UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

LA IMPORTANCIA DE UN DIRCOM EN LAS EMPRESAS HOTELERAS ECUATORIANAS DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2020

Comunicación, cultura y tecnología

Examen complexivo

Máster en Comunicación Estratégica

Nombre del autor:

Jocelyne Estefanía Moral Caballero

Nombre del tutor:

MSc. Lola Kuri Astudillo

Guayaquil, 2020

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

LA IMPORTANCIA DE UN DIRCOM EN LAS EMPRESAS HOTELERAS

ECUATORIANAS DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2020

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JOCELYN ESTEFANIA MORAL CABALLERO, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 19 de JULIO de 2020

ING. LOLA KURI A., MGRT.
PROFESOR TUTOR

ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Ing. Lola Kuri Astudillo, Mgtr., tutor del trabajo de titulación "LA IMPORTANCIA DE UN DIRCOM EN LAS EMPRESAS HOTELERAS ECUATORIANAS DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2020" elaborado por Jocelyn Estefanía Moral Caballero, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MÁSTER EN COMUNICACIÒN ESTRATÈGICA

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 4 (%) mismo que se puede verificar en el siguiente link:
https://secure.urkund.com/view/73625855-718826-294970#/
Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis.docx (D76574466)
Submitted: 7/19/2020 10:17:00 PM
Submitted By: lkuri@ecotec.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Final.docx (D48066418)
TFG_Galvan_Cara_AldrinJhay.pdf (D74302395)
Plan estrategico de Comunicacion para fortalecer la imagen de la Revista Alfa&Gamma, Aranzazu Maldonado, Ecotec 2019.docx (D54084739)
(17) TESIS PROPUESTA DE GESTION DE COMUNICACION ESTRATEGICA PARA LAS MICRO OPERADORAS DE TURISMO 06.01.2020.pdf (D64134593)
TESIS ROCIO.doc (D55851015)
PROYECTO ANA PIZARRO 21-08 FINAL REVISADO.docx (D54943606)
TESIS DAXA FINAL SEP 2019 (1).docx (D56328658)
Capítulos Proyecto de Investigación Nicolás Ortega.docx (D42751139)
http://raled.comunidadaled.org/index.php/raled/article/view/163/165Acu
https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=bcU8IXONsQE%253DCarrillo,
https://www.researchgate.net/publication/299460552_Importancia_del_profesional_de_la_informacion_en_la_direccion_de_comunicacion_de_las_organizacionesCastillo,
https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20del%20Banco,1%252C7%2525%20del%20PIB.Ministerio
https://docplayer.es/92784107-Universidad-san-francisco-de-quito-usfq.html
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/4209.pdf
https://eprints.ucm.es/46445/1/T39587.pdf
https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2044/1/BALLESTEROS%20MORALES%20%20NINFA%20ROC%C3%8DO%20.pdf
https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3966/2017marialopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instances where selected sources appear:

52

ING. LOLA KURI A., MGRT.
PROFESOR TUTOR

Resumen

El presente estudio de caso propuso especificar la importancia de un DIRCOM en una empresa hotelera ecuatoriana del centro de la ciudad de Guayaquil, año 2020. El objetivo de la misma fue determinar las funciones de un Director de Comunicación dentro de una empresa hotelera ecuatoriana, y proponerle un manual de funciones para que sea de vital importancia en la estructura de la organización. La investigación tuvo un abordaje cualitativo, de tipo descriptivo – exploratorio y de corte transversal. Se realizó una entrevista al directivo que maneja la comunicación interna y externa del corporativo hotelero, que tiene sus oficinas en el centro de la ciudad. El individuo respondió preguntas de un cuestionario semiestructurado dividido en cuatro categorías, sobre situaciones dentro de la compañía. Las interrogantes abarcaron temas de gestión de comunicación, comunicación en crisis, relación con los stakeholders y del director de comunicación.

Palabras Claves

Comunicación organizacional – Director de Comunicación – estrategia organización – comunicación estratégica – comunicación interna – comunicación externa

Abstract

This case study seeks to identify the value of a DIRCOM (Director of Communications) in an ecuadorian hotel company which is located on Guayaquil city´s downtown area in 2020. The final objective is not only to determine the functions of a Director of Communications working on an ecuadorian hotel enterprise in the aforementioned location but to submit a function manual to make notice of the indispensability of this job post. This investigation has mixed qualitative with a descriptive- exploratory and cross-sectional type of approach. An interview was conducted with the person in charge of managing the internal and external communication of the entire hotel chain, who operates from his office in the city´s downtown near the hotel. The participant subject answered some questions from a semi-structured questionnaire divided into four categories, about several situations within the company. These questions addressed issues of communication management, communication in times of crisis, different relations with stakeholders and the director of communication.

Keywords

Organizational communication – Director of Communication – organizational strategy - strategic communication – communication internal – communication external

Índice

Portada……1

Certificado de la revisión final……2

Certificado de coincidencias de plagio……...3

Resumen……...4

Palabras claves……4

Abstract……5

Keywords……5

Índice……6

Índice de tablas……7

Índice de gráficos……8

Introducción……...11

Objetivos de la investigación……16

Objetivo general……16

Objetivos específicos……16

Revisión de la literatura……17

Comunicación organizacional……...17

Tipos de comunicación organizacional……20

Comunicación interna……...21

Formas de comunicación interna……..23

Comunicación externa……...25

Estrategia organizacional……..28

Comunicación estratégica……30

Imagen corporativa……31

Reputación organizacional ……33

Stakeholders……...34

Director de Comunicación o DirCom……..37

Tipos de funciones de un Dircom……40

Sector hotelero del Ecuador……..41

Método de investigación……44

Universo……46

Muestra……..48

Instrumentos……..50

Análisis de resultados……51

Gestión de la comunicación……..53

Relación con los stakeholders……...56

Comunicación en crisis……56

Director de Comunicación o DirCom……...59

Manual de funciones de un DirCom……..61

Introducción……..61

Oro Verde Hotels……...……...62

¿Quiénes somos?.....62

Misión……..62

Visión……...62

Principios generales……62

Objetivos corporativos……63

Objetivo general……...63

Objetivos específicos……...63

Análisis PEST del Hotel Oro Verde……..64

Análisis FODA del Hotel Oro Verde……65

Director de Comunicación Hotelero…….67

¿Qué es un director de comunicación hotelero?.....67

Responsabilidades de un DirCom en un hotel……..67

Funciones de un DirCom Hotelero……...68

Tareas estratégicas de un DirCom Hotelero…….70

Públicos internos y externos de un hotel……...71

Mapeo de públicos……73

Conclusiones……..75

Referencias bibliográficas……..79

Anexos……...87

Índice de tablas

Tabla 1: Hoteles con calificación de 4 a 5 estrellas……..47

Tabla 2: Información de las empresas, 2020……48

Tabla 3: Categoría de análisis para el contenido cualitativo……50

Tabla 4: Análisis del macro entorno, PEST…….65

Tabla 5: Análisis FODA, Hotel Oro Verde……..66

Tabla 6: Mapa de públicos, Hotel Oro Verde……..74

Índice de gráficos

Gráfico 1: Organigrama del Hotel Oro Verde……..87

Gráfico 2: Tareas estratégicas de un director de comunicación de un hotel…….7**0**

Gráfico 3: Gráfico de públicos internos de Oro Verde Hotels…….72

Gráfico 4: Gráfico de públicos externos de Oro Verde Hotels…….73

Introducción

En Ecuador, las distintas empresas de diversos sectores ocupan gran parte de la economía del país. Estas compañías generan grandes cantidades de empleos, inversiones alrededor del mundo e intentan adentrarse en la cultura y tradiciones del nuevo lugar donde instauran sus sucursales, adquieren o se fusionan con otras organizaciones. Hasta el momento, según la Superintendencia de compañías (2019), en la nación, existen 1023 176 corporaciones instituidas alrededor del territorio. En la provincia del Guayas hay 1 319 organizaciones, de las cuales 171 se sitúan en Guayaquil y 76 de estas empresas pertenecen al sector hotelero, que son establecimientos dedicados a proporcionar alojamiento a las personas, mediante un precio fijado, anteriormente.

Al analizar estas 76 organizaciones, se estableció que solo 12 de ellas tienen una calificación de 5 a 4 estrellas, estos puntajes se los otorga el Ministerio de Turismo. Además, se determinó y observó la forma en la que imparten información interna y externa; en esto, se puede percatar que el 75% de estas organizaciones no tienen incorporado un Director de Comunicación (DirCom) en su organigrama, para que maneje la reputación, estrategias, la comunicación e impulsar la gestión organizacional de manera interna y externa para el beneficio de sus colaboradores. Puesto que un DirCom tiene la capacidad de adaptarse a las circunstancias de una institución; y a su vez, comprender la cultura, las habilidades, su gestión y como mantener el liderazgo (Morales & Enrique, 2007).

Es decir, los DirCom son capaces de resolver todo tipo de inconvenientes enfocados en la comunicación, definiendo una estrategia diferente para resolver cada arista, para así resguardar la reputación e imagen de la organización en la que operan. Además, forman parte de una nueva cultura de servicio, porque no solo buscan dar lo que sus stakeholders necesitan, sino que busca el bienestar de la institución, en cada momento.

Los DirCom buscan manejar distintos tipos de informaciones para trabajar y amortiguar los fenómenos y procesos que la actualidad requiere, complementándola con su creatividad en cada proceso; sin dejar a un lado su capacidad de relacionarse, su ética y su forma de motivar a los demás. Ramón Freixa describe la responsabilidad de los DirCom como "un recurso estratégico para la entidad, ya que será la persona que se encargue de las labores de comunicación durante crisis que afectan no solo a la reputación de la empresa sino a la motivación de los empleados" (Freixa, 2004).

Es importante recalcar que un Director de Comunicación debe de estar en los altos puestos de un organigrama institucional, mantener una constante comunicación con cada sector de la empresa. Joan Costa (2011) añaden que un DirCom debe de ocupar un nivel horizontal y que debe de mantener nudos interrelaciónales con cada miembro de la compañía, para así coordinar cada proceso de la comunicación (Costa, El ADN del DIRCOM, 2011). Sin embargo, aunque los DirCom son una clave indispensable para la empresa, y estas estén más sensibilizadas por la gestión de la comunicación que realizan, existen organizaciones ecuatorianas que no tienen impregnada esta figura en su cultura organizacional y les delegan esta labor a los departamentos de talento humano o marketing. Esto se debe porque el concepto de comunicación corporativa no ha llegado en su cabalidad a las compañías en Latinoamérica, quienes tienen diversos conflictos en las herramientas que usan para comunicarse.

Una vez analizando esta situación se seleccionó a la cadena de hoteles Oro Verde, tras un proceso de depuración que está detallado en el apartado de diseño metodológico. Este grupo hotelero tiene presencia en el mercado desde 1981, y maneja alrededor de siete hoteles divididos en categorías de Luxury, Upscale y Midscale. El hotel nace tras una conversación que tuvieron Kaspar Manz y Jack Custer, al pasar una noche poco cómodo en un hotel ubicado en el centro de

la ciudad de Guayaquil. Desde ese instante, nació la intención de crear un gran hotel de lujo en la ciudad portuaria y nombrarlo Oro Verde, en honor a las plantaciones de banano que días atrás habían llamado su atención.

El hotel se ubicó en las calles Nueve de Octubre y García Moreno, en el centro de Guayaquil. Hasta el momento, es considerado como uno de los más importantes de la ciudad y el único con un gran estilo europeo. Además, es una gran cadena de hoteles que tiene presencia en las ciudades de Manta, Machala, Galápagos, Cuenca, Samborondón y Guayaquil. Desde sus inicios, el grupo se convirtió en miembro de The Leading Hotels of the World; lo cual, le da absoluta excelencia en sus productos, bienes y servicios.

Los valores de la marca se engloban en hospitalidad, servicio personalizado, lujo y un estilo europeo y moderno. En el consorcio hotelero, su gastronomía es la base principal y son reconocidas, ampliamente, por sus huéspedes. Además, constantemente, se capacita a su personal interno para dar un servicio de calidad, pulcritud y cordialidad. Hotel Oro Verde siempre está en la vanguardia de buscar nuevas formas de brindar confort, atención personalizada, y lujo; por eso su visión abarca estos puntos "Nos esforzamos por ser la empresa hotelera más consolidada en Ecuador, ya que ofrecemos experiencias inolvidables para nuestros huéspedes, locales e internacionales, con énfasis en destacar la cultura ecuatoriana" (Hotel Oro Verde, 2019).

A su vez, su misión va arraiga a su objetivo principal de ser un grupo hotelero que crezca y compita en los mercados hoteleros locales e internacionales. "Nuestro grupo hotelero pionero contribuye al desarrollo económico y social en Ecuador a través de una fuerte cultura corporativa, cuyo objetivo es superar las expectativas de cada huésped, colaborador y accionista" (Hotel Oro Verde, 2019).

Aunque el grupo hotelero trabaje con excelentes estrategias en el mercado y gran promoción por parte de los coordinadores de las distintas ramas; se conoce que la persona encargada de manejar la comunicación interna y externa es el coordinador de marketing, es decir que no tienen una persona encargada en la comunicación interna y externa. Por lo tanto, se puede notar que existen varias falencias en su estrategia corporativa, dificultades de alineamiento de los colaboradores con sus objetivos organizacionales, se crean problemas de adaptación al cambio y a nuevas condiciones de trabajo, porque se rehúsan a reinventarse para dar un mejor rendimiento.

Bajo esta primicia, se propone diagnosticar la importancia de un DirCom en una empresa, establecer sus funciones, sus tácticas para mejorar el marketing y comunicación interna y externa; realizar mediciones de resultados y la capacidad de interactuar con sus stakeholders y shareholders. La problemática central de esta tesis es que las compañías ecuatorianas no manejan una correcta información organizacional y prefieren que los temas de comunicación para sus distintos públicos los maneje el responsable de Talento Humano o Marketing; o simplemente no les encuentran una solución. Entonces, ¿cuál es la importancia de determinar las funciones de un DIRCOM dentro de una empresa ecuatoriana de la ciudad de Guayaquil, en el 2020?

Esta importancia se da porque al no contar con uno, se dejan varios temas sin ahondar, una cadena de mails que no son abiertos, falta de compromiso para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, poca diferenciación de los distintos tipos de comunicación (institucional, corporativa, marketing y comercial). Entonces, al no tener alguien que monitoree esto ¿qué tipos de falencias en la comunicación interna tienen las a empresas ecuatorianas ubicadas en la ciudad de Guayaquil?

Al descubrir estas aristas, se cree que es preciso ahondar este argumento para demostrar las falencias, ventajas y desventajas que tiene una compañía cuando no tiene un Director de

Comunicación (DirCom) en su organigrama y delegar estas responsabilidades a otras áreas. Por lo tanto, se debe reconocer ¿por qué es relevante tener un manual de funciones para que un DirCom emplee en sus labores cotidianas en una multinacional? Además, es trascendental mencionar que la figura de un Director de Comunicación es de vital importancia para la estructura de una organización porque es necesario que sea un estratega y planificador para poner en practicar las acciones, planes y los programas de comunicación que la corporación necesita, y así, mantener evaluaciones con resultados en el cumplimiento de sus objetivos.

Además, este tema es seleccionado porque no existen estudios relacionados a la importancia que tiene un DirCom en las empresas ecuatorianas; por eso se convierte como eje principal para diagnosticar la relevancia de tener uno dentro de su organigrama. Para este estudio de caso se tiene previsto escoger una corporación hotelera ecuatorianas, bien posicionadas en el país. También este estudio de caso, puede ser utilizado para que otras organizaciones que no cuentan con un Director de Comunicación puedan analizar sus falencias e incrementar uno en su esquema.

Por esta razón, los datos serán de conocimiento de las compañías para que conozcan las desventajas al no contar con un DirCom. Además, se espera que este proyecto sea de utilidad para universitarios que exploren las distintas ramas de la comunicación organizacional, y a su vez, conozcan la realidad de las corporaciones que tienen inconvenientes con su forma de dar a conocer su información interna y externa. Al ser un tema, poco indagado en Ecuador debido a que muy pocas personas ejercen la función de un DirCom, se puede entre ver que existen grandes limitaciones para conocer las áreas estratégicas que debe de liderar un Director de Comunicación y lo que debe de proponer en cada una de ellas. En el país, no existe una cultura organizacional fuerte dentro de los corporativos y no existen muchas investigaciones correspondientes a este tema y hay muy pocos datos actualizados sobre los términos empleados

en el estudio de caso. Además, se encontró una gran amenaza y es que debido a la pandemia del COVID-19 las empresas no están otorgando entrevistas para que se indague su comunicación interna y externa.

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Proponer un manual de funciones que implementaría un DIRCOM en una empresa hotelera ubicada en Guayaquil.

Objetivos específicos:

1. Realizar una revisión de la literatura sobre la evolución de los conceptos necesarios para distinguir las funciones de un DIRCOM.
2. Identificar las herramientas de comunicación que actualmente utiliza el grupo hotelero Oro Verde y su aceptación tanto de su público interno como externo.
3. Diagnosticar las falencias en la comunicación interna del grupo hotelero Oro Verde.
4. Determinar las funciones de un DIRCOM dentro de una empresa hotelera ecuatoriana domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

Revisión de la literatura

En la actualidad, las empresas ecuatorianas van estructurando su comunicación organizacional; la cual, demuestra su rendimiento eficaz, dominio de situaciones y correcto intercambio de información entre sus diferentes stakeholders. Con la comunicación organizacional se puede tener una constancia del proceso de información, sus técnicas y el método que tiene la compañía para que los mensajes lleguen de una forma correcta a sus públicos internos y a su vez, que estos lo reproduzcan a los externos.

Comunicación organizacional

Es importante recalcar que la comunicación organizacional es la sistematización de las funciones de una empresa y cómo esta se comunica con cada miembro de ella, con el fin de mejorar la interrelación entre departamentos. De esta manera trabajan con la fidelización de sus stakeholders internos y externos, para que se fortalezca su identidad, imagen y reputación de la institución.

Este término se viene hablando desde hace muchos años atrás, desde la creación de las empresas. En 1988, Alberto Martínez y Abraham Nosnik definían a la comunicación organizacional como un proceso en el cual una persona se pone en contacto con otras, a través de un mensaje, y espera su respuesta. Así mismo, Nosnik (1988) plantea que la clave en la función de esta dentro y fuera de un establecimiento debía de ser instrumentada, evolutiva, flexible, multidireccional y abierta:

a) Abierta: su objetivo es el comunicarse con el exterior con mensajes al público interno y externo.

b) Evolutiva: es la comunicación espontánea que se genera dentro de una organización.
c) Flexible: es comunicación oportuna, puede ser formal e informal.
d) Multidireccional: la forma en la que dirige la comunicación, transversal, interna, externa, entre otras.
e) Instrumentada: se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva (Martínez & Nosnik, 1988).

Adela Castro (2016) tiene un concepto distinto, ella afirma que la comunicación organizacional es "aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles (…) con el resto de la organización, deberá de ser fluida". Es decir que son los pasos que una compañía debe de seguir para que mantenga informado a cada integrante de su equipo (Castro, 2016).

Otro concepto relevante de la comunicación organizacional es que está "es un proceso que caracteriza la relación entre los seres humanos y está presente en todos los espacios en los que este se desenvuelve, siendo uno fundamental el ámbito de la vida laboral" (Segredo, García, López, León, & Perdomo, 2017). Por lo tanto, se puede afirmar que para la realización de la misma hay que seguir un conjunto de técnicas y métodos para que faciliten el flujo de información.

Un concepto similar lo manejan Oscar Conforme, Irma Lema, Madelín Hidalgo (2019); ellos plantean que "la comunicación es una herramienta organizacional que permite la interacción humana. Conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia vasta y heterogénea" (Conforme, Lerma, & Hidalgo, 2019). Por lo que es

imprescindible afirmar que la comunicación organizacional es la sistematización de cada rama de una compañía.

Asimismo, la comunicación organizacional se centra en diagnosticar las distintas variables que puede tener el proceso comunicativo para contar con un plan estratégico que permita a la institución dar y obtener respuestas eficientes a quien lo solicite en su entorno. Para Adela Castro (2016), la comunicación organizacional es aquella que "establecen las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas" (Castro, 2016).

Por otro lado, María de Jesús Montoya Robles (2018) dictamina que la comunicación organizacional se entiende como:

> Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos. Este tercer enfoque lo divide en dos grandes partes la comunicación interna y externa (Montoya Robles, 2018).

Sin embargo, María Luz Barbeito y Juan Perona (2019) tiene una definición distinta. Ellos confirman que la comunicación organizacional es un conjunto de destrezas. "Las organizaciones llevan a cabo continuamente estrategias para mejorar los canales de comunicación con sus públicos, incorporando medios que aumenten la efectividad de sus acciones entre las marcas y sus stakeholders" (Barbeito Veloso & Perona Páez, 2019). Esto quiere decir, que la comunicación organizacional es una parte esencial para la cultura de una compañía, porque así se

va trabajando con los intereses de cada uno y se resuelven sus inconvenientes para el beneficio de la institución.

De igual manera, Fernando Olabe (2015) opina que la comunicación organizacional es cuando se establece una relación interdepartamental y se cumplen diversas funciones. “El papel que desempeñan se considera fundamental para entender la apuesta que estas hacen por gestionar un valor intangible como es la comunicación” (Olabe, 2015).

Entonces, podemos decir que la comunicación organizacional es lo más esencial en una compañía, es su ADN para que sus diversos stakeholders comprendan su valor y se trabaje en su fidelización. Por ende, el núcleo de este concepto es que, siempre, busca planificar sus diversas estrategias, mantener una estructura correcta dentro de su organigrama y diseñar e impartir la información correcta para sus públicos. Puesto que, al manejarse una correcta comunicación organizacional se va acentuando su estrategia que es una parte más esencial para el funcionamiento de la cultura dentro de una organización. Para que esta funcione a cabalidad es necesario implementar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que tengan una correcta evaluación, para así prever lo que crece y se posiciona en el mercado.

Tipos de comunicación organizacional

Asimismo, para las organizaciones tienen diversas necesidades con distintos mensajes para sus públicos que son, previamente, seleccionados con una correcta investigación de los perfiles de sus miembros y clientes. Carlos Fernández Collado especifica que esta forma de comunicación es “el conjunto de técnicas encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los

miembros de la organización; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos con el fin cumplir los objetivos" (Fernández, 2002).

Junto con la comunicación organizacional, se maneja una herramienta que ayuda a la relación de la misma con su entorno, y cumple con la función de realizar cada uno de sus propósitos empresariales. Pues, esta relación con cada uno de sus públicos es la clave para mejorar su sistema laboral. Esta función son todos los mensajes que se intercambian con los integrantes que están dentro y fuera de la organización; a esto se lo conoce como: comunicación interna y externa.

Comunicación interna

La comunicación interna y externa es el ADN necesario que tiene una organización para impartir sus mensajes a sus públicos. Para empezar, la comunicación interna son las técnicas y estrategias necesarias para mantener una relación estable y coordinada con los miembros del equipo, para fomentar climas laborales positivos con, constantes, feedback de situaciones que pueden mejorar o hicieron mal.

A la comunicación interna se la puede definir como "un conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación" (Cuenca, 2018). A su vez, Laura Verazzi (2018) afirma que "está en línea directa con los componentes básicos de la motivación, estas actividades favorecen la consecución de los objetivos globales de la compañía" (Verazzi, 2018).

Otro autor que opina que la comunicación es una cadena de pasos para mantener el equilibrio interno son Sara Díaz y Clara Guzmán. Mantienen esta postura diciendo que "los procesos

comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vista a que se alcancen sus fines" (Díaz & Guzmán, 2014). En otras palabras, esto hace que la organización tenga una gran fortaleza interna y un equipo dispuesto a que se maneje una persistencia en realizar las cosas de manera innovadora, original y estable.

Asimismo, José Álvarez, en su texto 'Comunicación interna, la estrategia del éxito' (2017) describe la comunicación interna como una "necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación.". Esto quiere decir que esta da hincapié para que las relaciones entre departamentos sean mejores, conozcan cada paso que den y todos manejen la misma masiva. Este autor, también hace referencia a que "la imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor" (Álvarez, 2017)

Al ser una clave indispensable para el funcionamiento de la comunicación organizacional, se establece que "es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la Sucursal con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales" (Oyarvide, Reyes, & Montaño, 2017).

Por otro lado, María del Pilar Teré define a la comunicación interna como "tener una buena imagen frente a los colaboradores, entonces todo lo que se escuchará hablar sobre la misma será bueno, si los colaboradores están contestos trabajando en la empresa entonces realizarán bien su trabajo, dejando el nombre de la empresa en alto" (Tarré, 2017). Además, hay que señalar que la

comunicación interna es un conjunto de acciones en lo que intervienen cada uno de las personas que trabajan en la organización.

Adriana Bastidas (2019) la califica como un "proceso consensuado que integra a todos los miembros de la organización. En búsqueda de adoptar una imagen interna positiva que mantendrá no solo el prestigio organizacional sino también a un equipo comprometido que logre exteriorizar la imagen trasladando sensaciones a los públicos externos". Por ende, se debe mantener conversaciones, constantes, con los miembros de la empresa, para que se trabaje con sus necesidades e intereses (Bastidas, 2019).

Entonces, es importante que la forma en la que manejan la comunicación interna se buena, porque son los miembros de una organización los responsables de mantener la imagen e identidad de la misma, para mantener un clima organizacional muy positivo, y reconocer el desempeño de cada uno de los colaboradores y fomentar su fidelidad con recompensas hacia su equipo haciendo que ellos, siempre, estén cómodos en su lugar de trabajo.

Formas de comunicación interna

La comunicación interna maneja diversas formas de impartir información. Estas, siempre, busca que maneje una interrelación con cada miembro del equipo de trabajo de diferentes áreas; así, todos tendrían e impartirían un mismo mensaje a cada uno. En el paso de los años se ha establecido empíricamente que esta es de forma ascendente, descendente y literal. Desde 1999, Stephen Robbins dictamina que se divide en tres tipos:

- *Comunicación ascendente:* la comunicación fluye hacia los superiores de una empresa, proporcionar retroalimentación a los miembros que están arriba en la organización, informarle el progreso de las metas y problemas actuales.
- *Comunicación descendente:* es la que fluye de los gerentes o directores a los colaboradores que están en un nivel bajo dentro de su organigrama, por ende, se les asigna metas, instrucciones, se les informa sobre las políticas o procedimientos y se da una retroalimentación a cada paso.
- *Comunicación lateral:* la forma de dar información tiene lugar entre los mismos miembros del grupo y encasilla a todos en el mismo nivel, buscan que sean verbales y dan retroalimentación (Robbins, 1999).

Ciertamente, estas formas de comunicación las establece la propia institución por el sector en el que se encuentran, sus objetivos, valores, visión y misión. A su vez, estas tienen direccionalidad, lo cual indica la importancia de la estructura empresarial, Adela Castro (2016) las clasifica en descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

- *Comunicación descendente:* lo que dictamina la gerencia o coordinación hacia el personal como: reglamento, normas, procedimientos,
- *Comunicación ascendente:* del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia. En esta se muestra una visión del ambiente, e indica las necesidades o intereses del personal.
- *Comunicación horizontal:* se da entre el personal de igual jerarquía, es necesaria para la integración de los departamentos y definir las funciones de cada uno sin que se repitan.
- *Comunicación diagonal:* entre miembros de distintos departamentos y es para temas puntuales que necesitan del otro (Castro, 2016).

Por otro lado, Pedro Hortas Ventura, citado en el libro 'Corporación corporativa claves y escenarios' (2015) dictamina que la comunicación interna solo tiene dos formas en la que imparte se información y son de manera horizontal y vertical.

- *Comunicación horizontal:* es la que se produce entre departamentos y trabajadores. Tiene las funciones de generar sinergias, convertir los objetivos, favorecer una visión interdisciplinaria, contribuir al desarrollo e incrementar la capacidad de liderazgo.
- *Comunicación vertical:* se ejerce desde la cúpula directiva hacia los trabajadores o viceversa. Tiene doble direccionalidad: ascendente (se consigue un conocimiento sobre el clima laboral y se perciben aptitudes y actitudes) y descendente (busca integral una imagen integral de la empresa y reforzar la identificación del personal) (Hortas, 2015).

Estas formas de comunicación hacen que la interconexión de departamentos sea más eficaz y precisa, porque así se conoce lo que un puesto necesita o la forma exacta de solucionar problemas para que no dañen la reputación de la empresa. La mejor manera de establecer relaciones con los colaboradores internos es mediante la comunicación horizontal porque es la única que fluye de manera más natural, abierta y efectiva, porque los directivos y su equipo trabajan conjuntamente para llegar a los objetivos propuesto. Este tipo de comunicación debe de ser la que predomina en una organización.

Comunicación externa

Cuando existe un excelente ambiente laboral, el equipo de trabajo está contento y agradecido de estar operando ahí y esto se demuestra en lo que profesan; al mismo tiempo, es lo que dejan notar a sus clientes y proveedores. Este tipo de comunicación está dirigida en dar a conocer la

actividad de la compañía fuera de esta, y su objetivo principal es mejorar la identidad e imagen de la marca, mantener su reputación cada instante y conservar las relaciones de la compañía con cada persona de sus grupos de interés.

En el libro 'La información especializada en la gestión de crisis', María Luisa Sánchez (2006) define a este tipo de comunicación como "el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general" (Sánchez M. L., 2006). Un concepto similar lo tiene Yolanda Martínez, citada en libro 'Comunicación corporativa: clave y escenarios" (2014) en el que asegura que "La empresa se comunica con el exterior a través de la información y de sus relaciones con sus públicos y con los medios de comunicación, como intermediarios para promocionar sus relaciones contractuales y establecer un clima de entendimiento con las sociedades" (Martínez Y. , 2014).

Por lo tanto, es la transmisión de información que se da a conocer de la organización a sus públicos como: proveedores, medios de comunicación, consumidores, entre otros; para así, puntualizar en lo que se desea impartir y manteniendo la relación entre el emisor y receptor. Esto se debe a que "la comunicación es la base fundamental de toda organización", por ende, esta provoca que se tenga bases para manejar una buena reputación. Es decir, "esta permite interpretar, planificar y poner en práctica un sistema de retroalimentación permanente entre las organizaciones y su grupo de interés" (Suárez, 2019).

Por otra parte, Hilda Saladrigas (2006) afirma que este tipo de comunicación es una especie de "interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular o de manera general, como la representación de un todo". Esto se debe que, al tener una buena relación con sus miembros, estos impartan esa energía a su

público externo para que así sigan adquiriendo sus productos, bienes y servicios, manteniendo a flote una buena reputación, imagen e identidad de la institución (Saladrigas, 2006)

En cambio, María Cristina Ocampo (2014) sostiene que esta es el resultado de la necesidad de comprender una relación con el público al que quiere llegar, para tener una razón productiva y cumpliendo con responder los intereses, convirtiéndose en líderes y manteniéndose en el mercado para emplear prontas soluciones. Por ende, es transcendental que cada mensaje que se imparta sea planificado correctamente, para que su proyección hacia fuera sea una razón predominante para correlacionarse con los medios y tener una estrategia que funcione en todo sentido (Ocampo, 2014)

Al igual que la comunicación interna, la externa tiene tres tipologías que ayudan a su operación y funcionamiento. Según Ana Bartolí, citada por Adelita Pinto (2017) menciona que la tipología de la comunicación externa es: operativa, estratégica y notoriedad.

- Comunicación externa operativa es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad institucional, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- Comunicación externa estratégica tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la institución.
- Comunicación externa de notoriedad su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar

> su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios (Pinto, 2017).

Entonces, la comunicación externa es una herramienta significativa para dar a conocer diversos contenidos a la opinión pública, a través de publicidades, seminarios, entrevistas en medios de comunicación, entre otros. Para que esto funcione es necesario un plan de comunicación que tenga estructura la definición correcta de la identidad corporativa, la imagen percibida por otros, y la imagen ideal que se desea transmitir. Para que esto tenga un fin es necesario que la estrategia vaya acorde con la comunicación organizacional.

Estrategia organizacional

A su vez, es importante recalcar que la comunicación organizacional trabaja, constantemente, en estrategias alineadas a sus proyecciones a futuro, objetivos y metas. Para Fred David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica (2014), recalca que las destrezas de una compañía es la que permite que se instaure objetivos, políticas, actividades distribuidas equitativamente, incitar el desarrollo de una cultura organizacional y que su público interno y externo apoye sus ideas (David, 2014).

Es decir que la estrategia organizacional es la que se encarga en construir la misión, visón y los objetivos que debe de tener una compañía para trazar y lograr el cumplimiento de sus metas. Cuando esta se maneja correctamente se consigue una gran ventaja competitiva, porque se obtiene provecho a todos los rasgos que la diferencia de otros. Por lo tanto, para que esta funcione y

crezca debidamente es necesario que mantenga una convergencia entre sus stakeholders y shareholders.

Esta unión se lleva a cabo con la reproducción de mensajes entre ellos, la clara definición de un servicio o producto, y el protocolo que se debe tener con sus públicos internos y externos. Para Joan Costa (2009) esto se refiere a que:

> En el sentido clásico del término, toda la estrategia es solidaria de una táctica que, según el objetivo de la acción definido por la estrategia, elige los mejores medios de acción y los organiza en función de la situación concreta y de los recursos disponibles. Por analogía se habla de "estrategia industrial", de "estrategia comercial", de "estrategia corporativa" y de ´estrategia de comunicación (Costa, El DirCom de Hoy, 2009).

Esto quiere decir, la estrategia es el modelo esencial para la toma de decisiones unificadas, coherentes e integradas. Para Igor Ansoff (1964) la estrategia es "un proceso de formulación elusiva y abstracta, esta puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización". Por lo tanto, el manejo estratégico es un modelo único que consta de conceptos propios, herramientas y técnicas particulares que se encaminan a una secuencia lógica de crecimiento, supervivencia y utilidad (Ansoff, 1964).

Para Jerry Johnson y Kevan Scholes (2001), la estrategia es "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders" (Johnson & Scholes, 2001).

Por ende, la estrategia empresarial detallas las opciones que tiene una compañía para preservar su reputación e imagen; y, cada decisión que se toma va a orientada a las actividades, su

organigrama, para que se establezca una campaña que la institución va a tener que cumplir en un periodo determinado. En fin, la estrategia es una destreza que admite distintas variables para que se cumpla a cabalidad un plan de comunicación, elaborado, por el Director de Comunicación (DIRCOM).

Comunicación estratégica

Cada empresa, distinta del sector que pertenece, consta en su estructura organizacional y como base de su estrategia, plantear objetivos, vender servicios, productos y bienes, para que se fortalezcan y perduren en el mercado. Para Francisco Garrido (2007), en su libro 'Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación" expresa que esta se involucra "las acciones de la organización que se traducen en interacciones y relaciones interdependientes con otras empresas, grupos y la sociedad en general" (Garrido, 2007).

Sin embargo, para Rafael Pérez y Sandra Massoni (2009) "la comunicación estratégica demanda la adopción de un paradigma sinérgico, relacional y de enfoque en la inteligencia emocional". Para estos autores se debe de plantear grandes cambios en los que se debe de trabajar en la política, cultura, educación y despuntar más en la comunicación (Pérez & Massoni, 2009).

Bajo este concepto, se convierte indispensable para una institución que se determinen los canales de comunicación internos y externos; y así, se acentúen los vínculos de fidelidad que necesitan para preservar su identidad e imagen. Por ende, este es un proceso en el que se transmite impartir información para que todos sus stakeholders y shareholders conozcan a cabalidad lo que necesitan que conozcan y a su vez, manejar un mismo mensaje.

En el 2018, para Márquez, Burau, Cevallos y Vásquez, “la comunicación estratégica es una herramienta fundamental para establecer y mantener relaciones positivas entre las instituciones o personas con el fin de conseguir objetivos tangibles e intangibles para las mismas compañías” (Márquez, Burau, Cevallos, & Vásquez, 2018). Es decir, esta es una práctica que tiene como objetivo establecer vínculos con sus diversos públicos en las ramas culturales, sociales y políticas haciendo que se establezca una relación firma y positiva.

Es importante recalcar que la comunicación estratégica tiene como finalidad el posicionamiento corporativo, para gestionar de forma íntegra la identidad, y a su vez sistematizar su producción para conseguir credibilidad y prestigio. “La comunicación estratégica se aplica a la ciencia de la mercadotecnia, como herramienta de mejorar el posicionamiento de un producto a través de la información” (Díaz-Criado, 2017). Por ende, es un conjunto de enfoques, técnicas y metodologías para hacer el seguimiento y conocer las principales tendencias del mercado y así crear campañas que satisfagan los intereses de sus públicos.

Imagen corporativa

Ante la presencia de una crisis, lo primero en correr peligro que se deteriore es la imagen corporativa. Esta es la imagen que el público tiene de esa entidad, las ideas, perjuicios. Cuando está bien construida da un realce de profesionalismo de los productos y servicios que ofertan. Además, se relaciona con todos los elementos gráficos visuales y audiovisuales que la empresa muestra a sus stakeholders, esto hace que la relación entre el público y la institución sea mucho más fuerte y homogénea.

Por ende, la imagen e identidad corporativa es un proceso, sumamente, complejo que se desarrolla de forma natural, esta es su personalidad y lo que simboliza para cada uno de sus públicos internos y externos. Para John Balmer (2001), la identidad corporativa es:

> es la suma de los elementos (2001) tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. [...] Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional (Balmer, 2001).

Es importante señalar que uno de los signos de la identidad de una organización es quedar de forma permanente en la retentiva de sus colaboradores y clientes, para que la marca se vuelva parte de su día a día. Por lo tanto, lo que se busca con esta no es plasmar un simple logo, sino reflejar los valores y principios de la compañía para que se identifiquen con ella. Joan Costa (2017) la define como que "la imagen corporativa es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta" (Costa, Imagen coporativa en el siglo XXI, 2017).

Se puede decir que la imagen corporativa son los mapas estructurales que se crean los stakeholders para identificarse con la compañía. Esta siempre está ligada a comunicación estratégica y al buen funcionamiento de la distribución organizacional. Cuando se está bien definida ayuda a optimizar recursos y mejora las relaciones con el equipo de trabajo.

Reputación organizacional

Asimismo, junto con la identidad corporativa trabaja la reputación organizacional. Esta es un activo que genera valor para la empresa, y es de vital importante perseverarla cuando existen situaciones de crisis. La consolidación y la construcción de ella, implica una gestión que conlleva tiempo y trabaja conjuntamente con la innovación, la ética, los valores, los servicios, calidad y servicio al cliente; con el fin de, ser responsables socialmente y ambientalmente consiguiendo alcanzar con las metas fijadas.

A su vez, hay que recalcar que es un conjunto de percepciones de los distintos grupos de interés que tiene sobre la empresa y tiene como resultado un comportamiento de lealtad. Michael Ritter (2013), la define como:

> La reputación de cualquier organización no se materializa por arte de magia… ni nace por generación espontánea. Las empresas deben de ganársela y gestionarla porque tienen que diferenciarse en el mercado. Tienen que llegar a ocupar un espacio "original y único) en la mente de los consumidores y para ello tienen que encontrar palancas que las conecten a sus públicos con emociones, no solo con razones, para ganarse su confianza y admiración. En pocas palabras, las empresas tienen que tener su propia personalidad para existir (Ritter, 2013).

Esto tiene como resultado que las empresas tengan consistencia en lo que se intenta materializar, para que se siga conservando de una buena manera en la mente de sus stakeholders,

cumpliendo con cada promesa que se le hace. Las organizaciones deben de trabajar en su renombren y que nunca afecte de forme negativo sus trabajo e imagen. Por lo que se debe de mantener un discurso establecido y claro para cualquier situación de riesgo o no que se les presente en su trayectoria laboral.

Stakeholders

Las organizaciones al realizar su plan estratégico tienen que definir correctamente, quién es su público objetivo y a quién le va a dirigir distintas informaciones. A este grupo de individuos se los conoce como los stakeholders y se divide en interno y externo. Este término agrupa a todas las personas que la empresa considera importante para su desarrollo como: colaboradores, proveedores, clientes, accionistas, etc. Por los stakeholders se hace un trabajo constante para que sientan seguridad y confianza provocando un mejor funcionamiento en la empresa.

Edward Freeman (1984) crea y acuñe a este término a un grupo o a individuos cuyo objetivo depende de lo que haga la organización, maneja los intereses y con los que se maneja un relación de intercambio de recursos e intereses. Es decir, que los stakeholders son fundamentales para el crecimiento y funcionamiento de una organización, porque las decisiones se las tomaba basadas en lo que ellos tienen intereses y si estos no están satisfechos pueden afectar directamente a los objetivos y resultados de la compañía (Freeman, 1984).

Es importante tener en cuenta que los stakeholders o grupos de interés son las partes interesadas que giran entorno a la empresa. Estas se dividen en dos internos y externos. Los stakeholders internos son los que aportan directamente a la organización, son cada miembro del equipo y son los fundamentales para el funcionamiento de cada área que conforma la compañía.

Mientras que los externos son los que no participan en un intercambio directo con la empresa, ellos se formulan percepciones y se ven afectados por la actividad de la misma.

Andrea Acuña (2012) identifica la gestión de los stakeholders como un favorecimiento a la dirección y sostenibilidad estratégica de la empresa. Esta autora dictamina que con la presencia de los stakeholders, se puede especificar y delinear las aristas necesarias para la responsabilidad social empresarial. Además, destaca que "la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas". Por eso es importante señalar que los stakeholders son los responsables de manera interna y externa de el buen funcionamiento y reputación organizacional porque dependen de las percepciones que estos emitan a los demás individuos (Acuña A. , 2012).

Comunicación en crisis

Al mantener una correcta comunicación estratégica, esta no está absenta que existan cambios bruscos en su funcionamiento, los cuales amenacen a su imagen, identidad y reputación, y a su vez, ponga en dificultad el equilibrio natural de la organización. Para Francisco Marin (2016) una situación de una crisis "produce una ruptura gradual o súbita, de los elementos de equilibrio en los que se sustenta una organización y genera un proceso de desestabilización, que, si no es detenido a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada" (Marin, 2016).

Es decir, es un acontecimiento que provoca caos en el entorno social de cualquier compañía, estos riesgos son improvistos, generan gran sorpresa, son inevitables, y su tratamiento debe de ser urgente y tener claro que ninguna crisis es igual que otra y que existen muchos intereses en

juego que pueden afectar a la compañía y su relación con los stakeholders. La crisis es aquella que viene a "alterar la relación con sus públicos y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas" (Medina, 2017).

Cuando la crisis desestabiliza por completo la tranquilidad de una compañía, hay que verificar en que etapa se encuentra para tomar una decisión correcta que no afecte a su reputación. Estas fases se dividen en tres: pre-crisis (cuando se prevé que algo peligroso está pasando en la organización y se crea un plan de contingencia); la crisis (el riesgo se hizo público por los medios de comunicación y redes sociales); post-crisis (se reconoció la crisis, se la enfrentó y todo vuelve a la normalidad y se preparar para la fase de recuperación) (García & Smolak-Lozano, 2013).

La crisis constituye una oportunidad de superación para mejor la reputación de la organización cuando existe una quebradura en su funcionamiento normal y para eso se debe de manejar una comunicación concreta, sencilla y eficaz. Esta fase que se da de una forma improvista, puede provocar un grave funcionamiento en su cotidianidad comprometiendo la imagen e identidad corporativa. Para José Luis Piñuel, Doctor en Psicología, expone sobre la crisis en el ámbito corporativo como una:

> La noción de crisis responde a 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 (Piñuel, 1997).

Con este concepto, Piñuel introduce el papel que debe de tener una empresa cuando se enfrenta a una crisis y cómo debe de trabajar, arduamente, para que esta no empañe su reputación. “Cuando se produce una crisis, debemos gestionarla desde una doble perspectiva. Una es desde la gestión para la solución al problema y todas las acciones que ello implica. La otra, es desde la perspectiva comunicacional. Ambas pueden llevar a una solución eficaz del momento de crisis” (Medina, 2017).

Es decir, que para poder enfrentar una crisis organizacional se debe de trabajar conjuntamente y se debe de tener un plan específico que pueda prever situaciones de riesgos como qué hacer en caso de catástrofes naturales, corrupción, robos, etc. Por lo tanto, la clave esencial para enfrentar una crisis en un corporativo es observar cada una de las aristas que pueda pasar y buscar una solución conjunta en la que cada miembro conozca lo que se hará, y esto encuentra una resolución con un comité de crisis bien definido.

Director de Comunicación o DIRCOM

Para que la estrategia y la comunicación tengan un correcto desempeño, es importante que tengan un representante que las maneje y haga que sus distintos públicos la conozcan, y así exista una conexión entre cada mensaje que quieran dar a conocer. Por lo que es necesario que

ellos trabajen con estrategias específicas para mantener su imagen y reputación corporativa intactas. A su vez, generar confianza con aquello que difunde, informa y promociona; además de estar preparado en todo momento para una eventual crisis que afecte a su compañía. Martha Lucía Buenaventura citada en el libro "Master DirCom" recalca que ellos deben de ser generalistas, estrategas, y polivalentes, pero porque son los encargados de mantener el orden para un correcto funcionamiento.

> En primer lugar "estratega", en segundo lugar, "generalista", en el sentido holístico o global del término: y el que gestiona el todo y las partes, lo interno y lo externo, lo puntual y lo constante, lo particular y lo institucional. Y en último lugar, "polivalente", entendido como un ser plural, lo contrario del súper especialista que opera exclusivamente en una parcela aislada de las demás (Costa, Máster DirCom, 2005).

Es necesario recordar que un DirCom ocupa un gran nivel jerárquico-administrativo, esto hace que tenga una visión general de las cosas en su entorno y los procesos que necesita seguir. Por esa razón, los directores de comunicación son expertos en solucionar los problemas que pueden afectar la identidad, imagen y reputación de una empresa. Magdalen Mut (2013) expresa que un DirCom se caracteriza por su mirada omnicomprensiva de su compañía, puesto que ve más allá de lo económico, sino que piensa en lo intangible como la reputación, la ética y los valores de la compañía (Mutt, 2013)

Ese mismo punto de vista, lo contempla Joan Costa (2009) con las características que tiene un DirCom, también relata que esto es parte de una nueva cultura del servicio, que busca el bienestar de una organización.

> La nueva cultura de servicios y las telecomunicaciones son el paradigma de este mundo global e interconectado que es la empresa (pública o privada). En ese contexto emerge la nueva figura del estratega corporativo, el Director de Comunicación (DirCom para los amigos) que alcanza un papel central insustituible (Costa, El DirCom de Hoy, 2009).

Entonces, se debe de recalcar que un DirCom es quien busca consolidar y motivar a que se realicen diversas acciones, al reconstruir significados comunes entre la organización y sus públicos. Esto se realiza con el fin de ganar confianza y credibilidad. En efecto, este procedimiento conlleva a tener una estabilidad en las diversas áreas dentro de una organización. A su vez, fortalece la interrelación entre los miembros de la empresa, y obtener una visón amplia frente a los procesos y fenómenos en diversos contextos, apoyado, siempre, con la creatividad, el orden y la pulcritud.

Joan Costa describe al DirCom como "…abierto, curioso, comunicativo, riguroso, creativo, generalista, holista, planificador, reflexivo, independiente, humano, autodidacta, convincente". Manteniendo su ética, su motivación y su capacidad de relación con los stakeholders y shareholders (Costa, El DirCom de Hoy, 2009). De igual manera, resguarda los principios y acciones de responsabilidad social, puesto que tiene la misión de mantener un "conjunto de los nuevos conocimientos en materias cruciales integradas al Management, como las Comunicaciones, la Información y la Estrategia (…) esto completan los campos que el DirCom atraviesa y en los que aplica la estrategia, la planeación y la gestión" (Costa, La imagen de marca, 2004)

Asiduamente, el DirCom mejora paso a paso su metodología para asegurar el éxito de su plan de comunicación, asegurándose que sus usuarios la acojan y la pongan a práctica,

inmediatamente. Esta estrategia se aplica de forma global o parcialmente, puesto que responde los intereses y necesidades que tenga la compañía. Asimismo, es relevante mencionar que no existe investigaciones previas sobre la importancia del Dircom en empresas ecuatorianas.

Tipos de funciones de un DIRCOM

Al ser un Director de Comunicación tiene distintas funciones que debe de ejercer para el bienestar de una organización, puesto que está más expuestos a los medios de comunicación, asesora a los altos directivos y es el responsable de crear diversos contenidos atrayentes a sus públicos para que ellos sientan interés por sus productos y servicios. En el 2016, Beatriz Peña y Pablo Batalla escriben un libro titulado 'Dirección de comunicación y habilidades directivas', que el director de comunicación va a utilizar todas sus técnicas para asegurar un buen funcionamiento para el resto de la organización. Ellos las clasifican en normativa, servicio, formativa y prospectiva.

- *Función normativa:* se encarga hacer que se cumplan todas las funciones del manual general que incluye los proyectos, el estilo de la empresa, sus normas, misión, etc.
- *Función servicio:* apoyar, a diario, a todos los departamentos con diversas piezas gráficas que son de utilizar para hacer cumplir los objetivos de la empresa.
- *Función formativa:* la capacidad de comunicar, resolver conflictos, mantener informados y tranquilos a su grupo de trabajo y, a su vez, impartir información verás, concisa, precisa y eficaz.

- *Función prospectiva:* observa a la empresa y a la competencia en todas sus aristas. Estar al tanto de los temas de la actualidad que pueden afectar al sector donde se sitúa la organización (Acuña & Batalla, 2016).

Para el sector hotelero, que se va a analizar en esta investigación es muy importante denotar que el Director de Comunicación que ejerza este cargo deba de ser alguien muy comprometido con la corporación y a su vez que cumpla con dos de estas funciones, antes expuestas. Estas que debe de asumir sería la función de servicio (para que se mantenga una excelente relación interdepartamental) y formativa (para que pueda educar a cada uno de sus miembros y clientes con la cultura organizacional que se maneja).

Sector hotelero del Ecuador

Un sector que debe de ser correctamente organizado para manejar la comunicación interna y externa, con una correcta planificación estratégica es el sector hotelero. Esto se debe a que el turismo siempre experimenta grandes cambios, y son propensos a varios cambios en el entorno de manera social, político, económico y tecnológico. Juan Mestres Soler (2000) define a este sector como el que “comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario" (Mestres, 2000)

Este concepto va arraigado con las características, constantes, que debe de cumplir este sector que va marcada con la atención al cliente, innovaciones, mejora continua, productividad, proactividad. Esto se debe de contrastar por la comunicación que se imparte a su público interno

que va creando fidelidad, la misma que demuestra a su público externo haciendo que ellos vuelvan a adquirir el servicio o producto.

La industria hotelera ha ido cambiando a través del tiempo, por el incremento de la demanda de turistas a nivel nacional e internacional. En Ecuador, esto es una realidad, porque se promueve el turismo sostenible y comunitario haciendo que los hoteles sean más rentables con un segmento de turistas de clase social media alta y alta. Además, es un factor esencial para potenciar la entrada de extranjeros a un país, y que cumpla con las políticas del estado y se fomenten más su desarrollo sostenible para entender las exigencias de su demanda que se vuelve más diversificada.

Los hoteles que tienen mayor aceptación entre los turistas extranjeros y nacionales son los que tienen una calificación de 3, 4 o 5 estrellas. Esta puntuación la dictamina el Ministerio de Turismo y depende de las categorías del establecimiento turístico de alojamiento turísticos. En los art. 12 y 13 del Reglamento de Alojamiento turístico (2016) puntualiza en lo siguiente:

> Art. 12: Clasificación de alojamiento turístico y nomenclatura. - Los establecimientos de alojamiento turístico se clasifican en: a) Hotel H; b) Hostal HS; c) Hostería HT; d) Hacienda Turística HA; e) Lodge L; f) Resort RS; g) Refugio RF; h) Campamento Turístico CT; i) Casa de Huéspedes CH (…).
>
> Art. 13: Art. 13.- Categorías según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico es competencia privativa de la Autoridad Nacional de Turismo establecer a nivel nacional las categorías oficiales según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico y sus requisitos. Las categorías de los establecimientos de alojamiento turístico según su clasificación son:

- Hotel 2 estrellas a 5 estrellas
- Hostal 1 estrella a 3 estrellas
- Hostería - Hacienda Turística 3 estrellas a 5 estrellas
- Lodge Resort 4 estrellas a 5 estrellas
- Refugio, campamento turístico, casa de huéspedes son Categoría única.

(Ministerio de turismo del Ecuador, 2016)

En Ecuador, el turismo es el sector que más le ofrece economía al país, puesto que representa, en el 2018, al 5.51% en el PIB, lo cual equivale a 141 millones de dólares diarios. Esto comprende a lo que brindan los hoteles y hace que exista mayor movimiento turístico (Ministerio de Turismo, 2018). Por otro lado, en el 2019, se registró mayor ingreso de personas proveniente de países como Estados Unidos, España, Alemania, Canadá y Francia. "Entre enero y noviembre de 2019 ingresaron a Ecuador 1.032.503 personas a través de los cuatro aeropuertos internacionales, mientras que en el mismo período de 2018 la cifra fue de 973.113 viajeros" (Ministerio de Turismo, 2019).

Sin embargo, en los últimos cuatros meses el ingreso de turistas al país ha bajado por la pandemia a nivel global de COVID-19. En el país se estima que habrá $540 millones de pérdidas y se estima que las operaciones con normalidad se reanudarán en marzo del 2021. "Las estimaciones indican que los ingresos en la industria turística se reducirán este año el 70 % comparado con el 2019" (Díaro El Universo, 2020). En mayo del 2020, el Ministerio de Turismo dio la apertura para que los hoteles vuelvan a reactivarse, pero cumpliendo con las medidas de bioseguridad necesarias para cuidar a su personal interno. A su vez, las distintas organizaciones

encargadas en el alojamiento de personas comenzaron a capacitar a su personal que quedó contratado, después de los recortes a empleados realizados para seguir preservando sus ingresos.

El sector hotelero es uno de los más importantes para la economía del país, porque ayuda al producto interno bruto, y que el país sea conocido a nivel mundial por su calidad, servicio, pulcritud y que queden con ganas de seguir visitando. Por esta razón se escogió el consorcio hotelero Oro Verde que tiene su sede principal en Guayaquil.

Método de investigación

Esta tesis se enmarca en la investigación descriptiva-exploratoria- no participante y de corte transversal, la cual define Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2010), como:

> Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

Acorde al objetivo general planteado en esta investigación, el enfoque será abordado desde la metodología cualitativa. Esta es definida, por los mismos autores, Fernández, Hernández y Baptisa (2016) como:

> los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas

> actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016)

Además, se realizará una revisión documental para indagar las definiciones de los distintos conceptos a tratarse y los antecedentes de las organizaciones escogidas. Victoria Valencia, en el 2015, la define como:

> La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear tres preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados (Valencia, 2015).

Para el análisis de estas empresas se trabajó con un diseño metodológico conocido como estudio de casos, esto es el "método de investigación que sirve para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendidos estos como entidades sociales o entidades educativas únicas" (Barrio, et al., 2014)

Asimismo, la herramienta necesaria para la recolección de datos consistirá en una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, con opción a repreguntas, de tal forma que se logrará reunir la mayor cantidad de experiencias, intereses y necesidades de los directivos que están a cargo de las empresas seleccionadas para analizar en sus destrezas, falencias y ventajas. Para realizar el presente trabajo, se indagaron diversas cadenas del sector hotelero.

Como punto de partida para la identificación de los sectores de interés, específicamente en el de hotelería, se realizó una investigación previa. Partiendo de estos antecedentes, se identificó la forma en la que gestionan la comunicación interna y externa en el sector, antes mencionado, en las distintas empresas del sector hotelero e investigar quién gestiona la comunicación, sus estrategias y las valoraciones que han realizado durante una postcrisis.

A continuación, se detalla un proceso de depuración de la base inicial de 1 023 176 organizaciones de diversos sectores en Ecuador ((Superintendencia de Compañías, 2018) y las compañías que fueron consideradas:

Universo

Para la presente investigación se procede a tomar como base el catastro de la Superintendencia de Compañías 2018 en el que se determinan:

1. Se reduce la búsqueda a empresas situadas solo en la provincia del Guayas, aquí hay 1 319 organizaciones de diversos sectores empresariales.
2. De ahí, determinar cuáles son las instituciones que tienen operaciones en Guayaquil, aquí se detallan 530 empresas de distintas áreas.
3. Luego, se realiza una búsqueda en el Ministerio de Turismo de las instituciones del sector hotelero que brindan servicios en Guayaquil, de ahí el universo se transformó en 279.

4. A continuación, se indagó en la Federación Hotelera del Ecuador, los hoteles que tienen 4 o 5 estrellas, el número bajó a 30.
5. Por último, se seleccionó a las cadenas de hoteles que tienen su sede administrativa en Guayaquil, dando un total de 17 hoteles.

En la siguiente tabla se detalla, los hoteles que tienen una puntuación de cuatro a 5 estrellas, año de creación, las habitaciones del establecimiento y la cadena de hoteles a la cual pertenece.

Tabla 1: Hoteles con calificación de 4 a 5 estrellas

Nombre del hotel	Año de creación	Calificación de estrellas	Habitaciones	Cadena de hoteles que pertenece
Hotel Continental	1974	5	89	No pertenece a ninguna
Hotel del parque	2017	5	44	Oro Verde Hotels
Hotel Gran Hotel Guayaquil	1953	5	183	No pertenece a ninguna
Hotel Hilton Colón	1997	5	294	Hilton Hotels y Resorts
Hotel Oro Verde	1976	5	212	Oro Verde Hotels
Hotel Sheraton Guayaquil	1998	5	141	Sheraton Hotels & Resorts
Hotel Unipark	1982	5	140	Oro Verde Hotels
Hotel Ramada	1980	5	76	Cadena Hotelera Hotelca C.A.
Hotel Hampton Inn Boulevard Hotel	1975	5	95	Hilton Hotels y Resorts
Hotel Courtyard by Marriott Guayaquil	2000	5	144	Marriot Hotels & Resorts
Hotel Palace	1958	4	95	No pertenece a ninguna
Apart Hotel Kennedy	1994	4	30	No pertenece a ninguna
Hotel Castell	2001	4	48	Ricia S.A.
Hotel City plaza	2008	4	42	
Hotel Galería Man Ging	1998	4	33	Hoteles Ecuatorianos S.A.
Hotel Gold Center	1995	4	33	
Hotel Sol de Oriente	1998	4	56	Com Hotels &Resorts

Nota. Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se determinó si su situación legal estaba activa, que consten con más de 30 empleados en su nómina y que estén operando hace más de 10 años. De esas, se filtró la disponibilidad de los hoteles en otorgar información, quedando así con un consorcio hotelero dispuesto a otorgar datos para la tesis investigativa.

La organización seleccionada fue el grupo hotelero Oro Verde, que cuenta con 7 hoteles en diferentes partes de Ecuador. En la tabla 2, se muestra los indicadores de selección sobre las empresas escogidas.

Tabla 2: Información de las empresas, 2020

Empresa	Ciudad	Año de fundación	Situación legal	Sector
Hotel Oro Verde	Guayaquil	1981	Activa	Hotelero
Unipark Hotel	Guayaquil	1982	Activa	Hotelero
Hotel Oro Verde	Cuenca	1983	Activa	Hotelero
Hotel Oro Verde	Manta	1998	Activa	Hotelero
Hotel Oro Verde	Machala	1994	Activa	Hotelero
Hotel del Parque	Samborondón	2017	Activa	Hotelero
Villa Escalesia	Galápagos	2019	Activa	Hotelero

Nota. Fuente: Hotel Oro Verde 2020. Elaboración propia

Muestra

Por lo tanto, para esta muestra se seleccionó al grupo de Hoteles Oro Verde, fundada el 16 de septiembre de 1981. Esta organización brinda servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, hoteles para automovilistas. Su objetivo principal es hacer que el grupo hotelero crezca en los mercados locales e internacionales, para aumentar la percepción de sus huéspedes sobre el valor y calidad de la cadena; y así, captar una mayor aceptación en el mercado turístico en Ecuador. Sus principales filiales son en Guayaquil, Manta, Samborondón, Machala y Cuenca.

Antes de abordar los resultados obtenidos de la investigación, a través de la herramienta de recolección de datos seleccionada (la entrevista semiestructura y revisión documental) es importante sistematizar las características del grupo hotelero Oro Verde. Esto, con la finalidad de contar la historia de la organización, las herramientas de comunicación que utilizan, diagnosticar

las falencias que tienen en su comunicación interna y, así, proponer un manual de funciones que implementaría un DirCom en la administración de un hotel.

La empresa escogida es el Grupo hotelero Oro Verde, el cual tiene siete hoteles ubicados en Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala, Galápagos y Samborondón. Esta organización fue fundada en 1976 por Kaspar Manz y Jack Custer, pero sus operaciones empezaron en 1981. Esta institución fue seleccionada porque cumple con los parámetros establecidos: presentar una situación legal activa, más de 30 empleados operando, tener más de 10 años en el mercado ecuatoriano y con predisposición de otorgar información útil para el desarrollo de la tesis.

El grupo hotelero Oro Verde tiene presencia en el mercado ecuatoriano por más de 39 años. Según la revista Ekos (2018), en su evaluación anual en diciembre, presenta que la organización se encuentra en el puesto número tres en eficacia empresarial dentro del sector hotelero. En el 2019, la empresa TripAdvisor (esto es un sitio web que proporciona reseñas de contenido de viajes) premió al Hotel Oro Verde de Cuenca al considerarlo como uno de "Los 25 mejores hoteles del mundo" y en "Los 10 mejores hoteles del Ecuador". Este premio se basa en las diversas opiniones de viajeros de todo el mundo, y se califica al servicio, satisfacción, calidad que recibieron en su alojamiento y restaurantes.

A lo largo de estos 39 años en el servicio hotelero, la empresa ha tenido que enfrentar diversas crisis en su entorno como el terremoto del 2016, el cual dejó daños en su infraestructura en el Hotel Oro Verde de Manta. En el 2013, 2015 y 2018, en Guayaquil, se reportaron incendios en el establecimiento, el cual dejó varios heridos y con problemas respiratorios. En el 2014, en Machala, una mujer fue encontrada sin vida en una habitación; un hecho similar pasó un año antes, en el lobby del establecimiento puesto que a un hombre lo asesinaron con varios impactos de bala. Por último, en el 2020, el Hotel del Parque en Samborondón se vio envuelto en un

escándalo cuando el gerente administrativo del mismo, permitió la salida de 14 personas que estaban cumpliendo el aislamiento obligatorio por el COVID-19.

Sin embargo, todas estas crisis no han afectado a su imagen, identidad y reputación porque han tenido una excelente gestión por parte de su equipo de trabajo que ha podido apaciguar cada uno de estos conflictos. Hace dos años atrás, cada hotel del grupo Oro Verde tiene a una persona responsable para que maneje su comunicación interna y externa; sin embargo, el consorcio hotelero se percató que estás manejaban una información muy distinta y no existía homogenización en lo que se deseaba impartir.

Instrumentos

Para hacer posible la investigación se utilizó una herramienta necesaria para la recolección de datos, esta consistió en una entrevista semiestructurada con 33 preguntas abiertas y cerradas, con opción a repreguntas. De tal forma que se logra reunir la mayor cantidad de experiencias, intereses y necesidades de los responsables de la comunicación en estas empresas hoteleras. Las interrogantes se realizaron al responsable de Marketing de este grupo hotelero. A estas incógnitas se las dividió en cuatro categorías de análisis que surgieron de los datos obtenidos, previamente, por la investigación realizada a los hoteles. Estas categorías son: (1) gestión de la comunicación interna y externa, (2) Relación con su público interno y externo, (3) comunicación en tiempo de crisis y (4) director de comunicación.

Tabla 3: Categoría de análisis para el contenido cualitativo

Categoría	Definición
Gestión de la comunicación	- Estrategia organizacional - Plan de comunicación - Comunicación interna y externa
Relación con stakeholders	- Reconocimiento y relación con su público interno y externo. - Políticas de comunicación y responsabilidad social. - Proyección de valores, principios y hábitos.
Comunicación en crisis	- Situaciones de crisis de la empresa. - Capacitaciones a los empleados - Niveles de crisis
Director de comunicación	- Funciones de un DIRCOM - Manual de comunicación - Relaciones con sus públicos

Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultados

La decisión de la creación de dos departamentos independientes que gestionen la comunicación interna y externa fue en el 2018. Uno es el de Recursos Humanos que difunde varios mensajes para que su público interno conozca lo que están haciendo, mantener un buen ambiente laboral, conocer las necesidades e intereses de sus colaboradores, divulgar la cultura del hotel (misión, visión, valores), activar canales digitales para dinamizar las conversaciones interdepartamentales, entre otros oficios. Y, el otro sector es el Departamento de Marketing quien se encarga de la comunicación externa, la cual maneja su página web, consultoría a los clientes, redes sociales, fidelizaciones, promociones, capacitaciones, entre otras funciones. Es decir, que ellos no cuentan con un Director de Comunicación, puesto que las dos secciones trabajan de forma separada, aunque sí tienen el apoyo necesario cuando es solicitado.

Para el desarrollo de esta tesis y conocer a fondo la situación interna y externa del grupo hotelero se entrevistó a:

ENTREVISTA A PAOLA RUILOVA ACCINI

Paola Ruilova Accini es ingeniera comercial en gestión de marketing y tiene una maestría en dirección de marketing. Tiene tres años trabajando para la cadena hotelera Oro Verde. La entrevista se la realizó vía Google Meet, el jueves, 28 de mayo de 2020 a las 16:41.

Ella tiene a su mando a 6 personas con las que comparte una oficina en el edificio de administración del Hotel Oro Verde, situada en Av. 9 de octubre 414 y García Moreno, en la ciudad de Guayaquil. Ella trabaja en el área de marketing de la cadena hoteles y su cargo es Coordinadora de Programas de Lealtad, es decir se encarga en los programas de fidelización de los clientes de la cadena. Ha trabajado en el área de marketing y comunicación por más de 10 años, su experiencia se basa en empresas como: La Fabril S.A., Kommunik Group, Oriflame, IIASA CAT.

En el Oro Verde Hotels lleva trabajando hace dos años, cuando ingresó a la compañía se creó el cargo en el cual se desempeña. “En la cadena de hoteles “Oro Verde” están los diferentes hoteles que tiene su propia estructura administrativa y yo me encuentro en la parte del corporativo que es la oficina donde estamos las personas que trabajamos para todos los hoteles” (Ruilova, 2020). Este cargo le permite desarrollar estrategias para fidelizar a los clientes, implementar nuevos proyectos que ayuden a los siete hoteles a captar más consumidores y así generar más ingresos y, sobretodo, capacitar al personal interno en atención al cliente.

Ruilova tiene entre sus funciones encargarse de la información gráfica visual y audiovisual que le debe de llegar a los clientes y posibles usuarios del hotel, buscar que los consumidores y sus colaboradores tengan fidelización a la marca; aunque estos cargos. Por ende, el tipo de comunicación que utilizan es horizontal, puesto que existen conversaciones del mismo nivel y

con un, constante, feedback de las acciones realizadas. A continuación, se muestra el organigrama que maneja el grupo hotelero Oro Verde.[1]

Gestión de la comunicación

A lo largo de sus 39 años de operaciones, la compañía ha pasado por varios obstáculos y estrategias exitosas que la han hecho merecedora de grandes premios nacionales e internacionales. Al ser una organización en la que sus departamentos trabajaban de una forma independiente y que cada hotel mantenía una información diversa si existían problemas de comunicación. Paola Ruilova lo afirma diciendo:

> Encontré problemas en la comunicación interna, dado que el Hotel Oro Verde es una empresa, que podríamos decir una organización súper grande, de bastantes personas y entidades que la comprenden. Entonces, sí es un poco compleja la comunicación y a veces la forma que se maneja el marketing difiere entre cada uno de los hoteles. Entonces, sí encontré bastantes obstáculos en comunicación, pero se han ido puliendo bastante (Ruilova, 2020).

Con la creación de este departamento, la comunicación se ha visto mejor relacionada con cada departamento. Además, la coordinadora junto con equipo busca optimizar la manera en la que la organización se anuncia con los miembros de la misma, su público externo y beneficiarios, para que estos conozcan lo que pasa dentro y fuera de ella, mediante informativos, mails, anuncios y

[1] Ver Anexo 1: Organigrama Hotel Oro Verde

el estar pendientes de sus necesidades e intereses. Para esta institución la comunicación estratégica es la que "podemos llegar con el mensaje correcto a nuestros clientes", esto se debe que al ser un hotel importante del Ecuador tienen como público objetivo satisfacer a las personas extranjeras y nacionales que visten su establecimiento de hospedaje.

En la actualidad, los huéspedes se han transformado y para identificar lo bueno que es un hotel visitan las redes sociales o su web; puesto que los nuevos medios digitales con la clave para entender su presencia y conocer las necesidades, intereses y las tendencias que hay. Esto es algo que la organización tiene presente porque para ellos esto es esencial para su estrategia, Ruilova afirma que

> Siempre tiene que ser muy clara la comunicación que realizamos, claros los mensajes porque son personas que no tienen tiempo de estar revisando cosas muy complejas y necesitan información muy directa. Eso es para nosotros la comunicación estratégica porque tiene que ser muy exacto, las palabras que utilizamos y concreto (Ruilova, 2020).

Aunque esta estrategia se enfoca en su público externo, también están muy relacionados con lo que deben de comunicar a su público interno, por lo que trabajan de la mano con el área de Recursos Humanos y de Calidad. Esta relación interdepartamental se venía ejecutando desde antes de la pandemia del Covid-19; sin embargo, en este 2020, se han intensificado. "Se ha requerido bastante de Comunicación Interna en esta pandemia por el tema de promover, los cuidados y los protocolos no solo de nuestro personal sino también de nuestros clientes" (Ruilova, 2020).

Para el consorcio hotelero ecuatoriano que sus colaboradores se sientan cómodos es algo esencial para su funcionamiento y procuran tener un ambiente propicio. Uno de las estrategias que utilizan es hacer que cada miembro del equipo hotelero conozca a cabalidad lo que sucede dentro de la institución y lo que quieren vender porque así se empoderan del producto, hablan bien de él y en su momento van a desear asistir. Paola Ruilova asegura que, al tener a tu personal empapado de información, ellos también se adentran, ya que "nosotros también podemos ser clientes de la cadena" (Ruilova, 2020).

Aunque la comunicación interna la desarrolla Recursos Humanos y Calidad, la Coordinación de Marketing les colabora con los diseños que se envían. De esta forma se coordina de forma novedosa, lo que necesitan explicarle al personal y que ellos puedan entender de forma más eficaz. Es muy importante que al participe al empleado este tenga sentido de pertenencia y se cree una conexión inquebrantable con la asociación. Y, para eso, ella profesa que "no solamente hay que comunicar cosas que sean del manual o procedimiento o de actividades para el empleado, sino también cosas que son para los clientes, eso es importante para generar un sentido de pertenencia del colaborador a la empresa" (Ruilova, 2020).

Además, para que se sigan teniendo ese sentido de pertenencia y tengan más conocimiento sobre diversos temas, se realizan diversas capacitaciones para que la apliquen diariamente en las áreas en las que trabaja. También a cada colaborador se le ofrecen descuento en hospedaje, restaurantes y beneficios para que se sientan no solo parte de la empresa, sino un miembro indispensable para ella y así, se genera un sentido de pertenencia más fuerte del empleado hacia la empresa.

Relación con los stakeholders

En el transcurso de esta investigación se percata que el consorcio hotelero Oro Verde tiene correctamente definido sus stakeholders, en interno y externo. Además, que la relación que tiene con cada uno de ellos, cumple con su objetivo específico que es hacerlos tener un sentido de pertenencia y fidelidad hacia la compañía. El establecimiento tiene correctamente definido su mapa de públicos, pero este no se encuentra en ningún manual o plan de comunicación. "Realmente en el tema de nuestro público en la organización, yo sé que lo tenemos, pero no sé cómo está distribuido exactamente. Si te refieres a una estructura interna y externa, esa no me la sé" (Ruilova, 2020).

Al no tener registrado su público interno y externo, esto puede hacer que se tenga un desfase en lo que se desea comunicar a cada uno de ellos. Esto se debe a que puede quedar algún mensaje sin llegar, que no se imparta de la forma correcta o que no tenga el impacto necesario para su aceptación en los medios digitales o impresos. Por otro lado, las únicas políticas de comunicación que tienen, se rigen por su manual de marca; es decir, en cómo usar el logotipo e isotipo del establecimiento, en qué circunstancias emplearlo, cuando debe de ser aplicado, entre otros. Además, trabajan mucho para que los valores, principios y hábitos que maneje la empresa la tengan en su ADN cada uno de sus colaboradores y ese sentido de pertenencia y conformidad lo transmitan a cada uno de sus stakeholders y shareholders.

Comunicación en crisis

La comunicación en crisis es cuando sucede un cambio brusco en las operaciones de una compañía, es decir, existe un problema grave en su funcionamiento lo que provoca una ruptura

en su equilibrio natural. Cuando sucede esto es muy importante la reacción de la empresa, durante y después de la crisis, ya que debe de ser exitosa para que no se vea comprometida su identidad, imagen, reputación y equilibrio.

A lo largo de sus 39 años de funcionamiento el grupo hotelero ha tenido que enfrentar diversas crisis, que han puesto a prueba su reputación. Estos riesgos para su imagen han pasado por casos fortuitos en sus habitaciones, robos en sus establecimientos y destrucción de su infraestructura por el terremoto del 16 de abril del 2016. Sin embargo, uno de los sucesos que más ha alterado su ejercicio hotelero es la pandemia mundial del COVID-19, ya que todo tipo de servicio se ha visto suspendido desde marzo del 2020.

> La verdad que esta situación del COVID-19 es una situación muy particular, porque no es solo de dejar de atender unos días y luego volver. Acá se tuvo que hacer bastantes adecuaciones en los establecimientos, porque hay que reducir la capacidad que normalmente se atiende de las personas, tanto en los restaurantes, cafeterías, el hospedaje, empezando en los dos primeros meses. Recién, ahora, el 20 de mayo se reaperturaron los establecimientos de comida, por lo menos, aquí en Guayaquil. Mientras que en otras provincias fueron atendiendo a servicio a domicilio (Ruilova, 2020).

Durante 60 días, los siete hoteles del consorcio cerraron sus puertos para no permitir la entrada de más huéspedes; a su vez, cuidó y precauteló a cada una de las personas que se quedaron atrapadas pasando la cuarentena en su establecimiento. Además, con esta crisis sus

ingresos bajaron lo que causó que exista un recorte en su personal de trabajo. Y, a los miembros que quedaron se los capacitó, constantemente, sobre cómo actuar y la bioseguridad que deben de manejar; y, a la parte administrativa les facilitó todos los equipos para que realicen correctamente su teletrabajo.

El Departamento de Marketing ha estado desarrollando un Manual de comunicación en crisis desde que sucedió el Paro Nacional de Octubre. En este, pudieron prever qué hacer en casos de catástrofes naturales, incendios, contaminación de un producto, incendios, secuestros o accidentes de seguridad física, cada uno tiene un plan el cual debe de seguirse a cabalidad. Aunque no pudieron prepararse a cabalidad con esta pandemia, más sus respuestas de acciones fueron muy rápidas. Ellos durante la pandemia estuvieron muy atentos a su público interno y externo y armaron una campaña con el lema de "Volveremos a surgir".

Por eso, organizaron una campaña que tiene como tema de fondo ser positivos, "se empezó hacer de poco a poco desde fines de marzo, principios de abril, se realizó comunicaciones positivas, recordándole a las personas por qué hay que tener esperanza y volver a surgir" (Ruilova, 2020). Por esa razón y para generar empatía se utilizó el recurso de compartir imágenes de los pescadores de Manta, de los parques en Guayaquil, de algún lugar turístico en Quito, Machala o Galápagos, para que las personas tengan en su mente que se puede volver a una normalidad, y apoyar en lo nacional para ser un solo país.

> La primera acción interna fue empezar a evaluar los diferentes productos, no solo me refiero hospedajes, alimentos y bebidas sino también productos como programas de lealtad o membresías que tiene la cadena que se venden normalmente, a evaluar que tanto iban a caer, evaluar para empezar a prepararse para el bache, como quien dice, el bache grande. Se evaluó bastante la parte

económica en cuanto tema de proveedores que nomás se podía hacer internamente, cosas así, pero sí desde un principio se evaluó en qué situación estábamos (Ruilova, 2020).

Al organizar, realizar campañas y responder rápido antes la crisis, la organización pudo definir sus niveles de crisis en grave – media – leve. Con esta pandemia definieron qué hacer si un colaborador o un huésped se contagiaba, determinar los protocolos a seguir. Ampliaron poco a poco sus servicios de hospedaje y restaurantes, y utilizaron las aplicaciones de servicio a domicilio (Glovo, UberEats, Picker, Rappidi), para darle movimiento a sus establecimientos de comida. Al trabajar de esta manera, y evaluar sus riesgos potenciales, comienzan a solucionarlo de una formar más rápida, sencilla y eficaz.

Director de comunicación o DirCom

Una de los problemas de esta investigación es que las organizaciones no cuentan con un director de comunicación, y Hotel Oro Verde no es la excepción. Ellos tienen separadas las funciones de un DirCom, puesto que quien maneja la comunicación interna es Recursos Humanos y Calidad, y la externa la difunde Marketing. Y aunque las dos trabajen en conjunto sí existen varios desfases en lo que quiere decirle a sus stakeholders y shareholders. “Mi jefa es la gerente de marketing del corporativo, acá un Director de Comunicación, no tenemos ese cargo. El rol de ella es recibir los requerimientos de las demás áreas y las evalúa para ver qué tan viable es que marketing las maneje” (Ruilova, 2020).

Sin embargo, algunos de estos mensajes no son tomados con la debida seriedad porque les toca definir entre los prioritarios y esos darles una respuesta inmediata. Cuando definen eso, los de menor relevancia pasan a un segundo plano y en ocasiones no son publicados. Esto se debe a que cada uno de los siete hoteles del consorcio manejaba un mensaje distinto, y, desde hace dos años están trabajando como un solo equipo. Sin embargo, esto se ha venido trabajando de apoco para que manejan una homogeneidad y eso se va priorizando poco a poco. "Entonces ¿cómo priorizamos? Yo me encargo precisamente de eso, de la parte del tráfico para toda la cadena. Entonces lo que hago es revisar fechas, revisar importancia para poner cosas realmente que se necesiten antes y no poner por delante algo que podía esperar una semana más" (Ruilova, 2020).

Es importante aclarar que la empresa no se encarga del monitoreo de medios y de marco regulatorio correspondiente al sector hotelero, para esto ellos tienen un proveedor externo de relaciones públicas. Este les indica en dónde sale la marca de la institución, lo que está pasando en el medio hotelero, lo que sucede con la competencia, lo que sucede en el país y cuáles son sus aciertos y falencias en cada campaña que se haga. De igual manera, esta empresa externa a hoteles Oro Verde es la encarga de realizar los comunicados que deben de salir en los medios de comunicación o para que los voceros de la cadena digan. Estos representantes son: el director general, Germán Corrosqui (segundo vocero), y el presidente Edmundo Kronfle (primer vocero).

Además, desde hace seis meses han elaborado un manual corporativo en el que se indica los costos de cada hotel, sus tarifas por huéspedes o eventos, explican sus servicios de hospedaje y de los restaurantes, promociones y ofertas, para que sus clientes puedan entenderlo de una forma dinámica, entretenida y sencilla. Entonces, al no tener un director de comunicación, y que sus funciones estén repartidas en tres diferentes departamentos eso hace que sus comunicados no lleguen con la misma fuerza, no exista una auditoría de investigación social y corporativa, que la

gestión y estrategias de la comunicación tengan breves falencias en su reproducción, que no se conozca a cabalidad los intereses y necesidades de sus distintos públicos y que sus planes de acción no se ejecuten como debe de ser.

Manual de funciones de un DirCom

Por esta razón, y como objetivo de estudio de caso se propone realizar un manual de funciones que un DirCom en el sector hotelero debe de utilizar para que un solo departamento se encargue de comunicar de manera interna y externa.

Introducción

El presente manual de funciones es para determinar los aspectos, características y ocupaciones que debe de realizar un Director de Comunicación hotelero, para que se siga trabajando en cuidar el sentido de pertenencia de sus colabores y de la fidelidad de su público externo. La dirección comunicativa de un hotel debe de estar en manos de una persona responsable de transmitir información a los otros coordinadores, clientes. Debe de ser un individuo capaz de crear estrategias eficaces para emplear en cualquier campaña o en situaciones de riesgo. El DirCom debe de ser un líder innato, participativo, motivador, ejemplar, coherente con los valores y que tenga confianza en cada miembro del equipo hotelero; lo cual favorecerá a la colaboración que conlleva a la excelencia.

Oro Verde Hotels

¿Quiénes somos?

Los colaboradores de Oro Verde Hotels siempre estamos buscando nuevas formas de brindar a nuestros huéspedes el más alto nivel de confort, lujo y atención personalizada. Nuestra gerencia considera que es un privilegio trabajar para ustedes, nuestros clientes, a medida que continuamos creciendo y manteniendo nuestro sentido de tradición y profesionalismo.

Misión

Nuestro grupo hotelero pionero contribuye al desarrollo económico y social en Ecuador a través de una fuerte cultura corporativa, cuyo objetivo es superar las expectativas de cada huésped, colaborador y accionista.

Visión

Nos esforzamos por ser la empresa hotelera más consolidada en Ecuador, ya que ofrecemos experiencias inolvidables para nuestros huéspedes, locales e internacionales, con énfasis en destacar la cultura ecuatoriana.

Principios generales

- Servicio: logra satisfacer las necesidades de nuestros huéspedes; cumpliendo con el objetivo de hacerles sentir que son ellos la razón de ser de nuestro negocio.
- Calidad: prestamos atención personalizada a cada uno de los requerimientos de cada huésped con amabilidad.
- Calidez: ofrecer un trato amable, cordial, demostrando la mejor actitud para que el huésped o colaborador se sienta seguro, bienvenido y apreciado.

- Flexibilidad: ejercer la disposición y la capacidad de adaptarse a cambios, constantes, en diversas circunstancias de manera íntegra y cuidando a cada miembro.
- Compromiso: somos conscientes de la relevancia que se tiene por cumplir con el trabajo demostrando responsabilidad con cada meta fijada.
- Trabajo en equipo: compartimos un propósito común, se colabora, se respeta, y existe una buena relación para cumplir con el objetivo principal.
- Actitud proactiva: anticipamos los problemas para que sean resuelto de forma rápida, eficaz, y minimizar el impacto reputacional que puede causar.

Objetivos corporativos

Objetivo general

Nuestro objetivo es que el grupo hotelero crezca y compita en los mercados hoteleros locales e internacionales. Buscamos aumentar la percepción de los huéspedes sobre el valor y calidad de nuestra cadena, así como de cada una de nuestras propiedades individuales de Oro Verde Hotels, para captar una mayor participación del mercado turístico en Ecuador.

Objetivos específicos

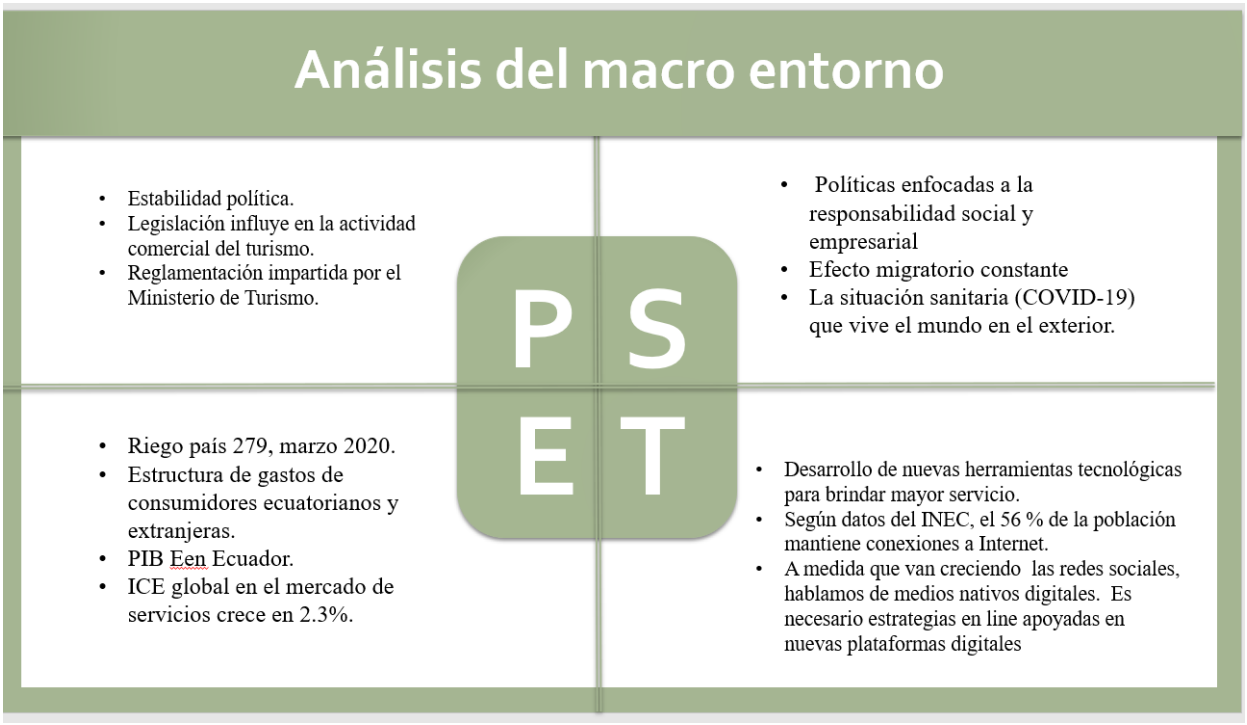
- Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, huéspedes y visitantes.
- Mantener y conservar las instalaciones y los equipos en condiciones impecables de funcionamiento y apariencia.
- Conservar su posición de Hotel líder en la ciudad en su ocupación, tarifa, promedio calidad de sus servicios de hospedaje, alimentos y bebidas.

- Asegurar la posibilidad de contacto con la Dirección del hotel o el director de comunicación del hotel para conocer o su representante cuando se lo desee.
- Comunicar una correcta información de nuestros servicios, para evitar así la generación de falsas expectativas de difícil resarcimiento.
- Proveerles capacitación y actualización necesaria a nuestros trabajadores para cumplir con eficacia los objetivos propuestos y al mismo tiempo, contribuir a su desarrollo personal.
- Lograr la participación en la implementación, reedición y uso de documentos específicos de las tareas a realizar de cada uno de los miembros.

Análisis PEST del Hotel Oro Verde

Para trabajar en el manual de funciones de un Director de Comunicación, es importante analizar el contexto macroentorno del hotel Oro Verde, para que esto garantice la sustentabilidad del corporativo, porque estos problemas son aquellas que la organización no puede controlar. Es fundamental analizar estos elementos, ya que de ellos se derivan oportunidades y amenazas que tendrán que aprovechar o evitar en función de su estrategia de mercado.

Tabla 4: Análisis del macro entorno, PEST.



Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA del Hotel Oro Verde

Utilizando el FODA se procedió a realizar un matriz de alternativas estratégicas, para poder resaltar las fortalezas que tiene Oro Verde Hotels. y las amenazas que tiene la empresa y que deben de ser objeto de estudio.

Tabla 5: Análisis FODA, Hotel Oro Verde

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Liderazgo en el sector hotelero, en el área de hospedaje en la ciudad. • Publicidad en redes sociales que brinda beneficios agregados al consumidor • Grupo de trabajo pluridisciplinario, con amplio conocimiento para solucionar adecuadamente los retos diarios que se puedan presentar. • Marca, Oro Verde, reconocida nacionalmente. • Los servicios que oferta el Hotel se acondicionan a las necesidades de los turistas nacionales y extranjeros. • Amplia capacidad disponible en el hospedaje de sus 7 hoteles.	• Presencia en las provincias del Ecuador, que tienen más afluencia de visitantes nacionales y extranjeros. • Alianzas estratégicas con empresas de turismo en Ecuador. • Lealtad en los clientes por medio de la alta calidad de servicio que se oferta. • Imagen corporativa sólida, por más de 44 años en el mercado hotelero. • Cultura organizacional bien desarrollada, compromiso con la comunidad y valores institucionales lealtad, respeto, transparencia, integridad. • Nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación y promoción. (desarrollos propios de la cadena, u otros).
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• No cuentan con un manual de comunicación, de públicos o de funciones. • Fallas en su Social Media Marketing. • Disminución en ventas por la pandemia del COVID-19, y separación de colaboradores debido a la crisis del país. • Falta de innovación en las infraestructuras que poseen cada uno de los hoteles. • Fallas en establecer campañas exitosas y segmentadas para promocionarse correctamente, hacer una buena evaluación de los ingresos generados por cada una.	• Crisis económicas en el país. • Competencias de los hoteles y otras formas de alojamiento. • Cambios en las tendencias turísticas y la posibilidad de creación de negocios de alojamiento aún más innovadores u con otras filosofías. • Dificultad al ingreso del establecimiento por el tráfico de la ciudad. • Recelo de ir a hospedajes por miedo a contagiarse con COVID-19.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Director de Comunicación hotelero

¿Qué es un Director de Comunicación hotelero?

Un Director de Comunicación en el sector hotelero es aquel que tiene en su ADN los objetivos, la misión, visión y valores de una organización para este ponerlos en práctica con cada uno de sus miembros. Es una persona capaz de asumir riesgos, definir sus responsabilidades y concretar políticas de comunicación corporativa que maneja el alojamiento A su vez, es esa persona que conversa directamente con los shareholders y stakeholders para velar e incrementar el capital de los activos tangibles e intangibles de la empresa, para ganar notoriedad y reputación en el mercado; manteniendo su imagen e identidad intactas. Puesto, que al ser una corporación hotelera es importante que la percepción que tengan los clientes sobre la atención sea excelente y la recomienden con otros y exista mayor flujo de visitantes.

Responsabilidades de un DirCom en un hotel

El DirCom hotelero es una persona que tiene una visión integral y estratégica que conoce todos los ámbitos operativos del establecimiento, esto hace que sea una persona, netamente, comprometida a tomar decisiones estratégicas para el beneficio de un consorcio. Esta persona es el responsable de gestionar y diseñar un plan de comunicación estratégica para que la empresa tenga un buen funcionamiento sin problemas de crisis en mediano y corto plazo. Además, es alguien muy responsable y capaz de solucionar inconvenientes de manera amable y cortés.

Funciones de un DirCom Hotelero

Al ser el responsable de cuidar la percepción de los clientes y colaboradores, realiza políticas comunicacionales, entre otras actividades. Así que es necesario que el Director de Comunicación de un hotel tenga diversas funciones para que sea una pieza fundamental en el establecimiento. Estas son:

a) *Manejar la reputación:* el pilar corporativo de un hotel de 4 a 5 estrellas, es preservar la imagen y la identidad. Y, así seguir manteniendo en la mente de sus usuarios una buena percepción de lo que ofrecen y así confíen en la marca que representan.
b) *Cuidar la marca e identidad:* prevalecer, en cada momento, los valores, la misión y la visión del hotel, impartírselo a los miembros del equipo empresarial, para que se cumplan las políticas comunicacionales.
c) *Gestión de personas:* negocia, directamente, con las personas que visitan el hotel y los colabores internos. Deben de ser cordiales, gestionar los requerimientos de su público interno o externo.
d) *Buenos enlaces de comunicación:* conservar una buena relación con los medios de comunicación en base a la eficiencia, calidad y personalización. En la parte de comunicación interna hotelera, asesorar oportunamente con feedback e informarles las estrategias que tiene la empresa para todos sus públicos y así se cree fidelidad a la marca. Y, en comunicación externa tener los canales necesarios para que sus clientes, proveedores se enteren lo que el establecimiento ofrece.
e) *Definir tiempo de comunicación*: fijar que lapso se le da a cada estrategia que deba de tener el hotel. Determinar si estos son de mediano, corto o largo plazo.

f) *Relación interdepartamental:* un DirCom, siempre, debe de resguardar y coordinar las relaciones con cada departamento y con los agentes que establecen las políticas y regulaciones oportunas.

g) *Relación con los inversores:* su función se centra en proteger la comunicación financiera, y tener un, constante, seguimiento en el contexto social, político, económico y geopolítico.

h) *Espacio organizado:* ser una persona multitarea, puesto que debe de supervisar y realizar un seguimiento en cada miembro de las diferentes áreas para que estos cumplan con los objetivos y metas de la organización y así desarrollar cada arista para una correcta evaluación.

i) *Generar contenido innovador, atrayente y eficaz:* generar contenidos oportunos, innovadores, originales con la narrativa que el hotel maneja, para que los públicos se sientan seguros con cada palabra escrita y adquieran sus servicios.

j) *Desarrolladores del sentido común:* deben de ser profesionales que puedan solucionar problemas cotidianos, dentro de un hotel, de manera creativa y práctica rigiéndose a un entorne cambiante. Estas respuestas deben de ser rápidas y debe de diseñar una matriz de riesgo reputaciones, para darle tramitación a las mismas.

k) *Innovaciones tecnológicas:* en un hotel, siempre, se deben de cuidar cada uno de los servicios y productos que se brindan; por esa razón, debe de realizar una gestión de comunicación corporativa con piezas gráficas visuales y audiovisual que atraiga huéspedes e inversionistas de manera digital y física. Además, se debe de estar al tanto en la vanguardia de la era digital y en todas las herramientas tecnológicas que necesite usar el establecimiento.

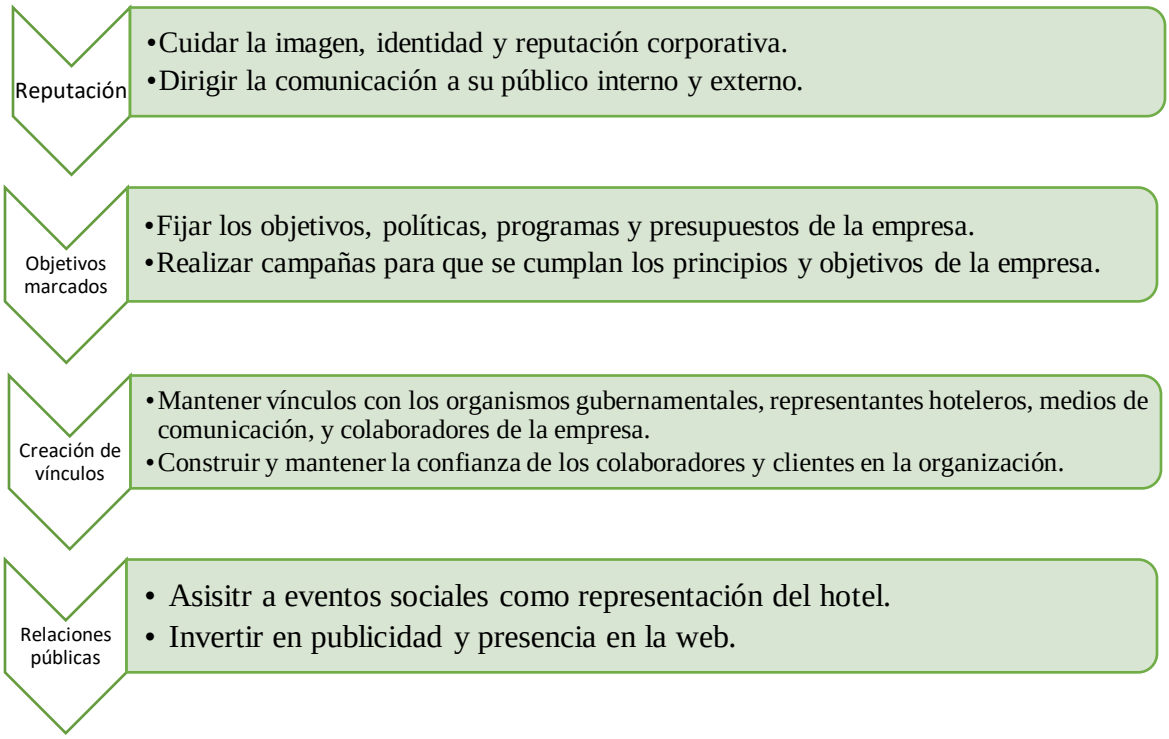
l) *Ser el centro de comunicación:* al ser un director de comunicación, debe de estar listo para resolver cualquier duda e inconveniente. Por ende, debe de gestionar y confeccionar informes y comunicados para que cada miembro del equipo maneje un mismo mensaje.

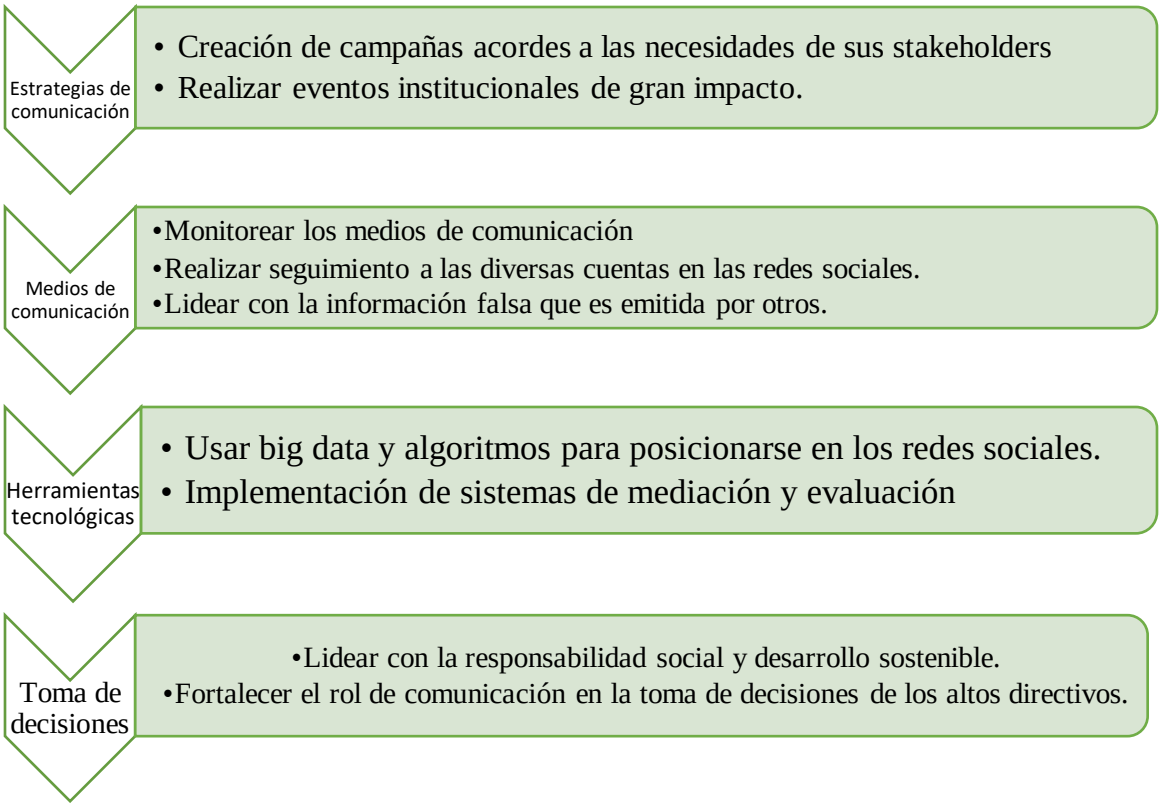
Además, debe de realizar campañas innovadoras para captar la atención de sus actuales clientes y de posibles huéspedes.

Tareas estratégicas de un DirCom hotelero

El director de comunicación de un hotel debe realizar tareas específicas para identificar a sus públicos internos y externos, determina las políticas de comunicación, gestiona los mensajes que debe de darse en cualquier instancia y definir su estilo de comunicación por medio de diversos canales, para generar opiniones favorables y acordes con los objetivos corporativos.

Gráfico 2: Tareas estratégicas de un director de comunicación de un hotel



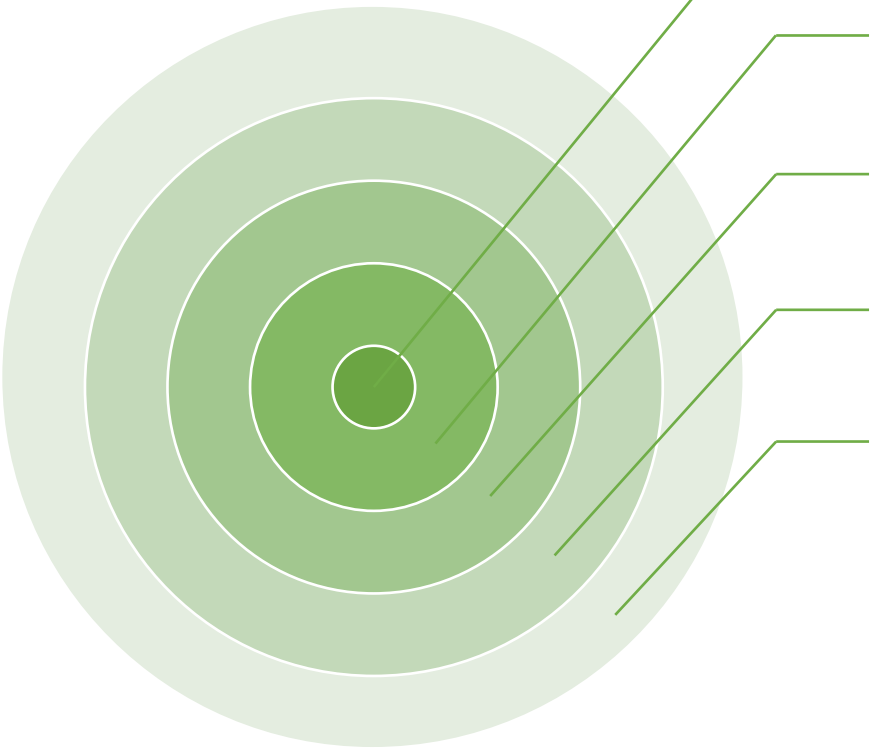


Nota. Fuente: Elaboración propia

Públicos internos y externos de un hotel

Los públicos son todos los participantes internos y externos del hotel Oro Verde, es decir, al equipo de colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en general. Aquí se determina cuál es el trato que se trabaja de manera interna (entre colaboradores), y externa (entre colaboradores – clientes, o, colaboradores – proveedores), determinando que esta sea siempre con calidez y excelencia.

Gráfico 3: Gráfico de públicos internos de Oro Verde Hotels



AD (Alta dirección)

- Presidente, vicepresidente Gerente general de la corporación, gerente general Hotel Oro Verde Guayaquil, gerente general Hotel Oro Verde Machala, gerente general Hotel Oro Verde Manta, gerente general Hotel Oro Verde Cuenca, gerente general Hotel del Parque, gerente general Villa Escalesia, gerente general Unipark.

SS (Subgerencias Senior)

- Gerente de sistemas, Gerente financiero, Gerente de ventas, Gerente de habitaciones, Gerente de cocina/chef y alimentos y bebidas. Gerente de Marketing, Gerente de Recursos Humanos.

MM (Mandos medios)

- Jefe de créditos y cobranzas, Coordinación de eventos, chef ejecutivo, capitán de eventos y restaurantes, jefe de mantenimiento, coordinarios de programas de lealtad, Jefe de calidad, jefe de pagos y costos, controlador de sistemas, Recursos humanods

PS (Personal de Soporte)

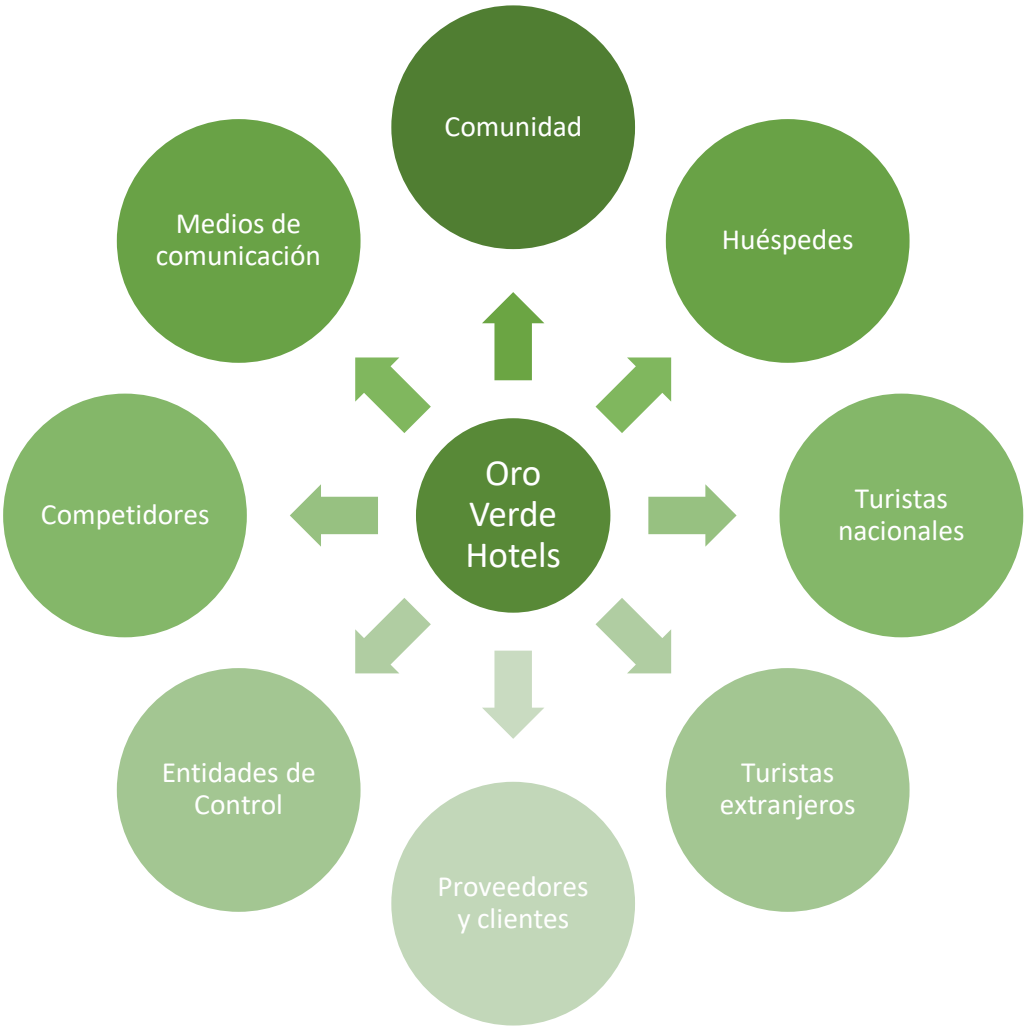
- Asistentes, Secretarias, recepcionistas, ama de llaves, camareros, limpieza, jardinería, cocineros, saloneros de planta, seguridad, community manager, diseñador gráfico y multimedia

PCS (Personal de Contacto y Servicio)

- Personal de Servicio al cliente en el hotel

Nota. Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Gráfico de públicos externos de Oro Verde Hotels



Nota. Fuente: Elaboración propia

Mapeo de públicos

Una vez definido los públicos internos y externos del corporativo Hotel Oro Verde, se realiza un mapeo de públicos objetivos, puesto que esto es una herramienta de comunicación en la que se define los públicos objetivos de la empresa, principales temas de interés, canales de comunicación, objetivo de comunicación, propósito que se busca.

Tabla 6: Mapa de públicos, Hotel Oro Verde

Grupo de Interés	Principales temas de Interés	Canal de Comunicación	Objetivo de Comunicación	Propósito que se busca	Impacto (Negativo - consecuencia)
Internos					
Colaboradores	Capacitación	Intranet/ cursos	Desarrollar a los empleados	Competencias en los empleados	Estancamiento laboral
	Política de remuneración	Personal	Crear percepción de justicia laboral	Percepción de justicia remunerativa	Clima de inconformidad
	Estructura organizacional	Carteleras digitales / físicas	Conocer de la empresa	Fidelidad de los empleados	Bajo nivel de afiliación
	Ascensos y promociones	Correos electrónicos	Motivar al empleado	Crecimiento laboral	Insatisfacción
	Clima laboral	Entorno laboral	Tener buen ambiente laboral	Satisfacción del empleado	Conflictos
Externos					
Clientes	Preferencias	Redes sociales/Boca a boca	Conocer al cliente	Cubrir las necesidades del cliente	No cubrir necesidades
	Precios	Reuniones comerciales	Crear relaciones ganar - ganar	Acceso al mercado a través de precios	No ser competitivos
	Calidad	Medios de comunicación y redes sociales	Diferenciar el producto	Satisfacción en nuestros clientes	Pérdida de confianza e inconformidad
	Atención /Servicio	Teléfono/correos electrónicos/Medios de comunicación/Redes sociales	Generar confianza y satisfacción	Lealtad a la empresa	Perdida potencial de clientes
	Productos	Reuniones de lanzamientos, redes sociales, y medios de comunicación	Innovar la cartera de productos	Estar a la vanguardia en el mercado.	Estancamiento empresarial
Proveedores	Fidelidad	Reunión de negociaciones	Relación comercial ganar -ganar	Relación comercial a largo plazo	Pérdida de la relación comercial
	Calidad	Pruebas de productos en fábrica	Ofrecer materia prima y servicio de calidad	Cubrir los estándares de producción y servicio	Baja calidad de los productos y mal servicio
	Rentabilidad	Precio de oferta inicial en proforma o visita empresarial	Establecer relación comercial	Formar alianzas estratégicas	Tener sobredimensionados los precios
Entidades de control	Financiamiento	Reuniones ejecutivas	Obtener las mejores condiciones de financiamiento	Crecimiento a largo plazo	Estancamiento empresarial
	Reputación	Entidades de control	Garantizar el flujo de la empresa	Estabilidad financiera	Iliquidez
	Relaciones	Ministerio de Turismo	Verificar el cumplimiento de leyes y normas	Estabilidad empresarial	Sanciones

Nota. Fuente: Elaboración propia

El grupo hotelero Oro Verde es una institución que tiene sus objetivos y metas claras. Por esta razón, este manual de funciones de un director de comunicación los ayudará a ser una empresa más sólida y con resultados concretos que ayuda a mejorar la reputación entre sus colaborados y posicionándose en el mercado hotelero y en la mente de sus colaboradores. Cuando una organización mantiene buenas políticas de comunicación que permite que los públicos conozcan la organización, la marca gane notoriedad, se identifiquen y reconozcan los beneficios del hotel para que ellos sigan manteniendo confianza. Cuando existe una excelente gestión en la Comunicación Corporativa y las relaciones son calidad con cada miembro del mapa de público, esto provoca que exista resultados positivos en las evaluaciones que el corporativo realice.

Conclusiones

- El sector del turismo ha sido uno de los más afectados por la pandemia del COVID-19, en este 2020; por lo que ha afectado notablemente a la economía, el PIB, el ingreso de extranjeros al país y el turismo interno. Cada corporativo hotelero ha tenido que cambiar sus procesos de hospedaje y ha ido adecuando sus establecimientos para que respeten las normas de bioseguridad declaradas por el Gobierno ecuatoriano.
- Frente a esta crisis sanitaria se determinaron diversas formas de comunicación entre los grupos internos y externos y se sintió la presencia de una persona que sea responsable de impartir información a los diferentes públicos. Por este motivo, se realizó un estudio sobre las funciones que un DirCom dentro de una empresa hotelera ecuatoriana debe de tener para que funcione correctamente su cultura organizacional.
- Al ejecutar el estudio de caso de la cadena hotelera Oro Verde se llegó a la conclusión que el corporativo tiene ciertas falencias en su comunicación interna y externa, porque

no cuentan con un Director de Comunicación. Estas dos formas de compartir información, la maneja dos áreas administrativas del hotel: Recursos Humanos y Marketing. Ambos departamentos trabajan de manera independiente lo que necesitan decirles a los demás, haciendo que exista poca cohesión y relación en el mensaje que desean que se conozca. Al no contar un DirCom que se encargue de notificar a los públicos externos e internos los sucesos de la institución para que todos empleen un mismo comunicado.

- Por otro lado, se descubrió que la empresa no tiene armado un manual de comunicaciones, ni estructurada sus políticas de comunicación, ni tiene un distributivo que reconozca cuáles son sus distintos públicos internos y externos. Al no contar con estos planes, sus objetivos empresariales se van disminuyendo y se ven expuestos a que exista una crisis que dañe su reputación, identidad e imagen. Igualmente, si esto llega a suceder no cuentan con un instructivo de mapeo de riesgos para saber cómo trabajar en cada arista que se presente.
- Otra de las falencias que tiene el corporativo es que cada uno de los siete hoteles que la conformar tenían a su propio personal de marketing y recursos humanos que manejaban, independientemente, lo que publicaban. Esto ocasionó, en varios momentos, que no se tenga una respuesta, inmediata, y que los sucesos dañen la imagen y reputación de la institución. Durante varios años, el hotel ha estado inmiscuido en varios problemas que el público a receptado; el último de estos fue en marzo del 2020, que se fugaron cuatro familias del Hotel de Parque que estaban aguardando la cuarentena que se solicita. Hasta el momento, el establecimiento no emite respuesta alguna.

- Sin embargo, la empresa tiene distribuidos quiénes son sus voceros principales y cuando sale hablar cada uno. Frente a esta pandemia, la cadena hotelera realizó la campaña en redes sociales con el hashtag #VolveremosaSurgir, la cual le daba positivismos a sus stakeholders externos y se generaba empatía, confianza y refuerza el sentido de pertenencia. Al trabajar de esta forma, con sus clientes, también consideraron pertinentes capacitar a cada uno de sus empleados para que estén preparados ante cualquier situación, más las charlas ya las venían haciendo eventualmente, enfocadas al servicio al cliente, servicio de hospedaje y a la empatía; ya que, el corporativo busca que sus principios generales sea parte del ADN de cada miembro del equipo y trabajen con responsabilidad, calidez y lealtad.
- Otro aspecto relevante es que el corporativo está muy preocupado por sus empleados, por lo que siempre están realizando charlas sobre qué hacer en caso de alguna emergencia fortuita, les da oportunidad que suban de rango, les da beneficios en cada uno de los hoteles si ellos quieren visitarlos como clientes. Así, con estas bonificaciones la organización refuerza su ética, imagen y reputación y esto puede percibirlo su público interno y externo que se sienten seguros al recibir un trato de calidad, responsable e íntegro.
- A lo largo de este estudio de caso se pudieron notar varias aristas del sector hotelero, una de estas fue que un corporativo tan grande y que tiene hoteles alrededor de varias provincias de Ecuador, Oro Verde Hotels, no cuenta con un director de comunicación. Por esta razón, se resulta conveniente presentarle un manual de funciones que tiene un director de comunicación y un mapeo de sus públicos internos y externos para que puedan emplearlo y tener mejores beneficios en su metas y proyecciones. Además,

con el presente trabajo de titulación se busca que otras organizaciones puedan utilizarla e incorporar un DirCom a su organigrama.

- Al ser esta una investigación enfocada al sector hotelero y al proponer un manual de funciones, se convierte en una ruta para que se realicen nuevos casos de estudios para otros sectores, con el fin que más empresas ecuatorianas unan a su equipo de trabajo una persona encargada de manejar la comunicación interna y externa. Además, sirve para que futuros profesionales la utilicen como referencia para las indagaciones pertinentes en el campo de la comunicación.

Referencias bibliográficas

Acosta, G. (2004). El ser y el hacer de un DirCom: un análisis de la perspectiva del Discurso. *Revista latino-americana de estudios de discurso*. Obtenido de http://raled.comunidadaled.org/index.php/raled/article/view/163/165

Acuña, A. (2012). LA GESTION DE LOS STAKEHOLDERS. *Encuentro Regional Zona Sur Adenag*. Obtenido de https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf

Acuña, B., & Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas.* Madrid : Editorial Dickinson .

Alcívar, I. (2016). Turismo en la economía de Ecuador. *Entorno turístico*. Obtenido de https://www.entornoturistico.com/turismo-en-la-economia-de-ecuador/#:~:text=El%20turismo%20es%20un%20importante,Mundial%20de%20Viajes%20y%20Turismo.

Alonso, M., & Saladrigas, H. (2006). *Toería de la comunicación: una introducción a su estudio.* La Habana: Pablo de la Torrente.

Álvarez, J. (2017). Comunicación Interna: estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 56-60.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* Madrid: Netbiblo.

Ansoff, I. (1964). Srateggies of diversifications. *Harvard Business Review*, 3 - 7.

Arco, J. (2018). Citas. En P. Piguave, *Cómo cita.*

Balmer, J. (2001). *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing.* London.

Baquerizo Neira, G., Correa Vélez, K., & Yaguache, J. (2017). Competencias y desafíos del dircom en un país en desarrollo. *Redmarka. Revista De Marketing Aplicado*, 53-77. Obtenido de https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.021.4839

Barbeito Veloso, M. L., & Perona Páez, J. J. (2019). Comunicación organizacional en clave sonora: el caso de Blink, los podcasts de BBVA. *El profesional de la información, 5*. Obtenido de https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.11

Barrio, I., González, J., Padín, L., Pelar, P., Sánchez, I., & Tarín, E. (2014). *El estudio de caso.* Madrid : Universidad Autónoma de Madrid.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada.* Barcelona : Paidós Ibérica.

Bastidas, A. (2019). *Universidad San Francisco de Quito.* Obtenido de http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8707/1/144513.pdf

Cabrera, M. d. (2015). *Universidad Rey San Carlos.* Obtenido de https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=bcU8IXONsQE%3D

Carrillo, M. (2016). Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones. *El profesional de la información*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/299460552_Importancia_del_profesional_de_la_informacion_en_la_direccion_de_comunicacion_de_las_organizaciones

Castillo, B. (2015). *Universidad de la Sabana.* Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/47068526.pdf

Castro, A. (2016). *Manual práctico de Comunicación Organizacional.* Madrid: Editorial Verbum. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunicacion+organizacional+pdf&ots=ZC23rogHJa&sig=b_2vEP1s9jxg4yNPSPsL0t3UsJs#v=onepage&q&f=false

Conforme, O., Lerma, I., & Hidalgo, M. (2019). La estadística para comunicación organizacional. En U. d. Holguín (Ed.). Cuba : 9na EDICIÓN DE LA CONFERENCIA CIENTÍFICA INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. Obtenido de https://eventos.uho.edu.cu/index.php/ccm/ccm9/paper/view/4136/1063

Costa, J. (2004). *La imagen de marca.* Barcelona: Grupo Planeta.

Costa, J. (2005). *Máster DirCom.* Medellín: European Communications school.

Costa, J. (2009). *El DirCom de Hoy.* Barcelona: Costa Punto.

Costa, J. (2011). *El ADN del DIRCOM.* Barcelona: CPC Editor.

Costa, J. (2017). *Imagen coporativa en el siglo XXI.* Madrid : DirCom editores .

Cuenca, J. (2018). *Guía Fundamental de la comunicación interna.* Barcelona: Editorial UDC. Obtenido de https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788491802730&li=1&idsource=3001

David, F. (2014). *Administración estratégica.* México D.F: Pearson.

Diario El Comercio. (2016). 42 hoteles colapsaron por el terremoto en Pedernales, Manta y Portoviejo. *Diario El Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/hoteles-colapsaron-terremoto-manabi.html

Diario El Comercio. (Mayo de 2016). Sociedad de Hoteleros de Manta se reúne esta noche para analizar la afectación al sector. *Diario El Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/hoteleros-manta-reune-afectacion-terremoto.html

Diario El Comercio. (2019). Ecuador consiguió dos galardones mundiales en los 'Óscares del Turismo'. *Diario El Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-premio-mundial-oscar-travel.html

Diario El Comercio. (2020). Ministerio de Turismo alista más protocolos para la reactivación de agencias, transporte turístico y destinos. *Diario El Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/ministerio-turismo-protocolos-reactivacion-produccion.html

Diario El Telégrafo. (2015). Guayaquil cuenta con cerca de 2.200 habitaciones de hoteles. *Diario El Telégrafo*. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/1/guayaquil-cuenta-con-cerca-de-2-200-habitaciones-de-hoteles

Diario El Universo. (2014). Mujer Hallada sin vida en habitación de Hotel. *Diario El Universo*. Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/23/nota/4373576/mujer-hallada-vida-habitacion-hotel

Diario El Universo. (2020). Sector del turismo pronostica que 'en uno o dos meses no tendrá cómo sobrevivir'. *Diario El Universo*. Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/21/nota/7789824/turismo-o-dos-meses-no-tendra-como-sobrevivir

Diario La Hora. (2013). Asesinato Hotel Oro Verde. *Diario La Hora*. Obtenido de https://www.lahora.com.ec/noticia/1101473217/asesinato-en-hotel-oro-verde

Díaro El Universo. (2020). Emergencia por coronavirus en Ecuador dejaría hasta 540 millones de dólares en pérdidas al turismo. *Díaro El Universo*. Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/18/nota/7786758/emergencia-coronavirus-dejaria-hasta-500-millones-perdidas-turismo

Díaz, S., & Guzmán, C. (2014). *Universidad de Las Tunas "Cuba".* Obtenido de https://xn--caribea-9za.eumed.net/wp-content/uploads/racialidad.pdf

Díaz-Criado, E. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. *Dialnet*, 13 - 34. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6696730

Ekos Negocios. (2018). Grandes marcas Ecuador 2018. *Revista Ekos Negocios*. Obtenido de https://marcas.ekosnegocios.com/marcas/254-oro-verde-hotels

Ekos Oro. (2018). Ganadores Ekos de Oro. *Revista Ekos*. Obtenido de https://www.ekosnegocios.com/reconocimientos/ekos-oro/premiacion/2018

Federación ecuatoriana de Hoteles. (2020). *Federación ecuatoriana de Hoteles*. Obtenido de https://www.hotelesecuador.com.ec/hotel.php?ciudad=2&menu=4&submenu1=22&submenu2=4

Fernández, C., Andrade, H., Martínez, A., & Nosnik, A. (2002). *La comunicación en las organizaciones.* Editorial Trillas Sa.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.*

Freixa, R. (2004). El Director de comunicación. *Comunicar para crear valor : la dirección de comunicación en las organizaciones*, 125 - 138.

García, A. (2020). Estas son las medidas que propone la OMT al sector hotelero. *Centro Urbano*. Obtenido de https://centrourbano.com/2020/05/29/estas-son-las-medidas-que-propone-la-omt-al-sector-hotelero/

García, D., & Smolak-Lozano, E. (2013). COMUNICACIÓN DE CRISIS: COMPILACIÓN Y REVISIÓN DE TEORÍAS Y TAXONOMÍAS PRÁCTICASDESDE UNA PERSPECTIVA CUALITATIVA. *RevistadeComunicaciónVivatAcademia*, 51-67. Obtenido de http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/189/55

Garrido, F. (2007). *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación.* Barcelona: Gestión 2000.

González, C. (2013). La gestión de intangibles en la dirección de comunicación corporativa : estudio sobre el DirCom en las organizaciones de Reino Unido. *Revista interdisciplinaria de Estudios de Comunicación y Estudios Sociales*. Obtenido de https://recyt.fecyt.es/index.php/doxacom/article/view/35950

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación.* Mc Graw Hill.

Herrera, W. (2015). La Industria Hotelera. *Diario El Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-washingtonherrera-turismo-industrias-hoteles.html

Hortas, P. (2015). La comunicación interna de la empresa. En M. Túñez, & C. Costa, *Comunicación corporativa: claves y escenarios* (págs. 28 - 35). Barcelona: Editorial UOC.

Hotel Oro Verde. (2019). *Hotel Oro Verde.* Obtenido de http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/hoteloroverde.pdf

Hotel Oro Verde. (2020). *Hotel Oro Verde.* Obtenido de https://www.oroverdehotels.com/es/about-us.htm

Hotel Oro Verde Machala. (2020). *Hotel Oro Verde Machala.* Obtenido de https://www.oroverdemachala.com/es/qui%C3%A9nes-somos.htm

Hotel Oro Verde, Villa Escalesia. (2020). *Hotel Oro Verde, Villa Escalesia.* Obtenido de https://www.oroverdehotels.com/es/villa-escalesia.htm

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estrategica.* Madrid: Pearson.

Lobato, J. (2018). *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE .* Obtenido de http://repositorio.uac.edu.co/jspui/bitstream/11619/3843/1/La%20comunicaci%c3%b3n%20organizacional%20%28interna%20y%20externa%29%20como%20alternativa%20para%20el%20mejoramiento%20de%20las%20entidades%20p%c3%bablicas.pdf

Marin, F. (2016). *Comunicación en crisis .* Madrid : LID .

Márquez, J., Burau, E., Cevallos, I., & Vásquez, J. L. (2018). Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del buen vivir. *Revista de Ciencias humanísticas y ciencias sociales*, 81 - 90. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7047194

Martínez, A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica : manual gerencial.* México : Trillas.

Martínez, Y. (2014). El departamento de comunicación institucional . En J. Túñez, & C. Costa, *Comunicación corporativa claves y escenarios* (págs. 101 - 116). Barcelona.

Medina, R. (2017). *Universidad de Murcia.* Obtenido de https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/52892/1/TESIS%20ROSA%20MARIA%20MEDINA%202017.pdf

Ministerio de Turismo. (2018). *Ministerio de Turismo.* Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018-MINTUR.pdf

Ministerio de Turismo. (2019). *Ministerio de Turismo.* Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/promedio-de-llegada-de-visitantes-extranjeros-a-ecuador-crecio-4-en-2019/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20del%20Banco,1%2C7%25%20del%20PIB.

Ministerio de Turismo. (2019). *Ministerio de Turismo.* Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/hoteles-ecuatorianos-entre-los-mejores-de-suramerica/

Ministerio de Turismo. (2020). *Ministerio de Turismo.* Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/Listado-de-invitados-CZ5-.pdf

Ministerio de Turismo. (2020). *Ministerio de Turismo.* Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/mintur-y-sector-hotelero-validaron-protocolos-de-bioseguridad-para-reapertura-de-establecimientos/

Ministerio de turismo del Ecuador. (2016). REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO. *Acuerdo Ministerial 24*, (pág. 17). Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf

Montoya Robles, M. J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*(100), 778 - 795. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935

Montoya, I., & Montoya, L. (2005). VISITANDO A MINTZBERG: SU CONCEPTO DEESTRATEGIA Y PRINCIPALES ESCUELAS. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*, 84 - 93. Obtenido de https://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/324/315

Montoya, M. d. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, 778 - 779. Obtenido de http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134

Morales, F., & Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisis: quaderns de comunicació i cultura*, 83-93. Obtenido de https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/view/74256

Mutt, M. (2013). DirCom, profesión y academia. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 887 - 896. Obtenido de https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42172

Noguera, A., Barbos, D., & Guido, C. (2015). Estrategiaorganizacional:unapropuestadeestudio. *Elsevier Doyma*. Obtenido de https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592314001144

Ocampo, M. C. (2014). Cafetero con Garra: el papel de la comunicación corporativa sobre la cultura de la sociedad que impacta. *Observatorio*, 149-167.

Olabe, F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea*. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/44252/1/ReMedCom_06_01_06.pdf

Oro Verde Hotels. (2019). *Hotel Oro Verde.* Obtenido de https://www.oroverdehotels.com/files/4815/PRESENTACI%C3%93N_VILLA_ESCALECIA_-_MASTER.pdf

Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaño, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica de dominio de las ciencias*, 296 - 309.

Paladines Galarza, F., Yaguache Quichimbo, J., & Altamirano Benítez, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e. *Razón y Palabra,*, 1 - 32. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036051.pdf

Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético. *Persona*. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf

Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 183 - 194. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523003.pdf

Pérez, R., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones.* Madrid: Grupo planeta.

Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didáctica y educación*, 179 - 186. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628

Piñuel, J. L. (1997). *La gestión de la comunicación en situaciones de crisis.*

Portillo Ríos, R. G. (2012). LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN UNIVERSIDADES PRIVADAS CON ESTUDIOS A. *Razón y palabra*. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524411059.pdf

Ramos, X. (2020). Coronavirus frenó al turismo cuyos ingresos caerán un 70 % en Ecuador durante el 2020. *El Universo*. Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/10/nota/7836018/turismo-galapagos-ecuador-covid-19

Redacción Guayaquil. (s.f.). La cadena hotelera Oro Verde incorpora el sello ecuatoriano. *Revista Líderes*. Obtenido de https://www.revistalideres.ec/lideres/cadena-hotelera-oro-verde-incorpora.html

Revista Vistazo. (2018). 6 personas resultaron afectadas por incendio en el Hotel Oro Verde. *Revista Vistazo*. Obtenido de https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/6-personas-resultaron-afectadas-por-incendio-en-el-hotel-oro-verde

Ritter, M. (2013). *EL VALOR DEL CAPITAL REPUTACIONAL.* Ritter and Partners Comunicación Estratégica.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional.* Estadios Unidos : Pearson Education.

Romero, B. (2016). Sector turístico, buscando una luz al final del túnel. *Revista Gestión*, https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/265_003.pdf.

Ruilova, P. (28 de mayo de 2020). Hotel Oro Verde, comunicación. (J. Moral, Entrevistador)

Saladrigas, H. (2006). *Teoría de la comunicación: una introducción a su estudio.* La Habana: Pablo de la Torriente.

Sánchez, M. L. (2006). *LA INFORMACION ESPECIALIZADA EN LA GESTION DE CRISIS.* Madrid: Fragua.

Sánchez, W. (2017). *Universidad Central del Ecuador.* Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5021/1/T-UCE-0009-307.pdf

Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario, 16*(1), 28-37. Obtenido de https://dx.doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256

Silva, R. (2010). ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN. *Perspectivas*, 153-178. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf

Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales,*, 9 - 26. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506

Suárez, A. (2019). *Universidad Siglo 21.* Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17901

Superintendencia de Compañías. (2018). *Informe empresarial.* Ecuador.

Tarré, M. d. (2017). *UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ.* Obtenido de http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7166/1/135924.pdf

Valencia, V. (2015). *Revisión documental en proceso de investigación.* Colombia.

Vargas, Y. (2019). *ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.* Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/5558/VARGAS_CY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

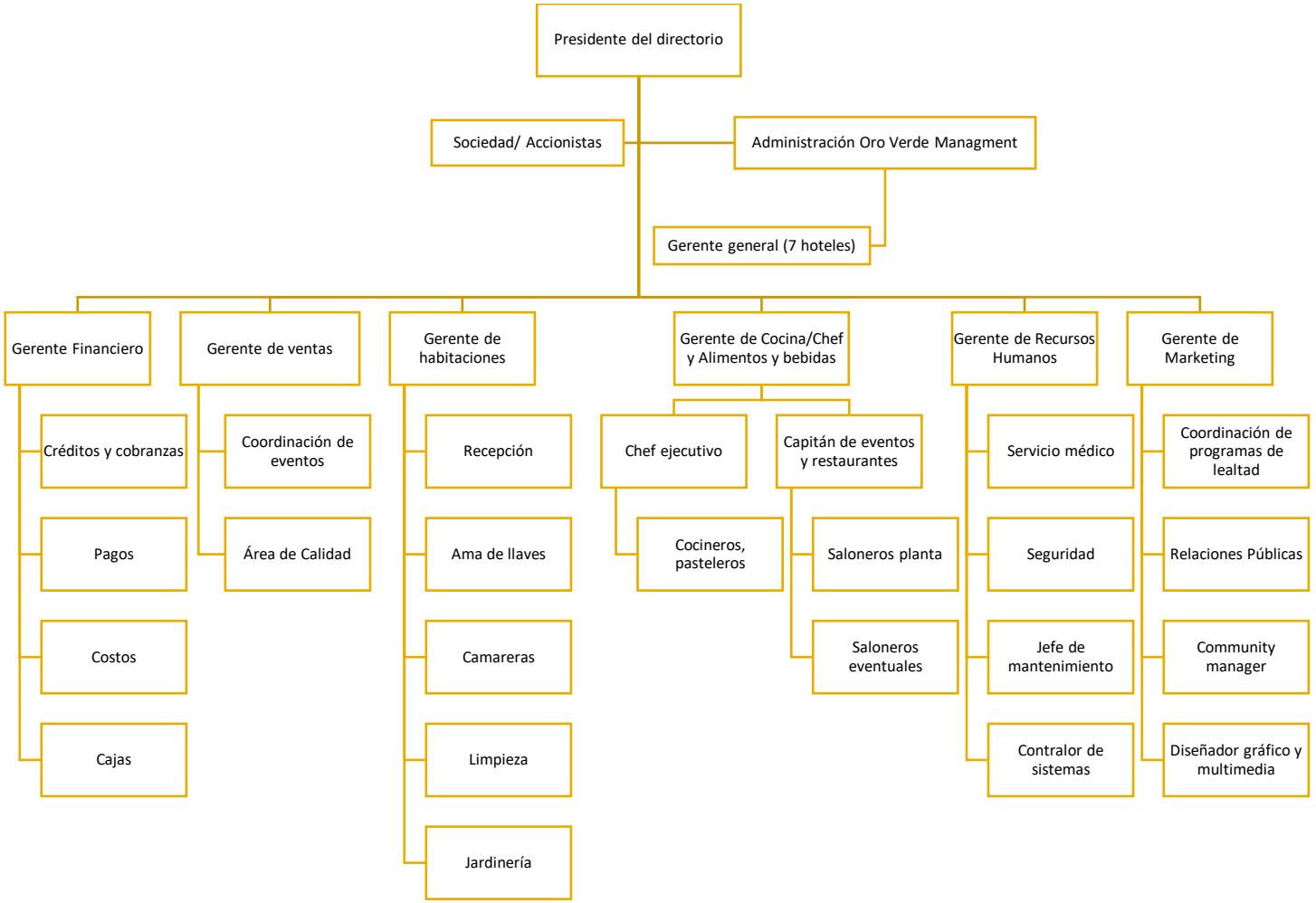
Verazzi, L. (2018). *Manual práctico de la comunicación interna.* Barcelona: Editorial UDC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=mxSzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+concepto&ots=eOaqtC6Zhj&sig=9IsBspW0ifzIfh-sZMk4yknSGlw#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna%20concepto&f=false

Yépez, M. (2015). *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIA.* Obtenido de http://192.188.51.77/bitstream/123456789/17325/1/63953_1.pdf

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods.* . Sage Publications,.

Anexos

Anexo 1: Gráfico 1: Organigrama del Hotel Oro Verde



Nota. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Autorización empresa seleccionada

Samborondón, 28 de mayo del 2020

Magíster
Mónica A. Pérez Zulueta.
Coordinador de Titulación
División de Postgrado
Universidad Ecotec. -

De mis consideraciones:

A través del presente, autorizo al señor/ita **Moral Caballero Jocelyn Estefanía,** con cédula de ciudadanía número 0931405690, estudiante del programa de maestría **Maestría en Comunicación Estratégica** de la Universidad Ecotec para que pueda recopilar información de nuestra empresa con el objetivo de desarrollar su trabajo de titulación que le permita obtener su grado de Magister.

Asimismo, autorizamos la divulgación y publicación de los resultados de su investigación en los repositorios que la Universidad Ecotec tenga destinado para este fin.

Atentamente,

ORO VERDE MANAGEMENT S A

Firmas autorizadas

Paola Ruilova Accini
Coordinadora de Programas de Lealtad
Celular: +593988540954

Anexo 3: Entrevista a Paola Ruilova Accini

El presente cuestionario consiste en un marco de preguntas para el trabajo de titulación de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Ecotec, El cual lleva como título "La importancia de un DIRCOM en las multinacionales del norte de Guayaquil, en el año 2020".

Las preguntas que se respondan serán utilizadas para el trabajo del titularizable, sin opción a réplica fuera del trabajo académico.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA Y EL DEPARTAMENTO

1. **Describa el perfil del cargo que desempeña y el departamento que usted dirige (se debe especificar si mantiene relación con otras áreas como: Recursos Humanos, Marketing, Publicidad, Departamento Comercial, etc.)**
   Mi nombre es Paola Ruilova, trabajo en el área de marketing de la cadena de hoteles "Oro Verde" y mi cargo es coordinadora de programas de lealtad. Estoy a cargo de unos programas de **fidelización** de clientes de la cadena, que es una aplicación que generan beneficios con cada consumo vez que realices en **los hospedajes,** alimentos y bebidas de los hoteles de la cadena "Oro Verde".
2. **¿Qué lugar en el organigrama de la empresa ocupa su cargo? ¿La comunicación organizacional es de tipo horizontal o vertical? ¿A quién reporta?**
   Yo me encuentro exactamente en la parte del corporativo. En la cadena de hoteles "Oro Verde" están los diferentes hoteles que tiene su propia estructura administrativa y yo me encuentro en la parte del corporativo que es la oficina donde estamos las personas que trabajamos para todos los hoteles. Entonces yo me encargo, se podría decir **(…)** sería como una coordinación de jefatura, **mando mails.** La organización que se utiliza es de tipo horizontal.

3. **¿Sus funciones se encuentran definidas en un manual?**
   Al momento no, no se encuentran porque ese puesto realmente apareció hace un año, yo tengo el puesto desde hace… bueno desde hace dos años en realidad. Y el puesto realmente empezó con una persona que solo hizo la implementación de toda

la parte técnica y luego pasaron a una persona que soy yo, alguien con más experiencia de marketing. Y en sí no hay un manual de funciones redactado para este puesto.

4. **¿Cuáles han sido los mayores obstáculos con los que se ha encontrado desde que asumió el cargo?**

   Obstáculos en la parte técnica del programa que manejo como tal, no encontré muchos, o sea los normales que siempre se va a ver inconvenientes de implementación. Encontré problemas en la comunicación interna, dado que el Hotel Oro Verde es una empresa, que podríamos decir una organización súper grande, de bastantes personas y entidades que la comprenden entonces sí es un poco compleja la comunicación y a veces la forma que manejas el marketing difiere entre cada uno de los hoteles. Entonces sí encontré bastantes obstáculos en comunicación, pero se han ido puliendo bastante. Y problemas de comunicación hacia el cliente también de parte del producto, que no lo comunicaba de forma correcta. Hubo muchos cambios de por medio en su primer año de ejecución y no se había comunicado de forma correcta a los clientes.

5. **¿Qué es para la organización la comunicación estratégica?**

   Para nosotros la comunicación estratégica es que podemos llegar con el mensaje correcto a nuestros clientes. Los clientes que tiene la cadena de hoteles, nos dirigimos en un target por las tarifas, si lo llevamos por la parte económica, nos dirigimos a un target más que nada corporativo, en un 90% de nuestro target siempre es corporativo. Y aunque sea corporativo o turista siempre un target medio alto. Entonces siempre tiene que ser muy clara la comunicación que realizamos, claros los mensajes porque son personas que no tienen tiempo de estar revisando cosas muy complejas y necesitan información muy directa. Eso es para nosotros la comunicación estratégica porque tiene que ser muy exacto, las palabras que utilizamos y concreto.

6. **¿Crees que tu departamento aparte de encargarse de la comunicación externa también trata de gestionar la comunicación interna?**

   Lo estamos realizando y se lo realiza bastante de la mano con el Área de RRHH y el Área de Calidad, un poco de actividades que teníamos desde antes y ahora también con actividades recientes. Que obviamente con toda esta situación que se ha estado viviendo desde hace un par de meses, se ha requerido bastante de

Comunicación Interna por el tema de promover, los cuidados y los protocolos no solo de nuestro personal sino también de nuestros clientes. Entonces sí es de trabajar bastante de trabajar el Área de Marketing con Recursos Humanos para la comunicación interna y que el personal conozca todo lo que se hace hacia afuera. Porque también de cierta manera se adentra, nosotros también podemos ser clientes de la cadena.

7. **¿Y tú crees que todas las áreas trabajan en conjunto con lo que tú y tu área (marketing) tratan de desempeñarse? Para que todos lo haga bien con un bien feedback de parte de tu comunicación interna.**

Mira… eso varía bastante dependiendo de las diferentes actividades o estrategias que se realizan. La cadena de hoteles se ha ido manejando recién desde hace un par de años, se está tratando de motivar bastante el tema de funcionar como corporativo. La cadena de Oro Verde, lo que son los hoteles Oro Verde en Ecuador, Hotel Unipark, Hotel del Parque y una villa llamada Villa Escalesia que queda en Galápagos. Es un grupo grandecito del Ecuador de diferentes hoteles y es 100% ecuatoriano. Entonces tenemos que empezar a funcionar como cadena, obviamente dependiendo de la marca va a diferir en ciertas cosas, sin embargo hay muchas cosas que tiene que funcionar como un corporativo y eso si requiere un trabajo más exhaustivo y de bastante cuidado a veces porque en los hoteles, las diferentes administraciones, no porque no haya cooperación sino porque ya han tenido una forma de trabajar muy independiente, cada hotel lo maneja como prefiere, entonces es que los equipos de trabajo de cada entidad se acostumbren y se acoplen a trabajar como uno solo, sin modificar sus lineamientos de marca, porque cada uno tiene su target distinto pero si ha existido un poco renuente a aceptar algo y en ciertas cosas. Entonces si habido un poco de trabajito de hormiga de fondo que tocado hacer, pero se ha ido avanzando.

8. **¿Qué papel cumple la comunicación interna dentro de su organización con tu área de trabajo?**

Normalmente lo que es la comunicación interna, las personas que desarrollan lo que se va a comunicar hacia el interior, hacia los empleados, lo desarrolla más Recursos Humanos y el Área de Calidad, ellos son los que más desarrollan la parte de

información. De ahí el Área de Marketing, les da bastante soporte en la parte del desarrollo de artes, de hacer diseños de ver la forma novedosa de explicarle algo al personal, claro que hay maneras un poco limitadas quizá pero también estamos tratando de involucrarnos un poco más en esta parte. **(Audio se corta – 8:51)** No solamente hay que comunicar cosas que sean de manual o procedimiento o de actividades para el empleado, sino también cosas que son para los clientes, eso es importante para generar un sentido de pertenencia del colaborador a la empresa. Y no solo como colaborador sino como cliente, nosotros en la cadena, así como tiene algunas empresas hay beneficios para los colaboradores, beneficios que podemos utilizar en la parte de los restaurantes o en los hospedajes. Entonces por eso siempre que tengo una capacitación con los colaboradores cuando hay una capacitación sobre la aplicación que yo manejo, más de la parte de servicio de la parte técnica, les hablo que siempre tienen que acordarse de cómo quisiera que a ellos los trataran como clientes. Porque ellos también son clientes, porque al momento que ellos ya no están trabajando pueden ir a una de las cafeterías o restaurantes a comer y van a querer que le den ese servicio. Si ellos van a hospedarse alguno de los hoteles porque tienen un precio especial para empleados, van a querer tener el mismo beneficio que el cliente. Entonces el rol de markerting en esta parte de la comunicación interna es ayudar a generar un sentido de pertenencia más fuerte del empleado hacia la empresa.

DIRCOM

9. **¿Cuáles son las características necesarias para el DIRCOM pueda desarrollar su trabajo con alta eficiencia dentro de área de trabajo?**

   Mi jefa es la gerente de marketing del corporativo. Lo que pasa es que acá como Director de Comunicación, no tenemos ese cargo. El rol de ella es recibir los requerimientos de las demás áreas y las evalúa para ver qué tan viable es que marketing las maneje. Porque hay muchas cosas que por el tipo de información las tiene que manejar el área que lo solicita. Hay ciertas cosas que nosotros sí podemos manejar directamente desde acá y hay cosas que realmente vienen desde las otras áreas y nosotros desarrollamos piezas gráficas o sugerir otra forma de comunicarla. Pero sí nos involucramos bastante realizando sugerencias para poder comunicarlo mejor, porque las otras áreas tienen ciertas herramientas y se puede sugerir otra que no tenga un costo involucrado y que pueda ayudar a mejorar la comunicación.

10. **¿Cómo se manejan las relaciones con los medios de comunicación? ¿Quién o quiénes son los voceros de la compañía ante los medios?**

    Nuestros voceros son el director de la cadena que es el director general, él es el segundo vocero y el primer vocero es el presidente de la cadena, que se llama Edmundo Kronfle y el director general se llama **Germán Corrosqui**.

11. **¿Cómo prioriza y canaliza la información (interna y externa) que recibe y genera su departamento?**

    A ver justamente nosotros acabamos de entrar en esa parte. Porque normalmente como te decía los hoteles vienen de una costumbre de trabajar cada uno independiente. Siempre cada hotel había tenido su coordinador de marketing y cada uno desarrollaba sus piezas independientemente. Entonces actualmente todos los desarrollos se están consolidando en el corporativo, en el área de marketing donde yo estoy. Entonces ¿cómo priorizamos? Yo me encargo precisamente de eso, de la parte del tráfico para toda la cadena. Entonces lo que hago es revisar fechas, revisar importancia para poner cosas realmente que se necesiten antes y no poner por delante algo que podía esperar una semana más porque tiene recién un mes para comunicarse o empezar a comunicarse, depende bastante el tipo de desarrollo que se tiene que hacer. No todos los proyectos ni solicitudes que se realizan, empiezan con un arte, muchos empiezan con generar una idea con ver la parte de la reacción de lo que se quiere empezar a decir y comunicar desde ahí empieza la solicitud y una vez que recibimos el requerimiento, nosotros lo revisamos y vemos qué podemos comunicar etc.… etc. y de ahí lo vamos coordinando en el tráfico interno con los diseñadores. Como te digo con fechas con la prioridad de cada cosa.

12. **¿Entre sus funciones se encuentra el monitoreo de medios y de marco regulatorio correspondiente al sector en el que ustedes trabajan o posee un proveedor externo?**

    La parte de medios no como tal, porque tenemos una agencia de relaciones públicas que está monitoreando constantemente pero igual estamos pendientes, viendo qué sucede en el medio hotelero, qué sucede en el país con la competencia, pero no es directamente una de mis funciones.

13. **¿Elaboran un plan anual de comunicación? ¿Se evalúa anualmente?**

Sí, nosotros lo desarrollamos el año pasado para la parte corporativa y actualmente no solamente para la parte Oro Verde Hotels corporativo, sino también con cada hotel. La parte que es de Oro Verde Hotels que es la parte del operativo se lo hace directamente entre mi jefa y yo y los diseñadores que también son coordinadores. Y para cada hotel con la jefatura de venta de cada hotel y la gerencia general se revisa qué contenidos quieren comunicar, que promociones quieren hacer y se van generando todos los programas de comunicación que se quiere hacer con ellos, que es bastantes.

RELACIÓN STAKEHOLDERS

14. **¿Tienen un mapa de públicos de la organización?**

    Sí, bueno realmente en el tema de nuestro público en la organización, cómo te puedo decir, yo sé que lo tenemos, pero no sé cómo está distribuido exactamente. Si te refieres a una estructura interna y externa, esa no me la sé. Pero externamente nosotros tenemos proveedores, agencias, nuestros clientes, tenemos nuestros partner con los que compartimos alianzas, internamente lo que son accionistas, directores, los dueños originales de los hoteles.

15. **Tienen políticas de comunicación, están socializadas con todos los miembros de la organización**

    Sí, están socializadas al hablar de políticas de comunicación lo tomarías como los manuales de marca.

COMUNICACIÓN DE CRISIS

16. **¿Cuáles son los riesgos potenciales que tiene la organización?**

    Aparte del COVID-19, el sector turístico es fuerte pero sí se ve afectado cuando diferentes cosas así en el contexto externo. Por ejemplo, el año pasado tuvimos el mes de octubre ese tema de las manifestaciones, eso afectó bastante el sector turístico, no se cerró los hoteles, pero sí bajó bastante las ventas en los establecimientos de comidas, la parte de hospedaje también se redujo un poco pero no duró demasiado. Son esas cosas en realidad. En la parte económica, te puedo decir que los riesgos que tenemos serían más que nada, el tema de pelear con las tarifas con la competencia, porque por ejemplo eso varía dependiendo de cuál de las marcas te refieres. Porque sí hablamos de Unipark… Unipark sí tiene una pelea de precios super fuerte con otros hoteles, porque es un hotel de categoría mixtape que

es la más sencilla, es de precio medio y tienes muchos hoteles …. en cuanto a qué comodidades te puede dar y quizás con una tarifa más módica. Pero en cambio en la parte de Oro Verde ya tenemos en cambio no tenemos un cliente que realmente te ve por tarifas como tal, porque ya estamos hablando de nivel gerencial, una persona de medio alto por no decir casi alto, una persona que puede pagarlo y lo que más le importa es que tenga un servicio de calidad. Entonces es una persona que no necesariamente se va a ir del hotel, por $10 menos o $20 menos porque no le den exactamente lo que le gusta, es una persona que está acostumbrada a pagar por lo bonito que vio en ese hotel y que le gustó. De ahí tenemos la categoría LUXER, que es Hotel del Parque, que ya es un target alto, que es un cliente que indiferente de lo que cueste va a pagar por privacidad y lujo. Entonces nuestro riesgo realmente es que haya ese tipo de cosas como manifestaciones, que afectan a la parte económica, que afectan a la movilización de las personas. Eso afecta bastante a los hoteles.

17. ¿Cómo ha manejado la empresa la situación del riesgo sanitario mundial COVID-19?

La verdad que esta situación del COVID-19 es una situación muy particular, porque no es solo de dejar de atender unos días y luego volver. Acá se tuvo que hacer bastantes adecuaciones en los establecimientos porque hay que reducir la capacidad que normalmente se atiende de las personas, tanto en los restaurantes, cafeterías, el hospedaje, empezando porque en los dos primeros meses y recién ahora el 20 de mayo se reaperturaron los establecimientos de comida por lo menos aquí en Guayaquil. Mientras que en otras provincias fueron atendiendo a servicio a domicilio. Por ejemplo, eso fue una de las primeras variaciones que se han hecho. Lo que se hizo en primer lugar fue empezar con la atención de servicio a domicilio, en hora buena nosotros ya veníamos desde hace un tiempo por lo menos aquí en Guayaquil, entregando con servicio a domicilio. Los gourmets Deli ya venían trabajando con aplicaciones como Rappidi, Glovo, Uber Eats y luego se incorporaron con Picker para empezar a vender. Ya con todo esto del COVID-19 que no se podían abrir los establecimientos, se le empezó a dar más fuerza a la parte de servicio a domicilio. La parte de hospedajes fue la parte más crítica, porque ahí no puedes ofrecer algo más que no sea hospédate con nosotros, entonces ahí lo que ha ayudado a la parte de ingresos y ventas ha sido un poco el tema de las personas que vienen de fuera del país y necesitan el alojamiento obligatorio. Entonces trataba de armar paquetes súper beneficiosos que tengan muchos plus para los clientes tengan alojamiento en los hoteles, y ya que se están aperturando nuevamente los establecimientos de comida se han hecho adecuaciones a los establecimientos como: reducir el número de mesas, se han separado las mesas con bimbos transparentes, no sé si son vidrio o acrílicos, la verdad es que no he cruzado al hotel, pero sé que tiene en el patio sé que tienen separaciones en algunas mesas para que si en una mesa están dos personas no tengan contacto con la mesa de alado. Y de esa forma evitas quitar tantas mesas, han quitado igual bastantes mesas, pero de esa forma en ciertas horas no dejas dos mesitas nomás. Y así aseguras al cliente porque ya tiene esa división ahí. Se ha tenido que hablar bastante del tema de señalética, porque bueno eso es una exigencia del Municipio y el Ministerio de Salud, con las señaléticas, el distanciamiento, normativas para tener cuidado, pero sí ha sido un trabajito más o menos porque ha sido unos meses duros para el sector turístico y se han reducido los ingresos.

18. ¿Se ha capacitado a todo el personal?

Mira en la parte administrativa hemos hecho capacitaciones, o sea se han socializado manuales de procedimientos y se han tenido conversaciones vía Zoom. En la parte operativa han tenido bastantes charlas con grupos pequeños con las personas que atienden en los establecimientos. Por ejemplo: en la parte de hospedajes, las personas han seguido yendo a trabajar, por menos algunas personas que han quedado, porque obviamente se reduce el número de personal y a estas personas se les da todos los implementos y equipos, se les proporciona información y recordatorios para estar equipados correctamente para ellos también cuidarse.

19. Tienen un plan de comunicación de crisis (26:54)

Mira en la época del Terremoto Ecuador 2016, ni mi jefa ni yo estábamos en el hotel, pero sé que no había un plan de comunicación en crisis. Realmente la parte de comunicación de crisis la hemos empezado, realmente no sé cómo hicieron en la época del terremoto, porque no trabaja en esa época de ahí, pero ahora en sí estuvimos, se creó un plan de comunicación tratando de trabajar como una cadena no haciendo comunicaciones independientes como Hotel Oro Verde Guayaquil, Hotel Oro Verde Manta, Unipark, no sino como cadena. Tratando de comunicar temas a fondo super positivos, habido mucha sobre todo en el mes de marzo hubo bastante comunicación negativa en redes entonces no podíamos unirnos a comunicaciones negativas o simplemente dejar de comunicar, sino que se empezó hacer de poco a poco desde fines de marzo, principios de abril, se empezó hacer comunicaciones positivas, recordándole a las personas por qué hay que tener esperanza y volver a surgir porque ese fue el lema en un principio “volveremos a surgir” y dábamos comunicaciones muy suaves porque tampoco se podía que poner tan positivo desde el principio porque había mucha angustia y ansiedad en las personas pero se sacaba bastantes comunicaciones de ese tipo tratando de recordar o ser parte de esas comunicaciones positivas y recordarle a las personas que tienen que tener esperanza y que hay que apoyar bastante a lo nacional. Porque tratábamos de utilizar bastante imágenes de los pescadores de Manta, de los parques en Guayaquil, de algún lugar turístico en Quito, de algún lugar así, para que las personas recuerden a qué debemos volver y que debemos volver a lo nacional para realmente apoyarnos entre todos como país.

20. En el caso de poseer un plan de comunicación de crisis, cada cuánto tiempo se evalúa y actualiza y quiénes intervienen en esa actividad

Mira nosotros primero hicimos durante dos semanas hicimos esa comunicación de "volveremos a surgir", porque había bastante el temor que todo se paralizó en la parte económica, luego de un par de semanas se evaluó que se iba a seguir comunicando y pasamos al… o sea te estoy hablando bien en detalle, pasamos al "volveremos a estar juntos" porque había bastante ahí el sentimiento de que no ves a tus seres queridos, o no ves a muchas personas, no los has visto en mucho tiempo, no los has visto en muchos días, cuando es una costumbre casi que verse todos los días o seguido. Entonces empezamos a variar en cuanto al tema de con qué palabra o con qué frase le hablábamos al espectador, por así decirlo, que hay en redes. Luego también seguimos con el tema de la prevención, ya luego de un mes, ya pasamos al tema de dejar de comunicar ese tipo de cosas o ya irlo deteniendo poco a poco y pasar a la parte de comunicación de normas de prevención, si se ha ido haciendo una evaluación cada dos semanas, cada tres semanas, ya luego un mes porque se tenía que hacer un seguimiento frecuente, porque realmente el cambio de las personas era súper volátil, en realidad con todo lo que está pasando.

21. ¿La organización tiene establecidos los niveles de crisis (grave-media-leve)? (esto se relaciona con los riesgos potenciales)

Sí o sea desde el principio lo hicimos, desde cuanto empezó todo ese tema de que se cerraron los aeropuertos y empezó la cuarentena. La primera acción interna fue empezar a evaluar los diferentes productos, no solo me refiero hospedajes, alimentos y bebidas sino también productos como programas de lealtad o membresías que tiene la cadena que se venden normalmente, a evaluar que tanto iban a caer, evaluar para empezar a prepararse para el bache, como quien dice, el bache grande. Se evaluó bastante la parte económica en cuanto tema de proveedores que nomás se podía hacer internamente, cosas así, pero sí desde un principio se evaluó en qué situación estábamos y desde el principio fue grave honestamente.

22. ¿Cuál cree usted que fue la que mejor se gestionó y la que peor se gestionó? ¿por qué?

Yo creo que lo mejor quizás suene algo, te voy a decir algo que quizás suene como que quizás no hubiera sido tan importante, pero una de las cosas súper buenas en cuanto a

comunicación hacia clientes internos que salió super bien, fue empezar a comunicar la parte gastronómica de consejos gastronómicos de la cadena. Se empezaron hacer videos con los chefs, con el personal de los restaurantes en donde se compartía cómo cocinar algo, alguna receta especial de los hoteles, cómo hacer una bebida especial y eso gustó bastante. No es el mega estrategia, ni descubrir el agua tibia, pero te das cuenta que son cosas que las personas buscan, primero porque estaban encerradas en casa, entonces piensas ya me aburrí todos los días de comer atún o comida casera entonces qué más hago, hasta para que mi familia varíe porque no solamente es me aburrí de la comida es quiero pensar en algo diferente para no estar estresado, eso creo que nos funcionó súper bien con los clientes, con nuestras audiencia. Funcionó súper bien. Y algo negativo fue el tema y no porque haya sido algo malo en sí, sino que al comunicarlo de por sí no iba a recibirse muy bien, fue cuando se comunicó de parte de los hoteles las tarifas de aislamiento obligatorio, mira lamentablemente, o sea en mala hora los hoteles de la cadena no son de los hoteles baratos de Guayaquil, sobre todo lo que **es PRO VET y** uno de los hoteles comunicó en sus redes las tarifas de aislamiento obligatorio o sea el ministerio lo que publica es los números de contacto. Eso es lo que el Ministerio de Salud te brinda, los números de contacto, pero no te publica tarifas. En uno de los hoteles se publicó sus tarifas porque a veces cada hotel maneja sus cosas, y hubo muchas críticas de esa parte y claro justamente y las personas tiene razón en criticar porque estás en un momento muy sensible en la parte económica, tienes a personas quedándose sin trabajo en todos lados, tienes un montón de cosas que hacer, tienes cosas encareciéndose, tienes personas desesperadas afuera del país queriendo regresar gastando el triple en boletos de avión para regresar a su país y no quedarse en un aeropuerto, que estaban de vacaciones y de repente se quedaron allá y no saben qué hacer y de paso les toca regresar como parte de gastar más de tres veces en un pasaje, pagar un hotel catorce días obligatorio porque el gobierno te lo exige. Entonces, la tarifa tenía que ser esa porque es lo que cuesta el servicio y los productos que te da el hotel, pero comunicarlo sí sonó insensible.

23. ¿Y cómo la gestionaron?

Mira lo que se hizo fue empezar a responder a las consultas o a las reacciones obviamente no a todas porque hay algunas que son personas simplemente, personas que responden casi

que pelean en Instagram en todo, con todas las cuentas que se encuentran y no les gusta algo o pelean entre sí por algo. Pero sí se trató de calmar un poco el tema y se dejó de comunicar ese tipo de cosas para tratar de responderles y comunicarles el por qué, que nomás se ofrece que incluye porque lamentablemente en la comunicación se veía en grande un precio y claro lo primero que ves es lo que te impacta y no ves el resto, entonces cuando ya empiezas a aclarar persona por persona, no es que incluye esto realmente lo que se cobra en las tarifas incluye todas las comidas, varias cosas, snacks entonces se empezó aplacar un poco la situación. Pero igual fue algo muy sensible no es que tenía una solución y ya todo bien. Pero realmente no fueron muchas personas, no fueron demasiadas y lo que se hizo fue que les escribieron por interno, como para resolver alguna duda o si tienen alguna consulta, realmente tratando de que sientan, pero es difícil trabajar con personas que te responden así o que lo sienten como algo muy personal y reaccionan a la crítica y son clientes potenciales es complicado responderle: "No usted está mal". No es la solución, entonces lo máximo que puedes hacer ahí realmente por favor si tiene alguna duda o alguna consulta avísenos para poder indicarle es lo máximo que realmente puedes hacer, porque ponerte a decirle no, usted está equivocado y ponerte a pelear con la persona que puede ser tu cliente el día de mañana.

24. ¿Cuál o cuáles de estos medios ha utilizado la organización para el envío de comunicaciones en caso de crisis?

Mira nosotros hemos utilizado las redes sociales de los hoteles, cada hotel tiene su red social y también el corporativo tiene su Instagram y su Facebook y también se han usado mailings masivos y también la aplicación Oro Verde Rewards, que es la aplicación del Programa Lealtad, más de comunicación interna, como cuando te llegan los mensajes push en los celulares, también se enviaban muchas comunicaciones así.

25. ¿Y para su personal interno? ¿Para las capacitaciones? ¿Qué canales utilizaron?

Las personas que se quedaron trabajando son operativos y esas personas no tienen correos de la empresa entonces realmente ahí el compartir la comunicación es vía WhatsApp e impresos, pero como se está evitando tener el tema de impresos, vía WhatsApp.

26. ¿Cómo mide o monitorea los medios de comunicación durante la crisis?

Te voy hacer muy honesta, ahí el monitoreo fue rudimentario, realmente éramos nosotros monitoreando las redes porque por un tema de reducción de gastos, reducimos proveedores también y no es que teníamos una agencia de publicidad al pie monitoreando las cosas, o Relaciones Públicas monitoreando y pasándonos informes, no nosotros nos encontrábamos monitoreando las redes, viendo qué pasa en el país, que pasa en el mundo y qué pasa en la competencia. Pero éramos nosotros monitoreando viendo todos los días qué sucedía o viendo qué otras cosas se pueden sacar y hacer.

En ese momento en que todo se empezó a poner serio y de una se cortaron los ingresos, el tener un proveedor, nos daba mucha pena porque son proveedores que son súper buenos, pero hubo que suspenderlos.

27. ¿Qué método de evaluación de la comunicación en crisis ha utilizado?

Mira todavía no hemos hecho eso, todavía no hemos evaluado no nos hemos sentido a hacer un …. de todo lo que pasó. Y lo que tenemos, es lo que hemos ido conversando poco a poco pero sí hemos ido haciendo pros y contras de lo que ha ido pasando. Qué volveríamos hacer, que no volveríamos hacer, poco lo hemos ido haciendo con cada actividad, pero así un informe general no tenemos al momento. Porque esto todavía continúa, no termina de pasar.

28. ¿Cómo han manejado la comunicación externa de su empresa en este periodo? ¿Cuál es el objetivo? ¿Lo consiguió?

En la parte de la comunicación sí, nos ayudó bastante porque lo peor que puedes hacer es quedarte quieto también, lo peor que puedes hacer es no comunicar nada y quedarte quieto. Y realmente que ahorita las cosas están reaperturándose por lo menos un poquito, si hemos tenido reacciones de los clientes normales o de personas que no han asistido antes o que no han contratado un servicio de los hoteles y sí hemos tenido solicitudes de reserva para lo que queda del año, para los próximos meses, nuestros clientes que son frecuentes, que van todos los días a los restaurantes han vuelto a ir, por lo menos para comprar para llevar, y sí ha servido bastante para hacerle acuerdo a nuestros clientes que aquí estamos, que no nos hemos ido. Ese era un objetivo también, no podemos quedarnos callados, en el momento que nos quedábamos callados se podían olvidar de nosotros y simplemente irse al otro.

29. ¿Qué cambios significativos ha planteado para consolidar la reputación y ética de su organización, incluyendo los públicos con los que se relaciona?

Mira algo súper importante que nos hemos planteado como cadena y que estamos trabajando es la parte de que la Cadena de Hoteles Oro Verde es la única cadena hotelera 100% ecuatoriana, hay otras cadenas hoteleras en Ecuador ciertamente, está el Hilton, Wyndham, Sheraton, Sonesta, pero son cadenas internaciones con hoteles fuera del país y obviamente han sufrido el impacto económico de toda esta crisis. Sin embargo, tienen el apoyo y el aval de los corporativos que son a nivel global, pero en cambio nosotros como cadena hotelera 100% ecuatoriana realmente somos los que más impacto sentimos porque los hoteles son solo aquí en Ecuador y no tenemos un fondo en el extranjero que puede ayudar a cubrir cosas del servicio. Y desde la cabeza de la empresa, que es ecuatoriano queremos promover ese sentir de que tenemos que cuidarnos entre nosotros, ver por los negocios ecuatorianos, por las personas ayudar a los proveedores también, obviamente nosotros hemos recortado ciertas cosas de consumos, pero sí vuelves a consumir que sean cosas ecuatorianas. Si vuelves a comprar, compra algo producido en Ecuador, compra alimentos ecuatorianos, las personas de la tienda, las personas del mercado, si te comes un plato típico estás ayudando porque estás consumiendo cosas que, estás ayudando inclusiva a la persona que realiza la pesca hasta la persona que lo cocina, cosas así. Entonces ese es el mensaje con el que nos vamos a empezar a manejar y nos estamos empezando a manejar.