñar una propuesta comunicacional de prevención y gestión de crisis empresarial, es absolutamente necesario gestionar la comunicación de manera interna y externa, analizando a los grupos de interés para obtener una visión holística de los posibles escenarios que se puedan presentar. Además, la clave para neutralizar una posible crisis nace en la previa gestión interna y externa de la comunicación. Si las acciones se toman a tiempo, no debe existir motivo para que la situación crítica se agrave más.

1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

Para poder desarrollar cualquier propuesta comunicacional de prevención y gestión de crisis empresarial, es imprescindible partir por la planificación estratégica, pues es aquí donde se analizan todos los factores que influyen al momento de comunicar, se toman en cuenta a los stakeholders, y además se definen acciones concretas para la consecución de los objetivos. Por lo tanto, para satisfacer los intereses y los objetivos de los stakeholders, se debe conseguir una ventaja competitiva adecuando los recursos y capacidades de la organización para que en base a esto, los subprocesos sean controlados por la dirección estratégica.

Según Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008, p. 98) en su libro 'Planificación de la comunicación empresarial', la estrategia es un término militar y un "plan maestro para ganar una batalla y consiste en elegir el lugar y

el momento de combate, así como las fuerzas necesarias para llevarlo a cabo. Es la decisión sobre el dónde, cuándo y con qué”. Desde el punto de vista del modelo de negocio, las estrategias permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenible para la organización. Las estrategias pueden ser planificadas a largo plazo, de cinco a diez años; a mediano plazo, de tres a cinco años; y a corto plazo, de uno a dos años.

Según Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008, p. 98), se debe establecer una diferencia entre la estrategia empresarial y la estrategia de comunicación. El primer término se refiere a las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Mientras que el segundo término va ligado a las estrategias empresariales para apoyar en la consecución de objetivos. El texto también menciona algunas características que se deben considerar para elaborar una buena estrategia de comunicación: ésta debe estar sujeta a unos objetivos; la estrategia debe diseñarse para cada uno de los públicos a los que se dirige, así también como contar con tácticas y acciones claras y concretas para lograrlas implementar con facilidad.

1.4.1. PLAN DE COMUNICACIÓN

Según Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008, p. 89), “un Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello”. Como lo explica Joan Costa (1997), ahora las empresas deben tener una perspectiva integral de la comunicación, no como en el pasado cuando la comunicación giraba en torno a la creación de la marca y la imagen organizacional.

De igual manera, complementando a la definición propuesta por Enrique, el plan de comunicación es un proceso sistemático generado por la organización con el fin de garantizar “la producción de mensajes relevantes y establecer los

criterios (...)” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, p. 152), para la consecución de objetivos, ventajas competitivas y la satisfacción de los públicos internos y externos. Los elementos que estos autores consideran imprescindibles para la elaboración de un plan estratégico de comunicación completo son:

Situación:

Se debe reconocer las razones por las cuales la organización necesita un plan de relaciones públicas. En el caso de este documento específicamente, la organización necesita establecer acciones para poder aplicar de inmediato al momento de suscitarse una crisis para evitar futuros inconvenientes o incluso la desvinculación de sus stakeholders a causa de un mal manejo de la comunicación.

Para ello, se lleva a cabo un análisis externo del sector, del entorno, del mercado, de los clientes, de los proveedores, distribuidores y la competencia. A partir de este análisis, surgirá el planteamiento de oportunidades y amenazas que ayuden o perjudiquen al plan de comunicación. De manera complementaria, se realiza un análisis interno donde se hace una revisión de los resultados obtenidos en el último período estratégico para verificar si se han cumplido los objetivos. Además, se analiza la misión, visión y valores; los objetivos estratégicos y funcionales; los productos y servicios que ofrece la organización; el origen y evolución histórica de la misma, su estructura política y organizacional; sus procesos, políticas, normas y cultura; sus canales de distribución; público objetivo de los servicios; e incluso los presupuestos asignados a la comunicación global.

Es crucial conocer a la organización de manera integral, para poder a partir de ello, establecer estrategias y acciones que realmente sean necesarias para la misma.

Objetivos:

Una vez comprendida la situación o el problema, se deben establecer los objetivos. Para determinar objetivos que competan a la gestión de comunicación, Wilcox, Cameron y Xifra (2012, p. 158) proponen el planteamiento de las siguientes preguntas:

- ¿Se ajusta realmente a la situación?
- ¿Es realista y alcanzable?
- ¿Puede medirse su efectividad?

Para que los objetivos tengan una completa congruencia con la organización, estos deben ser establecidos a partir de la misión, visión, objetivos estratégicos, y con el fin de solucionar algún aspecto de la organización.

Los objetivos pueden ser informativos o motivacionales:

- Informativos: están diseñados para informar o aumentar el conocimiento sobre algún tema. Una de las principales dificultades de estos objetivos es la medición del grado de éxito obtenido pues no son absolutamente cuantificables.
- Motivacionales: buscan el cambio de actitud e influencia del comportamiento sobre algún tema en particular. Pese a ser difíciles de conseguir en una campaña meramente de relaciones públicas, este tipo de objetivos son más fáciles de medir que los informativos. Esto sucede porque los resultados son evidentemente cuantificables.

Público:

En esta fase se deben identificar a todos los públicos que serán claves para la ejecución del plan, así también como los que pueden influir directamente en éste, o los que serán directa o indirectamente afectados al llevarse a cabo.

Para ello, se debe hacer un mapeo de públicos, donde Wilcox, Cameron y Xifra (2012, p. 159) sugieren los siguientes:

- Empleados
- Ex empleados- pensionados
- Familias de los empleados
- Accionistas
- Vecinos- comunidad
- Clientes actuales
- Clientes potenciales
- Ex clientes
- Administración pública
- Autoridades
- Entes financieros
- Medios masivos de comunicación
- Proveedores

Estrategia:

Las estrategias describen la razón y la manera en la que se va a alcanzar un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Las estrategias se conforman por un conjunto de decisiones sobre acciones a desarrollar y sobre recursos a utilizar con base a las características del entorno.

Como parte de la estrategia, el plan de comunicación debe contener una “lista de mensajes claves que la compañía quiere transmitir a los públicos objetivos y a los medios de comunicación” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, p. 162).

Acciones:

Las acciones son los elementos prácticos del plan que responden a las estrategias y buscan la consecución de los objetivos. “La estrategia define por

qué se hace algo y por qué va a funcionar con respecto al propósito de la campaña. Pero las tácticas son las que hacen el trabajo verdadero (...)” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, p. 164).

Calendario/ programación temporal:

La programación temporal es el tiempo establecido para la realización de cada una de las acciones y para el cumplimiento de los objetivos. Para determinar el tiempo, se debe considerar la complejidad de los objetivos y del plan en sí. Es recomendable realizar una matriz en el formato que propone Gantt, donde se identifican a las acciones y las semanas cuándo se las realizará.

Para el diseño del cronograma, se deben tomar en cuenta tres aspectos:

- Oportunidades de una campaña: decisión de cuándo se debe llevar a cabo cada acción, considerar en qué momento del día habrá mayor impacto sobre los públicos objetivos. Además, se debe tomar en cuenta a las fechas importantes y festivas.
- Programación de las tácticas: para que el plan tenga impacto a lo largo de su realización, no se debe concentrar todos los esfuerzos de las tácticas al principio, sino a lo largo del tiempo de duración del mismo.
- Definición del calendario: “el profesional de las relaciones públicas tiene que pensar por adelantado para conseguir que las cosas sucedan en la secuencia correcta en el momento apropiado” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, p. 166).

Presupuesto:

El presupuesto consiste en el análisis monetario de cuánto costará la implementación del plan. Usualmente se lo contempla en montos de dinero, sin embargo cuando se trata de requerir más personal para la consecución de los

objetivos, también se lo debe tomar en cuenta en esta fase. Además, es imprescindible realizar el presupuesto a partir de cotizaciones reales para dar un valor casi certero de lo que costará la inversión de ejecutar el plan.

Evaluación:

Tomando en consideración que al establecer los objetivos estos deben ser medibles, la evaluación es el resultado de cuan efectiva fue la realización del plan y si en efecto se logró la consecución de los objetivos. Para la gestión de la matriz de evaluación se deben considerar los siguientes puntos:

- Tipo de objetivo: definir si el objetivo fue informativo o motivacional.
- Nivel de evaluación: dependiendo del tipo de objetivo, se establece el nivel de evaluación.

Si se trata de un objetivo informativo, el nivel de evaluación es básico. Las técnicas para medir estos objetivos se basan en si la información llegó al público objetivo, pero no mide el efecto que el mensaje tuvo.

De tratarse de un objetivo de motivación, el nivel de evaluación puede ser intermedio o avanzado, tomando en cuenta que utiliza técnicas más sofisticadas que midan el grado de concienciación, comprensión y retención de mensajes. Normalmente para el nivel de evaluación intermedio se utilizan técnicas como encuestas, entrevistas y formularios de evaluación para medir estos objetivos. Por otro lado, para los niveles de evaluación avanzados, se ejecutan auditorías de comunicación, focus groups, entrevistas, encuestas y estudios de líneas básicas.

- Instrumento: de qué manera va a ser evaluada la acción. Por ejemplo, si una acción es llevar a cabo charlas, el instrumento será el número de charlas dadas.

- Indicador: fórmula mediante la cual se cuantifica la acción ejecutada. Por ejemplo, si la acción es dictar las charlas, el indicador debería ser # de asistentes a la charla / # de invitados a la charla. De esta manera se conocerá cuan efectiva fue la acción y su alcance.

Un plan estratégico de comunicación es una herramienta completa para el cumplimiento de los objetivos de la organización, pues como fue mencionado previamente, se encuentra estrechamente ligado con el plan estratégico de la organización. De igual manera, del plan estratégico de comunicación se desprende el plan de comunicación de crisis, el cual busca resguardar a la organización frente a sus públicos en momentos críticos.

CAPÍTULO II CRISIS ORGANIZACIONALES

2.1. DEFINICIÓN DE CRISIS

Según Juan Carlos Losada (2010, pp. 24- 25) en su libro ‘Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas’, “la crisis es una situación más o menos excepcional e inesperada, urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una compañía, que puede tener un efecto perjudicial –interno y externo- en el producto, en el proceso, en la distribución, en la seguridad o en los mercados financieros, convirtiendo a la organización en centro de atención pública, y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva”.

Para Enrique (2008, p. 75), la crisis es “un cambio repentino que afecta a la organización y a su entorno, que pone en peligro su imagen y su normal funcionamiento, y que, en palabras de Fita (2004: 194) comporta una ‘dimensión pública, mediática y una naturaleza delicada’”. Tomando en consideración que durante una crisis la organización pasará a estar dentro de la opinión pública y tendrá una alta cobertura mediática, es necesario poner en práctica una serie de acciones comunicacionales para remediar el impacto.

Cada crisis es distinta, pese a ocurrir en la misma organización, por lo que es de suma importancia comunicar públicamente una explicación de lo sucedido y las medidas que se están llevando a cabo para contrarrestar dicha adversidad.

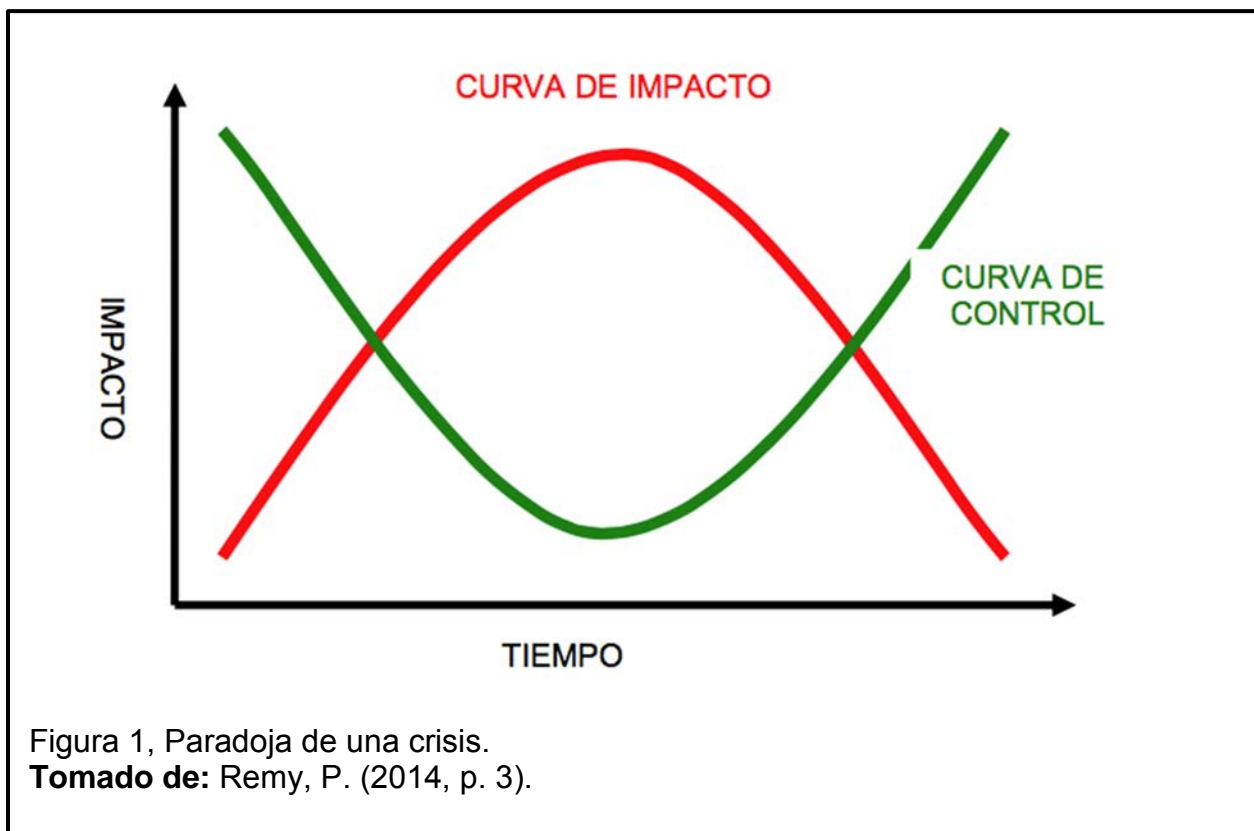
A pesar de ser distintos los factores que inciden en una crisis institucional, es necesario desarrollar estrategias de comunicación frente a estos eventos, incluso antes de que estos ocurran. Es decir, no improvisar las acciones comunicacionales una vez que se haya desencadenado la crisis, sino preparar de antemano las acciones concretas que serán adaptadas a cada una de las eventualidades que se presenten.

Ana María Enrique dentro de su libro 'La planificación de la comunicación empresarial' resalta cuan básico es "crear un programa de prevención y de control de posibles situaciones críticas con el fin de reducir posibles daños y proporcionar soluciones para dar salida a la crisis cuanto antes. Dentro de este programa de prevención se articula el plan de comunicación en situaciones de crisis" (2008, p. 75).

Por otro lado, Puñuel Raigada (1997) en Losada (2004, p. 195) define a la crisis como:

"un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos".

El gráfico a continuación describe la paradoja de una crisis:



Como se puede apreciar en la figura número 1, la paradoja “permite afirmar dos cosas. La primera es que la crisis mejor manejada es la crisis evitada. La segunda, que una solución no necesariamente espectacular pero temprana es muchísimo más eficaz que una solución impecable pero tardía”. (Remy, p. 3)

2.2. CARACTERÍSTICAS DE UNA CRISIS

“Toda crisis, por su naturaleza inesperada y compleja, es difícil de abarcar” (Losada, 2004, p. 195) sin embargo existen algunas características que son el común denominador entre ellas:

Sorpresa: las crisis son de carácter inesperado. Si no fuesen sorprendidas, no se convertirían en una crisis.

Unicidad: ninguna crisis será igual, pese a que sea del mismo carácter y que afecte a la misma organización, jamás será idéntica.

Urgencia: las crisis se caracterizan por necesitar que se tomen acciones inmediatas. No hay tiempo que perder.

Inestabilidad: las crisis generan desequilibrio en las organizaciones y los grupos de interés de las mismas.

Descenso en la cualidad de la comunicación: al suscitarse una crisis, “se altera a todos los interlocutores que intervienen en el proceso de la defensa de la organización” (Losada, 2004, p. 196). La organización deberá tomar la iniciativa de comunicar, pues los medios de comunicación se encontrarán presionando por información.

2.3. TIPOS DE CRISIS

Es muy subjetivo establecer tipologías exactas para las crisis, tomando en cuenta que cada una afectará de diferente manera a la organización. Sin embargo, la caracterización se divide por la naturaleza de los acontecimientos, según el momento en que sucede la crisis, por el nivel de gravedad, y según sus efectos. Dentro de cada tipo de crisis, se encuentran subtipos como se analizará a continuación.

José Carlos Losada (2010) determina los siguientes tipos de crisis:

- **Según la naturaleza de los acontecimientos:**

La naturaleza de los acontecimientos se refiere a si la crisis es interna o externa. En primera instancia se encuentran las crisis internas, que nacen desde el interior de la organización y se va proliferando hacia el exterior, afectando posteriormente al público externo. Por otro lado, las crisis externas

son “aquellas cuya causa tiene su origen en algún fenómeno humano, técnico, o comunicativo procedente de fuera de la organización” (Losada, 2010, p. 30).

Al caracterizar la crisis según la naturaleza de los acontecimientos, se las puede identificar de la siguiente manera:

- **Objetivas/ Subjetivas:**

Las crisis objetivas son aquellas que se provocan a partir de un atentado, cambios políticos, despidos y huelgas. Las crisis subjetivas son ocasionadas por rumores, declaraciones polémicas y frenos provocados por la competencia.

- **Técnicas/ Políticas:**

Al tratarse de una crisis técnica, se hace referencia a accidentes propios del giro de negocio, como por ejemplo un percance químico. Las crisis políticas son aquellas donde los riesgos son ocasionados por estados de opinión, como conflictos sociales o decisiones políticas. Por lo general, las crisis técnicas pueden preverse con mayor facilidad que las de opinión. Dependiendo de las acciones que tome la organización, un riesgo técnico puede convertirse en un riesgo político.

- **Endógenas/ Exógenas:**

Las crisis endógenas son originadas desde el interior de la organización, y pueden incluso expandirse hacia el exterior de la misma, convirtiéndose en una crisis mediática. Por otro lado, la crisis de origen exógeno “ataca en un principio a la imagen de la empresa ante sus públicos externos, y después, naturalmente, se extienden por el interior como una mancha de aceite” (Losada, 2010, p. 197).

- **Según el tiempo de duración en:**

En vista de que cada crisis es distinta, cada una tendrá mayor repercusión en una de las siguientes fases:

- Fase preliminar:

La crisis empieza a sentirse a partir de descontentos en sus stakeholders. Esto es un indicador de que se puede desembocar una crisis de no tratársela a tiempo.

- Fase aguda:

En esta fase la crisis estalla y se vuelve mediática. Su cobertura es alta, y por ende empieza a verse afectada la imagen de la organización frente a sus grupos de interés.

- Fase crónica:

Aquí entran todas las acciones de remediación que tome la organización para dar una respuesta frente a la crisis. Entre estas decisiones se encuentra: llevar a cabo investigaciones, la apertura de negocios y cualquier otra iniciativa para disminuir el impacto de la situación. Todas estas acciones se llevan a cabo mientras se sigue suscitando la interferencia ocasionada por los actores de la crisis, como los medios de comunicación.

- Fase postraumática:

Una vez terminada la crisis, se puede sentir el impacto de la misma sobre los grupos de interés afectados. Aquí se toman decisiones traumáticas como despidos, elaboración de nuevas estrategias y reestructuraciones.

2.4. FASES DE LA CRISIS

Según José Carlos Losada, existen cuatro fases de una crisis: no- crisis, pre crisis, crisis y, postcrisis; sin embargo la mayoría de autores hacen referencia a tres: pre crisis, crisis y, postcrisis.

La fase de no- crisis es el tiempo indefinido de estabilidad de la empresa, hasta que se empiecen a presentar los primeras y leves evidencias de la crisis.

- **Pre crisis:**

En donde se manifiestan los primeros síntomas. Es en este punto donde se deben implementar las estrategias existentes para evitar que la crisis se agrave más. Enrique (2008, p. 76) indica que es importante en esta fase aplicar una serie de directrices de gestión para mitigar de manera significativa los acontecimientos críticos. Ya en esta fase se debe reunir a los miembros del comité de crisis para definir qué se va a comunicar, capacitar a los voceros, e incluso acciones para frenar los rumores. Enrique (2008, p.76) hace énfasis en que si la comunicación es manejada adecuadamente en esta fase, logrará de cierta forma disminuir el impacto mediático que se originará por esta situación.

- **Crisis:**

Posteriormente, viene la fase crítica o crisis. En este momento se han desencadenado los acontecimientos, que obligan a que la organización actúe de manera inmediata para resolver o dar soluciones tangibles a sus públicos. Algunos entendidos en el tema han subdividido a esta fase en dos: la fase aguda, en donde se involucran los medios de comunicación y empeoran aún más la situación; y la fase crónica, donde el peligro de que empeore aún más la crisis se encuentra latente.

- **Postcrisis:**

Por último, se encuentra la fase de postcrisis o también conocida como la etapa de normalización. Es aquí donde se soluciona la crisis y se analizan las causas que la originaron. También se determina el impacto que pudo haber tenido el conflicto sobre la imagen y reputación de la organización. (Losada, 2010, pp. 36- 38). En el caso de haber perdido la confianza de los públicos, es aquí donde se empiezan a llevar a cabo las acciones necesarias para recuperar los dos valores estratégicos necesarios: la imagen y la reputación. Además, la organización deberá analizar si hay posibilidades de convertir a la crisis en una oportunidad.

Cuando las organizaciones utilizan a las crisis como una oportunidad para obtener de ella una ventaja competitiva, no solo recuperarán su imagen frente a sus stakeholders, sino que incluso a partir de estas acciones, pueden verse beneficiadas económicamente. Por ejemplo, en el supuesto de que una petrolera sufra una crisis por el derramamiento de petróleo, donde sus públicos se encuentran molestos por el nivel del impacto ambiental que ha ocasionado este evento, ésta una vez remediado el daño ambiental, puede diversificar su línea, para sacar una sub empresa encargada de la limpieza ocasionada por derrames de petróleo. Por ende, no solo esta empresa recuperará su imagen al darse a conocer como una organización responsable, sino que también tendrá beneficios económicos al ser contratada para llevar a cabo la limpieza y remediación ambiental ocasionada por otras petroleras que ocasionen derramamientos de petróleo.

2.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE CRISIS

La gestión de la comunicación es indispensable para asegurar la pronta resolución de la crisis, y pese a que cada organización debe establecer sus propias estrategias y aún así sigue siendo algo subjetivo porque cada acción

es diferente dependiendo del tipo de crisis que se suscite, es necesario conocer desde la teoría algunas formas de gestionar la crisis (Rodríguez, 2012, p. 3).

Según el artículo de Martínez, 'Cómo adaptar el control de gestión a una situación de crisis empresarial', para poder prevenir una crisis, es imprescindible el establecimiento de indicadores que puedan demostrar si la organización está enfrentando situaciones críticas o de conflicto, para actuar de manera inmediata.

Como menciona el libro de Halpern (2012, p. 153), 'Gestión de crisis: teoría y práctica de un modelo comunicacional', la organización no puede negar a sus grupos de interés al momento de enfrentar una crisis y "obviamente en esta ecuación, la comunicación juega un rol esencial [...] cuando la crisis estalló se encontraron con un escenario en que la fuerte oposición de los grupos relegados de su área de acción, afectó en mayor medida la imagen de la empresa y expandió los efectos de la crisis". Consecuentemente, la comunicación aparte de ser estratégica al momento de prevenir la crisis, la debe gestionar de tal manera que los grupos de interés y la organización vuelvan a la estabilidad.

Como asevera Wilcox, Cameron y Xifra (2012, p. 256), "la influencia de las relaciones públicas en el curso de un conflicto puede llevar a su disminución, como ocurre normalmente en la gestión de una crisis". La persona encargada de la comunicación deberá decidir la postura que la organización va a tomar frente a la situación y frente a cada uno de los públicos afectados por la misma. "La postura, después, determina la estrategia: qué se va a hacer y por qué. [...] De forma sencilla, podemos decir que el profesional hábil controla las amenazas, las analiza y llega a la postura que la organización debe asumir y, después, emprende las iniciativas de comunicación que esa postura requiere" (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, pp. 257- 258)

2.6. EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

“El plan de comunicación de crisis se fundamenta en una serie de procedimientos operativos que la organización debe implementar en términos comunicacionales para eliminar o aliviar los posibles efectos negativos que puede generar una crisis, permitiendo una gestión óptima de la misma” (Enrique, 2008, p. 77). Dependiendo de la organización, el plan de comunicación de crisis puede ser considerado dentro de un plan de crisis organizacional, donde se contemplen los planes de remediación de desastres incluso desde la perspectiva técnica. Sin embargo, en el caso de que la empresa no cuente con un plan de crisis organizacional, puede partir desde un plan de comunicación.

En el primer capítulo de esta tesis se resalta que el plan de comunicación es un derivado de la planeación estratégica organizacional. Es decir, los objetivos, estrategias y acciones que se propongan en el plan estratégico de comunicación, deben ser colaborativos para lograr conseguir los objetivos de la planeación de toda la organización. Habiendo recordado este punto importante, es necesario aclarar que el plan de comunicación de crisis, por su lado, es un derivado del plan estratégico de comunicación, en donde las estrategias y acciones determinadas para prevenir y gestionar una crisis, se verán estrictamente relacionadas con los objetivos comunicacionales establecidos. Por consiguiente, el plan estratégico de comunicación sigue su formato, y el plan de comunicación de crisis sigue el suyo.

No existe un modelo estandarizado para el diseño de un plan de comunicación de crisis, sin embargo, Ana María Enrique (2008, p.77) propone ocho puntos que se deben contemplar para abarcar de manera holística este plan. Estos apartados son:

- **Investigación previa**

Se debe definir en primera instancia a la organización en sí, la actividad que desempeña, los productos y servicios que ofrece, su producción y participación en el mercado. Además, se debe recopilar información de crisis anteriores que haya enfrentado la organización, sus causas, las acciones empleadas para mitigarla, y los públicos a los que afectó. Asimismo, se deben contemplar las crisis que hayan afectado a otras empresas del mismo sector.

“Otro tipo de análisis necesario en este primer apartado es el estudio de los posibles riesgos que amenazan a la organización. De esta manera se podrán prever posibles acciones para que estos riesgos no se conviertan en futuras crisis” (Enrique, 2008, p. 78).

Por último, como parte de la investigación previa, se debe realizar una auditoría de imagen que la organización posee en tiempos de estabilidad, “tomando en cuenta que la imagen corporativa es uno de los valores que puede salir más perjudicado tras una crisis”. Enrique cita a Sanz de la Tajada sobre su propuesta del análisis de la imagen corporativa:

- Primera etapa: análisis para determinar los atributos de la identidad de la organización.
- Segunda etapa: identificar a los públicos a los que van a ir direccionadas las acciones comunicacionales de la organización.
- Tercera etapa: Analizar qué atributos de la identidad le interesa a la organización que sean percibidos por sus públicos.
- Cuarta etapa: “Averiguar el posicionamiento analítico de la empresa para conocer cuál es la imagen percibida de la empresa por los diferentes públicos” (Enrique, 2008, p. 78)

- Quinta etapa: Elaborar el plan de comunicación de la organización, donde se contemplen los objetivos comunicacionales que se han establecido a corto y largo plazo, los cuales servirán para diseñar el plan de comunicación de crisis.
- **Objetivos del plan de comunicación de crisis:**

“Como objetivo general del plan, se procurará que los efectos que puede producir una crisis no repercutan en el funcionamiento básico de la organización” (Enrique, 2008, p. 78). A partir de este análisis, se establecerán los objetivos específicos. Los propuestos por Enrique son:

- Articular una respuesta rápida y efectiva a una situación de crisis.
- Definir de forma exhaustiva responsables, funciones y medios a utilizar.
- Controlar el flujo de información que se genera en toda crisis, con el fin de evitar posibles rumores.
- Reflejar la seguridad y la responsabilidad social de la empresa.
- Manejar y consolidar la confianza de todos sus públicos, reforzando la imagen de la empresa.
- Conseguir positivar la crisis y salir reforzados. (Enrique, 2008, p. 78)
- **Identificación de los públicos:**

Es importante identificar a los actores más frecuentes de la organización:

- Actores internos:

Todo público que forme parte de la organización, directa e indirectamente, y que tenga una relación de dependencia con la misma. Entre ellos se encuentran los colaboradores, dirección general, miembros del directorio y accionistas.

- Actores externos:

Personas naturales o jurídicas que no se encuentran vinculadas por una relación de dependencia con la organización, pero que de todos modos afectan y se ven afectados por las decisiones de la misma. Algunos ejemplos de actores externos son: clientes, proveedores, competencia, distribuidores, medios de comunicación y el Estado.

- **Constitución del Comité de Crisis:**

Enrique (2008, p. 80) menciona cuán importante es que únicamente el comité de crisis sea quien tome y asuma las decisiones a tomarse respecto a la crisis, ya sea antes, durante y después de ella. Esto permitirá que el comité sea capaz de “constituir unos mecanismos de prevención, así como planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis”.

Cabe resaltar que dependiendo del tipo de crisis, los integrantes del grupo también variarán, pues se necesitarán personas especialistas en el tema que haya se originado o que pueda incluso dar solución al momento crítico. No obstante, esto no quiere decir que no se encuentren asignadas personas fijas que siempre conformarán el comité. Enrique (2008, p. 80) sugiere que el número de integrantes del comité no sea muy elevado, pues será más complicado llegar a una resolución rápida, y es en estos momentos donde se necesita tener tiempo a favor.

Por lo general se recomienda que dentro del comité se encuentre:

- Un responsable o coordinador de crisis: persona encargada de dar seguimiento a la crisis, coordinar la participación del resto de integrantes del comité, y quien autoriza la difusión de cualquier mensaje. Es recomendable que este coordinador forme parte de la alta dirección, y de no serlo, que tenga acceso directo a la misma.
- Un director de comunicación: persona encargada de llevar a cabo las acciones de comunicación que se difundirán a los distintos públicos. Además, deberá tener controlados a los medios de comunicación para resguardar la emisión de algún mensaje que desfavorezca a la empresa.
- Un portavoz: esta persona es quien previamente será entrenada para dirigirse ante los medios de comunicación y transmitirá la información oficial. El portavoz puede variar dependiendo del tipo de crisis. Por ejemplo, de tratarse de una crisis sumamente trascendental y grave, es preferible que el más alto directivo sea el portavoz. Sin embargo, si se trata de algo menos grave, el mismo director de comunicación o algún otro alto directivo puede dar las declaraciones.
- Un asesor jurídico: esta persona debe conocer a cabalidad las leyes que rigen al país y a la organización, de manera que pueda explicar con claridad si es que se infringió alguna ley, o si es que las repercusiones de la crisis puedan traer acciones legales. Además, quien pueda dar certeza de que toda acción tomada por la organización durante y posterior a la crisis, sea legal.
- Equipo especialista externo: “su función básica es asesorar o guiar en la toma de decisiones sometiendo al comité a reflexionar sobre todo lo que está ocurriendo y cuál es la mejor salida a la crisis” (Enrique, 2008, p.

81). En definitiva, esta persona es quien brindará objetividad a las decisiones tomadas por el comité.

- Director del área de Recursos Humanos: normalmente cuando la crisis trata algún tema relacionado con el personal, es importante que un representante del departamento de Recursos Humanos se encuentre presente.
- Director de las áreas afectadas: en caso de que se trate de una crisis financiera, el director del área financiera; de tratarse de una crisis de producción, el director de dicha área.

Es imprescindible que el comité cuente con el respaldo de la presidencia de la organización, de manera que sus decisiones se encuentren amparadas.

Dentro de las principales funciones del comité de crisis se encuentran:

- Reunirse durante tiempo de calma para discutir sobre algunas posibles crisis que puedan afectar a la organización. Asimismo, se deberán preocupar de llevar a cabo talleres y simulacros para la prevención de crisis.
- Mantener al día el plan de crisis y el plan de comunicación de crisis.
- Al momento de suscitarse una situación crítica, el comité deberá reunirse para controlar y dirigir las acciones a llevarse a cabo.
- Una vez que se encuentren en la fase de la postcrisis, adaptar el plan de crisis y de comunicación para brindarlas mejoras necesarias.

Por último, se debe tomar en consideración un espacio físico donde se puedan reunir los miembros del comité para deliberar y tomar decisiones. Así también

como tener preparadas las herramientas necesarias como pizarras, teléfonos, videoconferencia, entre otros.

- **Elaboración de estrategias:**

Las estrategias que se elaboren deben tomar en cuenta el tipo de crisis y los públicos a los que dicha crisis pueda afectar. Por ende, se podrían llevar a cabo desde las siguientes perspectivas propuestas por Ana María Enrique (2008, p. 82):

- **Estrategia del silencio:** consiste en no dar declaraciones o respuestas dentro de lo posible, y limitarse a la frase de “sin comentarios”. Esta estrategia es recomendada utilizar cuando se trata de rumores injustificados, los cuales si no se da una respuesta, se diluirán y olvidarán pronto. Sin embargo, si se trata de una crisis grave, es preferible no recurrir a esta estrategia, pues puede ser interpretado como un acto de cobardía. Además, en caso de que no se den comentarios sobre la situación, los medios acudirán a otras personas involucradas para conseguir información, y definitivamente esto no conviene.
- **Estrategia de negación:** se la utiliza cuando la organización está segura de que se trata de una crisis injustificada, siempre y cuando cuente con la suficiente información para probarlo. Esta estrategia permitirá que la crisis sea frenada de manera inmediata.
- **Estrategia de transferencia de responsabilidades:** se la utiliza cuando se puede endosar la situación a un tercero, responsabilizándolo de lo ocurrido. Sin embargo, puede ser contraproducente el uso de esta estrategia, pues a las personas les molesta que los errores no sean asumidos por el ‘culpable’. No obstante, puede ser una estrategia eficaz

si en efecto existen pruebas que constaten que la responsabilidad no es de dicha organización, sino de otra parte.

- Estrategia de la confesión: consiste en reconocer los errores y consecuencias de la crisis. Indudablemente, esta estrategia va acompañada de las posibles soluciones y acciones que llevará a cabo la organización para dar respuesta a la crisis. “Decir la verdad es un valor que honra a la organización afirmando así su sentido de la responsabilidad, a pesar de que para el público ella sigue siendo la causante de todo lo ocurrido. En estos casos se recomienda dar argumentos sólidos para que la crisis no se prolongue y emprender posibles acciones para reconstruir la imagen” (Enrique, 2008, p. 82).

- **Medios de comunicación:**

“Si tuviéramos que diseñar un listado de diferentes instrumentos de comunicación indispensables, incluiríamos los siguientes: visita de periodistas al sitio afectado, conferencias de prensa, comunicados de prensa, entrevistas de prensa, teleconferencias, videoconferencias, llamadas personales, web corporativa, e-mail, intranet, fax y revista institucional” (Enrique, 2008, p. 83). Está claro que el uso de cada uno de estos medios dependerá del tipo de crisis y la gravedad de la misma. No obstante, tomando en cuenta que el tiempo es corto durante una crisis, es recomendable que ya se cuenten con plantillas de cada uno de estos comunicados, para únicamente ser modificados y adaptados, y no redactados desde el principio. Asimismo, como valor agregado de un buen comunicador, éste deberá contar con los números telefónicos de los jefes de noticias de los medios aliados.

Enrique (2008, p. 83) cita a Bakker (1997: 35) para explicar que todos los comunicados que difunda la organización durante momentos críticos deben responder a ‘La regla de las cinco C’s’:

“demostrar una **Cuidadosa** atención y un **Compromiso**, mostrando el lado humano como respuesta a las actitudes emocionales que tanto abundan en una crisis. Ser **Consistentes** en todas las afirmaciones y respuestas para evitar acusaciones de ocultación u ofuscación de la verdad. Transmitir la información con **Coherencia** y **Claridad** para ayudar a todos a comprender mejor lo que serán situaciones difíciles”.

- **Evaluación postcrisis:**

Para evitar cualquier resurgimiento de la crisis, es importante que cuando aparezca que ya se ha terminado la misma, se sigan llevando a cabo las acciones de gestión. Una vez que la crisis haya llegado a su verdadero fin, se debe elaborar un informe donde se contemple a dicha eventualidad de forma holística. Se debe considerar aspectos como: qué se hizo bien, qué no se debe hacer, cuáles fueron las causas de la crisis y posibles factores que afloran futuros momentos críticos. Además, se debe modificar de ser necesario el plan de crisis y el plan de comunicación de crisis.

- **Simulación y preparación de portavoces:**

Es importante que todos aquellos que desempeñen un papel relevante durante una crisis, lleven a cabo acciones de práctica y simulación de crisis para estar preparados al momento que en efecto se desemboque una. Por lo tanto, en el caso del portavoz, es importante que se encuentre capacitado con herramientas de oratoria para llegar de una mejor manera a los grupos de interés afectados.

2.7. MANUAL DE CRISIS ORGANIZACIONAL

Según José Carlos Losada (2004, p. 214), el manual de crisis debe contemplar lo siguiente:

- Describir a l os miembros que conforman el comité de crisis, sus nombres y cargos.
- Listado de teléfonos corporativos de todos los miembros directivos y mandos medios.
- Listado de direcciones y teléfonos de c onsultores y proveedores, aseguradoras y gabinetes legales.
- Listado del contacto de medios de comunicación.
- Listado de los servicios de emergencias.
- Descripción de las tareas a realizar al momento de la crisis.
- Listado de instrucciones para el envío de mensajes escritos.
- Declaraciones y comunicados estandarizados.

Una vez contemplados estos puntos, es recomendado seguir el siguiente formato para la elaboración del manual:

- **Contemplar la investigación previa:**

Evaluar la información que sea necesaria y que justifique el motivo de cada una de las estrategias y propuestas del manual.

- **Análisis de las crisis potenciales a las que está expuesta la organización:**

Para ello, se debe ponderar a las posibles crisis según su probabilidad de suceder, y dependiendo del nivel de ag resividad con el que afecte a l a organización. Combinando estas dos variables, se seleccionen a l as crisis potenciales.

- Protocolo de actuación de crisis donde se analice a cada uno de los escenarios potenciales y se determine paso a paso las acciones que se llevarán a cabo.

- Públicos afectados durante la situación crítica, los portavoces elegidos para cada una de las eventualidades, las acciones recomendadas, y la información que se debe transmitir.
- Tomando en consideración que el manual es un modelo preestablecido para poder emplear y adaptar a la crisis que se esté suscitando, es recomendable ya decidir la estrategia a llevarse a cabo (estrategia de negación, transferencia de responsabilidades, silencio o confesión).
- Finalmente, se deben elegir de antemano los medios a emplearse para la correcta comunicación entre la organización y cada uno de sus públicos de interés. Aquí se deben analizar las herramientas más utilizadas y efectivas que maneja actualmente la organización, y la posibilidad de emplearlas para una buena comunicación con sus stakeholders.
- **Comité de crisis:**

Como ha sido establecido previamente en este documento, dentro del manual se deben contemplar los miembros del comité y las funciones que cada uno desempeñará al momento de enfrenar una crisis.

- **Instrucciones y protocolo para enviar mensajes escritos:**

En vista de que las crisis se caracterizan por exigir que se tomen decisiones bajo presión del tiempo, es necesario que ya se encuentren preestablecidas algunas plantillas oficiales de la organización, las cuales únicamente serán adaptadas a la crisis una vez que ésta suceda.

- **Listado de recomendaciones:**

Este listado debe contemplar todo aquel punto importante que, pese a ser redundante o implícito, deba ser explicado y recordado de su necesidad para la correcta ejecución del manual.

- **Argumentos o mensajes claves:**

Pese a que cada argumento o mensaje clave va a depender de cada crisis, ya se puede empezar a planificar las ventajas competitivas y oportunidades que surjan a partir de la crisis potencial planificada en el manual.

- **Lista de contactos:**

Por último, es imprescindible que se cuente con un listado actualizado de personas claves, internas y externas, a ser contactadas al momento de una crisis. Es evidente que dentro de los contactos constarán los miembros del comité de crisis, así también como medios de comunicación y aliados estratégicos.

Las crisis son eventos inesperados que atentan con la estabilidad de la organización, y por tanto es necesario que existan planes de prevención y gestión de riesgos. Seguros Confianza es una organización cuyo giro de negocio consiste en la cobertura de siniestros y por tanto, cuenta actualmente con un plan de remediación de desastres, el cual tiene un enfoque de resolución de conflictos técnicos. Sin embargo, no cuenta con un modelo comunicacional de prevención y gestión de crisis institucional, así también como la conformación de un comité de crisis, ni de un protocolo o manual de comunicación para la pronta acción al momento de suscitarse una eventualidad. Por tal motivo, para resguardar la imagen que la organización mantiene frente a cada uno de sus stakeholders, es necesario proponer un modelo comunicacional de prevención y gestión de crisis en Seguros Confianza.

CAPÍTULO III SEGUROS CONFIANZA

3.1. HISTORIA

Seguros Confianza S.A. nace de la idea visionaria de César Durán Ballén y Enrique Salas Castillo en el año 1986 en la ciudad de Guayaquil. Durán Ballén había dejado la Presidencia Ejecutiva del Banco de Guayaquil para incursionar en el mundo de los seguros, donde decide especializar a esta compañía en el ramo de las fianzas. La situación en el país prometía prosperidad y avance, sin embargo, el campo de los seguros no se encontraba desarrollado en el segmento de las fianzas. Por tal motivo, y con el empeño de varios accionistas influyentes y la contratación de un Gerente General, Seguros Confianza negocia importantes alianzas estratégicas con las principales reaseguradoras internacionales como Munich Re., Assicurazioni Generali, y Mercantile & General.

Pese al crecimiento de Seguros Confianza a lo largo de los años, la crisis bancaria del año 1999, la afectó gravemente, estando a punto de cerrar sus puertas, pero Seguros Confianza obtuvo una segunda oportunidad gracias a tres inversionistas privados, quienes, por requerimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros, aumentaron el capital y sumaron el paquete accionario con el 51%. El Ing. Javier Cárdenas Uribe se hace cargo de la nueva administración de la compañía, logrando desde el 2001 un crecimiento sostenido, además de su pronto liderazgo en el mercado de las fianzas. Como consecuencia, Seguros Confianza abrió oficinas en la ciudad de Quito, y posteriormente, en Cuenca.

La suma de buenas decisiones tomadas por la directiva de Seguros Confianza ha logrado que esta empresa siga creciendo. Hoy en día cuenta con más de sesenta colaboradores, cuyo esfuerzo coordinado permite brindar un excelente servicio al cliente y mantener una imagen favorable en el mercado.

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

3.2.1. MISIÓN

El diario accionar de Seguros Confianza se basa en la convicción de “proteger el crecimiento del país, sirviendo en equipo, con dinamismo, responsabilidad y compromiso”.

3.2.2. VISIÓN

Pese a no establecer una fecha para la consecución de la visión, Seguros Confianza quiere llegar a ser un “modelo de honestidad, servicio y rentabilidad en Latinoamérica”.

3.2.3. VALORES

Los valores corporativos se encuentran innatos dentro del servicio que brindan los funcionarios, pues pese a no ser repetidos constantemente como un himno, definitivamente sí diferencian a la organización. Estos son:

- Transparencia
- Lealtad
- Respeto
- Disciplina
- Creatividad

3.3. OBJETIVOS

Seguros Confianza establece su planeación estratégica una vez al año, y se elaboran acciones concretas para la consecución de los objetivos. Para ello, la organización se basa en cuatro pilares fundamentales: el financiero, los clientes, los procesos internos y Recursos Humanos. La finalidad del establecimiento de estos objetivos es la mejora continua, a través de esfuerzos coordinados entre departamentos.

En rasgos generales, los objetivos para el año 2015 son:

- Logar el retorno al inversionista;
- Elaborar la adecuación puesto- persona por parte de Recursos Humanos;
- Incrementar
- Aumentar los esfuerzos y resultados en cobranzas; y,
- Ejecutar el plan comercial nacional.

3.4. IDENTIDAD VISUAL

3.4.1. LOGOTIPO



La tipografía utilizada para el logo de la compañía es dibujada, lo que procura que no hayan coincidencias con otras marcas.

El logotipo es una combinación del isotipo, junto con el nombre de la organización. A estos dos elementos, le acompañan las palabras “fianzas y crédito” que hacen referencia a los dos servicios que ofrece Seguros Confianza.

3.4.2. ISOTIPO



El isotipo de Seguros Confianza se compone por un semi círculo celeste y uno más pequeño de color gris. Entre estos dos objetos, se encuentra una franja blanca. El isotipo puede ser utilizado de forma independiente como forma de diseño en piezas publicitarias.

El isotipo representa al mundo como el semi círculo celeste y a la empresa como el espacio gris. La explicación de este símbolo dice que a pesar de que Seguros Confianza es líder en el mercado de fianzas en el país, todavía hay un mundo lleno de oportunidades por conquistar. Esta es una representación de la empresa que va acorde con su visión.

3.5. PROYECTOS FUTUROS

Seguros Confianza establece su planeación estratégica una vez al año, y de ser necesario, la va adaptando a lo largo del mismo. Sin embargo, aparte de lo que se encuentra establecido en la planeación, que más hace referencia a la manera en la que se cumplirán los objetivos, también tiene algunos proyectos futuros:

- **Innovación:** ya son algunos años en los que Seguros Confianza involucra a su personal para la participación con ideas en proyectos de innovación. Tomando en cuenta que esta empresa brinda servicios y no productos, debe seguir innovando y reinventándose para obtener más ventajas competitivas. Cada año se realizan distintos proyectos de innovación, se elaboran grupos de trabajo, se presentan propuestas, y estas ideas son calificadas. La calificación depende no de cuan buena es la idea, sino de cuan aplicable es el plan realizado para dicha idea. Al finalizar el proyecto, los funcionarios recibirán un bono económico por su participación. Esto en definitiva termina siendo un beneficio mutuo para la empresa y el empleado.
- **Análisis puesto- persona:** como parte del plan de crecimiento personal el departamento de Recursos Humanos elabora un análisis puesto-persona para reconocer las capacidades necesarias para ejecutar un cargo, y a su vez, las competencias que debe tener el colaborador para el cumplimiento de sus funciones. Así se trabaja continuamente en la preparación de todos los empleados, y en la adaptación de los cargos según la necesidad del mercado, de la empresa y del personal.
- **Crecimiento a nivel nacional:** actualmente Seguros Confianza cuenta con tres oficinas: la matriz en Guayaquil, y las sucursales en Quito y Cuenca. Sin embargo, tiene planes de crecimiento a lo largo del país. Un ejemplo claro son las acciones que ha empleado para su expansión en el norte del país, trabajando con socios estratégicos para que brinden asesoría y apoyo a clientes y beneficiarios. Dependiendo de las necesidades del mercado, Seguros Confianza analizará la posibilidad de hacer lo mismo en otras ciudades del país.

3.6. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El amplio portafolio de servicios que ofrece Seguros Confianza se divide en dos grandes grupos: las fianzas y el seguro de crédito.

- **Fianzas:**

Una fianza se define como un contrato a través del cual una afianzadora (fiador) se obliga a cumplir ante el beneficiario (acreedor) del contrato, las obligaciones contraídas por el fiado (deudor) en el caso de que éste no lo hiciera.

Las fianzas que ofrece Seguros Confianza son:

- Garantía de Cumplimiento de Contrato
 - Garantía de Buen Uso de Anticipo
 - Garantía de Ejecución de Obra y Buena Calidad de Materiales
 - Seriedad de Oferta
 - Fianza Legal
 - Garantía de Arrendamiento
 - Garantía Aduanera
 - Garantía Judicial
 - Buen Uso de Carta de Crédito
 - Póliza Global
-
- **Seguro de Crédito**

Es un contrato por el cual Seguros Confianza se obliga a indemnizar al asegurado las pérdidas finales que experimente a consecuencia del impago de las facturas.

El seguro de crédito se divide en dos tipos:

- Seguro de crédito doméstico
- Seguro de crédito a la exportación

El amplio portafolio de servicios permite que Seguros Confianza resuelva algunas de las necesidades de sus clientes; sin embargo, la empresa también se debe contar con organización interna que le permita brindar un buen servicio ágil y sistemático.

3.7. ESTRUCTURA

La estructura de Seguros Confianza es jerárquica, por lo tanto, se establece un orden diferenciado dependiendo del tipo de responsabilidades que se asuman, la carga de trabajo, el cargo y la remuneración.

3.7.1. ORGANIGRAMA

Al momento, Seguros Confianza tiene desarrollado un organigrama funcional, el cual describe la jerarquía de los departamentos de manera general. Su principal fin es graficar la relación interdepartamental y ubicarlos en un orden determinado. Sin embargo, se encuentran desarrollando el organigrama estructural, el cual describe cada cargo.



Figura 4, Organigrama funcional de Seguros Confianza S.A.
Tomado de: Departamento de Recursos Humanos (2015).

3.7.2. DEPARTAMENTO DE MERCADEO

El departamento de Mercadeo es el que maneja de manera constante a la comunicación dentro de la organización. Dentro de sus funciones, se encuentra la gestión de la comunicación y difusión, atención a reclamos y la comunicación entre grupos primarios.

Para la correcta gestión de actividades dentro del departamento, se deben ejecutar los siguientes procesos:

- **Cambio y diseño de imagen corporativa:** la intención es mantener a la imagen de Seguros Confianza alineada con la filosofía corporativa y con lo que se busca proyectar a los públicos de interés. Por tal motivo, se debe revisar su imagen de forma continua.
- **Comunicación interna y externa:** el departamento debe elaborar las comunicaciones que serán difundidas al público interno y externo, analizando al público previo a la elaboración de mensajes. Pese a que el departamento de Recursos Humanos es quien gestiona al personal interno, el departamento de Marketing colabora en cuando refiere a comunicación.
- **Atención al cliente:** el departamento de Marketing no es el receptor directo a los requerimientos del cliente, sin embargo, en caso de existir algún problema o reclamo, se debe canalizarlo a través de este departamento. Además, Marketing dentro de la organización también se encarga de la gestión y análisis del grado de satisfacción que tienen los diversos públicos de la empresa sobre el servicio brindado.
- **Procedimiento de mercadeo:** consta con el análisis de proveedores; contratación de artículos promocionales para su entrega en navidad, cumpleaños y otras fechas festivas; manejo de auspicios; publicación de

noticias a través de la página web de la compañía; elaboración de bases de datos que servirán para el apoyo al departamento de Suscripción y Comercial.

3.8. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Pese a no existir un departamento de comunicación, dependiendo del público objetivo, este proceso lo maneja el departamento de Recursos Humanos y el de Marketing.

- Las herramientas de comunicación internas utilizadas en la organización son las siguientes:
 - **Correo electrónico:** para formalizar la información vertida entre colaboradores, y para dejar por escrito cualquier información de relevancia, se utiliza el correo electrónico de manera interna.
 - **Cartelera:** esta herramienta se encuentra en la cafetería de las tres sucursales. La información que se comparte en este medio son de carácter interno, y pueden también contener información de relevancia o interés común. Aquí se publican los cumpleaños, aniversarios, fechas especiales, los indicadores financieros de la organización, y la campaña de salud y seguridad ocupacional. Esta herramienta es manejada por el departamento de Recursos Humanos.
 - **Mailing:** tomando en consideración que todos los funcionarios de Seguros Confianza poseen una cuenta del correo institucional, todos reciben la información pertinente que se desea comunicar. No existe una periodicidad determinada para el uso de esta herramienta, sin embargo en la mayoría de casos, el uso del correo electrónico es parte de las actividades del día a día de los colaboradores. Normalmente la información vertida a través de

esta herramienta es de carácter informativa: nuevas contrataciones, cumpleaños, cambios de horario de atención, fechas de los paseos de integración, y cualquier otra información que sea de carácter colectivo dentro de los funcionarios. Por lo general quien se encarga de la difusión de estos mensajes es el departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, cuando se trata de campañas que realiza la organización, la elaboración de los mensajes y la difusión de los mismos va por parte del departamento de Marketing.

- **Reuniones departamentales:** para dar seguimiento a las actividades de cada departamento, los jefes de área se reúnen con sus subordinados para revisar los avances y nuevos proyectos. La periodicidad de estas reuniones depende de cada jefe de área, y por lo general el tipo de comunicación empleado en estas reuniones es formal.
- **Chat:** dentro de la herramienta del Google Mail se encuentra la opción para poder utilizar mensajería instantánea entre los funcionarios de la empresa. Esto permite acortar tiempos de respuesta y reducir el tiempo perdido en levantarse del puesto a buscar a la otra persona.
- **Llamadas telefónicas:** cuando el tipo de comunicación es informal, se utilizan las llamadas telefónicas entre colaboradores para responder inquietudes de manera rápida. Además, es una excelente herramienta para acortar las distancias entre las sucursales.
- **Video conferencia:** tomando en consideración que la tecnología es un aliado y valor agregado de Seguros Confianza, cada sucursal cuenta con una sala de sesiones equipada para poder

llevar a cabo videoconferencias entre ellas. Además, se puede proyectar desde una computadora, desplegar videos, presentaciones, y ver a las personas que se encuentran del otro lado. Gracias a este mecanismo, semanalmente se llevan a cabo las sesiones de Comité Ejecutivo, donde todos los jefes de área comentan sobre sus avances y logros durante la semana anterior.

- **Redes sociales:** pese a tratarse de un medio de comunicación informal, los funcionarios que cuentan con internet en sus celulares forman parte del grupo de Whatsapp de Seguros Confianza. En este grupo se comparten fotografías, se anuncian cumpleaños, e incluso se convocan a reuniones extraordinarias.
- **Hangout:** esta herramienta cumple la misma función que el Skype. El departamento de Sistemas se ha encargado de disponer que todas las computadoras tengan audífonos, cámaras y micrófonos para poderse comunicar con otros colaboradores sin necesidad de utilizar el teléfono o las reuniones físicas. Pese a no ser una herramienta muy utilizada, se encuentra a disposición de la comunicación interna en Seguros Confianza.
- Las herramientas de comunicación externa utilizadas por la organización son las siguientes:
 - **Página web:** en esta herramienta no solo se informa a los públicos de la empresa sobre quién es Seguros Confianza, sino también a través de ella se puede acceder al portal de Servicios en Línea, donde cada cliente, corredor o beneficiario puede hacer la solicitud de su garantía desde su oficina. Según las encuestas de satisfacción, esta herramienta es una de las más valoradas por los públicos externos de la organización, pues brinda un servicio eficiente y ágil.

- **Mailing:** esta herramienta permite informar a los públicos externos de la organización sobre cambios de regulaciones en la Ley que afecten a la Aseguradora, horarios de atención excepcionales, informativos de carácter formal. Para ello, se solicita al departamento de Sistemas una base de datos de los correos electrónicos del público a quien se desea hacer el envío. En esta base de datos se puede segmentar por tipo de cliente, ya sea cliente o corredor, y también por sucursal, en caso de que se desee comunicar solo a una de ellas.
- **Redes sociales:** este 2015 se lanzó una campaña de redes sociales en Facebook, LinkedIn y Twitter. Pese a que el número de seguidores ha ido incrementando poco a poco, es una herramienta de comunicación sobre todo para crear marca, hacer un poco de reconocimiento de la misma y branding.
- **Publicidad:** Seguros Confianza invierte cantidades significativas en medios de comunicación ATL como revistas, periódicos digitales, prensa escrita y vallas publicitarias. La campaña 2015 y 2016 está dirigida a colocar frases impactantes que realcen la necesidad de solicitar los productos que Seguros Confianza ofrece.
- **Afiches en las instalaciones:** cada sucursal cuenta con tres afiches de vidrio ubicados en lugares visibles para el público, donde se visualiza la filosofía corporativa, la política de salud y seguridad ocupacional, y la política de gestión de calidad.
- **Habladores:** dependiendo de la campaña que se realice, se ubican habladores acrílicos en los escritorios de los funcionarios para que al momento de atender al cliente, éstos se informen. El tipo de información que se coloca en estos habladores puede ir

desde la información de cuentas bancarias para pagos de facturas, hasta políticas de seguridad en la organización.

- **Llamadas telefónicas:** esa herramienta de comunicación es bidireccional, pues no solo permite a los funcionarios de Seguros Confianza comunicarse, sino también brindar servicio al cliente con el público externo. La compañía cuenta con una central telefónica, 1700-FIANZAS, la cual es redireccionada a cada sucursal dependiendo de dónde provenga la llamada.
- **Correo electrónico:** esta es una de las herramientas más utilizadas por la organización para comunicarse con el público externo. Cada funcionario cuenta con un correo institucional, el cual se encuentra configurado con una firma de pie de página, la cual se conforma por la información del funcionario. La aplicación utilizada para esta herramienta es Gmail, de Google.

3.9. PROCESOS COMUNICACIONALES

Seguros Confianza actualmente maneja la comunicación a través del departamento de Mercadeo. Para ello, existe un plan de comunicación y difusión, el cual se encuentra regido por el Manual del Proceso de Mercadeo y Difusión. El objetivo del plan es que “todos los criterios empleados para comunicar tanto al interior como al exterior de la organización, sean utilizados por los colaboradores de la empresa en una forma estandarizada. De esta forma podemos consolidar aspectos importantes de nuestra imagen corporativa” (Seguros Confianza, 2013).

El documento establece claras definiciones para los componentes de la comunicación (Seguros Confianza, 2013):

Emisor: es aquel componente del canal de comunicación que emite el mensaje a comunicar.

Receptor: es aquel componente del canal de comunicación que recibe el mensaje emitido por el emisor.

Cientes externos: son todas aquellas personas u organizaciones que tienen alguna relación con la empresa. Los clientes externos pueden ser: reaseguradores, clientes, corredores, beneficiarios, proveedores, entre otros.

Cientes internos: son todas aquellas personas que conforman la organización y que están vinculadas a ella. Los clientes internos son: Accionistas, Directores y Trabajadores.

Comunicación directa: es la comunicación desarrollada en forma personal entre el emisor y receptor(es).

Comunicación indirecta: es la comunicación basada en la utilización de herramientas o instrumentos, ya que el emisor y receptor(es) están a distancia. La comunicación indirecta puede ser: indirecta personal, desarrollada mediante la utilización de herramientas que faciliten la comunicación personal (persona a persona), los instrumentos utilizados pueden ser: teléfono, correo electrónico, etc.; o indirecta colectiva, desarrollada mediante la utilización de herramientas que faciliten la comunicación social o de masas, los instrumentos utilizados pueden ser: televisión, radio, página web, videos, etc.

Comunicación formal: es la comunicación en la cual se manifiesta un contenido referido específicamente a asuntos laborales. Generalmente se utiliza el contenido escrito para este tipo de comunicación.

Comunicación informal: es la comunicación que manifiesta un contenido laboral, aún cuando utiliza canales no oficiales, como por ejemplo, encuentros en los pasillos, etc.

Comunicación vertical: este tipo de comunicación se genera en las áreas directivas de la organización y es distribuida a todas las áreas de la empresa.

Comunicación horizontal: este tipo de comunicación se desarrolla entre los trabajadores que pertenecen a un mismo nivel corporativo. Es considerada como un tipo de comunicación informal.

Por lo general, la comunicación en Seguros Confianza es transversal, y lo que pretende es que la información se origine en todos los niveles de la organización. Esto permite que tanto los altos mandos, como los medios y bajos, se empapen de la información necesaria para la toma de decisiones y el desempeño de sus funciones.

3.10. STAKEHOLDERS DE SEGUROS CONFIANZA

Tomando en cuenta que la comunicación debe segmentarse, pues el mensaje será construido dependiendo del público al que se lo dirija. Por tal motivo, se ha decidido dividir a los stakeholders de Seguros Confianza de la siguiente manera:

- **Colaboradores:** todo el público interno de la organización, es decir, sus funcionarios. La organización divide a estos grupos en gerentes, mandos medios y operativos.
- **Clientes:** personas naturales o jurídicas que tengan una relación comercial al haber contratado una póliza con Seguros Confianza.
- **Corredores:** personas naturales o jurídicas las cuales mediante un contrato de agenciamiento, trabajan como intermediarios entre el cliente y la aseguradora.
- **Beneficiario:** persona natural o jurídica a favor de quien se emite la garantía y quien se protege del incumplimiento. Los beneficiarios pueden ser públicos o privados.

3.11. GESTIÓN DE CRISIS

Tomando en consideración que Seguros Confianza atraviesa riesgos inherentes a su giro de negocio, pues su objetivo es colaborar con el crecimiento del país asegurando sus obras de infraestructura y servicios, la compañía cuenta con un departamento de Riesgos que se encarga del análisis de factores adversos. Sin embargo, la mayor parte de su gestión trata riesgos técnicos, es decir, propios del giro de negocio, mas no comunicacionales. Esto implica que al momento de presentarse una eventualidad, no existen protocolos de comunicación que permitan brindar estabilidad a sus públicos y resguardar su imagen.

El departamento de Riesgos ha elaborado una matriz que permite categorizar los riesgos según su probabilidad y su impacto. A partir del cruce entre la variable “impacto” y la de “probabilidad”, se determina si el riesgo es algo, moderado, medio, o bajo. A continuación el cruce de dichas variables:

Tabla #1, Cuadro del nivel de riesgo

IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	
Alto	Alta	Alto	5
Alto	Media	Alto	5
Medio	Alta	Alto	5
Alto	Baja	Moderado	4
Bajo	Alta	Moderado	4
Medio	Baja	Medio	3
Medio	Media	Medio	3
Bajo	Media	Bajo	2
Bajo	Baja	Bajo	1

Tomado de: Departamento de Riesgos, Seguros Confianza (2015).

Actualmente la matriz de riesgos cumple con una clasificación de acuerdo al tipo de riesgo de que puede ocurrir, ya sean estos inherentes a seguros, al soporte del negocio, o de los procesos operativos. Sin embargo, la Gerencia

actual propone establecer una nueva clasificación de la matriz de riesgos de acuerdo a los procesos establecidos por la organización. Estos procesos a su vez abarcan a ciertos departamentos, y estos llevan a cabo subprocesos. Por lo tanto, busca dividirse de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes y de control: toma en cuenta a los departamentos y/o funcionarios encargados de riesgos, cumplimiento, auditoría interna, gestión de la calidad.
- Procesos operativos: contempla el giro de negocio como tal, es decir el departamento de producción. Por ende, se toma en cuenta la suscripción, comercial- proceso de ventas, emisión y renovación, contragarantías, siniestros, reaseguros y cartera- cobranzas.
- Procesos habilitantes o de apoyo: quiere decir los departamentos que colaboran para que las gestiones de producción y de la compañía puedan darse de manera coordinada. Aquí se encuentra el departamento de marketing, recursos humanos, legal, administrativo, financiero- contabilidad, y tecnología en sistemas.

3.11.1. MATRIZ DE RIESGOS

A partir de la clasificación establecida previamente, se elabora una matriz para poder evaluar cada riesgo y priorizarlos de acuerdo con su nivel de afectación para la organización.

- **Procesos:** en primer lugar se determina el proceso al que corresponde dicho riesgo, y su departamento. De ser posible, se lo categoriza incluso en el subproceso en el que cuadra.
- **Riesgos:** se coloca un código al riesgo, se lo describe, se lo clasifica, se especifica el factor de impacto y si es de carácter interno o externo. Algunos de los factores de impacto pueden ser: el mercado, la liquidez

de la organización, políticas inadecuadas de ventas, hechos catastróficos, legales, operativos, y estratégicos. El factor de impacto contempla: el negocio, los activos y recursos, las personas, la comunicación y las regulaciones.

- **Controles:** son las medidas que se toman para contrarrestar el impacto que pueda tener cada riesgo frente a la organización. Se plantean las acciones de control, la frecuencia de dicha acción, y se la categoriza entre preventivo y detectivo.
- **Evaluación de riesgos:** se determina la probabilidad del riesgo (alta, media o baja), el impacto (alto, medio o bajo), y dependiendo de esta combinación, se determina el nivel de riesgo inherente. Posterior a esto, se pondera la efectividad de las acciones de control frente a dicho riesgo. Se resta el riesgo inherente, menos la ponderación de la efectividad de las acciones de control, para obtener el riesgo residual. Este es el verdadero riesgo que tendría dicho evento.
- **Análisis recomendado:** cualquier ayuda u observación que se considere necesaria para la correcta interpretación y seguimiento de la matriz.

3.11.2. FUNCIONES RELACIONADAS CON GESTIÓN DE CRISIS EN SEGUROS CONFIANZA

Hay un departamento específico en Seguros Confianza que se encarga de analizar cada procedimiento departamental para en base a ello determinar los riesgos que pueden suceder, y a su vez buscar soluciones para minimizarlos. Este departamento es el de Riesgos, y está conformado únicamente por el gerente de dicha división. Además, ha conformado un Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR) el cual busca formalizar la toma de decisiones al momento de enfrentar eventualidades. Al tratarse de un

organismo integrado específicamente para el análisis de riesgos, a continuación se lo describirá con mayor detalle.

- Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR):

“El CAIR es un organismo colegiado, que está conformado por los siguientes miembros fijos:

1. Un vocal del Directorio, que lo preside;
2. El representante legal de la institución (Gerente General o Presidente Ejecutivo); y,
3. El responsable de la Unidad de Riesgos”. (Seguros Confianza, 2012, p. 1).

Una particularidad del CAIR es que el Presidente del Comité tiene un voto dirimente, además de que se cuenta con un secretario, el cual tiene derecho de voz, pero no de voto. Este secretario se encarga de la elaboración y custodia de las actas, las cuales son suscritas por el Presidente y el Secretario. Además, como es de esperarse, el comité cuenta con la participación de los especialistas de cada uno de los riesgos, así como colaboradores responsables de las áreas de negocios y cualquier otro funcionario a quien competa el tema a tratarse. No obstante, ninguno de los empleados tendrá derecho a voto. Las conclusiones y decisiones a las que se llegue posterior a la reunión del comité, deberán ser informadas y socializadas a los miembros del Directorio de Seguros Confianza. Además, y para cumplir con los requerimientos del órgano regulador, la Superintendencia de Bancos y Seguros, una vez elaborada el acta donde se da a conocer sobre estas decisiones al Directorio, ésta deberá ser foliada y rubricada.

Las sesiones del CAIR deben llevarse a cabo una vez al mes, y de ser necesario, podrá convocar a sesiones extraordinarias. A estas sesiones

repentinas deberá asistir la mitad más uno de los integrantes; y las decisiones serán tomadas por la mayoría absoluta de votos.

Las principales funciones que desempeña el Comité de Administración Integral de Riesgos son:

- Supervisar que las estrategias y objetivos establecidos en el Directorio se cumplan;
- Fortalecer continuamente la Gerencia de Riesgos, la cual está bajo la supervisión y dirección del Comité y tiene la responsabilidad de vigilar y asegurar que las áreas de negocios estén ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos;
- Proponer al Directorio el uso de nuevas metodologías para prevenir riesgos. (Seguros Confianza, 2012, p. 2).

- Directorio:

El Directorio de Seguros Confianza es el órgano regulador de todas las actividades que desempeñe la organización. Tomando en consideración que el giro de negocio es en sí riesgoso, se toma muy en serio el manejo de eventualidades durante las sesiones del Pleno.

Entre algunas de las responsabilidades que tiene el Directorio frente a la administración integral de riesgos están:

- Comprender los riesgos inherentes del negocio de la organización;
- Informarse sobre los riesgos asumidos, la evolución de los mismos, y el efecto que estos han tenido a niveles patrimoniales;
- Implantar medidas correctivas en caso de que los procedimientos, políticas y estrategias no se cumplan;

- Asegurarse que a niveles de administración de riesgo exista un sistema de medición para valorar los riesgos y un esquema para vigilarlos;
- Designar a los miembros del CAIR; y,
- Informar a la Junta General de Accionistas sobre acontecimientos relevantes para la organización.

- Departamento de Riesgos:

El principal objetivo de la Gerencia de este departamento es gestionar los riesgos de la organización de forma sistemática y permanente. Además, supervisar la ejecución de las estrategias y proyectos de la organización garantizar su correcto desarrollo en cuanto a tiempos, costos, calidad, y satisfacción del resultado. El informe de esta administración deberá ser reportado a la Presidencia Ejecutiva y servirá como retroalimentación para los participantes de la organización.

- Departamento de Recursos Humanos:

Cuando se trata de riesgos que involucren al personal, el departamento de Recursos Humanos deberá emplear procedimientos para ser el elemento neutral, que analice y concilie el problema entre las partes. Esto con el fin de procurar un mutuo beneficio empleado- empleador, eso sí, siempre siguiendo los objetivos organizacionales. Por tal motivo, este departamento es de crucial importancia.

- Departamento de Mercadeo:

El departamento de Mercadeo es el encargado de resguardar la imagen de la organización frente a sus públicos externos. Por tal motivo, dentro de esta jurisdicción se encuentran los procedimientos de comunicación y difusión, y atención de reclamos. Este departamento es clave para la gestión de alguna

crisis, pues será el encargado de comunicar a los distintos grupos de interés las acciones determinadas en el Comité de Crisis.

- Departamento Legal:

En caso de tratarse de una crisis donde se necesite de la asesoría de un abogado, Seguros Confianza cuenta con un equipo plenamente capacitado para brindar apoyo en la toma de decisiones. Sin importar si se trata de una crisis exógena o endógena, el Departamento Legal brindará las bases jurídicas necesarias para guiar las respuestas que vengan por parte de la organización.

3.11.3. RIESGOS DE REPUTACIÓN

Seguros Confianza cita a la Superintendencia de Bancos y Seguros, y define a un riesgo de reputación como: “la posibilidad de afectación del prestigio de una entidad por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad”.

Para Seguros Confianza, la gestión de la reputación es imprescindible pues:

“el prestigio de la empresa o su negocio está basado en mantener una buena reputación siendo esta uno de los activos más relevantes de la misma, su renombre se construye día a día y se la afianza con el tiempo y la seriedad en el cumplimiento de todas las obligaciones y compromisos. Este factor es uno de los diferenciales entre el valor en libros de la empresa y su valor de mercado. Debemos recordar que la empresa está formada por personas y atiende a personas, por ello, la reputación de las organizaciones, a ratos es visualizada por la reputación de las “cabezas visibles” de la empresa, no sólo de sus Directivos principales sino de toda persona que interactúe atendiendo a terceros, la globalización de la información y el uso de los recursos actuales para este propósito, pueden hacer que un mal comentario o

descontento se multiplique rápidamente. La reputación de la empresa, la de sus directivos y la de su personal, es un capital; representa también una ventaja competitiva, que debe gestionarse para que en ningún caso se convierta en una amenaza. De allí que toda la organización, debe tener un alto nivel de sensibilización sobre este hecho particular, la cultura y la ética corporativa” (Seguros Confianza, 2012, p. 1).

CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN

4.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores de riesgo que puedan incidir que suceda una crisis, a través de la obtención de información transparente y completa para la elaboración de la propuesta comunicacional.

4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar crisis anteriores que hayan afectado a la organización o a empresas similares al giro de negocio para considerar las razones por las cuales se dio dicha adversidad, y las acciones que tomó la empresa.
- Determinar el estado actual de la comunicación en Seguros Confianza, para comprender si los públicos están percibiendo adecuadamente lo que la organización desea transmitir.
- Delimitar las características que deben tener las estrategias comunicacionales de gestión de crisis, para que se encuentren afianzadas con las estrategias organizacionales.

4.2. METODOLOGÍA

4.2.1. ALCANCE

La investigación inicia a partir del diagnóstico de las acciones que realiza la empresa actualmente para prevenir las crisis. Mediante los estudios explicativos, se aspira llegar a proponer acciones claras y definidas para los posibles escenarios que se puedan presentar. A través de este método, se investigarán las causas de las posibles crisis, para minimizar la posibilidad de

que sucedan. Se analizarán las condiciones bajo las cuales se suscitarían posibles escenarios desfavorables, para crear planes de contingencia.

Según el informe de Córdoba y Monsalve (p.10), los estudios explicativos buscan “comprender las relaciones entre distintos eventos, se interesa fundamentalmente por el ‘porqué’, y el ‘cómo’, de los fenómenos (...)”.

4.2.2. ENFOQUE

El enfoque metodológico que tiene este estudio es multimodal. Por lo tanto,

“es la convergencia o fusión de los enfoques de investigación cuantitativo y cualitativo. Ambos enfoques, utilizados en conjunto enriquecen la investigación, no se excluyen ni se sustituyen, ambos son valiosos y se han realizado notables aportaciones al avance del conocimiento. Ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. Ambos enfoques son complementarios” (Pajares, p. 63).

Este estudio pretende recolectar información a través de los métodos cualitativos y cuantitativos. Se aprovecharán las ventajas del enfoque cuantitativo como las de medir fenómenos a través de procesos secuenciales, probar hipótesis y deducir resultados. Por otro lado, la investigación cualitativa permite recolectar la información de manera más profunda, resolutive, y se adapta a cada situación en particular.

4.2.3. MÉTODOS

4.2.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Revisión de los registros de procesos establecidos en la organización, tanto para comunicación, como para manejo de crisis empresarial. El documento institucional titulado ‘Plan de recuperación de desastres’ servirá como guía para conocer las acciones determinadas para actuar en caso de presentarse

alguna crisis. El método de registro para dicha investigación será la documentación recopilada.

Asimismo, se utilizará una compilación de libros que guiarán a que las estrategias resueltas tras la investigación sean acertadas. El texto bibliográfico que servirá como principal fuente de consulta es 'Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas' de Losada.

4.2.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Las encuestas, entrevistas y estudios de casos a través de testimonios serán las técnicas utilizadas para esta investigación. Tomando en cuenta que los funcionarios de la organización han formado parte del sector por varios años, servirán como una valiosa fuente de información de casos reales donde se hayan suscitado crisis, así también como sugerencias e inquietudes para solventarlas. El método de registro de estas técnicas son: en el caso de las encuestas, los cuestionarios llenados y tabulados; en el caso de entrevistas y estudios de caso, grabaciones de audio y formatos de registro.

4.2.4. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

4.2.4.1. ENTREVISTAS

Las entrevistas estructuradas se realizarán a nivel gerencial dentro de la organización. En primer lugar, se entrevistará a la Gerente de Riesgos, quien podrá aportar a la investigación desde un punto de vista técnico y relevante en cuanto al tema de riesgos y crisis. Además, se entrevistará al Presidente del Directorio y Gerente de Sistemas quienes a partir de su experiencia, pueden colaborar a la investigación, tanto en lo que posee la organización, como en lo que carece. Por último, se entrevistará al departamento de Recursos Humanos y Marketing para conocer hasta qué punto se implementan procesos estandarizados de comunicación dentro de la organización.

Resultados:

Las encuestas realizadas individualmente a las personas previamente detalladas sirvieron para la futura elaboración de los formularios de encuesta, puesto que con el análisis de las respuestas que proveyeron los entrevistados, se redactaron las preguntas.

Los principales temas que fueron abordados en las entrevistas arrojaron respuestas interesantes, que a pesar de ser variadas, todas tienen sentido y prioridad dependiendo de cada departamento.

- **Potenciales situaciones de riesgo:**

Para el Presidente del Directorio, Javier Cárdenas U., una potencial situación de riesgo es la crisis económica por la que atraviesa el país, que definitivamente afectará a empresas del sector público y privado. Además, se mencionaron riesgos como los naturales, considerando una posible erupción del volcán Cotopaxi y las consecuencias del Fenómeno de El Niño.

Por otro lado, el Gerente de Sistemas, Gerardo Aguirre, menciona que la otra situación de riesgo puede ser la falta de control en los procedimientos. Pese a que existen procedimientos que los colaboradores acatan, no necesariamente se da seguimiento a estas acciones, lo que posibilita que ellos abusen de la confianza que su puesto les otorga y tomen decisiones basadas en su conveniencia propia. En lo mismo coincide el departamento de Recursos Humanos, que menciona un caso particular donde esta falta de control ocasionó problemas en la organización y que incluso dio como resultado una rotación en el personal.

También se mencionaron situaciones de riesgo propias del negocio, como los siniestros; además, se consideró la insatisfacción de los clientes como un potencial factor de riesgo, la mala comunicación como un detonante a que se

produzca una crisis y el cambio regulatorio en las normas que debe acatar la organización.

- **Crisis previas que haya enfrentado Seguros Confianza u otras empresas del sector:**

Todos los entrevistados coinciden en que afortunadamente cualquiera de las crisis que ha enfrentado Seguros Confianza no han llegado a ser mediáticas, lo cual ha sido ventajoso para la imagen de la organización. Es posible que estas situaciones desfavorables no necesariamente sean consideradas una crisis como tal, pero definitivamente fueron momentos críticos que pudieron haberse desencadenado en una crisis. Algunas de las eventualidades por las que ha atravesado Seguros Confianza son: alta rotación de personal en los últimos años, uso malintencionado de la información por parte de algún colaborador para utilizarla para beneficio propio, e incluso la crisis económica a inicios del siglo.

En cuanto a otras empresas del sector, algunas han atravesado por crisis pero que se han dado por un mal manejo de recursos internos, lo que no es una situación potencial de riesgo puesto que Seguros Confianza tiene procesos establecidos y responsables designados para el buen manejo de la organización.

- **Protocolos de comunicación:**

La mayoría de los entrevistados coinciden en que no existen protocolos claros de comunicación en la organización, o en caso de existir, no han sido socializados a todos los colaboradores; sin embargo, el 100% de los entrevistados afirman que estos procedimientos se deben profundizar más. Este desconocimiento podría incidir en que los funcionarios no sepan cómo reaccionar en caso de que se presente una adversidad.

- **Comunicación estratégica:**

Todos los entrevistados están de acuerdo en que la falta de comunicación puede ser un agravante en el momento en que la organización enfrente una crisis potencial; y que las estrategias comunicacionales que se elaboren para prevenir y gestionar estas situaciones deben ir de la mano con la filosofía corporativa de la organización. Solo así, todas las acciones que se lleven a cabo serán coordinadas y dirigidas a un objetivo común.

La síntesis de las respuestas de las entrevistas se encuentra en el Anexo 1.

4.2.4.2. ENCUESTAS

4.2.4.2.1. PÚBLICO INTERNO

Población y muestra:

Las encuestas serán segmentadas a los distintos públicos a los que se dirige Seguros Confianza. En primer lugar, se entregará el cuestionario a los colaboradores de la organización, en donde se pretende identificar si conocen algún procedimiento al momento de suscitarse una crisis. Además, en la misma encuesta se indagará sobre los canales y herramientas de comunicación predilecta para los funcionarios. Seguros Confianza cuenta actualmente con 62 colaboradores fijos.

El formato de la encuesta realizada se encuentra en el Anexo #2.

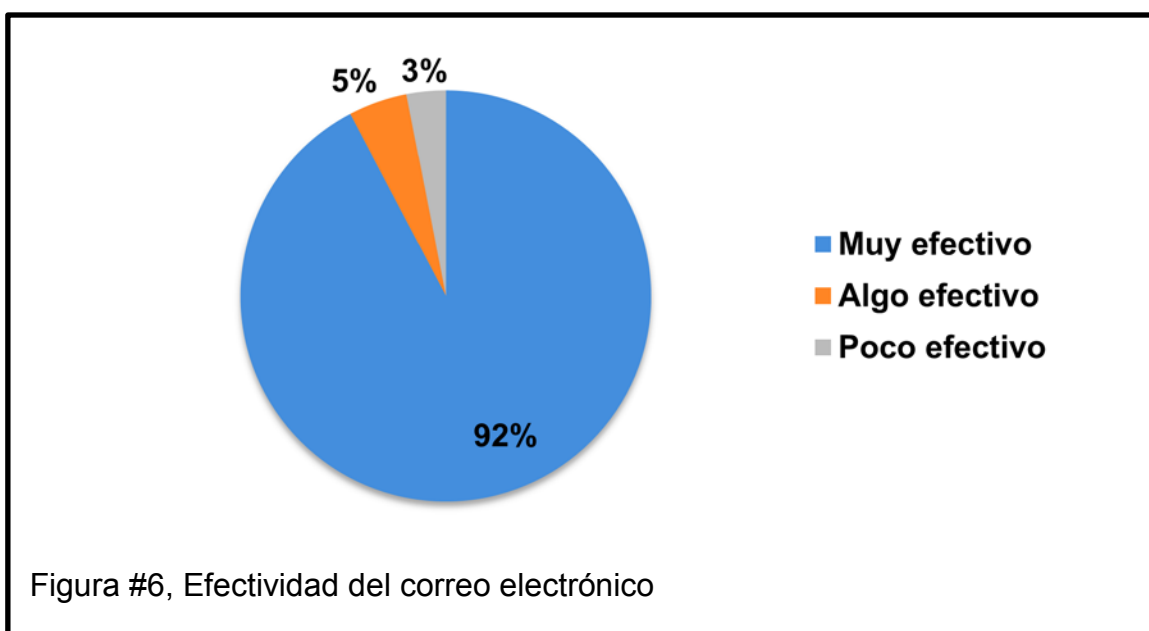
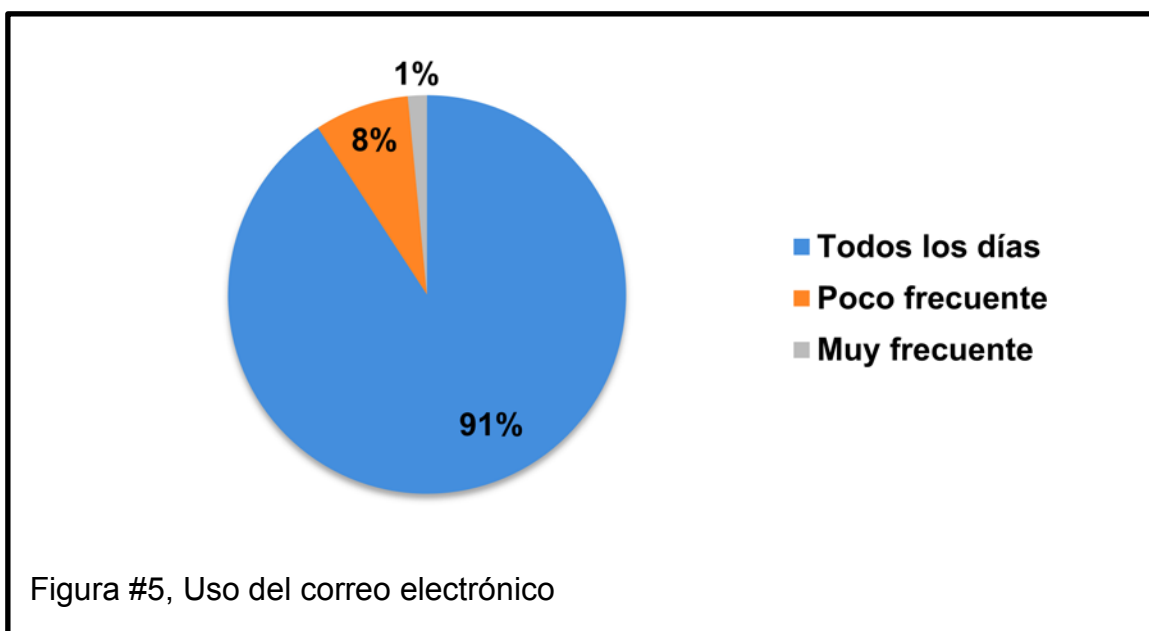
Resultados:

- **Desde el punto de vista de la comunicación:**

Las preguntas elaboradas desde este punto de vista, permiten conocer la efectividad y el uso que se le da a las distintas herramientas de comunicación.

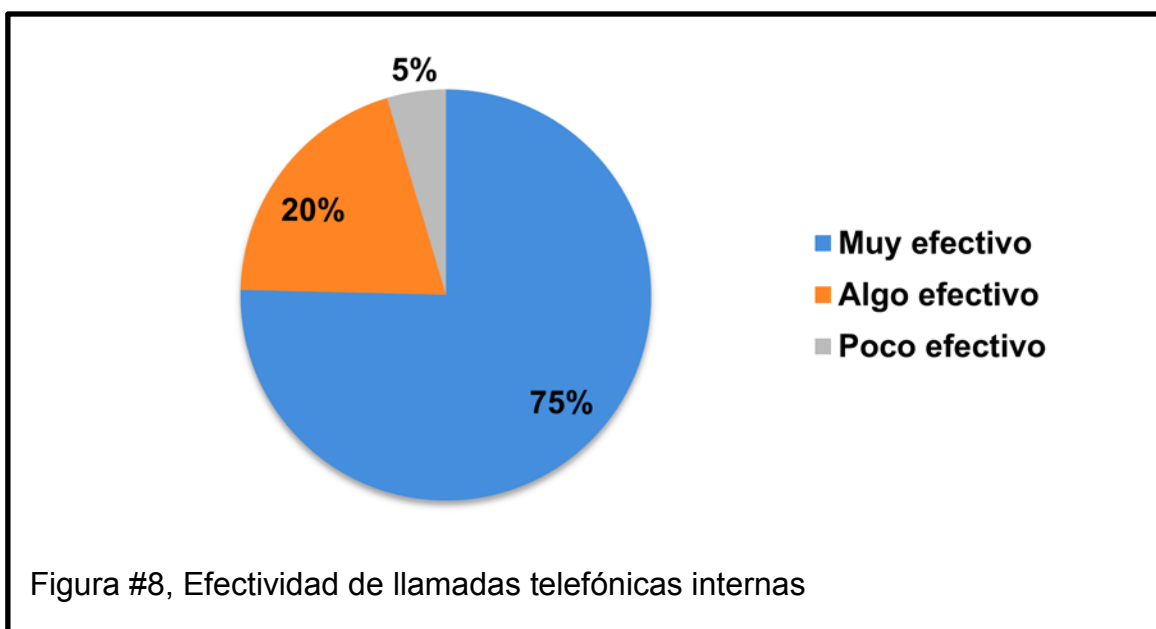
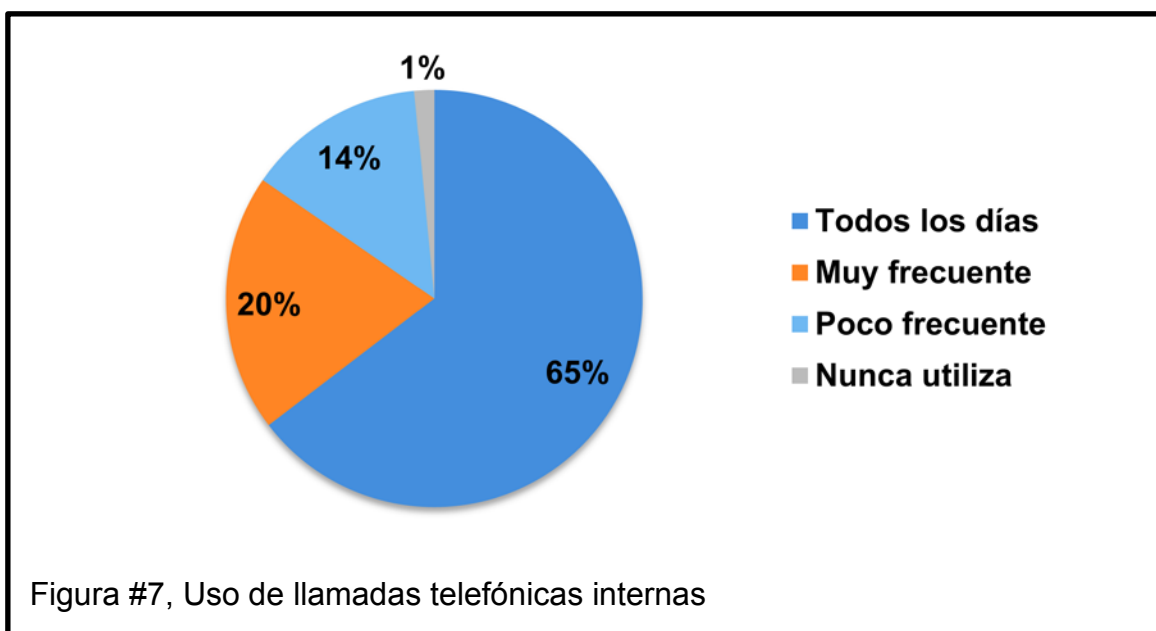
- Correo electrónico:

El correo electrónico es la herramienta comunicacional más utilizada por los colaboradores de Seguros Confianza, pues el 91% lo utiliza todos los días. Existen algunos colaboradores que no hacen uso de esta herramienta con tanta frecuencia debido a los cargos que ejercen, como limpieza o mensajería.



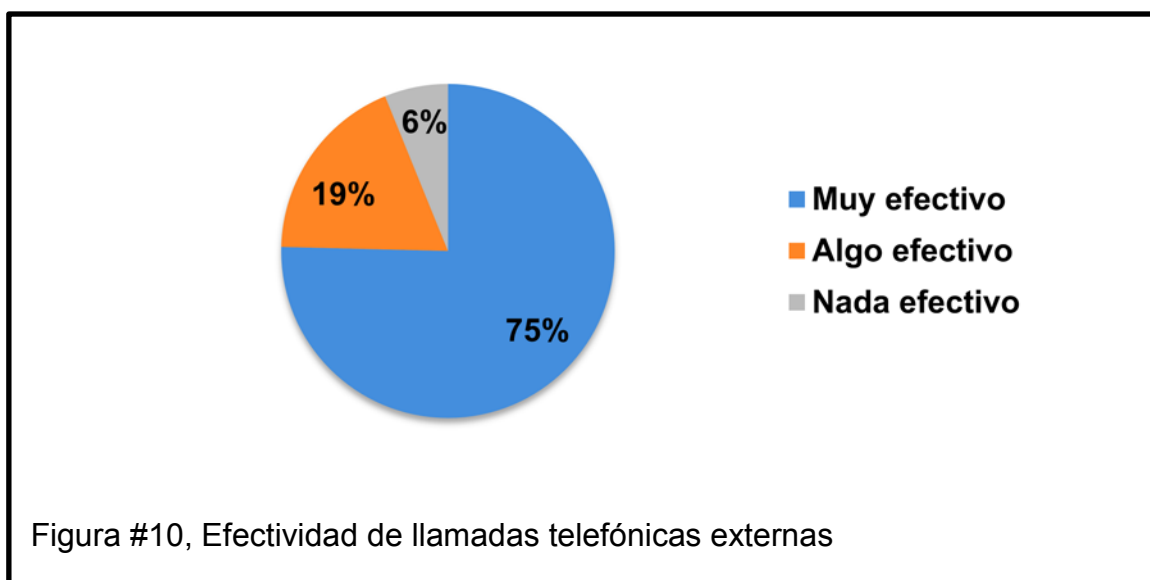
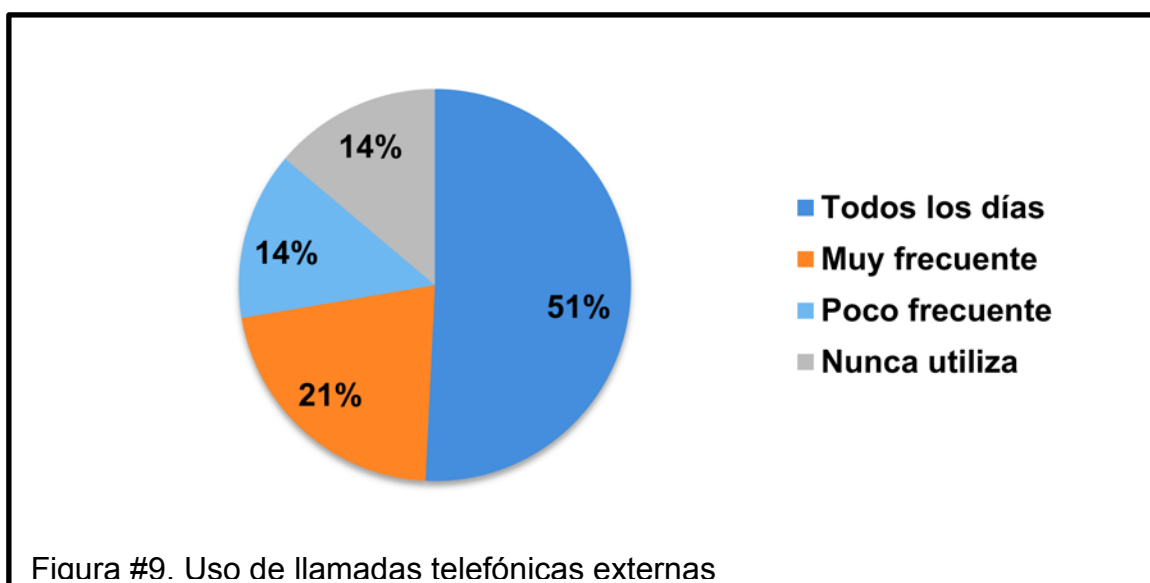
- Llamadas telefónicas al público interno:

La segunda herramienta más utilizada por los colaboradores de la organización es la llamada telefónica. Las llamadas entre el público interno son muy usuales, tanto así que el 65% de los funcionarios se comunican a través de este medio todos los días.



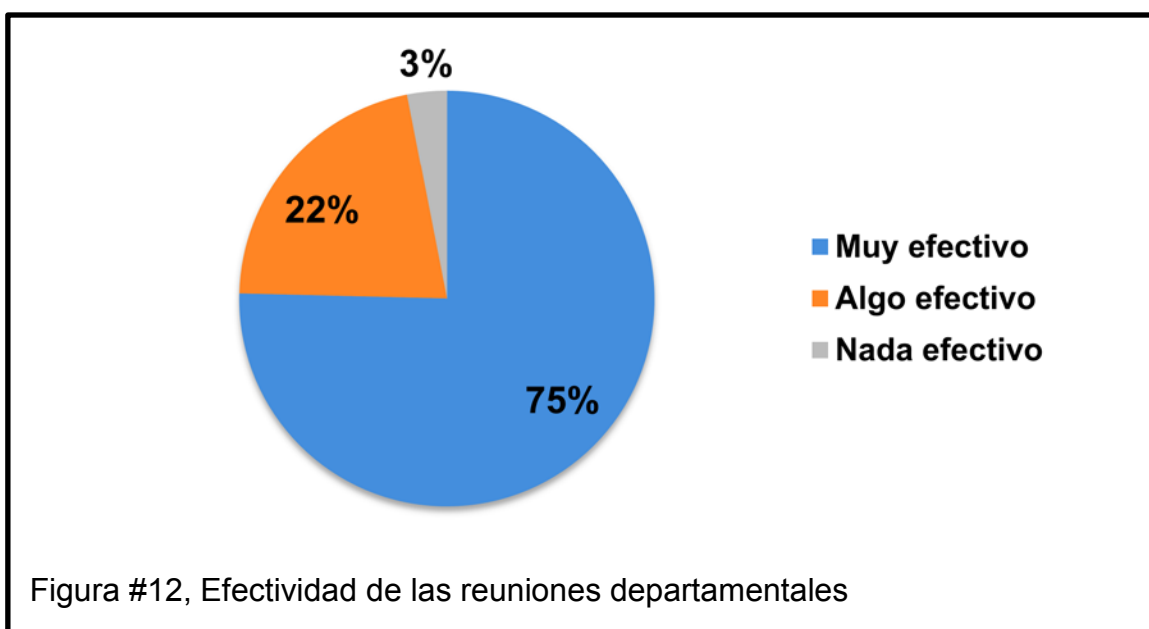
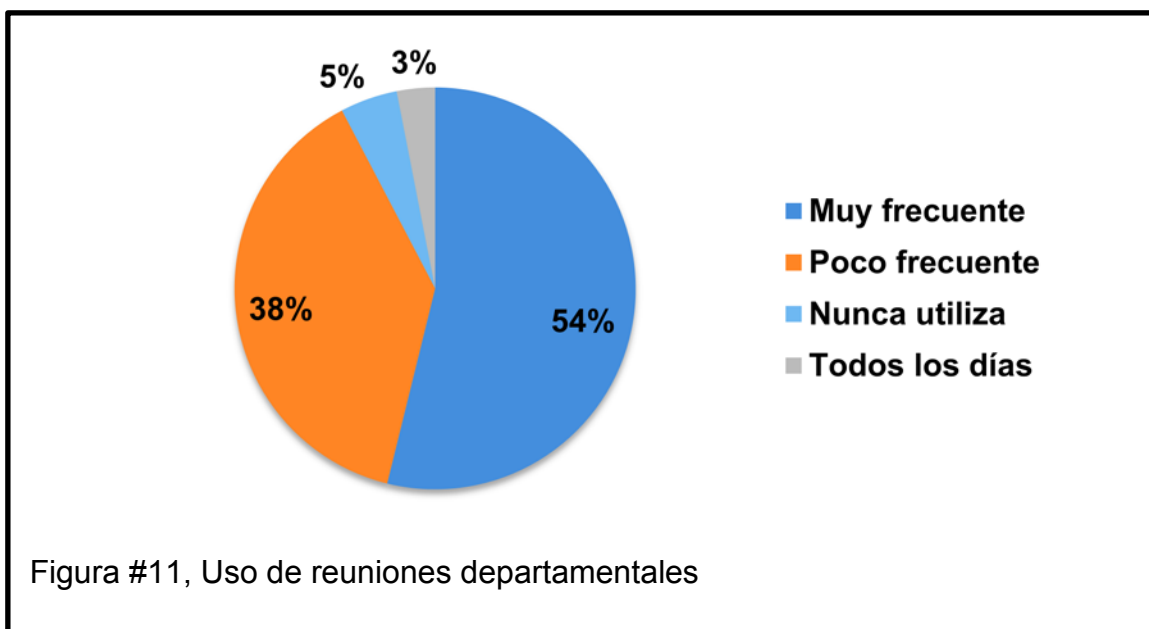
- Llamadas telefónicas al público externo:

Según los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de Seguros Confianza, las llamadas telefónicas son más frecuentes entre el público interno, que con el público externo. Incluso se puede concluir que los funcionarios que no utilizan el teléfono para comunicarse con el público externo (14%), sí utiliza el teléfono para comunicarse internamente. A pesar de que el uso del teléfono para llamadas externas es menor que el de llamadas internas, ambas llamadas son consideradas igual de efectivas.



- Reuniones departamentales:

Las reuniones departamentales también son utilizadas con frecuencia dentro de la compañía. El 54% de los colaboradores se reúnen de manera muy frecuente, y el 3% todos los días. La razón porque estas reuniones son frecuentes es porque el 75% de los funcionarios consideran que es una herramienta de comunicación muy efectiva.



- o Video conferencia:

Las video conferencias son una herramienta de comunicación utilizada por el 40% de los funcionarios de manera muy frecuente, y por el 46% de manera poco frecuente; aún así, el 69% la considera muy efectiva. Esto tiene un factor que incide directamente en la respuesta: la constante inversión en tecnología de Seguros Confianza. La video conferencia resulta ser una herramienta efectiva porque los equipos y las facilidades son de última generación y sencillas de utilizar.

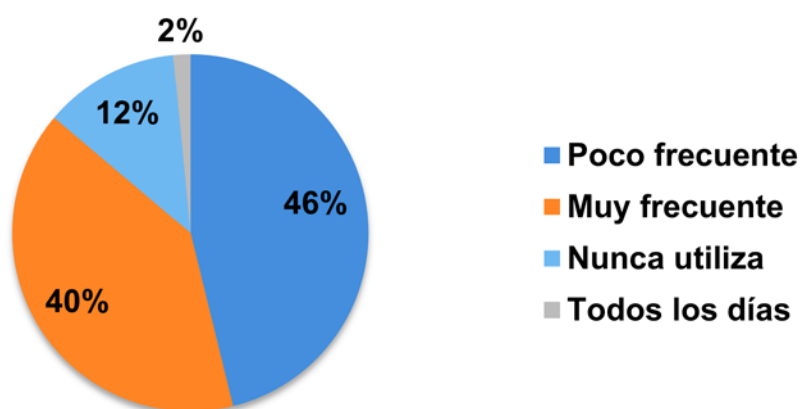


Figura #13, Uso de la video conferencia

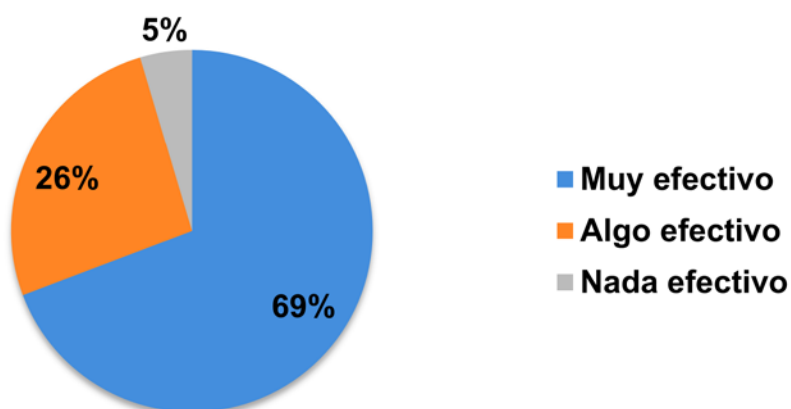


Figura #14, Efectividad de la video conferencia

- Intranet:

La intranet es una herramienta con un contraste alto entre el uso muy frecuente (31%) y el poco frecuente (29%). Es utilizada por algunos funcionarios en su día a día para ingresar reportes de sus actividades, sin embargo no todos los departamentos lo utilizan. Aún así, el 56% de ellos consideran que se trata de una herramienta efectiva. Esto se debe a que está ligada directamente con la tecnología desarrollada internamente en la empresa.

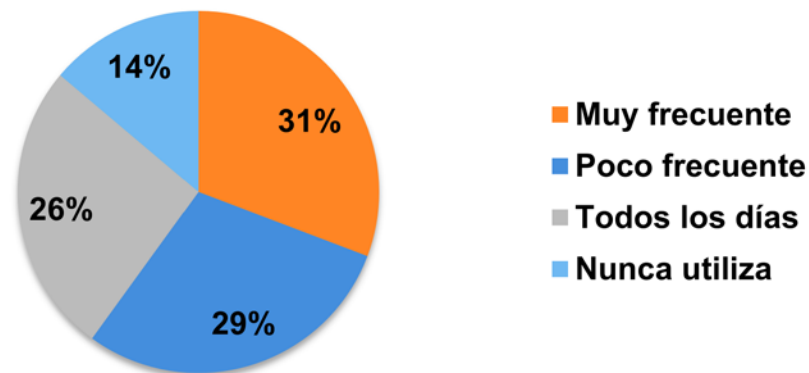


Figura #15, Uso de la internet

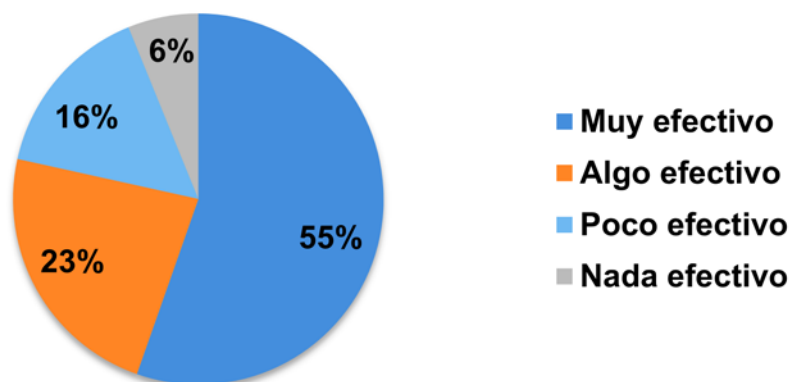


Figura #16, Efectividad de la internet

- Chat de la compañía:

El chat de la compañía se encuentra disponible dentro del correo electrónico de cada colaborador. Lo curioso es que el correo es la herramienta más utilizada, pero el chat es una de las que menos se utiliza. Este factor se puede dar pues el correo electrónico se lo utiliza más para atender requerimientos del público externo, mientras que el chat es de uso interno. Por otro lado, los resultados arrojan que los colaboradores utilizan más las llamadas telefónicas internas, que los mensajes a través de chat. Aún así, el 48% de los colaboradores sí consideran que se trata de una herramienta efectiva y el 32% la cataloga como algo efectiva. Se puede determinar que el uso y la efectividad de las herramientas no necesariamente van de la mano.

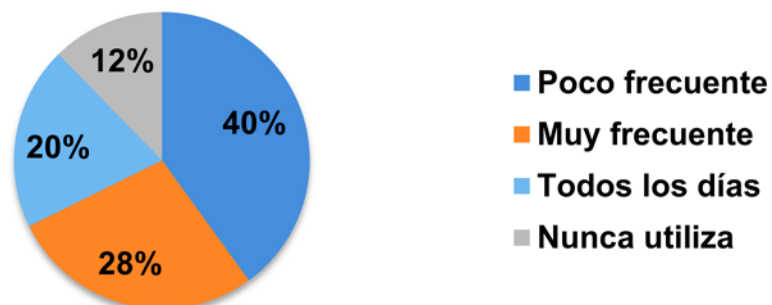


Figura #17, Uso del chat

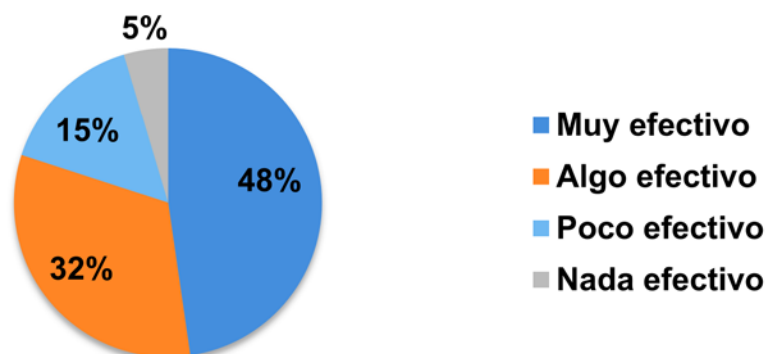
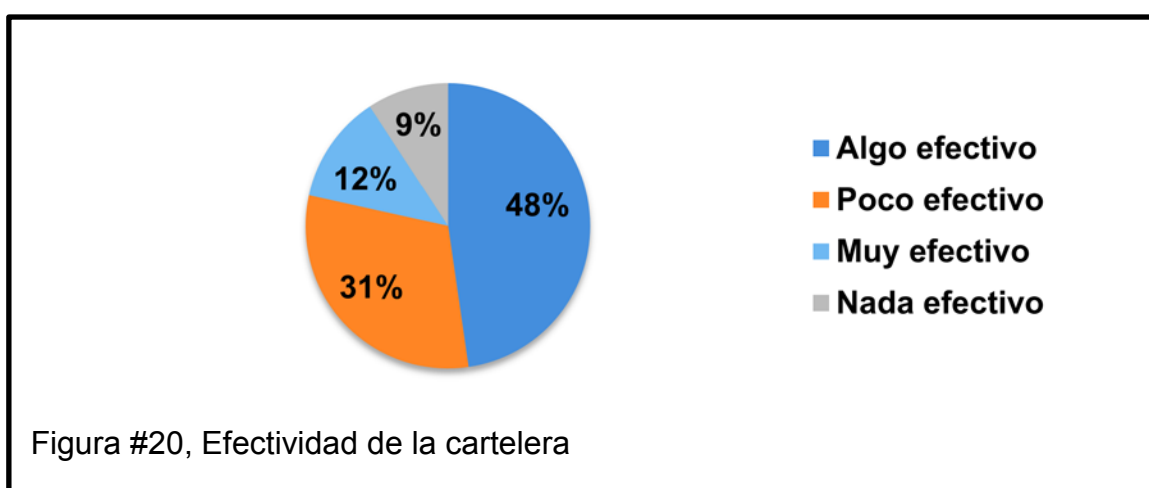
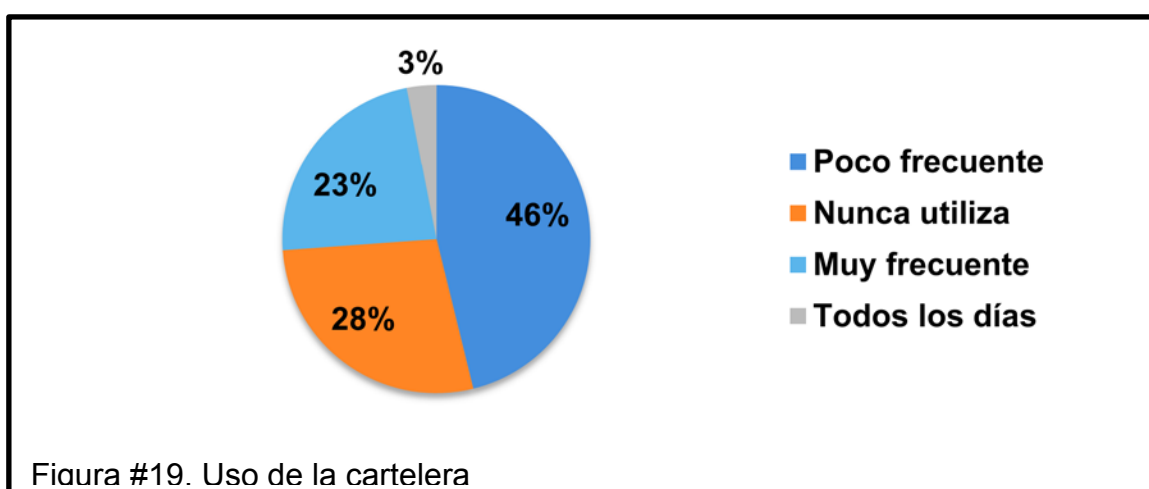


Figura #18, Efectividad del chat

○ Cartelera:

La cartelera es la herramienta que tiene la menor frecuencia de uso por parte de los colaboradores. Algunos motivos para este resultado: la ubicación, la manera en que la información se encuentra presentada, y la calidad del contenido. Es evidente que si se busca comunicar algo urgente o que se requiera que necesariamente los colaboradores estén informados, no se la debe utilizar. Pese al uso poco frecuente, el 48% la considera una herramienta algo efectiva. Este resultado puede ser por la frecuencia con la que se actualiza la información de la cartelera. Tomando en cuenta que el contenido cambia de manera mensual, no es necesario que se la revise todos los días; aún así, no deja de ser una herramienta algo efectiva.



- **Desde el punto de vista de las crisis:**

Los colaboradores de Seguros Confianza compartieron a través de la encuesta sus distintas apreciaciones sobre los posibles escenarios y factores de riesgo que puedan provocar una crisis en la compañía. Una de las respuestas más trascendentes en la investigación arroja que el principal escenario que podría provocar una crisis en esta organización es la mala comunicación. A esto le sigue los clientes insatisfechos, y posteriormente las crisis económicas. Otros factores analizados, pero que son considerados que provocarían una crisis en un menor nivel a la empresa son los siniestros, errores en los procesos operativos, desastres naturales, falta de control en los procedimientos, rotación de personal y cambios regulatorios.

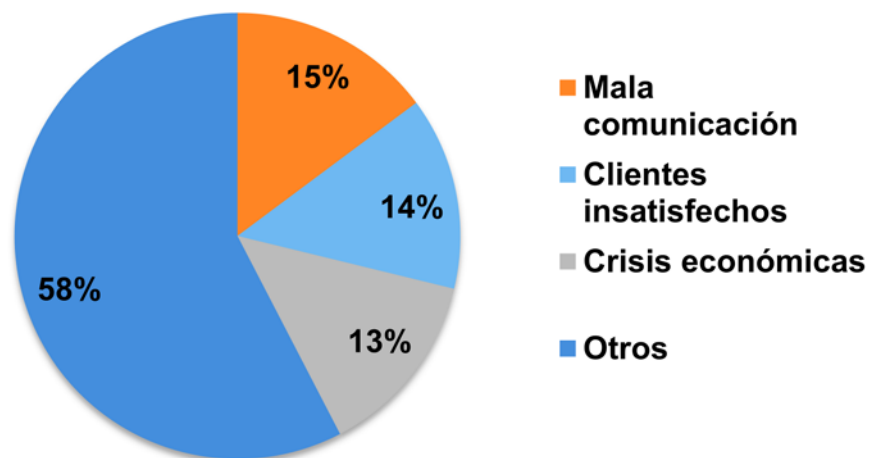
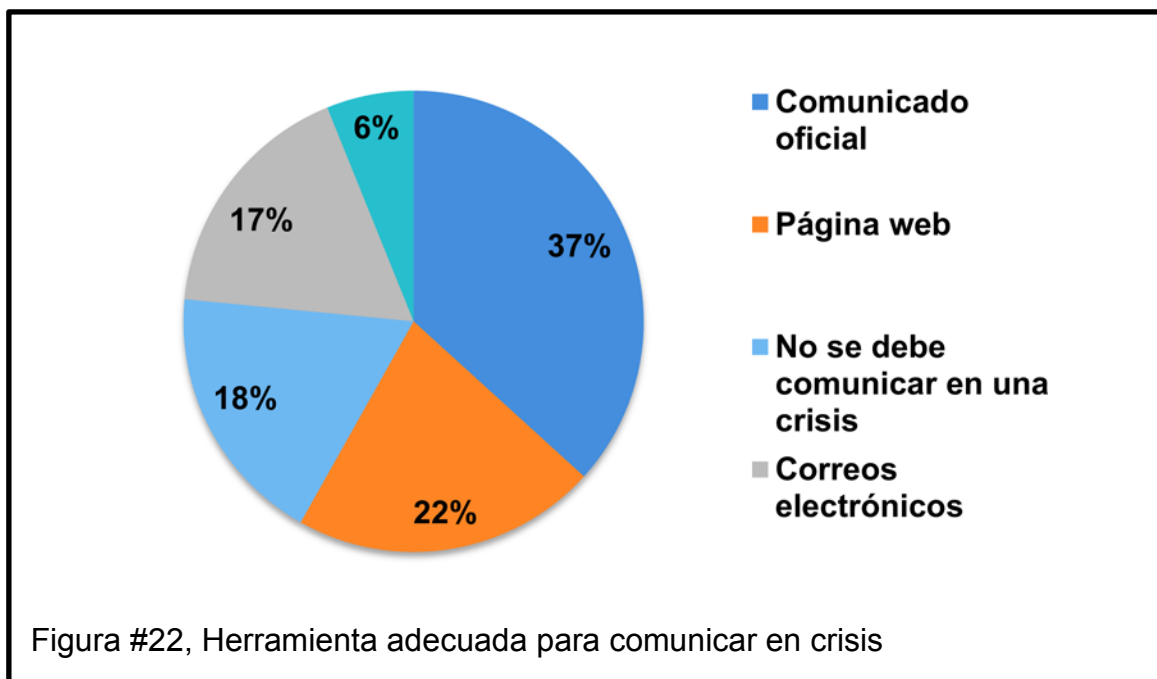


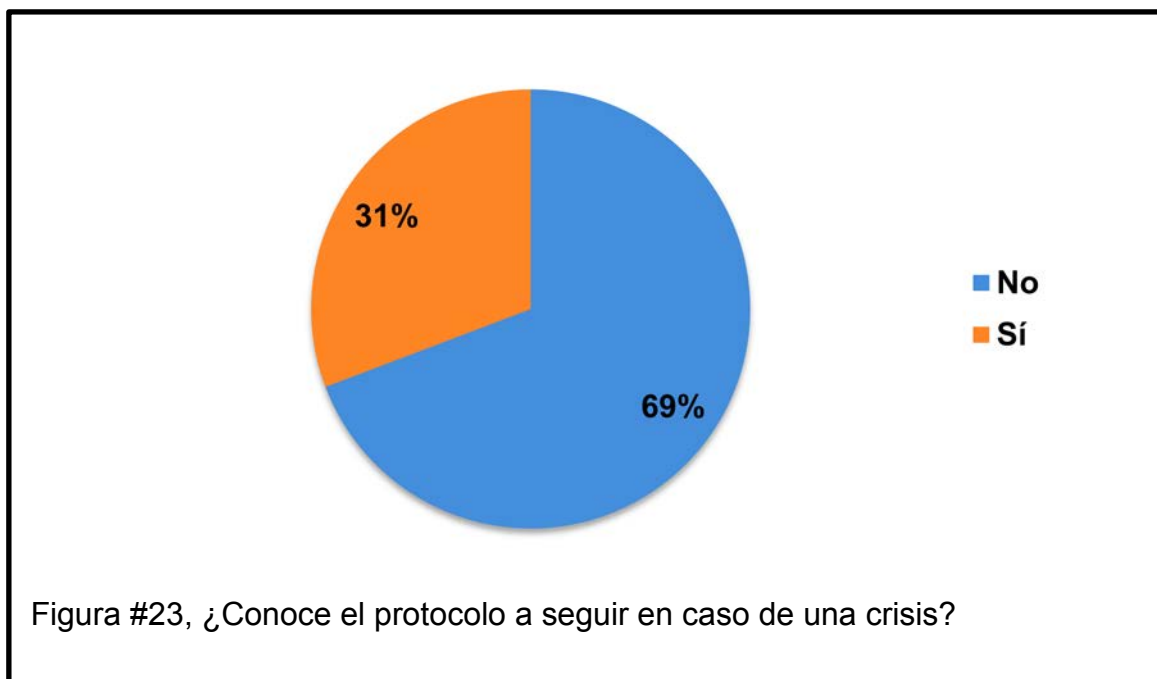
Figura #21, Posibles factores de riesgo

Cuando se consulta a los colaboradores sobre las herramientas internas de comunicación que se deberían utilizar para informar sobre alguna crisis dentro de la organización, el 37% concuerda en que se debe emplear un comunicado oficial y el 22% la página web. No obstante, lo curioso es que el 18% opina que no se debe comunicar en una crisis, contradiciendo a los resultados del gráfico anterior, donde el principal escenario que podría provocar una crisis es la mala comunicación. Se podría interpretar que se debe generar más conciencia entre los colaboradores, no sobre la importancia de la comunicación pues al parecer sí reconocen que es importante, sino sobre las competencias de esta área y su apoyo al resto de procesos.

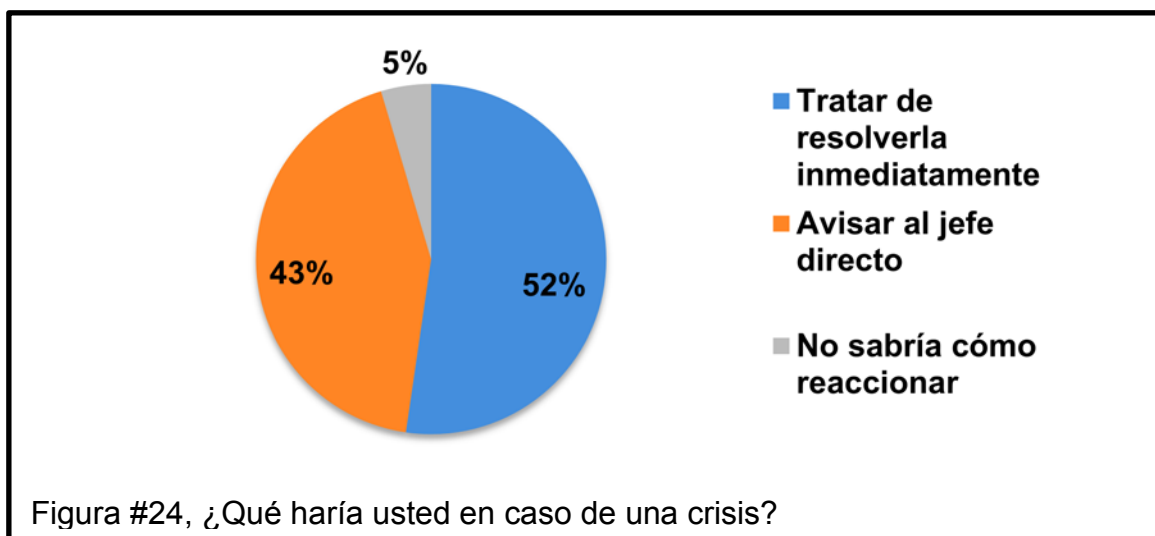


En Seguros Confianza no existe un protocolo comunicacional para ser utilizado en caso de que suceda una crisis. Pese a existir un manual de recuperación de desastres, el cual propone llevar a cabo acciones técnicas para contrarrestar desastres o crisis, no se lo ha abarcado desde el punto de vista comunicacional.

No obstante, el hecho de que exista este manual de recuperación de desastres no quiere decir que se encuentre socializado con todos los colaboradores. Esto se evidencia a continuación, donde el 69% de los funcionarios desconoce de algún protocolo a seguir en caso de una crisis.



Asimismo, el resultado anterior se vuelve aún más evidente cuando se pregunta a los colaboradores qué harían en caso de que suceda una crisis y las respuestas son tan variadas. Solo el 5% admite que no sabría cómo reaccionar.



Afortunadamente para el propósito de esta tesis, el 97% de los colaboradores está de acuerdo con que la falta de comunicación puede ocasionar o agravar situaciones de riesgo en Seguros Confianza.



4.2.4.2.2. PÚBLICO EXTERNO

Población y muestra:

Se entregará otro formato de encuesta para clientes, corredores y beneficiarios en donde se identificará cuáles son sus preferencias al momento de elegir una aseguradora, así también como lo que les preocuparía más si es que la aseguradora atravesara una crisis. Es decir, conocer los factores que pueden provocar vulnerabilidad o inestabilidad en los clientes, corredores y beneficiarios.

Pese a que los beneficiarios no son quienes eligen a la aseguradora, sí son los asegurados frente a cualquier siniestro. Por tal motivo, es importante determinar sus canales de comunicación predilectos, pues al tratarse de una población más heterogénea, no se puede asumir que utilizan medios de comunicación convencionales.

Tomando en cuenta que este año ha sido controversial para algunas aseguradoras debido a que las nuevas regulaciones exigen que su capital mínimo sea de \$8'000,000 y por ende algunas se tengan que fusionar o incluso cerrar sus puertas, se podría aprovechar la coyuntura para conocer qué es lo que le interesa al cliente, corredor y beneficiario para estar tranquilo con su aseguradora.

Son 1,262 clientes que trabajan de manera directa con la aseguradora, es decir sin la intervención de un corredor de seguros, y que emitieron al menos una garantía en el año 2014. Cuando se emite una garantía quiere decir que Seguros Confianza está respaldando al beneficiario ante algún posible incumplimiento por parte del cliente. Sin embargo, la emisión no quiere decir que la póliza se haya siniestrado, sino que fueron 1,262 los clientes que al sacar una fianza, eligieron a Seguros Confianza como su aseguradora.

Son 125 los corredores que tuvieron producción en el año 2014, es decir, que fueron intermediarios en la relación entre la aseguradora y el cliente donde por lo menos uno de sus clientes emitió al menos una garantía.

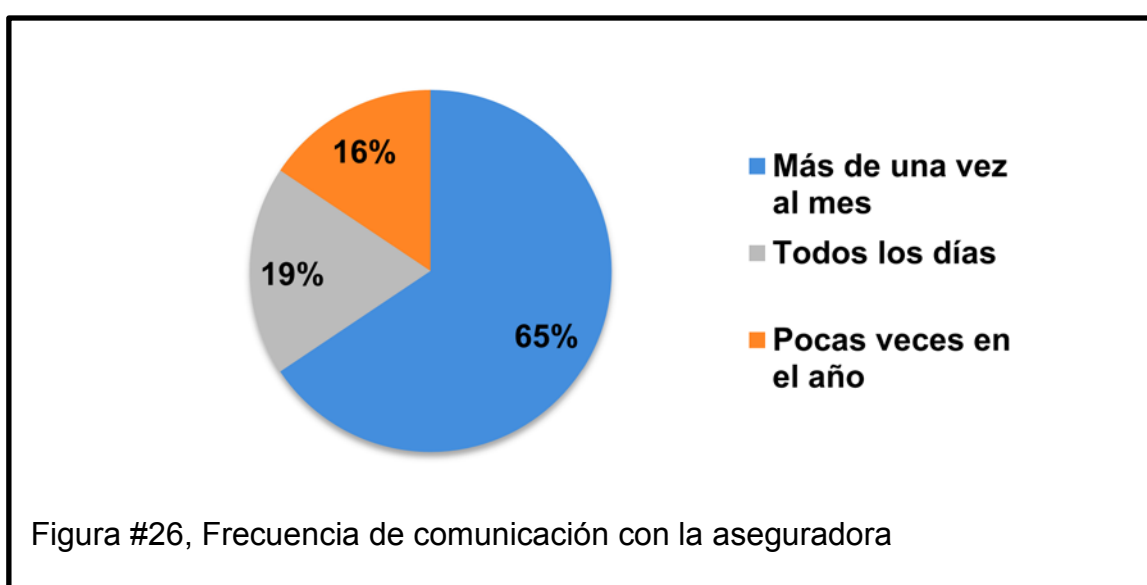
Seguros Confianza trabajó con 111 beneficiarios en el 2014, de los cuales, 11 ejecutaron una garantía, es decir, que han siniestrado una póliza. Sin embargo, la encuesta se realizará a todos los beneficiarios, pues todos podrán arrojar información sobre sus medios de comunicación predilectos y lo que les interesa saber más por parte de la aseguradora.

El formato de la encuesta realizada se encuentra en el Anexo #3.

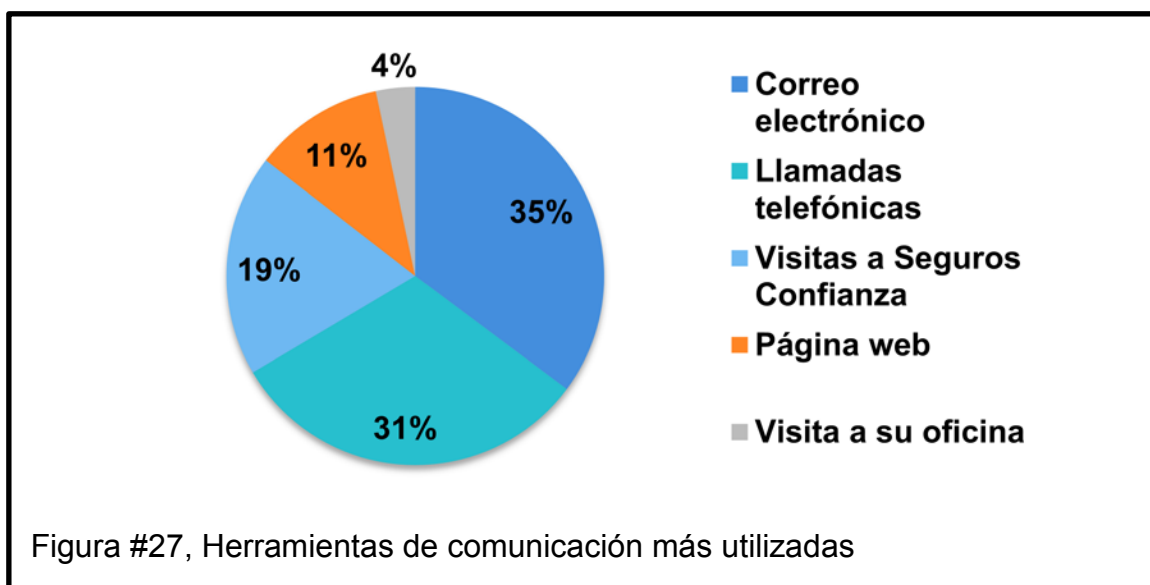
Resultados:

- **Desde el punto de vista de la comunicación:**

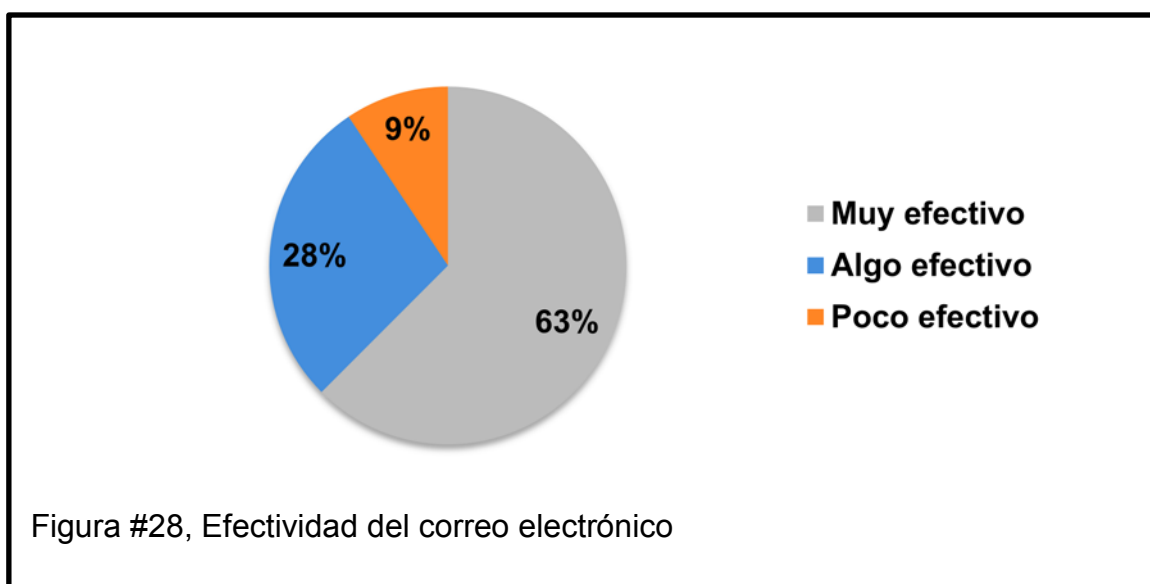
Seguros Confianza se encuentra en constante comunicación con sus clientes, corredores y beneficiarios. De los encuestados, el 65% afirma comunicarse con la empresa más de una vez al mes, y el 19% todos los días. Esto quiere decir que existe una constante comunicación entre la organización y su público externo.



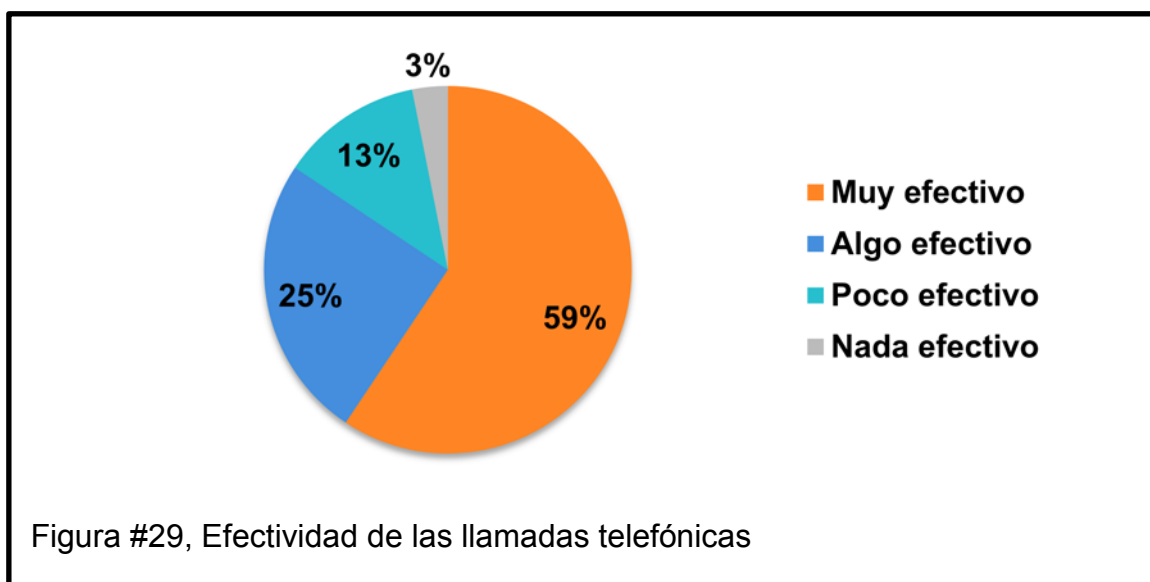
Según los resultados arrojados en esta investigación, el público externo se comunica con Seguros Confianza en un 35% a través del correo electrónico y en un 31% a través de llamadas telefónicas.



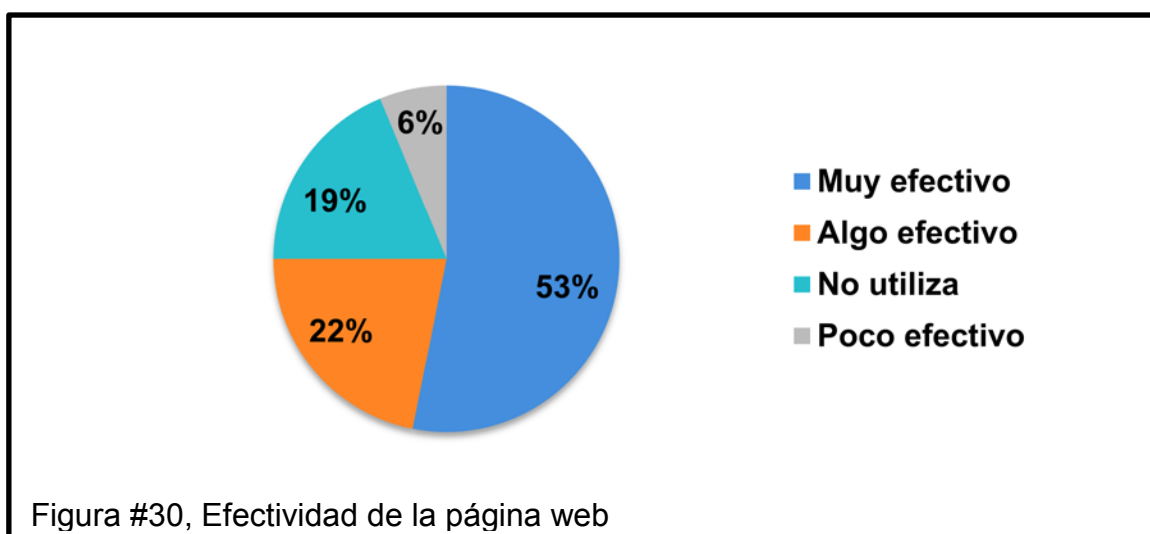
El motivo por el que se utiliza principalmente estas dos herramientas es por la efectividad que se considera que tienen. En el caso del correo electrónico, el 63% del público externo considera que es una herramienta muy efectiva, y el 28% algo efectiva.



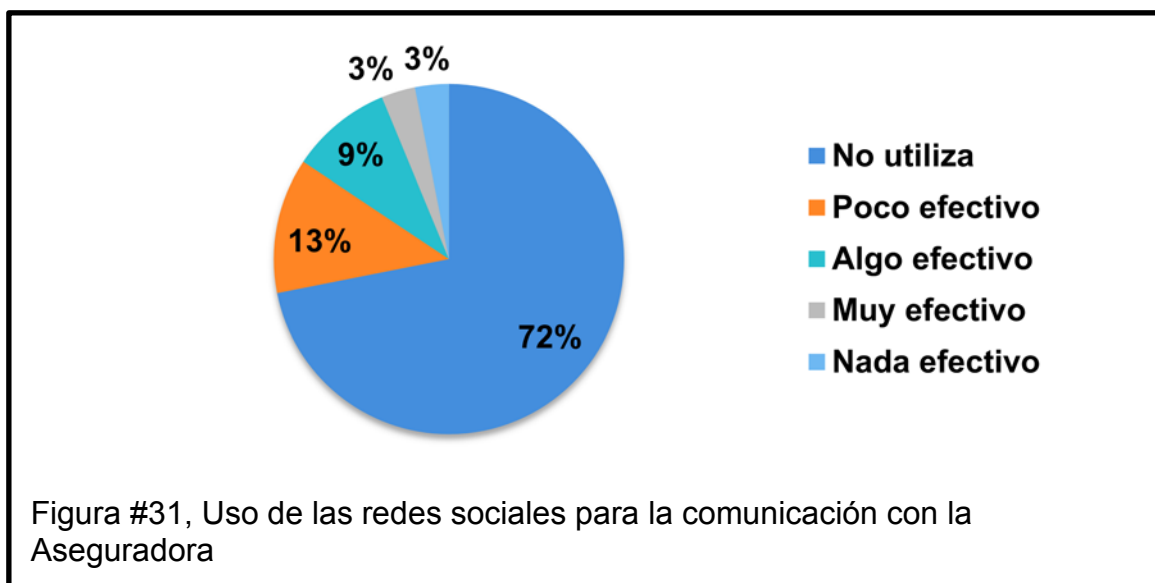
En el caso de las llamadas telefónicas es igual, el uso de esta herramienta es alto debido a su efectividad:



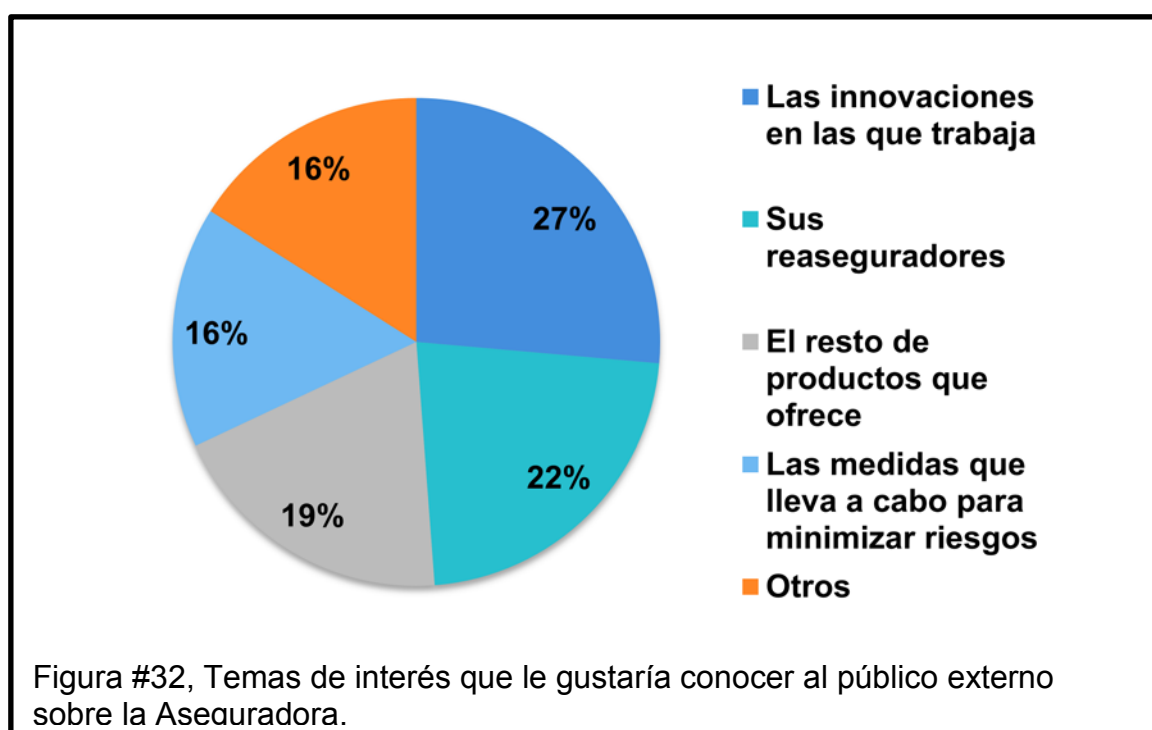
Otra de las herramientas de comunicación más efectivas es la página web de Seguros Confianza. Como ha sido mencionado previamente, la organización trabaja día a día para mejorar su infraestructura tecnológica y para desarrollar mejores canales de comunicación para brindar un mejor servicio a sus clientes, corredores y beneficiarios. Una de las plataformas que brindan valor agregado a los públicos es su página web, pues el portal a más de brindar toda la información necesaria para las gestiones comerciales, permite realizar todas las transacciones desde donde se encuentre la persona que requiere del servicio.



Durante el año 2015, Seguros Confianza ha invertido en estrategias digitales, como las redes sociales, para dar a conocer de mejor manera sus productos al público en general. Sin embargo, es evidente que los públicos de Seguros Confianza no las utilizan.



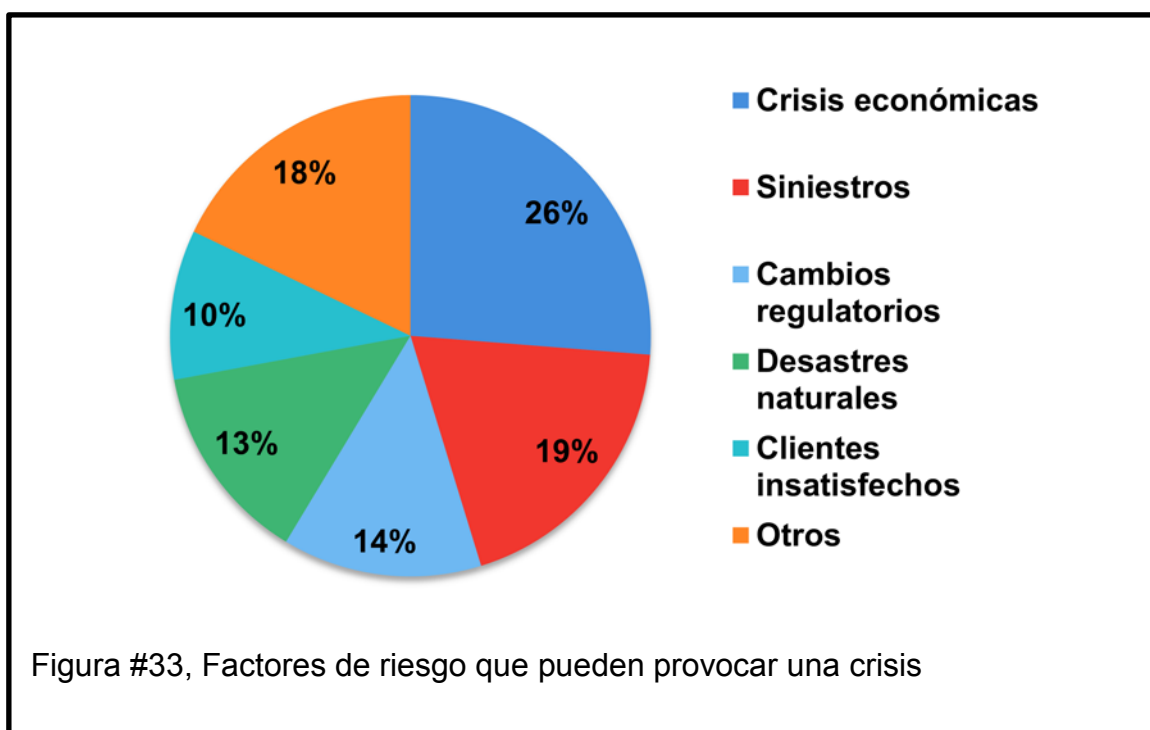
Para reforzar la comunicación a través de la información sobre temas relevantes y de interés para su público externo, la investigación arrojó que el 27% quisiera ser comunicado sobre las innovaciones en las que trabaja Seguros Confianza; el 22% desea conocer más acerca de los reaseguradores que brindan cobertura a la empresa, y el 19% está interesado en informarse sobre el resto de productos que ofrece la organización.



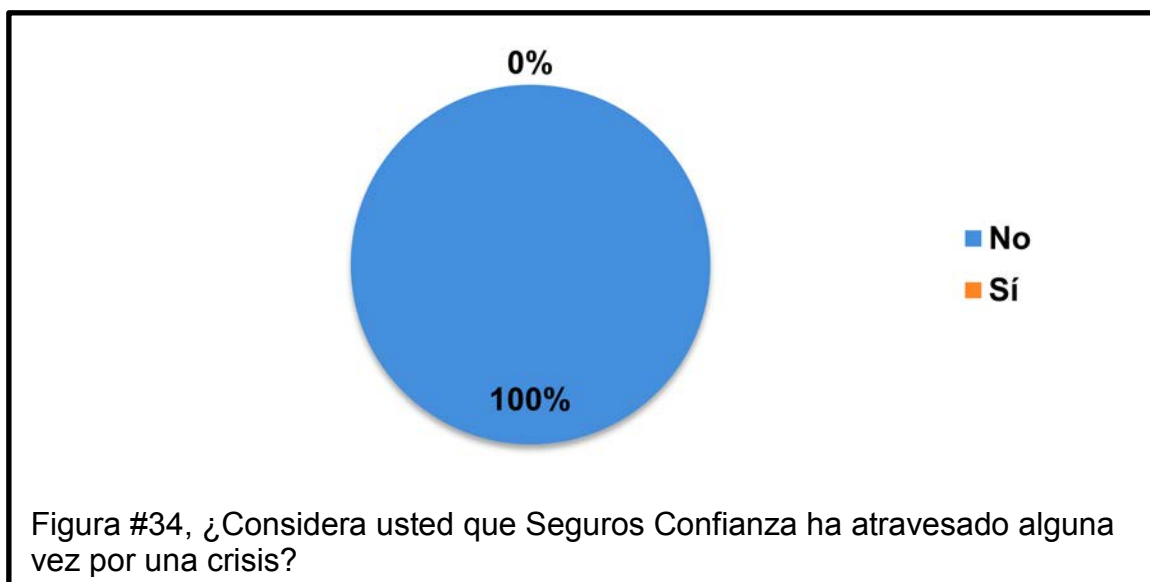
- **Desde el punto de vista de las crisis:**

Existe gran variedad en respuestas cuando se trata de factores de riesgo que pueden incidir en que suceda una crisis en Seguros Confianza.

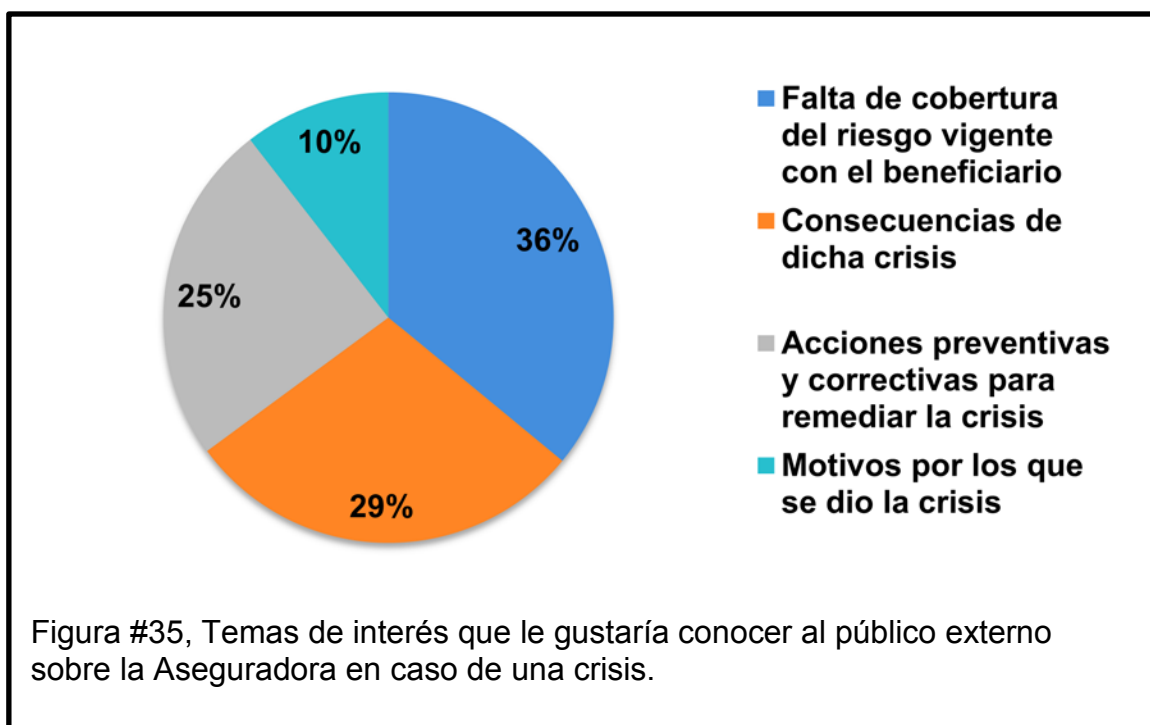
Tomando en cuenta que esta organización se desenvuelve en un sector que si no se conoce a profundidad, puede resultar riesgoso, los públicos de Seguros Confianza reconocen algunos de los factores que podrían desencadenar en una crisis.



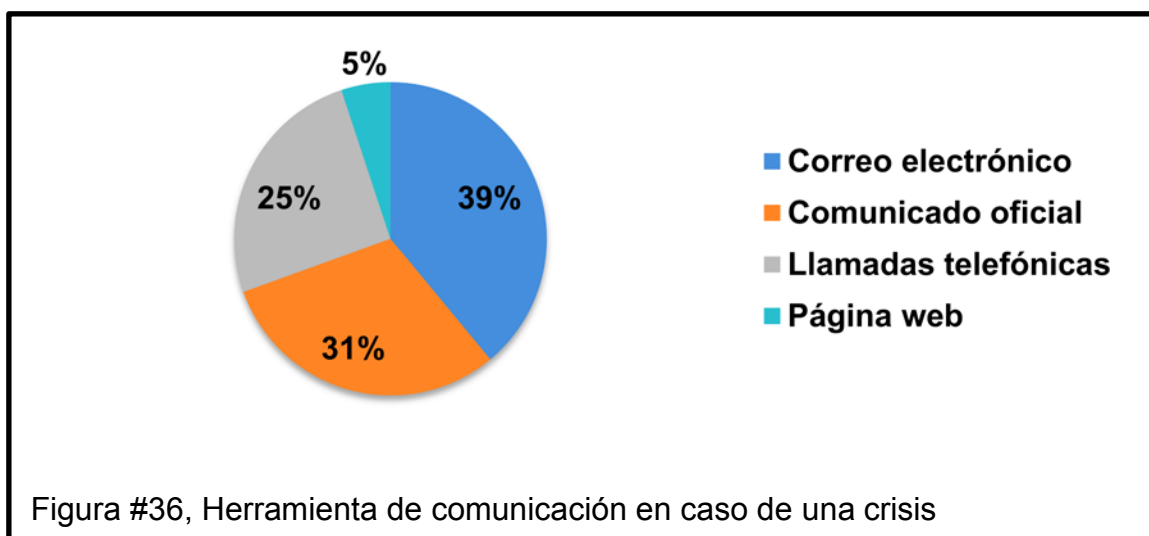
Sin embargo, a pesar de existir varios factores de riesgo, el 100% del público externo de Seguros Confianza considera que esta empresa nunca ha atravesado una crisis.



Aunque Seguros Confianza nunca ha pasado por una crisis visible ante los ojos de su público externo, fue de interés de la investigación conocer qué tipo de información considera relevante este público para ser comunicada en caso de que ocurriese una crisis.



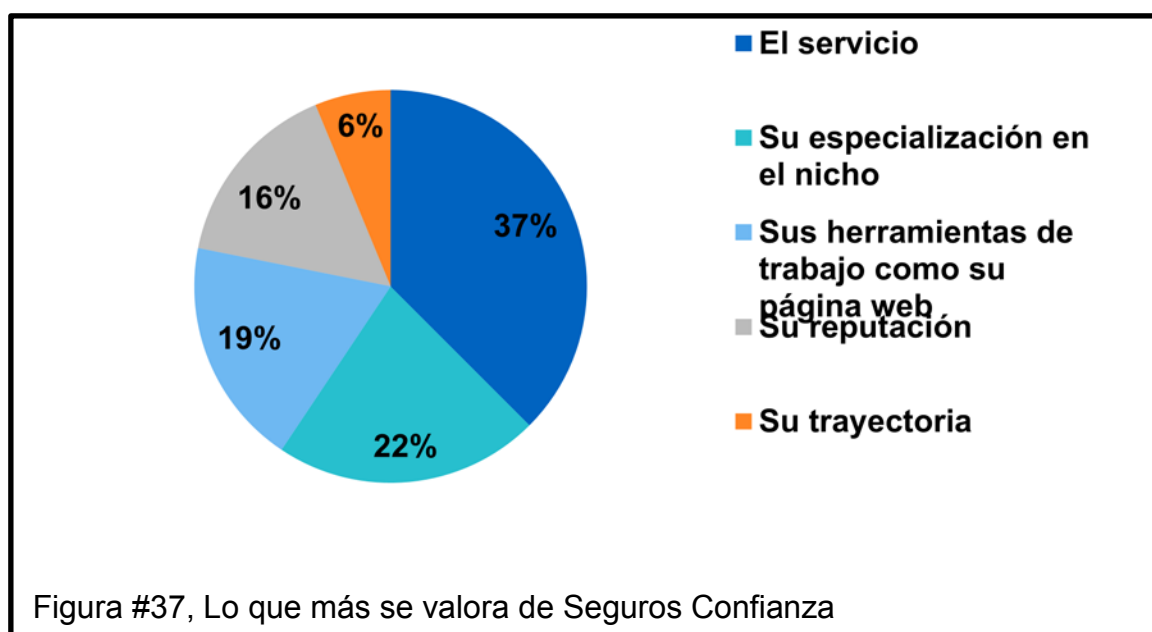
Además, en relación con los resultados sobre la eficiencia de las distintas herramientas de comunicación, era de esperarse que el medio por el que el público externo desea ser comunicado sobre una crisis, es a través del correo electrónico, pues es una herramienta altamente utilizada.



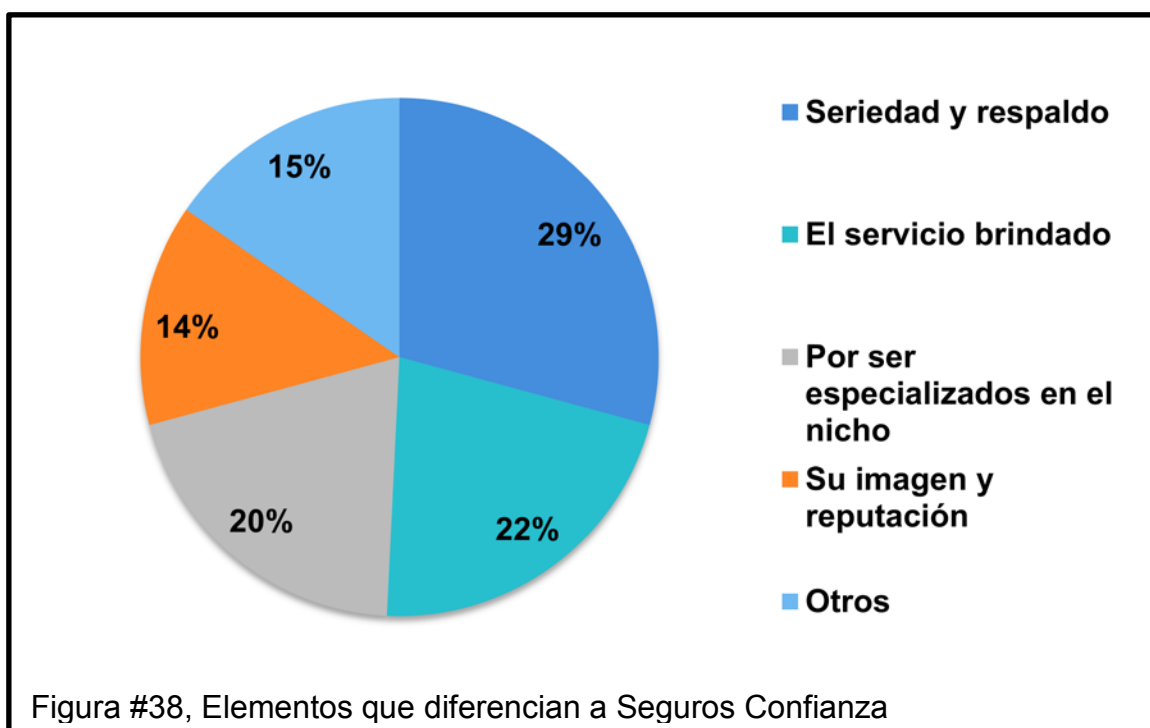
- **Desde el punto de vista estratégico:**

A más de brindar protocolos del manejo de comunicación para prevenir y manejar una crisis, también se busca poder exaltar los elementos diferenciadores de Seguros Confianza a través de esta tesis.

Por lo tanto, una de las preguntas abordadas buscaba conocer qué es lo que el público externo valora más de esta compañía. El 37% de las respuestas elige a Seguros Confianza por el servicio que brinda.



Por otro lado, se consultó sobre los atributos que hacen que los clientes y corredores elijan trabajar con Seguros Confianza. La seriedad, el respaldo, y el servicio brindado son algunos de los elementos diferenciadores que distinguen a esta empresa de su competencia.



4.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- **Comunicación externa:**

Seguros Confianza mantiene una comunicación constante con su público externo a través de herramientas de comunicación como el correo electrónico y las llamadas telefónicas. Una de las herramientas que más valoran los clientes, corredores y beneficiarios de la organización es la página web, pues esta facilita las transacciones y gestiones que se lleven a cabo con la aseguradora. Para fortalecer los vínculos de comunicación entre el público externo y Seguros Confianza, se consultó sobre los temas de interés y relevancia que se desean conocer. Entre ellos se encuentran las innovaciones en las que trabaja la organización y la información de sus reaseguradores,

Por otro lado, es curioso el hecho de que el 100% del público externo considera que Seguros Confianza no ha atravesado por una crisis, pese a haber identificado una serie de factores de riesgo que podrían ocasionar una. El principal factor que identifica el público externo son las crisis económicas, seguido por los siniestros.

Además, se identificó lo que más preocupa al público externo en caso de que ocurriese una crisis. Es importante reconocer lo que más interesa a los clientes, corredores y beneficiarios, para poder abordar en primer lugar estas inquietudes y contrarrestar la incertidumbre que aplaca en momentos de crisis. Lo que más preocupa a este público es que exista falta de cobertura del riesgo de la póliza a causa de la crisis. Incluso se encuentran interesados en saber las consecuencias de la adversidad y las acciones preventivas para que no se vuelva a desencadenar otro momento complicado.

- **Comunicación interna:**

La herramienta de comunicación más utilizada por los colaboradores de Seguros Confianza es el correo electrónico, sin embargo se debe considerar que no todos los funcionarios lo utilizan todos los días. Por tal motivo, si se busca una comunicación holística, se debe considerar varias herramientas para poder proporcionar efectividad en la información vertida, disponibilidad de la misma, y capacidad de receptor respuestas. En caso de que suceda una crisis, el personal interno sugiere el uso de comunicados oficiales para verter información clara y que mantenga un solo discurso.

Los colaboradores de Seguros Confianza identifican a la mala comunicación como el principal factor de riesgo que puede incidir en que suceda una crisis en la organización. Sin embargo, no existen protocolos ni procedimientos que guíen al discurso y manera de informar sobre cualquier adversidad a los distintos públicos de la compañía. Esto definitivamente puede agravar aún más una crisis, si es que se considera que la comunicación es el principal factor de riesgo.

Por otro lado, se encontró una diversidad de respuestas al consultar qué harían los funcionarios en caso de ocurrir una crisis. Esto indica que no están claros los procedimientos, o que simplemente estos no existen. Además, esta distorsión de opiniones se evidencia durante las entrevistas, pues algunos mandos altos no reconocen que existe una falta de procedimientos comunicacionales, así también como modelos de prevención y gestión de crisis abordadas desde el punto de vista de la comunicación. No obstante, no se descarta a la elaboración de planes comunicacionales alineados con los objetivos organizacionales.

Para poder determinar estrategias y acciones alineadas con las de la organización, se debe contemplar siempre la filosofía corporativa de la empresa, pues esa es la dirección en la que se encamina.

Los resultados expuestos en este capítulo permitirán reconocer las fortalezas y debilidades de la comunicación de Seguros Confianza en sus tres oficinas, para la elaboración del plan de comunicación.

CAPÍTULO V PLAN DE COMUNICACIÓN

En base a la investigación que se ha realizado, a continuación se presentará un diagnóstico a través del FODA, el cual permitirá la elaboración del plan de comunicación.

5.1. SITUACIÓN

Seguros Confianza S.A. es una empresa seria y organizada que ha elaborado con el paso de los años procedimientos y protocolos para los procesos que se llevan a cabo en la organización. Sin embargo, es evidente que la mayoría de estos procesos perfeccionan las actividades técnicas de los departamentos y del giro de negocio de la organización. Si bien es cierto que esto es un aspecto positivo, se debe reconocer que se ha ignorado la elaboración de protocolos de apoyo como lo es la comunicación. Por lo tanto, es imperativo que se elabore un plan de comunicación que permita que la comunicación apoye al resto de departamentos y procedimientos para la consecución de los objetivos organizacionales. Además, que se establezcan protocolos de comunicación para la prevención y el manejo de crisis empresarial con el fin de resguardar la imagen favorable de la organización y la vinculación de los públicos con la misma.

Tomando en cuenta que se considera al 2016 como un año de austeridad económica, existe mucha incertidumbre en las empresas del sector público y privado. Esta definitivamente puede ser una oportunidad para que Seguros Confianza proyecte una imagen de estabilidad, solidez y optimismo para garantizar las inversiones y proyectos de infraestructura del país. Además, este enero de 2016 es el aniversario número 30 de la compañía, coyuntura que se debe aprovechar para fidelizar aún más a los públicos, para posicionar de mejor manera la marca, y poner en práctica procedimientos comunicacionales para lograr los objetivos comunes de la organización.

5.2. FODA

5.2.1. FORTALEZAS

- Seguros Confianza es la empresa líder del mercado de fianzas.
- Cumple con todas las regulaciones que determina su órgano de control.
- Cuenta con un personal competente y comprometido para desempeñar sus funciones.
- Existe una definición clara de los cargos y la estructura organizacional.
- Ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores.
- Maneja un nicho de mercado especializado.
- Tiene rentabilidad financiera y técnica.
- Está presente en las tres principales ciudades del país.
- Tiene casi treinta años de experiencia en el mercado.
- Cuenta con el respaldo de varios reaseguradores internacionales, que brindan solidez a sus gestiones.
- Brinda un excelente servicio a sus clientes.
- Los principales motivos por los cuales los clientes y corredores eligen trabajar con Seguros Confianza es por su seriedad y respaldo, el servicio brindado, y su especialización en el nicho.
- La herramienta de comunicación más utilizada para la comunicación con clientes, corredores y beneficiarios es el correo electrónico, y el 62.50% de los usuarios consideran que es una herramienta muy eficiente.
- El 100% de la muestra tomada para la investigación considera que Seguros Confianza no ha atravesado una crisis.
- Sus clientes y corredores valoran el servicio brindado sobre todos los otros atributos con los que cuenta Seguros Confianza.
- La contingencia tecnológica con la que cuenta la organización, que facilita la comunicación entre colaboradores y hacia fuera.
- Las cifras de mercado publicadas a s eptiembre 2015 demuestran el liderazgo de Seguros Confianza.

5.2.2. OPORTUNIDADES

- Con las nuevas regulaciones del mercado, algunas aseguradoras tendrán que cerrar sus puertas, implicando que sus clientes posiblemente recurrirán a Seguros Confianza.
- La competencia se dedica a otros ramos de seguros, descuidando las fianzas.
- Inversión del gobierno en obras públicas que repercute en la obligatoriedad de la presentación de garantías en la contratación pública, favoreciendo a Seguros Confianza.
- Apertura en obras y proyectos privados para rescatar la importancia de la presentación de fianzas.
- Los clientes, corredores y beneficiarios se comunican con Seguros Confianza por lo menos una vez al mes, por lo que indica que existe una comunicación activa.

5.2.3. DEBILIDADES

- Falta de estudios que permitan medir el posicionamiento de marca en el mercado.
- Según entrevista a Gerardo Aguirre, Gerente de Sistemas, existe una alta rotación de personal en los últimos dos años.
- Incongruencia en la forma de trabajar en las tres sucursales.
- Carencia de procesos comunicacionales en la organización.
- Falta de protocolos comunicacionales en caso de que suceda una crisis.
- El 69.23% de los colaboradores no conoce sobre algún protocolo que deba seguir en caso de una crisis.
- Inexistencia de un Comité de Crisis y de un Manual de Crisis.
- El 96.92% de los colaboradores reconocen que la falta de comunicación puede ocasionar o agravar situaciones de riesgo.

5.2.4. AMENAZAS

- Regulaciones que obliguen a la toma de decisiones drásticas y apresuradas.
- El incumplimiento de contratistas, forzando a la indemnización de algún siniestro.
- El miedo por la inestabilidad del sector de seguros, que ocasione desconfianza por parte de los reaseguradores.
- El decrecimiento en inversión gubernamental en las ciudades donde su representante sea de partido de oposición.
- La inestabilidad económica por la que enfrenta el país a causa de la baja del precio del petróleo, repercutiendo en la inversión pública.
- La contracción del mercado de las fianzas como resultado de las medidas gubernamentales por frenar las obras públicas.
- La falta de liquidez de los beneficiarios, provocando que se frenen las obras garantizadas por Seguros Confianza.
- Posibles desastres naturales como la erupción del Volcán Cotopaxi o el fuerte temporal provocado por el Fenómeno de El Niño.

5.3. PLAN DE COMUNICACIÓN

5.3.1. OBJETIVOS DEL PLAN

5.3.1.1. OBJETIVO GENERAL

Generar una propuesta comunicacional para la prevención y gestión de crisis en Seguros Confianza y sus tres sucursales a partir del análisis de sus estrategias comunicacionales en el periodo 2014- 2015.

5.3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Potenciar las herramientas de comunicación existentes para que sirvan como medios oficiales de información en caso de una crisis.

2. Elaborar protocolos comunicacionales para definir las acciones a tomarse en caso de suceder una crisis.
3. Diferenciar los atributos positivos de Seguros Confianza para que sus servicios se sigan adquiriendo aún cuando existe una crisis.

5.3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS

- **Actores internos:**

- Colaboradores: se entiende por colaboradores a las personas que tienen una relación laboral de dependencia con Seguros Confianza y que tienen un cargo y obligaciones definidas con la empresa. Seguros Confianza cuenta con 62 colaboradores. Es importante resaltar que dentro de la organización se pueden identificar colaboradores en distintos niveles jerárquicos: gerencias, mandos medios y operativos.

- **Actores externos:**

- Clientes: se entiende por clientes a aquellas personas naturales o jurídicas que contratan los servicios que ofrece Seguros Confianza.
- Corredores: se entiende por corredor al profesional, persona natural o jurídica autorizada por el órgano competente del país para comercializar los productos de las aseguradoras. La aseguradora remunera una comisión por cada emisión de pólizas de sus mutuos clientes.
- Beneficiarios: se entiende por beneficiario a la persona natural o jurídica a favor de quien se emite la fianza y quien se protege del incumplimiento.

5.3.3. MATRIZ ESTRATÉGICA

Objetivo General	Objetivos Específicos	Públicos	Estrategias
<p>Generar una propuesta comunicacional para la prevención y gestión de crisis en Seguros Confianza y sus tres sucursales a partir del análisis de sus estrategias comunicacionales en el periodo 2014- 2015.</p>	1. Formalizar la comunicación en Seguros Confianza.	Colaboradores.	1.1. Establecer un departamento encargado de la comunicación organizacional.
	2. Establecer procedimientos comunicacionales para prevenir que las situaciones de riesgo se conviertan en una crisis.	Colaboradores.	2.1. Fortalecer el intercambio de información de provecho para que los colaboradores se encuentren al tanto de la misma y sepan cómo proceder.
	3. Reforzar los atributos positivos de Seguros Confianza para que, a través de la comunicación, sus servicios se sigan adquiriendo aún cuando exista una crisis.	Clientes, corredores y beneficiarios.	3.1. Exaltar la importancia de los servicios que ofrece la empresa en los proyectos y operaciones comerciales que realizan sus públicos.
		Colaboradores.	3.2. Impulsar las ventajas competitivas a través de un servicio diferenciado.
	4. Potenciar las herramientas de comunicación existentes para que sirvan como medios oficiales de información en caso de una crisis.	Colaboradores, clientes, corredores y beneficiarios.	4.1. Crear protocolos y formatos sobre la comunicación que se vierte a través del correo electrónico.
		Clientes, corredores y beneficiarios.	4.2. Realizar envíos de información sobre los temas que este público ha definido como de interés.
			4.3. Implementar nuevos recursos digitales.
	5. Elaborar protocolos comunicacionales para definir las acciones a tomarse en caso de suceder una crisis.	Colaboradores.	5.1. Generar acciones comunicativas para la prevención y manejo de crisis empresarial.

5.3.4. MATRIZ DE ACCIONES

Estrategias	Acciones	Responsables
1.1. Designar a un departamento encargado que se encargue de la comunicación organizacional.	1.1.1. Departamento de comunicación: conformar un departamento de comunicación donde se designe a su representante, se definan sus competencias, actividades administrativas, y se formalicen los protocolos comunicacionales ya existentes. Tomando en cuenta que actualmente el departamento de Marketing es el encargado de la comunicación, se pretende independizar estas funciones a un nuevo departamento. Ver anexo #4.	Presidencia Ejecutiva y responsable de Recursos Humanos.
2.1. Fortalecer el intercambio de información de provecho para que los colaboradores se encuentren al tanto de la misma y sepan cómo proceder.	2.1.1. Reuniones departamentales: convocar a reuniones departamentales semanales, donde se discutan las actividades más relevantes que sean de interés de cada área, y las acciones a seguir. En estas reuniones se deben informar sobre situaciones de conflicto con el público externo, para tomar las medidas necesarias y que todos los miembros del departamento sepan cómo se debe proceder.	Departamento de comunicación, Gerentes o representantes de cada área de la empresa.
3.1. Exaltar la importancia de los servicios que ofrece la empresa en los proyectos y operaciones comerciales que realizan sus públicos.	3.1.1. Mailing dirigido a informar de la importancia de los servicios que se brindan: elaborar un proyecto informativo a través de mailing sobre las ventajas de adquirir los productos de Seguros Confianza. Aquí se realzarán temas como la protección de la liquidez de las empresas, respaldo del cumplimiento de los proyectos, garantía del cumplimiento de los proveedores y buen uso de los recursos entregados para la consecución de proyectos. También se informará sobre las ventajas competitivas con las que cuenta la organización y que la distingue de su competencia. Ver anexo #5.	Departamento de comunicación.
3.2. Impulsar las ventajas competitivas a través de un servicio diferenciado.	3.2.1. Capacitaciones al personal: capacitar al personal de atención al cliente para que mejoren aún más el servicio que brindan, pues este es el principal atributo que identifica y valora el público externo. Se sugiere que estas capacitaciones se lleven a cabo de forma anual en las instalaciones de la empresa. El departamento de Comunicación será el encargado de la planificación, junto con Recursos Humanos, y de la evaluación de resultados tras las encuestas de satisfacción que llevará a cabo el departamento de Comunicación. Los temas a tratar en las capacitaciones son: protocolo de llamadas telefónicas, contestaciones de correos electrónicos, qué se debe y no se debe hacer frente al cliente y procedimiento de atención a reclamos. Ver anexo #6.	Departamento de comunicación y Recursos Humanos.
4.1. Crear protocolos y formatos sobre la comunicación que se vierte a través del correo electrónico.	4.1.1. Manual de comunicación: elaborar un manual para el envío de información oficial a través del correo electrónico, donde se establezca distintos formatos y encabezados que distingan la procedencia y tema a tratarse en cada mensaje. La intención de este manual es formalizar el tipo de comunicación que transmite Seguros Confianza a sus públicos, de manera que ellos puedan priorizarla y darle mayor atención a la que a ellos particularmente les interesa. Ver anexo #7.	Departamento de comunicación.
	4.1.2. Socialización del manual: socializar el manual tanto con el público interno, como externo, para que cada persona pueda discernir e identificar la información que más le interese leer. El manual se lo compartirá de manera digital a través de la herramienta del correo electrónico. Posteriormente en caso de actualizaciones del manual, se irá incorporando al documento existente y socializado nuevamente a sus públicos.	Departamento de comunicación.
4.2. Realizar envíos de información sobre los temas que este público ha definido como de interés.	4.2.1. Mailing que contenga temas de interés: realizar envíos de correo electrónico cada 15 días, abordando la información que a través de la investigación de esta tesis el público ha señalado como interesante, para repotenciar el uso que se le da a esta herramienta. Ver anexo #8.	Departamento de comunicación.
4.3. Implementar nuevos recursos digitales.	4.3.1. Publicar información de interés en la página web: diseñar un espacio en la página web donde se aborden temas de interés para el público externo y noticiosos o relevantes. La información de interés deberá estar ubicada en la parte superior de la página web, pues es el lugar más concurrido. Según las estadísticas de www.confianza.com.ec, pocas personas descienden por la página en busca de la información, por lo que necesariamente se deberá ubicar esta sección lo más arriba posible. Algunos de los temas que la investigación de esta tesis ha arrojado como interesante para el público externo son: las	Departamento de comunicación y departamento de sistemas.

	<p>innovaciones en las que trabaja Seguros Confianza, los reaseguradores que respaldan la cobertura de las obras, el portafolio de servicios que ofrece la empresa, y las medidas que lleva a cabo Seguros Confianza para minimizar los riesgos potenciales. La publicación del contenido será quincenal. Ver anexo #9.</p>	
	<p>4.3.2. Habilitar sugerencias por parte de los lectores de la página: Implementar una sección junto a la sección de información de interés, donde permita al usuario escribir recomendaciones de próximos temas a abordar en este espacio de la página web. Esto servirá de retroalimentación para la organización para seguir informando sobre temas de interés y conocer más lo que cautiva a los usuarios de la página. Ver anexo #10.</p>	<p>Departamento de comunicación y departamento de sistemas.</p>
	<p>4.3.3. Ventanas emergentes en la intranet: desarrollar dentro de la intranet de los usuarios ventanas emergentes que solamente se desplieguen cuando se debe comunicar un mensaje cuyo nivel de importancia sea alto. El departamento de comunicación elaborará el comunicado, y lo publicará en la intranet de los clientes, corredores y beneficiarios, de manera que cuando ingresen a su portal, se despliegue una ventana emergente. Algunos de los temas que se consideran importantes son: cambios de horarios de atención, cambio de personal o de ejecutivo que le corresponda a dicho cliente, canales de comunicación alternos en caso de que algún canal se encuentre averiado, cambios regulatorios importantes, y cualquier declaración por parte de la organización en caso de una crisis. Ver anexo #11.</p>	<p>Departamento de comunicación y departamento de sistemas.</p>
<p>5.1. Generar acciones comunicativas para la prevención y manejo de crisis empresarial.</p>	<p>5.1.2. Manual de comunicación en crisis: diseñar un manual de comunicación en crisis empresarial, donde se aborden las acciones a llevarse a cabo en caso de que suceda una situación de riesgo. En el manual se constituirá un Comité de Crisis, quien se encargue de llevar a cabo las acciones propuestas en el manual. Ver anexo #12.</p>	<p>Departamento de comunicación y Gerente de riesgos.</p>

5.3.6. PRESUPUESTO

Acción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Conformación del departamento de comunicación	-	-	-	No se propone la contratación de otro miembro para conformar el departamento.
Reuniones departamentales	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Mailing dirigido a informar de la importancia de los servicios que se brindan	-	-	-	Se utiliza la herramienta existente para envíos de mailings. El material lo realiza la agencia de publicidad, valor que ya está contemplado.
Capacitaciones al personal	40	\$90	\$3,600	La cantidad es calculada en base al número de ejecutivos que deberán ser capacitados.
Elaboración del manual de comunicación	-	-	-	Será un manual digital, por lo que no se necesita presupuesto para su elaboración.
Socialización del manual	-	-	-	El envío se realizará a través de la herramienta ya existente.
Mailing que contenga temas de interés	-	-	-	Se utiliza la herramienta existente para envíos de mailings. El material lo realiza la agencia de publicidad, valor que ya está contemplado
Publicar información de interés en la página web	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Habilitar sugerencias por parte de los lectores de la página	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Implementar ventanas emergentes en la intranet	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Elaborar un plan estratégico de comunicación en crisis	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Manual de comunicación en crisis	-	-	-	No requiere recursos económicos.
Subtotal			\$3,600	
Gastos administrativos (15%)			\$540	
Imprevistos (10%)			\$360	
Total			\$4,500	

5.3.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN

Objetivo específico	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acción	Instrumento	Indicador
Formalizar la comunicación en Seguros Confianza.	Motivacional	Intermedio	Conformación del departamento de comunicación	Focus Group	# de respuestas positivas / # total de participantes
Establecer procedimientos comunicacionales para prevenir que las situaciones de riesgo se conviertan en una crisis.	Informativo	Básico	Reuniones departamentales	Sondeo	# de respuestas positivas/ # de encuestados
Reforzar los atributos positivos de Seguros Confianza para que, a través de la comunicación, sus servicios se sigan adquiriendo aún cuando exista una crisis.	Informativo	Básico	Mailing dirigido a informar de la importancia de los servicios que se brindan	Sondeo de opinión	# de respuesta positivas/ # encuestados
	Informativo/ motivacional	Básico/ intermedio	Capacitaciones al personal	Formulario de evaluación	# de respuestas acertadas / # de evaluados
Potenciar las herramientas de comunicación existentes para que sirvan como medios oficiales de información en caso de una crisis.	Informativo	Básico	Elaboración del manual de comunicación	Focus group	# de respuestas positivas / # de participantes
	Informativo	Básico	Socialización del manual	Formulario de evaluación	# de respuestas acertadas / # de evaluados
	Informativo	Básico	Mailing que contenga temas de interés	Número de clicks en el mailing a landing page	# de clicks / # de mails abiertos
	Informativo	Básico	Publicar información de interés en la página web	Conteo de visitas a la página	# de visitas actuales / # de visitas previo a esta acción
	Motivacional	Intermedio	Habilitar sugerencias por parte de los lectores de la página	Sondeo de opinión	# de respuesta positivas/ # encuestados
	Informativo	Básico	Implementar ventanas emergentes en la intranet	Sondeo de opinión	# de respuesta positivas/ # encuestados
Elaborar protocolos comunicacionales para definir las acciones a tomarse en caso de suceder una crisis.	Informativo/ motivacional	Básico/ intermedio	Manual de comunicación en crisis	Focus Group	# de respuesta positivas/ # de participantes del Focus Group

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Seguros Confianza es una empresa con 30 años de trayectoria en el país, que se especializa únicamente en fianzas y seguro de crédito; ramos que lidera en el mercado por su experiencia, servicio y capacidad de suscripción. Esta aseguradora ha trabajado a lo largo de los años en formalizar sus procesos, en sus certificaciones de gestión de la calidad, y encaminando su planeación estratégica al crecimiento sostenido de la organización. Seguros Confianza se encuentra en constante capacitación de su recurso humano, pues al tratarse de una empresa de servicios, son los colaboradores quienes brindan un servicio de excelencia y el que distingue a la empresa.

Actualmente, la comunicación interna y externa es gestionada por el departamento de Marketing, el cual tiene como fin obtener mayor participación de mercado. Por lo tanto, en el pasado se ha contratado a personas para que desempeñen el cargo de Gerente de Marketing con un perfil alineado a las ventas o que apoyen estos procesos; consecuentemente, la parte de la comunicación se ha dejado en un plano secundario y se ha manejado por personas que no son comunicadoras. Recordando los principios de la Comunicación Corporativa expuestos en esta tesis, según Paúl Capriotti, todo comunica; incluso lo voluntario y lo involuntario. Por lo tanto, una de las estrategias en las que se enfatiza este documento para poder lograr su objetivo principal, es proponer la autonomía de un departamento que se dedique auténticamente a la comunicación de la organización.

Tomando en cuenta que Seguros Confianza trabaja para que sus diversos públicos se encuentren satisfechos con el servicio que brinda, y partiendo de la premisa de que la Comunicación Corporativa debe ser integrada e integrar a los demás departamentos; esta tesis sugirió distintas estrategias para seguir

satisfaciendo a los públicos de la organización, aún cuando esta se encuentre pasando por una crisis. La Comunicación Corporativa genera expectativas, y lo que el comunicador otorgará será el nivel de satisfacción de los públicos.

Por otro lado, esta tesis ha sido elaborada basándose en la teoría contingente, donde el éxito de una empresa depende de su capacidad de adaptación a distintas situaciones. Para esto, se ha realizado una evaluación de los riesgos cuya probabilidad de suceder en Seguros Confianza sea alta, y cuyo impacto también lo sea. Esto permitió que las estrategias y acciones propuestas sirvan en función de la adaptabilidad de la organización y en función de satisfacer a sus públicos. Además, complementando a la teoría previamente mencionada, también se analizó la conjetura de comunicación, dirección estratégica, públicos y asuntos. Esta teoría fue seleccionada porque cumple algunos aspectos imprescindibles: es simétrica, por lo tanto reconoce la interdependencia de la organización con su entorno; toma en cuenta a los grupos de interés, estableciendo que la empresa ocasiona consecuencias y repercusiones a sus grupos, y viceversa; establece la evolución en la relación con los grupos para convertirse en públicos; y crea asuntos partiendo de los problemas que los estos perciben. Por lo tanto, es una teoría que complementa y aporta a esta tesis.

Esta tesis crea una clara diferencia entre situaciones de riesgo y crisis, pues el primer término hace referencia a los escenarios que si no se manejan apropiadamente, podrían convertirse en una crisis. Cada crisis es sorpresiva, única, se debe manejar con urgencia, provoca inestabilidad y tiene un impacto en la calidad de comunicación.

Aprovechando la coyuntura del país, donde existe mucha inestabilidad económica, política y laboral, es imprescindible que Seguros Confianza cuente con una propuesta comunicacional para prevenir y gestionar las crisis; pues definitivamente, el tener un manual de crisis y estrategias ya planteadas, hará que esta empresa se encuentre un paso adelante.

6.2. RECOMENDACIONES

A lo largo de la investigación de esta tesis se pudo determinar que los colaboradores no identifican ningún proceso comunicacional ni de prevención de crisis. Por lo tanto, es recomendable que la organización tome con seriedad el plan propuesto, por dos motivos: el primero, para minimizar cualquier impacto que pueda provocar la coyuntura crítica por la que está pasando el país; y el segundo, para finalmente lograr implantar dentro de Seguros Confianza que la comunicación es imperativa para colaborar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además, para que esta propuesta tenga éxito, se requiere del compromiso de los colaboradores, puesto que deberán ser capacitados en procesos de qué responder en caso de que suceda una adversidad. Asimismo, para que al momento de que se convoquen a las reuniones extraordinarias, exista orden y calma en el ambiente.

En cuanto al Comité de Crisis, es recomendable enviar un comunicado a cada uno de los miembros, informando que forman parte de este grupo de trabajo y que serán contactados en caso de una crisis o un a potencial. Esto es importante que para que los miembros ya tengan conocimiento de las acciones que está llevando a cabo la organización para prevenir y gestionar cualquier eventualidad.

Finalmente, para que la comunicación sea vista como parte indispensable para colaborar con los procesos de la organización, es recomendable que se determine a una persona que lleve a cabo estas responsabilidades detrás del cargo de 'Comunicador Corporativo'.

REFERENCIAS

- Amaya, N. (2013). *Teorías para la solución de crisis*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://disecomunicar.blogspot.com/2013/10/teorias-para-la-solucion-de-crisis.html>
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Barcelona, España: Universidad de Navarra.
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo, República Dominicana: Búho.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo*. Tarragona, España: Universidad Rovira i Virgili
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons.
- Collado, F. (1986). *Comunicación humana: ciencia social*. México: McGraw Hill.
- Córdoba, N. y Monsalve, C. *Tipos de investigación: predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa*. España: Ideaspropias.
- Editorial Vértice (2008). *La comunicación comercial*. España: Publicaciones Vértice.
- Enrique, A. y otros. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fernández, J. (julio- diciembre, 2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Ad Reseach Esic 6 (6), 130- 143.
- González, E. (1999). *La empresa ante sus grupos de intereses: una aproximación desde la literatura del análisis de los stakeholders*. España: Universidad Jaume I.
- Halpern, D. (2010). *Gestión de crisis: teoría y práctica de un modelo comunicacional*. Santiago, Chile: RiL Editores.

- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware, Estados Unidos: Addison- Wesley Iberoamericana, S.A.
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel
- Martínez, A. (diciembre, 2009). *Cómo adaptar el control de Gestión a una situación de crisis empresarial*. Partida doble, 216, 64.
- Méndez, C. *Reflexión sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana*. Universidad & Empresa.
- Moreno, M., Navarro, C. y Humanes, M. (septiembre, 2014). *El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España*. Palabra Clave 17 (3), 946- 978.
- Remy, P. (2013). *Manejo estratégico de crisis en organizaciones*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rivas, L. (julio, 2007). *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas*. Gaceta Ide@as Concyteg, 23 (2), 50-52.
- Rodríguez, G. (2012). *Plan de recuperación de desastres*. Guayaquil, Ecuador: Confianza, Cía. De Seguros y Reaseguros
- Sandoval, M. (2004). *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. Cholula, México: Universidad de las Américas Puebla.
- Seguros Confianza (2015). *Sistema de Administración del Riesgo Operativo*. Guayaquil, Ecuador: Confianza, Cía. de Seguros y Reaseguros.
- Seguros Confianza (2013). *Manual del Proceso de Mercadeo y Difusión*. Guayaquil, Ecuador: Confianza, Cía. de Seguros y Reaseguros.

- Seguros Confianza (2012). *Política General del Sistema de Administración Integral de Riesgos (SAIR)*. Guayaquil, Ecuador: Confianza, Cía. de Seguros y Reaseguros.
- Seguros Confianza (2012). *Riesgos de reputación*. Guayaquil, Ecuador: Confianza, Cía. de Seguros y Reaseguros.
- Vassolo, R., García, J. y Weisz, N. *Motivación emprendedora y la teoría de los stakeholders*. Revista Empresa y Humanismo, 1 (07), 209-231.
- Verdura, S. (2012). *Aplicación de las técnicas de comunicación externa a la comunicación interna de las empresas*. Barcelona: Universidad Abat Oliba CEU.
- Thompson, I. (2007). *Concepto de organización*. Recuperado el 8 de junio de 2015 de <http://www.promonegocios.net/empresa/conceptoorganizacion.html>
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid, España: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO I. ENTREVISTAS

Nombre del entrevistado

Javier Cárdenas Uribe

Cargo

Presidente del Directorio

Fecha

28 de julio de 2015

Pregunta

¿Alguna vez Seguros Confianza ha enfrentado una crisis?

Síntesis

Hemos enfrentado la gran crisis que hubo en el Ecuador en el año 1999-2000, cuando sucedió el feriado bancario. De ahí, una crisis importante como compañía, no.

Pregunta

¿Qué acciones tomó Seguros Confianza para contrarrestar la crisis que usted menciona?

Síntesis

Seguros Confianza era una compañía mucho más pequeña de lo que es ahora, no requerían tener información distinta para cada empleado, porque el personal era reducido. Sin embargo, las acciones que se tomaron en aquel entonces, más que comunicacionales, fueron tratando de solucionar los hechos. Es decir, acciones técnicas.

Pregunta

¿Considera usted que pueda volver a suceder alguna de las crisis previamente mencionadas?

Síntesis

Nunca estamos inmunes a que no suceda nuevamente una crisis de este tipo; podría suceder de nuevo, así como está sucediendo ahora en Grecia. Fue algo muy parecido en el año 1999 aquí. El no tener una moneda propia nos ha mantenido a flote.

Pregunta

Según su experiencia, ¿cuáles serían las crisis que tengan mayor probabilidad de suceder y puedan afectar a la empresa?

Síntesis

Una crisis económica es la más probable de suceder. Más allá de las erupciones volcánicas o desastres de ese estilo, es más probable que suceda una crisis económica. Si es que no se toman medidas importantes, no estamos lejos.

Pregunta

Según su experiencia, ¿cuáles serían las crisis que afectarían a la empresa por su impacto?

Síntesis

Nuevamente, una crisis económica. La económica es la que afectaría a todos. Es el riesgo el cual tiene mayor probabilidad de suceder, y cuyo impacto es el más agresivo. Una crisis económica donde se cierren los bancos, o donde haya un cambio de moneda, afecta terriblemente a todo el país.

Pregunta

¿Qué tipo de mensaje se debería emitir a los públicos de interés de la compañía sobre las acciones que lleve a cabo Seguros Confianza para contrarrestar este tipo de riesgo?

Síntesis

Comunicar que Seguros Confianza cuenta con socios estratégicos, es decir reaseguradores, que nos apoyan desde fuera del país. Ellos nos sustentan y nos ayudan, y por lo tanto, las fianzas que nosotros hemos otorgado están debidamente protegidas para poder contrarrestar el daño que posiblemente pueda haber.

Pregunta

Aparte del riesgo previamente mencionado, ¿cuáles considera usted que son los factores de riesgo que podrían incidir en que suceda una crisis?

Síntesis

Hay factores externos, como por ejemplo las erupciones volcánicas y el fenómeno de El Niño, para esto tenemos que tener protecciones para la compañía, por un lado; y una forma de contrarrestar los efectos de estas crisis en cuanto a sistemas que nosotros requerimos para seguir funcionando. Otro factor de riesgo podría ser una crisis de reaseguros, la cual la veo muy lejana por las capacidades y la solidez que tienen estas empresas. En cuanto a riesgos internos, podría suceder que haya un reclamo importante, donde algún reasegurador no responda sobre éste.

Pregunta

¿Considera usted que los funcionarios se encuentran familiarizados con los protocolos para gestionar adecuadamente una crisis?

Síntesis

Entendería que sí. Estamos haciendo todos los protocolos, especialmente en el área de sistemas, para mantener todos los sistemas en orden, incluso con back ups. Además en el tema de un temblor o terremoto, se ha preparado al personal con protocolos para responder frente a estas eventualidades. Por ello, yo entendería que los funcionarios sí están familiarizados con los protocolos.

Pregunta

¿Considera usted que los funcionarios se encuentran capacitados para comunicar un mismo mensaje a los públicos durante una crisis?

Síntesis

Yo diría que el 80% que sí, hay que profundizar un poco más. Esto depende de educar a los colaboradores. Entre más alto el mando, más socializado se encuentra sobre esta información.

Pregunta

¿Qué características deben tener las estrategias comunicacionales de gestión de crisis, para que se encuentren afianzadas con las estrategias organizacionales?

Síntesis

Tendría que estar totalmente alineado a la parte organizacional, de tal forma de saber a dónde queremos llegar y en función de eso, comunicar interna y externamente a dónde queremos llegar. No podemos dejar a un lado la parte comunicacional de la parte organizacional, tenemos que ir de la mano. Una de las características organizacionales con las que cuenta Seguros Confianza es la innovación. Se debe comunicar que estamos innovando. Por ello, trabajar en los dos pilares: comunicación e innovación. La parte fundamental de la empresa es su misión, visión y valores, que son los pilares en los cuales Seguros Confianza se basa para hacer la planeación estratégica organizacional y comunicacional.

Pregunta

¿Conoce usted crisis que hayan afectado a otras empresas del sector?

Síntesis

Algunas empresas que han tenido problemas más que nada operativos, han tenido que salir del mercado.

Pregunta

¿Qué probabilidad ve usted de que estas crisis aquejen a Seguros Confianza?

Síntesis

La probabilidad siempre existe, pero el riesgo es bastante menor porque estamos identificando los problemas y tenemos controles para minimizar el riesgo.

Nombre del entrevistado

Roxana Barredo

Cargo

Gerente de Riesgos

Fecha

23 de julio de 2015

Pregunta

¿Se encuentra la organización enfrentando una crisis actualmente?

Síntesis

Como organización no estamos enfrentando una crisis, pero sí como compañía y por la industria en la que nos encontramos enfrentamos un factor de riesgo sumamente alto, que son los cambios regulatorios. Además de las nuevas regulaciones que han salido por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, tenemos el cambio por el que vamos a atravesar al pasar a formar parte de la Superintendencia de Compañías y Valores. Esto ocasiona incertidumbre en el aspecto regulatorio, pues hoy en día nos rigen algunas normas que se encuentran bajo la Superintendencia de Bancos, y ahora pasar a la Superintendencia de Compañías comprende el analizar qué normas se quedan y cuáles hay que adoptar. El efecto directo de no cumplir con una regulación genera un riesgo reputacional, operativo, además de las multas y sanciones que puede implicar. Todos estos cambios hacen que uno esté constantemente informándose sobre las nuevas leyes y cambios regulatorios para siempre acatarlos.

Pregunta

¿Se están llevando a cabo acciones para contrarrestar este factor de riesgo?

Síntesis

Sí, tenemos un procedimiento donde en caso de existir un cambio que debemos adoptar, el departamento Legal comunica al resto de las áreas para que estas a su vez, se acoplen a las nuevas regulaciones. Sin embargo, la incertidumbre es que no se conoce qué nuevos cambios tendremos que afrontar; así que lo único que podemos hacer es estar atentos para adoptarlos lo antes posible.

Pregunta

Sobre el factor de riesgo previamente mencionado, ¿qué probabilidad ve usted de que siga ocurriendo?

Síntesis

Que el riesgo se materialice no es lo mismo a que el riesgo siga ocurriendo. Si se materializara el riesgo, significaría que no estamos cumpliendo con las regulaciones; pero de que siga ocurriendo, sí esperamos que lo haga. Sin embargo, internamente estamos trabajando para implementar y cumplir con las nuevas normas. El único problema sería el volumen y frecuencia de estos cambios.

Pregunta

¿Cuál es el protocolo que maneja la compañía para gestionar una crisis?

Síntesis

No contamos con un protocolo que esté documentado. Sin embargo, para tratar cualquier adversidad que se presente, se lo comunica en el Comité Ejecutivo, que se reúne todas las semanas con el Presidente del Directorio, la Presidenta de la Compañía, los Gerentes de Oficina y los encargados de cada área; aquí se analizan las acciones a tomar. Estas acciones no necesariamente se las socializa al resto de la compañía, sino al departamento al que le compete. A pesar de no existir un plan de comunicación, la compañía tampoco ha enfrentado crisis severas.

Pregunta

¿Existen personas determinadas para contrarrestar una crisis?

Síntesis

No designadas como tal, pero dependiendo del tema, se asignará al encargado de tratar la crisis o el problema. Por ejemplo, si se trata de un problema financiero, entonces la Gerente de esa área es la que se encargará de solventar este problema, junto con su equipo.

Pregunta

¿Existe un comité de crisis?

Síntesis

No hay un comité de crisis. Todos los temas importantes que no sean absolutamente confidenciales son tratados en el Comité Ejecutivo, para que esté en conocimiento de todas las áreas. Además, tenemos un Comité de Riesgos, donde se discuten riesgos; mas no una crisis, pues aquí consideramos una crisis cuando el riesgo ya se ha materializado. En el Comité

de Riesgos, como lo dice su nombre, se analizan los principales factores de riesgo que pueden afectar a la empresa para prevenirlas.

Pregunta

¿Los colaboradores de la empresa conocen a quién dirigir cualquier adversidad a la que se enfrentan?

Síntesis

Tomando en cuenta que no tenemos un manual de crisis que explique a quién comunicar qué cosa, se podría decir que no está establecido formalmente a quién se debe acudir en caso de alguna adversidad. Sin embargo, dentro de cada departamento, se encuentra una persona a cargo, quien deberá receptor estos conflictos.

Pregunta

¿Existen procedimientos comunicacionales para manejar las crisis en Seguros Confianza?

Síntesis

No. Un manual de comunicación que indique cómo proceder, no lo tenemos. La comunicación se la maneja a través del Comité Ejecutivo y posteriormente a las áreas de competencia, así es como se ha procedido en el pasado; pero no tenemos un protocolo.

Pregunta

¿Qué características deben tener las estrategias comunicacionales para gestionar las crisis para que se encuentren afianzadas con las estrategias de la organización?

Síntesis

Considero que lo primero que se debe pensar para elaborar una estrategia de comunicación es considerar el objetivo que se busca con dicha estrategia, e identificar al receptor que recibirá dicha comunicación. En el caso de las crisis, puede que la información que se está transmitiendo no sea relevante para el cargo que desempeñan todos los colaboradores, pero en muchas ocasiones el estar informados va a evitar que aumente la incertidumbre a causa de dicha adversidad.

Nombre del entrevistado

Gerardo Aguirre Mora

Cargo

Gerente de Sistemas

Fecha

23 de julio de 2015

Pregunta

¿Alguna vez Seguros Confianza ha enfrentado una crisis?

Síntesis

Han sucedido crisis que afecten la parte reputacional y la imagen de la empresa, pero han sido controladas. Lo importante ha sido detectar oportunamente estas adversidades para poderlas detener a tiempo, para así poder minimizar el impacto que esto tenga sobre los clientes. Desde el punto de vista tecnológico, tuvimos un desfase de integración que posiblemente fue mal dimensionado, lo cual repercutió en la satisfacción de los clientes sobre el proceso de facturación electrónica.

Pregunta

¿Considera usted que hay otras crisis que pueden afectar a la compañía que no sean de tipo reputacional o de imagen y que puedan afectar el diario funcionar de la empresa?

Síntesis

Que afecten el diario accionar son varias, incluso que suceden día a día, pero Confianza está preparada responder en estas situaciones. Por ejemplo, la salida inesperada de personas clave de la compañía, pero a las personas que permanecen dentro de la empresa, deben realizar acciones aceleradas para minimizar el impacto de la ausencia de esta persona. El impacto puede ser inmediato, pero se va reduciendo con el profesionalismo y espíritu de cuerpo de las personas que ahora deben ocuparse de estas actividades.

Pregunta

¿Qué acciones realiza Seguros Confianza para contrarrestar estas crisis?

Síntesis

El control sobre los procedimientos. Se llevan a cabo auditoría preventivas con el fin de evitar que problemas como los previamente mencionados vuelvan a suceder.

Pregunta

¿Considera usted que pueda volver a suceder alguna de las crisis previamente mencionadas?

Síntesis

Si hablamos del tema de control, es posible, porque el tener control sobre todo no quita que pueda haber alguna persona malintencionada que encuentre la falla al proceso. Un riesgo se lo controla. En cuanto al tema de implementación de nuevos procesos, se debe dimensionar con mayor certeza la introducción de estos en la compañía para que todo se encuentre calculado; sobre todo si

se habla de tecnología. Para esto, se requiere controles de calidad y niveles de dimensionamiento apropiados; es decir, una mejor planificación.

Pregunta

Según su experiencia, ¿cuáles serían las crisis que tengan mayor probabilidad de suceder en Seguros Confianza?

Síntesis

Por temas de probabilidad, considero que las crisis políticas, económicas y sociales son las que pueden presentarse. Una desaceleración de la economía a nivel país nos afecta como empresa, pues el 80% de nuestra producción proviene del sector público y al deprimirse un sector público, que va de la mano con temas políticos y sociales, un sector privado también se ve desacelerado. Consecuentemente, esto nos afecta doblemente. Sin embargo, la compañía trata de prever estos escenarios a través de la planificación estratégica. Siempre tenemos en mente estos riesgos y se planifican actividades que puedan prevenir la ocurrencia de estos.

Pregunta

Según su experiencia, ¿cuáles serían las crisis que afecten a la empresa por su impacto?

Síntesis

La respuesta es similar a la anterior. Una crisis de nivel económico a nivel país por la agresividad de la crisis.

Pregunta

¿Cuáles considera usted que son los factores de riesgo que podrían incidir en que suceda una crisis?

Síntesis

El descontento laboral puede ser un factor de riesgo, suena remoto, pero son posibles; los comentarios o chismes que generan malestar entre colaboradores. Cabe recalcar que la organización se preocupa por disminuir esto, a través del departamento de Recursos Humanos. Otro factor de riesgo puede ser el tecnológico, temas de infraestructura, pues nuestra organización se basa al 100% en la tecnología y si alguna de nuestras plataformas falla, eso repercutirá directamente con nuestros públicos.

Pregunta

¿Considera usted que los funcionarios se encuentran familiarizados con los protocolos para gestionar adecuadamente las crisis?

Síntesis

No creo que todos los funcionarios estén familiarizados. Existen protocolos, pero qué tan socializados estén, hay que mejorar este tema. Posiblemente ciertos mandos tienen acceso a estos protocolos, pero no todo el personal. Existe un protocolo madre que es el de recuperación de desastres, el cual establece roles en caso de suceder una crisis. Por tal motivo, así como no están familiarizados con protocolos de crisis en sí, tampoco lo están en cuanto a la comunicación en crisis.

Pregunta

¿Qué características deben tener las estrategias comunicacionales de gestión de crisis para que se encuentren afianzadas con las estrategias comunicacionales?

Síntesis

Toda estrategia organizacional está orientada a la misión y visión que tiene definida la empresa. Seguros Confianza tiene muy clara su filosofía corporativa. Cualquier tipo de estrategia, ya sea comunicación, operativa o tecnológica, tiene que respetar ese mismo camino. Si se respeta la misión y visión, se debería dar por sentado que está alineado con la estrategia global de la organización. Además a esto, se le suma el cumplimiento de los valores de la compañía. Todo lo previamente mencionado es desde un punto de vista filosófico. Llevándolo a la práctica, para que las dos estrategias estén alineadas, deben elaborarse a la par. La comunicación es todo, a todos los niveles de la organización.

Nombre del entrevistado

Glaucia Ramírez Félix

Cargo

Gerente de Mercadeo

Fecha

30 de julio de 2015

Pregunta

¿Existe algún protocolo de comunicación, ya sea interno o externo, que deba aplicarse en caso de una crisis en Seguros Confianza?

Síntesis

No existe.

Pregunta

¿Ha tenido que enfrentar alguna vez una crisis en Seguros Confianza?

Síntesis

Todavía no.

Nombre del entrevistado

María Fernanda Torres

Cargo

Subgerente de Recursos Humanos

Fecha

28 de julio de 2015

Pregunta

¿Existe algún protocolo de comunicación, ya sea interno o externo, que deba aplicarse en caso de una crisis empresarial?

Síntesis

Actualmente no tenemos un protocolo como tal para crisis empresariales, tampoco algún procedimiento comunicacional para manejarlas. Sin embargo, se encuentra el Código de Ética y Reglamento Interno que indica cómo proceder en caso de que se quebrante algún artículo.

Pregunta

¿Ha tenido usted que enfrentar alguna crisis en Seguros Confianza?

Síntesis

Enfrentamos una crisis hace dos años, en la cual una colaboradora hacía uso de la información que obtenía a través de sus funciones, pero para beneficio personal.

Pregunta

¿Qué medidas tomó la empresa?

Síntesis

Se desvinculó inmediatamente a esta persona de la compañía.

Pregunta

¿Cómo se comunicó a los distintos públicos? Tomando en cuenta que usted maneja el departamento de Recursos Humanos, por favor abordar a esta pregunta desde el punto de vista interno.

Síntesis

Se reunió a todo el personal en las salas de reuniones y se les comunicó las razones por las cuales se desvinculó a esta colaboradora. Esto también se lo explica para marcar precedentes dentro de la compañía.

Pregunta

¿Esto se lo comunicó de la misma manera en todas las sucursales?

Síntesis

Se reunió primero a la sucursal de Quito, pues ahí fue donde sucedió este problema, y posteriormente se comunicó al resto de oficinas.

Pregunta

¿De qué manera se llevó a cabo esta comunicación?

Síntesis

La comunicación fue verbal y se lo hizo directamente con todas las personas reunidas.

Pregunta

¿Considera usted que esta estrategia comunicacional fue la indicada?

Síntesis

Considero que sí, porque es la forma más directa de tratar a las personas. Si bien es cierto que de manera escrita queda la constancia y se formaliza más la comunicación, pero de forma hablada se pueden solventar preguntas.

Pregunta

¿Cuánto tiempo le tardó a usted emitir una respuesta o una comunicación sobre esta crisis?

Síntesis

Un día laboral como máximo, al menos en la oficina donde sucedió este eventualidad, se lo comunicó lo antes posible.

ANEXO II. FORMATO ENCUESTA COLABORADORES

Encuesta a Colaboradores de Seguros Confianza

La presente encuesta es de carácter ACADÉMICA, y tiene como fin determinar el estado de la comunicación en Seguros Confianza y ahondar en el tema de crisis empresariales.

Las respuestas son confidenciales. Por favor responda el formulario con la mayor honestidad posible.

*Obligatorio

1) Favor seleccione su cargo: *

- Presidente o Gerente
- Jefe
- Asistente
- Otro

2) De acuerdo a la siguiente tabla, por favor califique el USO que usted le da a las siguientes herramientas de comunicación: *

	Nunca utiliza	Poco frecuente	Muy frecuente	Todos los días
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chat de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones de departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartelera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llamadas telefónicas con clientes, corredores y beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llamadas telefónicas con otros empleados de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video conferencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) De acuerdo a la siguiente tabla, por favor califique a su criterio la EFECTIVIDAD que tienen las siguientes herramientas de comunicación: *

	Nada efectivo	Poco efectivo	Algo efectivo	Muy efectivo
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chat de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones de departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartelera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llamadas telefónicas con clientes, corredores y beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llamadas telefónicas con otros empleados de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video conferencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Tomando en cuenta que una crisis es un cambio repentino que afecta a la organización y a su entorno, y que pone en peligro su imagen y su normal funcionamiento, a su criterio, ¿cuál o cuáles de los siguientes escenarios podrían provocar una crisis? *

Puede elegir más de una opción.

- Errores en el proceso operativo
- Desastres naturales
- Rotación de personal
- Clientes insatisfechos
- Siniestros
- Crisis económicas
- Mala comunicación
- Cambios regulatorios
- Falta de control en los procedimientos

5) ¿Cuáles herramientas comunicacionales considera usted deben utilizarse para informar al público INTERNO sobre una crisis en Seguros Confianza? *

Puede elegir más de una opción.

- Reuniones de departamento
- Correos electrónicos
- Chat de la compañía
- Llamadas telefónicas
- Intranet
- Cartelera
- Video conferencia
- No se debe comunicar en una crisis

6) ¿Cuáles herramientas comunicacionales considera usted deben utilizarse para informar al público EXTERNO sobre una crisis en Seguros Confianza? *

Puede elegir más de una opción.

- Correos electrónicos
- Llamadas telefónicas
- Página web
- Comunicado oficial
- No se debe comunicar en una crisis

7) ¿Conoce usted de algún protocolo que deba seguir en caso de una crisis? *

- Sí
- No

8) ¿Qué haría usted si se presenta en este momento una crisis? *

- Tratar de resolverla inmediatamente
- Avisar al jefe directo
- No sabría cómo reaccionar

9) ¿Está usted de acuerdo con que la falta de comunicación puede ocasionar o agravar situaciones de riesgo en Seguros Confianza? *

- Sí
- No

ANEXO III. FORMATO ENCUESTA PÚBLICO EXTERNO

Encuesta de satisfacción Seguros Confianza

La presente encuesta tiene como fin determinar las herramientas de comunicación más utilizadas entre Seguros Confianza y su público externo; así también como los posibles factores de riesgo que podrían afectar a la compañía.

Sus respuestas serán utilizadas para mejorar nuestro servicio. Por favor responda este cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Gracias de antemano por su colaboración.

*Obligatorio

1. ¿Qué valora más de Seguros Confianza? *

Favor seleccione solo una respuesta.

- El servicio
- Su reputación
- Sus herramientas de trabajo como su página web
- Su trayectoria
- Su especialización en el nicho

2. ¿Por qué motivo usted eligió trabajar con Seguros Confianza? *

Puede elegir más de una opción.

- Referencias
- Su imagen y reputación
- El servicio brindado
- Su página web
- Por su bróker de seguros
- Seriedad y respaldo
- Por ser especializados en el nicho
- Otro

3. ¿Qué es lo que más le interesa saber por parte de su aseguradora? *

Puede elegir más de una opción.

- Sus reaseguradores
- El resto de productos que ofrece
- Las innovaciones en las que trabaja
- Las medidas que lleva a cabo para minimizar riesgos
- La información de contacto para comunicarse con su asesor
- Otro

4. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con un asesor de Seguros Confianza? *

Todos los días	Más de una vez al mes	Pocas veces en el año	No he tenido comunicación con Seguros Confianza en más de un año
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿De qué manera suele comunicarse usted con Seguros Confianza? *

Puede elegir más de una opción.

- Correo electrónico
- Llamadas telefónicas
- Página web
- Redes sociales
- Visitas a Seguros Confianza
- Visita a su oficina
- No se comunica con Seguros Confianza

6. Considerando su respuesta a la pregunta anterior, favor evalúe la eficiencia de dichas herramientas: *

	Nada efectivo	Poco efectivo	Algo efectivo	Muy efectivo	No utiliza
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llamadas telefónicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visita a Seguros Confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visita a su oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tomando en cuenta que una crisis es un cambio repentino que afecta a la organización y a su entorno, y que pone en peligro su imagen y su normal funcionamiento, ¿considera usted que Seguros Confianza ha atravesado por una crisis alguna vez? *

- Sí
- No

8. Favor seleccione los factores de riesgo que puedan incidir en que se dé una crisis en Seguros Confianza. *

Puede elegir más de una opción.

- Errores en el proceso operativo
- Desastres naturales
- Clientes insatisfechos
- Siniestros
- Crisis económicas
- Mala comunicación
- Cambios regulatorios
- Falta de control en los procedimientos

9. ¿A través de qué herramientas le gustaría ser comunicado por Seguros Confianza en caso de que ocurriese una crisis? *

- Correo electrónico
- Página web
- Llamadas telefónicas
- Comunicado oficial

10. ¿Cuál sería su mayor preocupación en caso de que Seguros Confianza atravesara por una crisis? *

Puede elegir más de una opción.

- Falta de cobertura del riesgo vigente con el beneficiario
- Motivos por los que se dio la crisis
- Acciones preventivas y correctivas para remediar la crisis
- Consecuencias de dicha crisis

ANEXO IV. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

1. FUNCIONES

- **De investigación:**
 - Lleva a cabo encuestas de opinión y satisfacción de los públicos de la organización, los analiza y los publica; para que en función de estos, se elaboren acciones preventivas y se aprovechen oportunidades de los resultados favorables.
 - Define y analiza los públicos de la organización.
 - Evaluación de los resultados de campañas publicitarias y de marketing.

- **De planificación:**
 - Elabora programas estratégicos de Relaciones Públicas para su aprobación y aplicación.
 - Administra presupuestos asignados a la gestión.
 - Selecciona personal de apoyo.
 - Integra campañas de marketing y publicidad con Relaciones Públicas.

- **De información y comunicación:**
 - Elabora boletines internos de noticias que cautiven y aporten al giro de negocio y puesto de trabajo de los colaboradores.
 - Elabora y dirige las publicaciones de la empresa.
 - Administra y controla la página web.
 - Coordina la instalación de cartelera y buzones de sugerencias.
 - Dicta conferencias.
 - Redacta discursos.
 - Organiza y dirige visitas a las instalaciones de la empresa.
 - Organiza actos culturales, congresos, seminarios, jornadas, paneles, ferias y exposiciones.

- Coordina las actividades comunicacionales de la organización.
 - Realiza visitas a medios de comunicación y líderes de opinión.
 - Mantiene a los públicos de la empresa informados sobre las actividades que esta lleva a cabo.
 - Elabora políticas de comunicación empresarial y sugiere estrategias de integración.
 - Coordina el ceremonial y protocolo de la empresa.
 - Propone, planifica y evalúa eventos empresariales.
- **De integración:**
 - Interpreta la opinión de los públicos corporativos.
 - Conecta a la dirección con las tendencias de opinión de los diversos públicos.
 - Negocia controversias entre la empresa y sus públicos.
- **Pro social:**
 - Propone el bien común de la sociedad.
 - Participa directa e indirectamente en eventos pro sociales.
 - Elabora programas de pasantías para estudiantes.
 - Pacto social:
 - Resguardar que se mejore el nivel de vida de los colaboradores;
 - Pagar impuestos;
 - Honrar contratos;
 - Proteger al medio ambiente.
- **De representación:**
 - Asistir a eventos en representación de la empresa.
 - Acompañar al Representante en entrevistas con los medios de comunicación.
 - Acompañar al Representante a reuniones planeadas con la competencia y con dependencias del Estado.

- **De asesoría:**

- Sugerir políticas de comunicación, publicidad, marketing, ceremonial y protocolo.
- Sugiere formas de actuar con los medios de comunicación.
- Recomienda campañas de imagen corporativa.
- Facilita criterios de negociación en casos de controversia.

- **De evaluación:**

- Evalúa los resultados de la aplicación de los planes propuestos, tanto para públicos internos, como para externos.
- Evalúa resultados de las campañas comunicacionales de la empresa.
- Evalúa las actitudes de los públicos internos con relación a la imagen corporativa.
- Evalúa las relaciones de la empresa con sus públicos externos.
- Evalúa la protección del medio ambiente.

2. LUGAR EN EL ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ANEXO V. MAILING DIRIGIDO A INFORMAR DE LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS QUE SE BIRNDAN

La finalidad de estos correos es exaltar la importancia de los productos que ofrece Seguros Confianza para reforzar sus atributos positivos y que se sigan adquiriendo incluso durante una crisis.

Para estos mailings específicos, se adaptó el logo actual de Seguros Confianza para colocar una mano debajo del isotipo, connotando protección, seguridad y apoyo.



Ejemplo 1:



Obtén nuestro Seguro de Crédito y tendrás la tranquilidad de dedicar tu tiempo a lo que realmente importa: tu negocio.

El Seguro de Crédito cubre tus cuentas por cobrar dentro del país y en el exterior.

Aprende más sobre esta útil herramienta financiera con este video educativo.

www.confianza.com.ec

1700- FIANZAS

Ejemplo 2:

**¿Preocupado porque se dice que
se avecina una crisis?**

**NO TE PREOCUPES,
NO LO PERMITIREMOS**



**Obtén nuestra Póliza Global,
y nosotros nos encargaremos de que
tus subcontratistas estén al nivel que tú
necesitas.**

**Aprende más sobre esta útil
herramienta financiera
con este video educativo.**

www.confianza.com.ec

1700- FIANZAS

ANEXO Vi. CAPACITACIONES AL PERSONAL



Objetivos Específicos:

- Exponer los principios y herramientas que fundamentan un ambiente de comunicación efectivo y constructivo en la empresa y en la sociedad.
- Explicar los fundamentos de la PNL y su aplicación en la actividad de servicio al cliente
- Lograr cambios de conductas y actitudes a través de Técnicas de Servicio al Cliente
- Manejo efectivo de conflictos con clientes internos y externos
- Practicar los diversos aprendizajes con la participación de los asistentes.

Metodología a emplear:

- Charlas
- Audiovisuales
- Talleres
- Lecturas comprensivas

Dirigido a:

Gerentes, Jefes, Ejecutivos de Atención al cliente, ejecutivos de ventas y demás personal en contacto permanente con personas y situaciones laborales cargadas de estrés.

Contenido:

- La importancia del servicio al cliente
- Definir las características de un servicio al cliente excelente.
- Definir la Estrategia de servicio al cliente.
- Identificar las oportunidades de cambios de Actitud.
- Identificar "momentos de la verdad" el ciclo de servicios.
- Identificar las cinco brechas del servicio al cliente.
- Identificar las preguntas más importantes a usar.
- Lograr un servicio al Cliente Excelente
- Discutir la importancia de reconocer y recompensar el excelente servicio al cliente.
- El Estado emocional y como saber usarlo a nuestro favor con los Clientes
- El Rapport como una herramienta poderosa de comunicación e influencia
- Posiciones perceptuales para pensar como el cliente
- Identificar las oportunidades de Servicio en el Ciclo de atención al cliente.
- Como hacer frente a situaciones de Servicio al Cliente
- Elaborar estrategias para llenar las brechas de servicio.
- Preparar y practicar un escenario de servicio al cliente

Instructor:

Miguel Cabrera Moran

Licenciado en Publicidad y Marketing

Universidad Estatal de Guayaquil

MBA Especialización Marketing

Instituto Universitario de Postgrado - Universidad Carlos III de Madrid

Máster en Administración de Empresas

Coaching Ejecutivo y Programación Neurolingüística

ANEXO VII. MANUAL DE COMUNICACIÓN

Portada



Contraportada



Estimado Usuario,

El presente manual pretende diferenciar las distintas piezas comunicacionales que difunde Seguros Confianza S.A. con sus públicos, de manera que estos puedan identificar las temáticas de cada comunicado, y así discernirlas de acuerdo al interés de cada uno.

Cualquier inquietud o sugerencia, favor remitirla al siguiente correo electrónico: comunicaciones@confianza.com.ec

ÍNDICE

1. Comunicados de suma importancia
2. Informativos
3. Noticias semanales
4. Mailings de interés del giro de negocio
5. Adicionales

SUMA IMPORTANCIA

Se recomienda que todos lean y se encuentren alerta sobre este tipo de información.

Por lo general, los comunicados de suma importancia tienen como fin el informar para que se tomen acciones sobre el contenido.

El color con el que se identificará a este tipo de comunicados es el concho de vino.

SUMA IMPORTANCIA

Los comunicados de suma importancia llevarán el siguiente distintivo:

COMUNICADO DE SUMA IMPORTANCIA



INFORMATIVOS

Se recomienda que todos lean y se encuentren alerta sobre este tipo de información.

Por lo general, los comunicados informativos contienen mensajes de algún cambio o nuevas implementaciones, como cambios de horario, de razón social, de nuevas contrataciones, y regulaciones que se deben acatar.

El color con el que se identificará a este tipo de comunicado es el amarillo.

INFORMATIVOS

Los comunicados informativos llevarán el siguiente distintivo:

COMUNICADOS INFORMATIVOS



NOTICIAS SEMANALES

Las noticias semanales tienen como fin mantener a los públicos de Seguros Confianza S.A. comunicados sobre la actualidad nacional y temas de interés relacionado con el giro de negocio.

Estas acciones son parte del valor agregado que Seguros Confianza S.A. brinda a sus públicos.

El color con el que se identificará a este tipo de comunicado es el celeste.

NOTICIAS SEMANALES

Las noticias semanales llevarán el siguiente distintivo:

NOTICIAS SEMANALES



MAILING DE INTERÉS

Los mailings de interés del giro de negocio abordan temas de reaseguros, coberturas, información sobre los servicios que ofrece Seguros Confianza, las innovaciones en las que trabaja, y las medidas en las que trabaja para minimizar riesgos.

El color con el que se identificará a este tipo de comunicado es el verde.

MAILING DE INTERÉS

Las noticias semanales llevarán el siguiente distintivo:

MAILING DE INTERÉS



ADICIONALES

Los adicionales son todos los comunicados que no pertenecen a ninguna categoría anterior. Por lo general son campañas internas de concientización, como por ejemplo, las ambientales.

El color con el que se identificará a este tipo de comunicado es el anaranjado.

ADICIONALES

Los comunicados adicionales llevarán el siguiente distintivo:

COMUNICADO

 **Confianza**
FIANZAS Y CRÉDITO

ANEXO VIII. MAILING QUE CONTENGA TEMAS DE INTERÉS

MAILING INFORMATIVO



NUESTROS REASEGURADORES

Seguros Confianza S.A. cuenta con el respaldo de los más sólidos reaseguradores a nivel mundial. Esto nos permite amparar las obras más grandes de infraestructura del país, y dar respuesta a todos nuestros beneficiarios y clientes de manera inmediata.

Te comentamos a continuación de quiénes se trata:

REASEGURADORES	calificación
HANNOVER RE (Alemania)	A+
DE NATIONALE BORG (Holanda)	A-
AXIS REINSURANCE COMPANY (EEUU)	A+
MAPFRE RE. CIA. DE REASEGUROS (España)	BBB+
SWISS RE (Suiza)	A+
XL CATLIN RE (Suiza)	A

hannover re[®]

NATIONALE | BORG

AXIS

Swiss Re



MAPFRE | RE



NUESTRAS INNOVACIONES

En Seguros Confianza involucramos a todos nuestros colaboradores en una campaña de innovación, donde cada año la temática cambia, y la finalidad es que los mismos funcionarios propongan ideas para mejorar el servicio al cliente, el ahorro de recursos e incluso la efectividad de los productos que ofrecemos.

Esto logra una serie de beneficios:

Sentido de pertenencia de los colaboradores al saber que sus ideas son escuchadas;

Perfeccionar cada día el proceso de mejora continua de la organización; y,

Fidelizar aún más a nuestros valiosos clientes.

No olvides que innovamos por ti

ANEXO IX. INFORMACIÓN DE INTERÉS EN LA PÁGINA WEB



EN SEGUROS CONFIANZA SE INCENTIVA LA INNOVACIÓN

Seguros Confianza S.A. promueve que todos sus colaboradores aporten con ideas frescas para poderlas implementar en la organización.

Esto a más de ser una gran contribución para la empresa, motiva a que los colaboradores, pues se sienten tomados en cuenta.



ANEXO X. SUGERENCIAS POR PARTE DE LOS LECTORES EN LA PÁGINA



SEGUROS CONFIANZA INCENTIVA LA INNOVACIÓN

Seguros Confianza S.A. promueve que todos sus colaboradores aporten con ideas frescas para poderlas implementar en la organización.

Esto a más de ser una gran contribución para la empresa, motiva a que los colaboradores, pues se sienten tomados en cuenta.



CUÉNTANOS DE QUÉ TE GUSTARÍA QUE SEA EL PRÓXIMO BOLETÍN DE INFORMACIÓN RELEVANTE

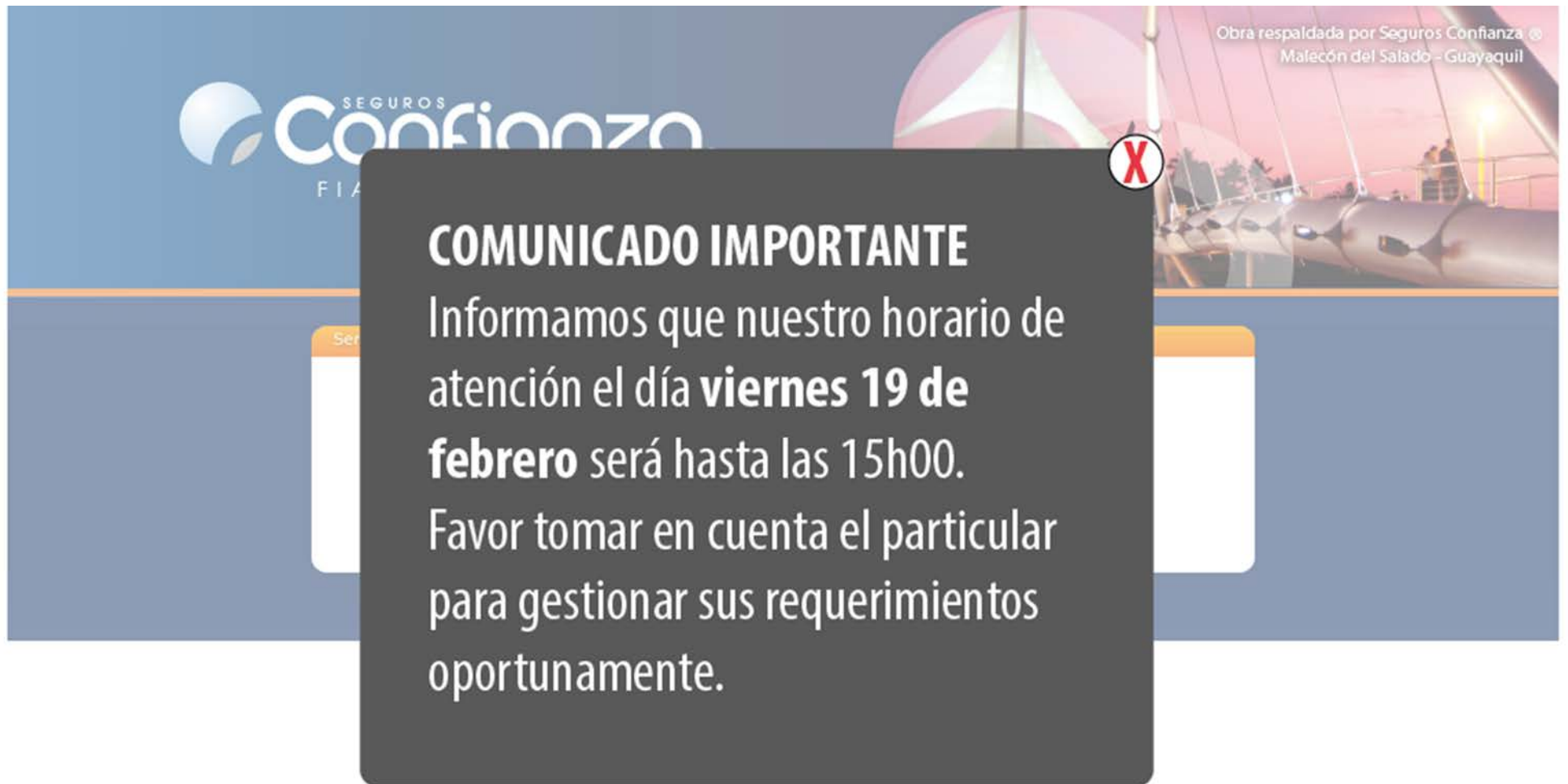
TU NOMBRE

TU CORREO

TUS COMENTARIOS



ANEXO XI. VENTANA EMERGENTE EN LA INTRANET



The image shows a screenshot of an intranet page. In the top right corner, there is a small text box that reads "Obra respaldada por Seguros Confianza © Malecón del Salado - Guayaquil". The main header area features the logo for "SEGUROS Confianza FIA". A dark grey modal window is centered on the screen, containing the following text:

COMUNICADO IMPORTANTE
Informamos que nuestro horario de atención el día **viernes 19 de febrero** será hasta las 15h00.
Favor tomar en cuenta el particular para gestionar sus requerimientos oportunamente.

A small red 'X' icon is visible in the top right corner of the modal window, indicating it can be closed.

ANEXO XII. MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

1. INVESTIGACIÓN PREVIA

Seguros Confianza S.A. es una empresa de seguros guayaquileña con 30 años de experiencia en el mercado. La única verdadera crisis por la que ha atravesado fue la de 1999, con la crisis económica que golpeó a todo el país. Sin embargo, ese mismo año con el cambio de administración, la empresa se puso en pie nuevamente y no ha dejado de tener crecimiento sostenido desde entonces. Tras este crecimiento favorable, Seguros Confianza abrió sucursales en Quito y Cuenca, ciudades importantes y donde existía una gran oportunidad de desarrollo de mercado.

Como se mencionó previamente, a pesar de no haber experimentado una crisis desde 1999, el giro de negocio en el que se desenvuelve la organización requiere que se tomen medidas de control y gestión de riesgos. No obstante, estas acciones concretas son dirigidas a riesgos técnicos, mas no a la prevención y manejo de crisis empresariales como tales. Por tal motivo, se propone la elaboración de un manual de comunicación en crisis, para apoyar a la Dirección de Seguros Confianza en caso de que suceda una eventualidad.

Tomando en cuenta que el plan de comunicación en crisis es una propuesta desde el punto de vista comunicacional, se han elaborado una serie de estrategias para prevenir y minimizar situaciones críticas desde el apoyo de la comunicación.

2. ANÁLISIS DE CRISIS POTENCIALES

El análisis de las crisis potenciales a las que está expuesta la organización se basa en la investigación realizada en esta tesis. En un inicio, se llevaron a cabo entrevistas a algunos representantes de la organización, quienes sugirieron algunas crisis potenciales y factores de riesgo para Seguros Confianza. Una vez realizado este sondeo, se elaboraron los cuestionarios para las encuestas a los colaboradores y público externo. Con esto, también se pretendía consultar a los públicos sobre las potenciales crisis a suceder en la empresa. La idea de esta validación de información a través de dos técnicas de investigación, fue para validar la información vertida en las entrevistas, tomando en cuenta, que muchas veces esta puede ser sesgada.

Para la priorización de situaciones de riesgo, se vuelve a mencionar el cuadro de cruce de variables que utiliza Seguros Confianza para su gestión de crisis:

IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	
Alto	Alta	Alto	5
Alto	Media	Alto	5
Medio	Alta	Alto	5
Alto	Baja	Moderado	4
Bajo	Alta	Moderado	4
Medio	Baja	Medio	3
Medio	Media	Medio	3
Bajo	Media	Bajo	2
Bajo	Baja	Bajo	1

2.1. RIESGO ECONÓMICO

Esta situación de riesgo tiene un nivel de riesgo alto, pues el impacto con el que golpearía a la empresa es alto, y la probabilidad de que suceda también es alta.

Analizando la coyuntura por la que está atravesando el país, es muy posible que suceda una crisis económica, y por tal motivo Seguros Confianza debe elaborar estrategias de prevención, tanto técnicas, como comunicacionales.

2.2. RIESGO COMUNICACIONAL

La carencia de protocolos y procesos comunicacionales en Seguros Confianza es una realidad, pues esto se ha evidenciado a través de la investigación de esta tesis. Además, la investigación también arrojó que según los colaboradores de la organización, el principal factor de riesgo para provocar una crisis es la mala comunicación. Las situaciones donde pueden ocurrir conflictos debido a la mala comunicación son muy probables de suceder, y el impacto con el que afectarían a la organización es medio.

3. PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE LA CRISIS

3.1. RIESGO ECONÓMICO

- **PÚBLICOS AFECTADOS**

- Ciudadanía: dejarían de ser beneficiarios de obras importantes.
- Beneficiarios: en el caso del sector público, se verían afectados al no tener la liquidez para pagar a los contratistas (quienes realizan las obras y son los clientes de Seguros Confianza), por lo que no podrían seguir financiando las obras. Posteriormente, no podrán seguir realizando contratación pública para que se lleven a cabo proyectos.

- Clientes: no recibirán los recursos por parte del beneficiario para seguir construyendo la obra, no podrán pagar a sus empleados, y a su vez no podrán pagar a Seguros Confianza por la prima del seguro. Posteriormente, no tendrán fuente de ingresos desde el sector público, porque no tendrán más contratos.
- Corredores: si el cliente no paga sus primas a Seguros Confianza, este segundo no podrá pagar las comisiones al corredor.
- Seguros Confianza: sus ingresos y liquidez se verán afectados si los clientes no pagan las primas, y si posteriormente no hay obras que asegurar porque se contrae la contratación pública.
- Colaboradores: existirá incertidumbre para los colaboradores, pues en situaciones de crisis, las empresas suelen realizar recortes de personal. Esto puede generar un mal ambiente de trabajo y desmotivación.

- **PORTAVOCES**

El portavoz designado para representar a la organización frente a sus públicos es la Presidenta Ejecutiva, Ing. Teresa Peña Hurtado. Ella es quien deberá recibir las capacitaciones correspondientes para manejar adecuadamente las situaciones frente a los distintos públicos.

- **ACCIONES RECOMENDADAS**

- Replantear los gastos y la estructura: tomando en cuenta que si el país enfrenta una crisis económica, o se encuentra tomando medidas de austeridad debido a restricciones económicas, Seguros Confianza también deberá reajustar sus gastos y presupuestos para prevenir

cualquier baja en la producción. Se deberá hacer un análisis financiero para determinar prioridades y gastos que no son imprescindibles y que se pueden sustraer, al menos hasta que no haya incertidumbre económica en el país y por ende las empresas del mismo.

- Reformular la estrategia: apoyarse en los clientes más sólidos y quienes se verán menos afectados en caso de una crisis es una de las salidas más eficientes desde el punto de vista económico. Se debe tomar en cuenta que la estrategia determinará que si la crisis afectará más al sector público, se deberán realizar acciones de ventas y crecimiento en el sector privado. Desde el punto de vista comunicacional, se deberá mantener una imagen sólida y estable para fomentar la confianza en los clientes y que ellos se sientan respaldados con la organización.

- Alianzas estratégicas: fortalecer las relaciones con los sectores económicos menos afectados por la crisis y fomentar la participación de mercado de los productos que ofrece Seguros Confianza en esos nichos.

- Mantener a los colaboradores informados sobre las decisiones más significativas que tome la organización: esto evitará que incremente la incertidumbre y los rumores que afecten al clima laboral. La forma de informar a los colaboradores será a partir de una reunión extraordinaria, donde el Portavoz informará sobre la dirección de la organización. Posteriormente, se realizarán envíos de comunicados oficiales informando el desarrollo de la crisis o de las acciones para prevenirla o contrarrestarla. En caso de que el Recurso Humano no se vaya a ver afectado por la crisis, es importante comunicarlo para fomentar la estabilidad laboral y tranquilidad en el ambiente laboral.

- Definir un medio que conteste inquietudes de manera inmediata: el departamento de Comunicación es el encargado de recibir inquietudes por parte de todos los públicos de la organización para informar sobre las decisiones tomadas, las acciones preventivas y correctivas, y las soluciones de la situación. Esto permitirá que la comunicación de crisis se maneje desde un solo emisor, y la información compartida sea homogénea.

- Capacitación del Portavoz para enfrentar a los medios de comunicación: no solo en teoría de protocolo y la información a comunicarse durante las ruedas de prensa, sino también sobre estrategias de contestar preguntas y evadir situaciones que puedan perjudicar la imagen de la organización.

- **INFORMACIÓN A TRANSMITIR**

En todos los casos, el Comité de Crisis se deberá reunir para definir inicialmente el problema que está sucediendo, cada miembro presentará su informe económico, financiero, técnico, etc., dependiendo de la situación. El responsable de la comunicación indicará cuál será la estrategia comunicacional para afrontar la crisis, y se socializará con todos los presentes las acciones a tomar. Si se pueden tomar decisiones como rubros que se pueden eliminar para ahorrar recursos, se las determinará en ese momento. Se dejará muy claro que nadie en la organización puede brindar información sobre lo sucedido, a excepción del Portavoz. Por lo general, si se trata de una crisis económica, se recomienda utilizar una estrategia comunicacional de transferencia de responsabilidades, pues esta situación analizada no es ocasionada por la organización, sino por factores externos.

- **MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR**

- Para colaborar de forma interna, se utilizará la reunión extraordinaria, donde el Portavoz indica la información necesaria. Adicionalmente, se podrán utilizar comunicados oficiales enviados a través del correo electrónico, para dejar por escrito la postura de la organización frente a la situación y advertir medidas estrictas sobre la información que se puede comunicar.
- En caso de que sea necesario comunicar al público externo de la organización, clientes, corredores y beneficiarios; se emitirá un comunicado oficial enviado a través de correo electrónico, indicando la postura de la organización y aplicando la estrategia comunicacional decidida. Esta información también se encontrará disponible a través de una ventana emergente en la intranet de cada usuario.

3.2. RIESGO COMUNICACIONAL

- **PÚBLICOS AFECTADOS**

- Público externo: si sucede algún problema comunicacional, es muy probable que incida en la imagen o reputación que tiene el público externo. En el caso de los beneficiarios, ellos no tendrán confianza en las garantías que provengan de esta compañía e incluso podrían negar la presentación de estos documentos. En el caso de clientes y corredores, se sentirán poco respaldados por la aseguradora, y preferirán trabajar con la competencia.
- Seguros Confianza: sus ingresos y liquidez se verán afectados si los beneficiarios dejan de aceptar sus documentos; a la vez de que

si los clientes prefieren trabajar con otras aseguradoras, la producción de Seguros Confianza bajará.

- Colaboradores: si los ingresos de la compañía se ven significativamente afectados, la utilidad que recibe el colaborar también. Esto puede ocasionar desmotivación y falta de pertenencia a la organización si no sienten que su trabajo es remunerado. Además, si el problema comunicacional es interno, ocasionará un mal clima laboral, desconfianza hacia la compañía e incluso rotación de personal.

- **PORTAVOCES**

El portavoz designado es la Presidenta Ejecutiva, Ing. Teresa Peña Hurtado. Ella es quien comunicará la postura de Seguros Confianza frente a sus públicos en momentos de crisis.

- **ACCIONES RECOMENDADAS**

- Llevar a cabo acciones de lobbying: el comunicador de la organización se presentará ante los distintos públicos para procurar neutralizar el impacto de la crisis, y a su vez lograr un acercamiento que permita recobrar o incluso mejorar la relación con la aseguradora.
- Realizar pequeñas reuniones departamentales: para disminuir el impacto de la crisis frente a los colaboradores, explicar lo sucedido, y las acciones que se están llevando a cabo para corregir y prevenir futuros incidentes.

- Crear políticas internas de procedimientos de comunicación: para que todos los colaboradores sepan qué comunicar o no, cuando se presenta un momento crítico. Todos los colaboradores deberán seguir las instrucciones planteadas por el Portavoz y el responsable de comunicación.

- **INFORMACIÓN A TRANSMITIR**

- Cuando la crisis es ocasionada por un error en la comunicación, es imprescindible que se emita un comunicado oficial indicando la postura de la organización y las acciones que está llevando a cabo para contrarrestar el impacto frente a sus públicos. En este caso, se recomienda utilizar la estrategia de la confesión, asumiendo los errores y honrando el valor que Seguros Confianza le da a cada uno de sus públicos.
- Cuando la crisis se ocasiona por un ruido o exceso de comunicación no autorizada, lo más recomendable será aplicar la estrategia de silencio; pues normalmente se la utiliza cuando se trata de rumores o información no justificada, los cuales con el poco tiempo se diluirán.

- **MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR**

- En caso de que la decisión que toma la organización es de comunicar para aclarar o responsabilizarse por lo ocurrido, se emitirá un comunicado oficial, firmado por la Presidencia Ejecutiva, indicando la posición de la organización y las acciones que se tomarán para dar solución al conflicto. Este comunicado será difundido a través de correo electrónico, y la página web corporativa.

- En caso de que la estrategia sea de silencio, si un medio de comunicación intenta sacar información, la respuesta será “sin comentarios”.

4. COMITÉ DE CRISIS

4.1. MIEMBROS DEL COMITÉ

- Presidente del Directorio: Javier Cárdenas Uribe. Será la última palabra para la toma de decisiones. Tiene derecho a veto.
- Presidenta Ejecutiva: Teresa Peña Hurtado. En caso de que el Presidente del Directorio no pueda asistir, las funciones de este le serán transferidos a la Presidenta Ejecutiva. Tiene derecho a veto.
- Gerente de Operaciones: Javier Cárdenas T. Verá la relación de las decisiones a nivel interdepartamental.
- Gerente Financiera: Nelly Wither. Analizará los riesgos financieros que puede ocasionar la crisis sobre la empresa. También las provisiones que se han asignado para dicho conflicto.
- Gerente de Sistemas: Gerardo Aguirre. Brindará soporte para manejar la tecnología de la organización.
- Representante de Comunicación: Irina Weisson. Se encargará de las herramientas comunicacionales, la información que se repartirá y los públicos involucrados en dicha crisis. Por último, realizará seguimiento mediático para contrarrestar la opinión vertida en los distintos medios.
- Suscripción: Francisco Zabala (Quito), Cecilia Encalada (Guayaquil). Se encargarán de las decisiones pertinentes en caso de que se trate de una crisis técnica o del giro de negocio; además de que colaborarán para el acercamiento con los clientes actuales.

- Gerente de Reaseguros: Delfa Suárez. Se encargará de comunicarse con los respectivos reaseguradores para que cubran las obras en construcción.
- Gerente de Oficina Quito: Daniela Cárdenas. Manejará a su equipo de trabajo y tomará las decisiones pertinentes para el bien de su ciudad.
- Gerente de Oficina Guayaquil: Pablo Graf. Manejará a su equipo de trabajo y tomará las decisiones pertinentes para el bien de su ciudad.
- Gerente de Oficina Cuenca: Patricio Tamariz. Manejará a su equipo de trabajo y tomará las decisiones pertinentes para el bien de su ciudad.
- Procurador: Gabriel Mármol. Tendrá que revisar los artículos de la Ley que debe enfrentar la organización en caso de dicha crisis, y qué acciones ampara la Ley para protegerse de crisis posteriores a este conflicto.
- Representante de RRHH. Asesorará para la toma de decisiones que puedan afectar a los colaboradores.

4.2. INSTRUCCIONES PARA ENVIAR MENSAJES ESCRITOS

Los mensajes escritos serán enviados a través del formato de comunicado oficial de la organización y en una hoja membretada con el logo de Seguros Confianza. Se sugiere que en todo momento los mensajes sean conciliadores, guardando siempre transparencia y claridad.

4.2.1. FORMATO DE MENSAJE ESCRITO PARA RIESGO ECONÓMICO

COMUNICADO DE SUMA IMPORTANCIA



Número de carta
Iniciales del remitente

Fecha

Señores
Clientes, Corredores y Beneficiarios
Ciudad.-

A quien corresponda,

Seguros Confianza S.A. es una compañía ecuatoriana que tiene 30 años en el mercado asegurador. Respaldamos las obras de infraestructura y las construcciones más importantes del país, brindando respaldo al crecimiento de empresas públicas y privadas.

Contamos con el patrocinio de los principales reaseguradores a nivel mundial, quienes confían en nuestra calidad de suscripción y quienes respaldan nuestras decisiones.

Nuestro recurso humano es una de nuestras prioridades; apostamos en su capacidad, y por ello brindamos un ambiente de trabajo sano y motivador.

Indistintamente de la coyuntura política y económica que vive el país, Seguros Confianza se mantiene como una empresa sólida y firme; sin dejar de respaldar a los proyectos de los ecuatorianos y proyectando crecimiento y prosperidad.

Queremos recordar a nuestros apreciados públicos que seguiremos trabajando con seriedad y cariño para hacer lo que mejor hacemos: las fianzas y el seguro de crédito.

Reiteramos nuestro compromiso con sus gestiones comerciales.

Atentamente,

Ing. Teresa Peña Hurtado
Presidenta Ejecutiva

4.2.2. FORMATO DE MENSAJE ESCRITO PARA RIESGO COMUNICACIONAL

COMUNICADO DE SUMA IMPORTANCIA



Número de carta
Iniciales del remitente

Fecha

Señores
Clientes, Corredores y Beneficiarios
Ciudad.-

A quien corresponda,

Seguros Confianza S.A. es una compañía ecuatoriana que tiene 30 años en el mercado asegurador. Respaldamos las obras de infraestructura y las construcciones más importantes del país, brindando respaldo al crecimiento de empresas públicas y privadas.

Contamos con el patrocinio de los principales reaseguradores a nivel mundial, quienes confían en nuestra calidad de suscripción y quienes respaldan nuestras decisiones.

Nuestro recurso humano es una de nuestras prioridades; apostamos en su capacidad, y por ello brindamos un ambiente de trabajo sano y motivador.

Seguros Confianza S.A. lamenta cualquier inconveniente o molestia ocasionada. Trabajamos día a día para mejorar nuestros procesos para brindar un mejor servicio. Hemos incorporado un departamento de comunicación, el cual busca resguardar la relación con nuestros públicos.

Reiteramos nuestro compromiso con sus gestiones comerciales.

Atentamente,

Ing. Teresa Peña Hurtado
Presidenta Ejecutiva

4.3. LISTADO DE RECOMENDACIONES

- El comité de crisis debe reunirse en no más de 10 horas desde que se da a conocer la crisis.
- Las acciones para contrarrestar deberán llevarse a cabo en no más de 24 horas.
- Buscar oportunidades después de la crisis; fidelizar al público externo, reforzar el sentido de pertenencia con los colaboradores.
- El representante del departamento de comunicación es indispensable para la conformación del comité de crisis y será quien sirva de mediador en caso de discrepancias en el comité.

4.4. ARGUMENTOS O MENSAJES CLAVES

- En todo momento, se debe recordar que Seguros Confianza es una empresa con trayectoria, sólida, transparente, honesta, responsable y comprometida con sus públicos.
- Se debe reforzar que Seguros Confianza se encuentra para brindar apoyo a sus públicos
- Brindar apertura a que los públicos den retroalimentación a la organización.

4.5. LISTA DE CONTACTOS

Nombre	Cargo	Teléfono
Javier Cárdenas U.	Presidente del Directorio	0999876609
Teresa Peña	Presidenta Ejecutiva	0997861320
Gabriel Mármol	Procurador	0994632945
Pablo Graf	Gerente de Oficina GYE	0993456324
Daniela Cárdenas	Gerente de Oficina UIO	0999564321
Patricio Tamariz	Gerente de Oficina CUE	0990976345
Nelly Wither	Gerente Financiero	0995343678
Javier Cárdenas T.	Gerente de Operaciones	0992346890
Delfa Suárez	Gerente de Reaseguros	0997431268
Gerardo Aguirre	Gerente de Sistemas	0992167809
Irina Weisson	Representante de Comunicación	0995886555
Jorge Iván Melo	Director de Noticias. (Teleamazonas)	(02)3974444
Carla Vivero	Comunicación Interna y Relaciones Públicas (GamaTV)	c.vivero@gamatv.ec
Alfonso Espín	Periodista (Diario La Hora)	0992712785
Katherine Granoble	Grupo El Comercio	0995479136
Andrea Nielsen	Diario El Universo	0998753420