

**UNIVERSIDAD DE FLORES**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**



**CONSULTORIA**

**DIV INF SA**

**Tesina 2018**

Alumna: Podestá Elisabeth

Legajo: 16545

**ep\_1501@hotmail.com**

Curso: Especialista David Aguirre

Tutor: Matías Fernández Ruiz

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**UN ESTUDIO DE CASO EN EMPRESA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS**

## INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	6
2. CONSIDERACIONES GENERALES .....	7
2.1 Características del trabajo contratado .....	7
2.2 Presupuesto .....	8
2.3 Equipo Consultor.....	8
2.3.1 Formación académica.....	8
2.3.2 Trayectoria laboral .....	9
3. ALCANCES Y LIMITES .....	9
4. OBJETIVOS .....	10
5. METODOLOGIA.....	10
6. CAPITULO I. DIVISIÓN INFORMÁTICA, "DIV INF" .....	11
6.1 Descripción de la organización.....	11
6.1.1 Estructura de la Organización .....	13
6.1.2 Descripción de los sectores .....	14
6.2 Descripción y delimitación de campo de estudio .....	19
6.3 Marco teórico .....	20
6.3.1 Generalidades de las empresas familiares.....	22
6.3.2 Generalidades sobre la comunicación.....	27
6.3.3 La cultura y el sentido de pertenencia.....	29
6.3.4 La comunicación como medio generador del sentido de pertenencia.....	31
6.3.5 Estrategias de comunicación empresarial .....	33

CAPITULO II. ANALISIS, DESARROLLO Y DIAGNOSTICO .....	48
2.1 Identificación de la Empresa .....	49
2.2 Factores Objeto de Análisis.....	49
2.2.1 Ambiente de la Empresa.....	49
2.2.2 Estructura de la Empresa.....	50
2.2.3 Comunicación.....	53
2.2.4 Análisis de las entrevistas.....	55
2.2.5 Cultura Organizacional.....	60
2.2.6 Fortalezas.....	61
2.2.7 Debilidades.....	62
2.2.8 Oportunidades.....	62
2.2.9 Amenazas.....	63
2.2.10 Gestión de Riesgo y Oportunidad.....	63
CAPITULO III. CONCLUSION Y PLAN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	66
3.1 CONCLUSION .....	66
3.2 PROPUESTA.....	67
3.3 PLAN DE ACCION.....	68
3.4 RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES .....	70
BIBLIOGRAFIA .....	73
ANEXOS .....	76
Anexo 1. Entrevistas .....	76
Anexo 2. Matriz FODA .....	96

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco todo el apoyo recibido por mi familia, por estar pendiente, por acompañarme en este camino; a mis compañeros de trabajo por ayudarme y ser un pilar fundamental para mi formación.

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de la presente investigación es promover estrategias para mejorar la comunicación en una empresa de sistemas informáticos. Para ello se realizó una investigación bibliográfica para ubicar el contexto de la empresa y determinar información correspondiente a su estructura, trabajadores, procesos y operaciones a fin de hacer su interpretación y aplicación en la organización. De igual manera se realizaron observaciones correspondientes al ámbito comunicacional dentro de la empresa y se llevaron a cabo varias entrevistas al personal que suministrara información de relevancia con relación a los requerimientos de la investigación.

La empresa seleccionada fue División Informática, la cual es una empresa familiar con una alta cultura organizacional y dominio total del negocio financiero, lo cual le ha permitido mantenerse durante 35 años en el mercado competitivo. En la misma se detectó un ambiente de trabajo relativamente satisfactorio, en el cual existe una buena comunicación propiciada por la directiva, y han desarrollado una fuerte cultura de trabajo por lo que los empleados tienen expectativas de lograr crecimiento profesional dentro de la empresa. En relación a la comunicación interna establecida en la empresa, se consideró buena, permanente y abierta con gran fluidez en sentido horizontal entre gerentes de área. Con relación a la comunicación vertical entre gerentes de área y los empleados bajo su cargo también se detectó que es relativamente buena en ambos sentidos, igualmente buena en sentido ascendente entre gerentes y la directiva. Sin embargo, de las entrevistas realizadas al personal de gerencias, se detectó una falta absoluta de comunicación entre los empleados de nivel bajo con las directiva. Las entrevistas para evaluar las estrategias comunicacionales de la empresa se realizaron únicamente a personal directivo y gerencial. En relación a la comunicación externa, entre el área de soporte con los clientes, se manifestó descontento, por recibir productos no adaptados a sus requerimientos. Con relación al ambiente externo de la empresa se identificaron una serie de oportunidades que es necesario aprovecharlas y de amenazas que hay que considerar para establecer las medidas sugeridas. En función del diagnóstico realizado, se realizó una propuesta de estrategias de comunicación conjuntamente con un plan de acción para llevar a cabo mejorar la comunicación organizacional en general.

## 2. CONSIDERACIONES GENERALES

### 2.1 Características del trabajo contratado

La empresa DIVISION INFORMATICA SA solicita la realización de este diagnóstico con el fin de conocer las debilidades y fortalezas en el terreno de la comunicación y poder realizar un planteamiento que permita mejorar en este ámbito. Esta evaluación se realiza con la finalidad de hacer la empresa más competitiva y productiva, ya que al presentar mejoras en la comunicación, esto se convierte en un elemento dinámico, que permite adaptarse a las necesidades de los usuarios, teniendo una mejor capacidad de respuesta y haciendo más eficiente la dinámica empresarial. Está claro para ellos, que las compañías que presentan debilidad en la comunicación, muestran una imagen de lentas y testarudas a los clientes, y de lugares poco atractivos para el trabajo, a sus empleados.

La intención es presentar a la empresa al final de la evaluación, los siguientes elementos:

Un diagnóstico de la situación general, realizando como instrumento de revisión la una matriz FODA

La propuesta de las estrategias a implementar con relación a lo evaluado

Las recomendaciones para implementarlas.

Dicho informe se inicia en el mes de Abril de 2018 con plazo máximo de entrega en el mes de Septiembre de 2018, con intenciones de implementar los planes de acción y recomendaciones para esa fecha. A continuación se presenta el cronograma de trabajo.

Tabla N° 1. Cronograma de Trabajo

Actividad	Duración Semanal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Relavamiento en la organización	3	■	■	■																	
Elaboración de entrevistas	1				■																
Entrevistas	2					■	■														
Análisis de información	7							■	■	■	■	■	■								
Desarrollo de la propuesta	7														■	■	■	■	■	■	■

## 2.2 Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto mensual del informe, abonado los primeros días de cada mes (máximo hasta el día 6), hasta su finalización.

Tabla N° 2. Presupuesto mensual

Servicios Profesionales	\$15.000
Viáticos	\$3.000
Gastos varios	\$2.000
Total	\$20.000

## 2.3 Equipo Consultor

### 2.3.1 Formación académica

a) Estudio nivel universitario:

Contador Público – Facultad de Administración.- Universidad de Flores – UFLO  
(en elaboración de tesina de grado)

b) Herramientas informáticas:

Manejo definido de Windows. Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Outlook, Access). Redes Sociales (Linkedin, Facebook, Twitter, Instagram, Google Adwords).

c) Estudio nivel secundario:

Título Bachiller Gestión y Organización de empresas. Instituto Evangélico Luis Siegel – Diciembre 2002.



### **2.3.2 Trayectoria laboral**

Tareas dentro del Departamento de Administración: Facturación. Presupuestos. Contabilidad, manejo de personal en Oscar Britos SRL.

Liquidación de sueldos y jornales – manejo de personal - en Estudio Contable Maria Estela Laina .

### **3. ALCANCES Y LIMITES**

Con el presente informe se analizara el área comunicacional y se determinaran las debilidades que presenta la empresa para hacer el planeamiento de las estrategias a seguir en función de alcanzar los objetivos.

Se planteó en el cronograma de trabajo, 20 semanas para culminar la consultoría y entregar el producto que sería el diagnostico y la propuesta de implementación de las estrategias. Esto permitirá recopilar la información y realizar observaciones en el ámbito laboral de la empresa lo cual llevará al profesional a participar del día a día de la organización. El participar del medio laboral permitirá compartir tanto con los trabajadores como con sus directivos, con lo que se podrá identificar los elementos requeridos para realizar el diagnostico. La consultoría se hará para identificar las debilidades de comunicación solo en el área de soporte.

Entre los límites presentes en esta consultoría, se puede identificar el tiempo disponible tanto de los empleados como de la parte directiva, para suministrar la información necesaria y a tiempo en función de cumplir con los tiempos requeridos para la entrega. El informe se limitará a diagnosticar la situación de la empresa con relación a la comunicación empresarial y las estrategias para mejorar y su forma de implementación. Los planes de acción propuestos quedan a disposición de la autoridad para llevarlos a cabo.

#### **4. OBJETIVOS**

##### 2.1. Objetivo general

Promover estrategias para mejorar la comunicación en una empresa de sistemas informáticos.

##### 2.2. Objetivos específicos

Determinar las ventajas y desventajas que tienen las empresas familiares

Analizar las estrategias utilizadas en la comunicación interna

Analizar las estrategias utilizadas en la comunicación externa

#### **5. METODOLOGIA**

El diseño de la investigación permite determinar las técnicas de recolección de la información y el tratamiento de la misma que resultan adecuadas para abordar un problema. Esto permite elaborar una forma específica de enfocar un problema, que admita responder a las preguntas que plantea la investigación, por lo que su planificación debe hacerse previamente. Esta investigación busca explicar los elementos comunicacionales presentes en la empresa e identificar los factores de riesgo que afectan la misma dentro y fuera de la empresa. Es por ello que la misma se describe como de tipo explicativa basada en entrevistas y observaciones dentro de la empresa que permiten hacer un diagnóstico de la situación actual y generar una propuesta de mejora en el área analizada.

Es por ello que se realizó una investigación bibliográfica que permita ubicar el contexto de la empresa y determinar información correspondiente a su estructura, trabajadores, procesos y operaciones a fin de hacer su interpretación y aplicación en la organización. Posteriormente se realizarán las observaciones correspondientes al ámbito comunicacional dentro de la empresa y se llevarán a cabo varias entrevistas al personal que pueda suministrar información de relevancia con relación a los requerimientos del presente informe. Para la fase de entrevista, la selección se realizará en función de la

estructura organizativa y su relación con los procesos de comunicación interna y externa de la misma.

A los fines de poder desarrollar dicha investigación, se ha delimitado un criterio muestral no probabilístico por conveniencia, ya que “el investigador elige a los sujetos y situaciones según los fines de su estudio, seleccionando aquellos que considera típicos” (Vieytes, 2004, p.404). La entrevista, como instrumento de recolección, permite obtener la información en forma directa por parte de los actores seleccionados. Además, posee otras ventajas a saber, como son “la existencia de un contexto de interacción más directo, personalizado, flexible y espontáneo, favorece la transmisión de información no superficial y da al investigador la posibilidad de esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar cometer errores”( Vieytes, 2004, p.661). La misma es descrita como la “Interacción entre dos personas, una de las cuales –el investigador- formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra –el investigado- proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada” (Sabino, 1992, 161), la cual facilitará la recolección de datos para una indagación. La ventaja esencial reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

## **6. CAPITULO I. DIVISIÓN INFORMÁTICA, “DIV INF”**

### **6.1 Descripción de la organización**

La Consultoría se realiza a una empresa de Sistemas de Software ubicada en Muñiz, Provincia de Buenos Aires. “DIVISION INFORMATICA SA”, con CUIT N°: 30-71407864-6.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Es una empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones y consultoría al sector financiero, con más de 35 años de experiencia, y generando en cada cliente un alto valor agregado. El compromiso de DIVINF, es una cultura centrada en la satisfacción del cliente, los accionistas, empleados y la comunidad en la cual se desarrollan. Las bases de esta Política,

La visión de sus fundadores es brindar a los clientes opciones de productos de calidad con multiplicidad de alternativas funcionales, pero que también permitan ser adaptados a sus necesidades. Acompañar a sus clientes en la definición de las prioridades, aportando su conocimiento en el mercado financiero para lograr brindar un servicio de desarrollo ágil y cumpliendo con los compromisos de entrega de servicio asumido. Esta Política de Calidad es definida e impulsada desde la Dirección, asumiendo los compromisos de comunicarla e implementarla asegurando que sea entendida por todo su personal, y que sea revisada periódicamente, asegurando su cumplimiento. El Directorio de DIVINF es el máximo responsable de la aplicación de esta política en la empresa.

Según Milich (2014), DIV INF, es una pymes familiar, donde Carlos Weber su socio fundador junto a su hijo Juan Ignacio Weber, idearon el Sistema Loan, una aplicación de gestión integral destinada a entidades bancarias, financieras y casas de crédito. Esta herramienta permite la administración eficaz y segura del crédito de consumo, efectivo o tarjeta de crédito. Con el sistema se puede administrar el seguimiento de la morosidad, simplificar y agilizar el manejo del negocio disminuyendo la labor de control y administración, obteniendo más tiempo para diseñar estrategias que optimicen la rentabilidad. Sistema Loan es Web, por lo que puede ser utilizada desde cualquier dispositivo sin necesidad de ser instalada.

Los fundadores relatan con orgullo los grandes logros que consiguieron y la excelencia del sistema: " Nuestro software de préstamos le permitirá extender los límites de su empresa ofreciendo distintas metodologías de venta y administración de productos financieros"

Entre algunas de las funcionalidades están:

Otorgamiento en comercios, planes de créditos, clientes, garantes, solicitudes, cobranzas, centro de autorizaciones, consultas de boletín y saldos.

Liquidaciones a comercios, comercializadoras, pago a comercios, generación de cheques.

Movimientos de caja con cuentas contables, arqueo, cierre, subdiarios.

---

es un contexto de mejora continua basada en la norma internacional ISO 9001. ." (DIV INF SA, Web corporativa - <http://www.divinf.com.ar/#empresa>.)

Contabilidad, plan de cuentas, carga de asientos, mayor, balance, libro diario.

Juan Ignacio, joven profesional, que en muy temprana edad se convirtió en Presidente de la SA líder en software financiero, cuenta que: "Nuestra herramienta está diseñada para administrar el 100% del negocio financiero, desde el alta de un producto hasta la facturación y cobranza del mismo".

Cobranzas puntuales, por tandas, en estudio jurídico, reportes de cobranzas ingresadas.

Impresión de chequeras con códigos de barras para Rapipago, Pago Fácil y medios de pago digitales.

Facturación a clientes, a comercios, subdiarios con devengamientos, copiativos.

Estadísticas, cuentas a cobrar, cuentas cobradas, seguimiento de ventas y cobranzas, seguimiento del estado del negocio.

Gestión de la morosidad, correspondencia con códigos de barras, intimaciones, seguimiento, reportes.

Tanto padre como hijo, tienen la misma gran idea, que es mejorar su producto día a día, avalado por la experiencia y la confianza de las entidades que trabajan con ellos.

Milich (2014), refiere que DIVINF establece un proceso que monitorea la percepción de los clientes, a través de la gestión de reclamos y sugerencias realizadas, continuidad del servicio, lo que permitirá la toma de acciones para mejorar continuamente la satisfacción de los mismos.

### **6.1.1 Estructura de la Organización**

En la empresa se tienen dos sectores claramente definidos, los cuales se mencionan a continuación:

#### 1) El área organizacional

En esta área se tiene igualmente, 4 sectores definidos como son:

- a) Soporte: Formado por 3 personas: un responsable y dos colaboradores
- b) Fábrica: Lo integran 4 personas: un responsable y 3 desarrolladores mas, todos en este sector tienen un peso muy importante en la empresa; son los encargados de realizar, de volver realidad lo que el cliente desea.
- c) Implementación: 2 personas trabajan depurando información, tomando la base del trabajo y limpiar cualquier vicio que el sistema arrastre.

d) Comercial: Son 3 personas en las cuales está incluido el director de la empresa, que realizan la venta del sistema. Se encargan, además, de las capacitaciones a Nuevos usuarios.

2) El área funcional:

Esta área posee varios departamentos, los cuales se presentan en el organigrama mostrado en la figura 1.

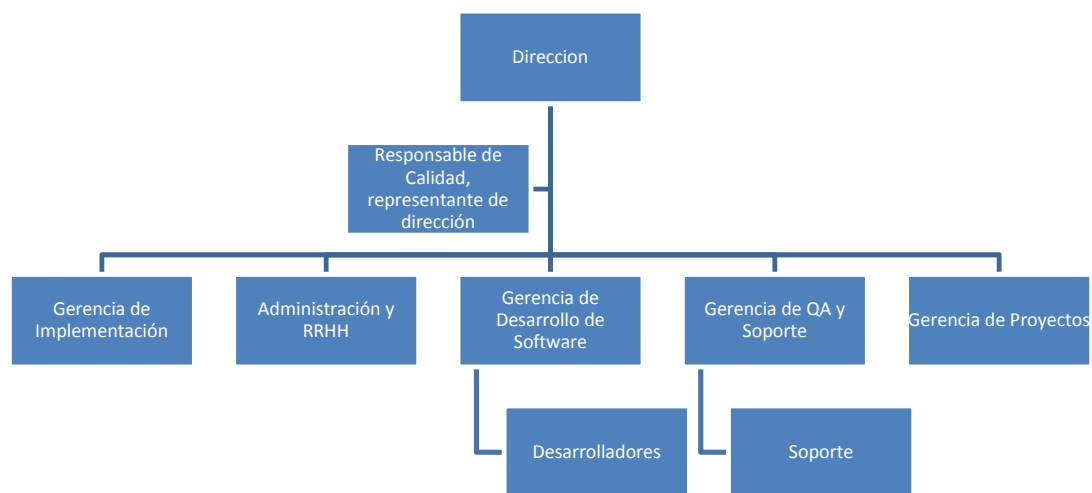


Figura 1. Organigrama de la empresa

### **6.1.2 Descripción de los sectores**

A continuación se presenta los sectores por los que está compuesta la empresa en estudio y las funciones que cada uno de ellos ejerce.

a) Soporte: esta área desarrolla las siguientes funciones:

Gestionar el servicio de correo electrónico.

Gestionar el manejo de usuarios, plataforma virtual y mensajería instantánea.

Administrar la red telefónica institucional.

Apoyar a usuarios en operaciones de implementación o adecuación de servicios informáticos.

El área de soporte, tal vez sin saberlo o sin ser reconocida es el área más importante y la que mas "golpes" sufre. Es el primer contacto que el usuario tiene, hay una comunicación directa con el cliente. Cuando una empresa adquiere un producto o servicio tecnológico, ya sea hardware o software, busca mejorar su infraestructura, su negocio y el servicio. Teniendo en cuenta que estos son aspectos indispensables en las empresas, se debe tener presente que las implementaciones requieren siempre de asistencia de personal que se encargue del funcionamiento y estabilización del mismo. El servicio técnico no es simplemente una asistencia de reparación o mantenimiento: es la imagen de la empresa; es una parte fundamental, pues es quién garantiza que la prestación del servicio se dé en las mejores condiciones. Por eso, los técnicos que realizan este servicio han de tener pleno conocimiento de la importancia de su labor.

El soporte técnico no es solo atención de incidentes. Este consiste en prolongar la vida útil de la infraestructura, al ser una asistencia activa y no reactiva, lo cual implica un mantenimiento programado de los equipos. El ideal de cada compañía es que sus sistemas estén siempre en funcionamiento y disponibles, que nunca se interrumpa o afecte las actividades de los usuarios y los procesos del negocio. Para lograr esta misión se requiere de personal profesional capacitado para garantizar la prestación de un servicio técnico con calidad, personal con conocimientos en hardware, portátiles, PC de escritorios, impresoras, software, aplicaciones propias de la empresa, herramientas informáticas, clientes de correo electrónico, sistemas Windows, Linux, restauración de sistemas operativos, redes, identificación de conectividad, conexión de puntos de red, entre otros conocimientos que se van adquiriendo con la experiencia.

La prestación del servicio a los usuarios finales se debe realizar oportunamente, con amabilidad, con respeto y con claridad. El personal técnico debe explicar claramente al usuario el motivo o falla de su sistema. En ocasiones los incidentes suceden por desconocimiento e incorrecto manejo de las herramientas. Con la asistencia se puede

detectar este tipo de falencias para posteriormente capacitarlos y evitar daños mayores en el sistema, como pérdida de información, apagar mal el equipo, desconfiguración entre otros.

b) Fábrica:

También llamados Programadores de Software, Analista- Programador o Developer, es una ocupación dedicada al diseño, producción y mantenimiento de elementos o conjuntos de software que requieran integrarse para elaborar aplicaciones. Su trabajo debe reflejar los modelos de calidad que sigue la empresa, adaptándose a los plazos y ordenándose para lograr los objetivos del proyecto.

Dado que su rol se vincula con la implementación de software, entendida como la forma en que un diseño cumple con la meta para la cual se creó, su tarea principal es brindar las especificaciones necesarias para que efectivamente pueda utilizarse. Debe adaptar piezas de software para que puedan integrarse al modelo, mejorándolo o agregando nuevas funcionalidades. Para la adaptación de software, debe revisar los lenguajes de programación con el fin de resolver problemas y reutilizar elementos que ya fueron integrados, pero implantando un código propio.

Otra de sus labores es mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías, realizando un seguimiento de las tendencias para generar mayores oportunidades de venta al ofrecer un producto de nivel internacional, que genere nuevos consumidores. En caso de que trabaje optimizando la estructura informática de un compañía en lugar de fabricando productos, estar atento a las novedades permite ampliar la capacidad de resolución y asegurar la competitividad de la empresa.

Este rol es responsable de desarrollar las funcionalidades del sistema, incluyendo su diseño para ajustarlo en la arquitectura, implementando, probando, integrando y documento componentes que hagan parte de la solución.

Este rol necesita del siguiente conocimiento, capacidades y habilidades:

- Definir y crear soluciones técnicas en la tecnología del proyecto.
- Entender y ajustarse a la arquitectura.



- Identificar y construir pruebas de desarrollo que cubran el comportamiento requerido de los componentes técnicos.
- Comunicar el diseño de forma que los otros miembros del equipo lo comprendan.

El perfil más adecuado para cumplir este rol es: Profesional con experiencia en desarrollo de aplicaciones de software de acuerdo a la tecnología definida para el proyecto. La persona en este rol es asignada dentro del Trabajo de Oficina realizado, de las siguientes maneras:

- En equipos pequeños y ágiles, este rol es a menudo compartido entre varios miembros que desempeñan otros roles.
- Aún en el más pequeño equipo, varias personas deberían trabajar juntas para crear la solución técnica.
- Una persona que desempeña este rol puede tener habilidades especializadas, en un área técnica particular, como también tener un amplio entendimiento de las tecnologías involucradas, para ser capaz de trabajar con otros miembros técnicos del equipo.

#### c) Implementación

El implementador es responsable de desarrollar y verificar los componentes del software que le fueron asignados, de acuerdo con los estándares establecidos en el proyecto. Si se deben crear componentes para soporte de verificación, el implementador es el responsable de desarrollar y verificar los componentes de verificación y los subsistemas correspondientes.

Colabora en la integración de los componentes. Debe realizar la Documentación Técnica de los componentes desarrollados.

El perfil más adecuado para cumplir este rol es el siguiente: Debe tener habilidades para programar; Debe saber cómo funciona el sistema o aplicación en una prueba; Debe estar familiarizado con la tarea de Verificación.

De la misma forma, las actividades que son responsabilidad del rol son las siguientes: Implementar Prototipo; Verificación Unitaria; Documentación Técnica; Corregir la Implementación.

De igual manera, los entregables que son responsabilidad del rol son los siguientes: Prototipos; Módulos; Documentación Técnica; Informe de Verificación Unitaria

Igualmente, las actividades en las que está involucrado el rol son las siguientes: Comunicar el Diseño a los Implementadores; Seguimiento de la Línea Base; Verificar el Software; Registrar Esfuerzo; Gestión de Riesgos; Integrar el Sistema; Ajustar y Controlar el Desarrollo; Documentación de Usuario; Apoyar a usuarios en operaciones de implementación o adecuación de servicios informáticos; Instalación y configuración de componentes internos o externos; Elaboración de manuales y guías de funcionamiento; Realización y control de copias de seguridad de la información sensible de la empresa; Inventario y control de Hardware y software; Control de la red.

#### d) Testing

Es un control interno en el cual ellos prueban, se aseguran que funcione el sistema como el cliente requiere, o verifica que las modificaciones pedidas cumplan el rol. Deben lograr que no llegue algún error en la funcionalidad del sistema.

Un tester investiga un producto de software con el objetivo de obtener información acerca de su calidad y del valor que representa para quienes lo utilizan. Asume el desafío de detectar la mayor cantidad de fallas severas (incidentes de alto impacto) con el mínimo esfuerzo, antes de que el software salga a producción. El tester participa de todas las etapas del proceso de desarrollo de software, colaborando para asegurar la máxima calidad del producto. Su perfil conjuga un conjunto de habilidades con el conocimiento del negocio, de la aplicación bajo prueba y de cómo planificar, diseñar, ejecutar y administrar las pruebas.

Dentro de las habilidades de un tester se destacan:

Capacidad de abstracción y modelado para entender y simular el comportamiento del sistema bajo prueba.

Creatividad para generar ideas e imaginar los problemas que podrían existir.

Pensamiento crítico para evaluar las ideas, hacer deducciones y vincular lo observado con los criterios de calidad de la empresa.

Pragmatismo para poner en práctica las ideas y adecuar las técnicas y el esfuerzo al alcance del proyecto.

Aptitudes para el trabajo en equipo, de manera de poder interactuar con los desarrolladores y otros testers, y lograr el máximo beneficio en esta interacción.

Las pruebas constituyen una de las actividades más importantes dentro del ciclo de vida de todo producto de ingeniería. En líneas generales la función de las pruebas es asegurar el funcionamiento del producto tal y como se especificó y con el comportamiento esperado. Es responsable por realizar el Control de Calidad del Producto de Software (Quality Control), intentando encontrar la mayor cantidad de fallas antes de que el software salga a producción.

De igual manera, entre sus competencias se tienen las siguientes:

Construir el plan de testing; diseñar casos de prueba; gestionar los ambientes de prueba; generar los datos de prueba; ejecutar y documentar pruebas, reportando y siguiendo los incidentes encontrados, usando las herramientas apropiadas de acuerdo a los estándares de trabajo de donde se desempeñe.

La misión de este sector es Asegurar que el software o pieza de software funcione de acuerdo con los requisitos; trabaje con sus interfaces de la forma esperada, detectando en forma temprana defectos y evitando su propagación y llegada al cliente.

## **6.2 Descripción y delimitación de campo de estudio**

Carlos Weber, director de la organización solicita nuestros servicios, dado que nos trasmite que percibe que en el área de Soporte no existe una comunicación fluida ni hay una escucha abierta para entender lo que el cliente necesita; observa que la persona que recibe el llamado no tiene las herramientas o el desenvolvimiento natural para establecer una relación cordial pero a su vez de confianza.

Nos comenta que: " Los chicos que atienden los llamados no saben cómo controlar o manejar mediante el diálogo, la ansiedad o enojo del usuario, nosotros necesitamos que le pregunten exactamente el problema y busquen una solución rápida, para eso creo que es importante utilizar algún método para demostrarle al que llama que su reclamo será tenido en cuenta y que están a su disposición solo que necesitan tiempo de revisión, no es cuestión de decirles que ya solucionan todo solo por el hecho de que llaman alterados; tenemos un speech muy casero que se reparte entre los empleados del área, pero no es suficiente" [ SIC] Carlos agrega: "el problema no solo lo veo en los reclamos, sino también

en los pedidos de algo nuevo, muchas veces no entienden claramente lo que el usuario necesita y no tienen la picardía de indagar más para que la tarea sea más sencilla, porque mientras más clara sea la solicitud, más rápido se realiza" [SIC].

Como resultado de esta situación, los clientes evitan comunicarse con el personal que realiza el soporte del sistema; al realizar la entrevista en la empresa pudimos dialogar con el estudio contable, donde se hace la facturación y se controla la cobranza; ellos pudieron contarnos que existe un caso puntual que afecta a la contabilidad de la empresa; *Cirino Paula, Contador Público*, nos cuenta que : "Muchas veces reclamamos pagos y los clientes niegan los mismos, acusando que la tarea que pidieron no es correcta, que no los entendieron cuando hicieron la solicitud, que no es lo que deseaban; la falta de relación con el cliente es tan grande que optan por realizar sus quejas con nosotros para , creo yo, ver si podemos entender lo que necesitan " [SIC]

En base a lo conversado, se decide hacer la consultoría en el área de soporte, donde se realizará un relevamiento que permita un adecuado diagnóstico y propuestas de solución con el objetivo de lograr que los empleados puedan desarrollar su mayor punto de eficiencia mejorando su comunicación y formas de expresarse.

### **6.3 Marco teórico**

El Concepto de Empresa está estrechamente relacionado al término Sociedad. Una Empresa por lo general es una sociedad entre dos o más personas que se reúnen con un objetivo en común y se define como una unidad económica que hace uso combinado de los factores de producción: Capital, Materia Prima y Trabajo, para producir un bien o un servicio que pone a la venta para el uso de un tercero. Cabe señalar además, que la constitución de una empresa involucra un contrato legal entre las partes, que define las responsabilidades, la forma de dirección de la empresa, la repartición de los beneficios y la duración de la sociedad; es decir una empresa involucra una personalidad Jurídica propia, diferente a la personalidad de los accionistas. En este sentido se puede asegurar que el término de Empresa Familiar no está relacionado solamente con la aportación de capital, con la responsabilidad sobre las obligaciones de la empresa o con la duración, sino que se puede considerar a una Empresa como Familiar solo cuando los miembros de una familia actúan directamente en las actividades de producción, de administración y control de la empresa. En este apartado, se detallarán las bondades o elementos positivos y las fallas o

elementos negativos que caracterizan, a las llamadas Empresas Familiares, además de las generalidades que estas presentan.

El término Empresa Familiar, no existe en la legislación de ningún país. Las empresas se clasifican desde el punto de vista legal en: Empresa Individual cuando una persona es la responsable de manera particular tanto de la actividad de la empresa, como de las obligaciones y deudas contraídas, generalmente está ligado a las actividades artesanales y se rige por la legislación comercial en lo concerniente a la actividad mercantil y por la legislación civil en materia de obligaciones y derechos. El otro tipo es la Empresa Social y dentro de estas se tienen: Las Sociedades Civiles, Las Sociedades Mercantiles y las Sociedades de Interés Social. Es necesario señalar que la constitución de una empresa está vinculada a la responsabilidad de los socios o accionistas en las obligaciones y deudas de la empresa, esta responsabilidad puede ser limitada o ilimitada.

Casi todos los autores coinciden en que la mayoría de las empresas familiares son pequeñas o medianas empresas, pero así mismo señalan que es una equivocación considerar que las empresas familiares se limitan a los pequeños negocios o manufacturas artesanales, pues hay grandes empresas que son familiares; sin embargo, se puede afirmar que estas grandes empresas seguramente fueron en sus inicios pequeñas y modestas empresas. En otro orden de ideas, es necesario señalar que la creación de una empresa familiar, pasa en primer lugar por la escogencia de la personalidad jurídica que se adoptará. Al revisar los tipos de empresas según su personalidad jurídica y asumiendo la premisa del inicio modesto de la empresa familiar, se tiene que la personalidad jurídica idónea para la constitución de una empresa familiar es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, lo cual se fundamenta en las características de este tipo de sociedad.

Las Empresas de responsabilidad Limitada se caracterizan por: tienen un número reducido de socios, requieren poco capital patrimonial, la responsabilidad de los socios está limitada al capital patrimonial, este capital está dividido en participaciones de igual valor e indivisibles, no son negociables ni transferibles libremente y el capital patrimonial suscrito debe estar totalmente pagado, por lo que no se admiten capitales pasivos. En esta primera etapa la empresa gira alrededor de un número reducido de socios, posteriormente el crecimiento de la empresa familiar está vinculado al crecimiento de la familia, con la participación de los hijos e inclusive de parientes lejanos.

### **6.3.1 Generalidades de las empresas familiares**

Según Granato y Oddone (2007), las Empresas Familiares son más comunes de lo que se pueda pensar. Opinan diferentes autores que entre el 75% y 80% de las empresas conformadas son del tipo familiar con un gran peso en la economía mundial. De igual manera, según Torres (2011), no existe una definición oficial de empresa familiar, generalmente se les asocia con pequeñas y medianas empresas, artesanales o de otro rubros, poco profesionales, y fundamentalmente que esté conformada por personas unidas consanguíneamente; sin embargo, no sólo los pequeños negocios son empresas familiares, actualmente existe un alto porcentaje de empresas familiares que son grandes negocios que compiten en el mercado. Dumas (1992) señala que las estadísticas indican que en Estados Unidos, del 80% al 90% de las empresas son dominadas por familias; De la misma forma, Sharma, Chua y Chrisman (2000), afirman que el número de negocios varía entre 4.1 millones a 20.3 millones y emplean aproximadamente el 60% de la fuerza familiar norteamericana.

Según Torres (2011), en Argentina el 80% de las empresas son familiares. El autor también refiere que de la gran cantidad de empresas familiares que existen a nivel mundial, el 70% no llegan a feliz término, a excepción de aquellas que accedan incluir cambios en la organización familiar y empresarial y se permiten superar las desventajas que presentan las empresas familiares.

Según ABC de España (2001), entre los años 1924 y 1984, estudios realizados por Entrepreneurial Centre a 200 empresas familiares, indicaron que el 80% de las mismas dejaron de existir, el 20% restante fueron vendidas, y de este 20%, el 5% fue vendido nuevamente, el 2% dejaron de ser empresas familiares, y el 13% pertenece a la misma familia y de estas sólo el 3% logró prosperar. Estudios realizados en España, revelan que más del 65% de las empresas familiares españolas no llegan a la segunda generación; así mismo sólo de un 10% a un 15%, logran llegar a la tercera generación familiar. Sin embargo, es importante destacar, que es posible aumentar este porcentaje de supervivencia de las empresas familiares, y:

...que el éxito de la administración y gestión de las empresas familiares, está en incorporar un modelo de gestión con las herramientas necesaria para superar los obstáculos, a medida que la empresa vaya transitando las distintas etapas de su vida" (Torres, 2011, p.89)

De igual modo, también se ha demostrado que para preservar la empresa de generación en generación, es necesario planificar la sucesión familiar y organizar y regular las relaciones entre la familia y la empresa, de manera de separar cada rol y que no se crucen para que no influya negativamente uno en el ámbito del otro. Las familias deben estar dispuestas a introducir cambios y a generarlos en la organización familiar y en el ámbito empresarial para asegurar su permanencia en el largo plazo.

Las llamadas empresas familiares constituyen una organización social en la que la familia interactúa entre sí, en los negocios y en la propiedad, con características muy particulares que la definen, donde prevalecen los valores familiares y un alto compromiso de la familia con la empresa conformada por ellos, donde esos “valores culturales y tradicionales... están arraigados en la organización” (Andrade, 2002, p.380) y cuando además el vínculo que une a la empresa con la familia es permanente y de forma voluntaria.

En consecuencia, desde el punto de vista práctico, Según Andrade (2002), se ha considerado que las empresas familiares deben cumplir tres características principales: que gran parte o la totalidad de la empresa sea propiedad de una familia, que los cargos que tengan mayor responsabilidad dentro de la estructura organizacional de la empresa, estén ocupados por miembros de la familia y como tercer requisito, que la empresa sea transferida de generación en generación a algún familiar, es decir, debe existir una voluntad de continuar y crecer dentro de la empresa por miembros de la segunda generación. Granato y Oddone (2007), por su parte, consideran “que las empresas familiares constituyen una organización social en la que interactúan la familia, los negocios y la propiedad” (p.463), y que es a partir de estos tres elementos, que este tipo de empresa adquiere características muy particulares en lo referente principalmente a conducción, gestión y solución de conflictos internos y externos.

En relación a esta trilogía los profesores Tagiuri y Davis (1996), desarrollaron el modelo de los tres círculos (*Three-circle model*) con el objetivo de explicar las interacciones generadas en la empresa familiar, a partir de estos tres componentes: propiedad, familia y empresa. Igual opinión presenta Sagredo (2006) en relación a la triple conjunción familia-propiedad empresa, y afirma que para que la empresa familiar sea exitosa, debe mantener el equilibrio entre los tres elementos, de manera que se consiga una evolución y crecimiento de la empresa, y a la vez el desarrollo familiar.

### **6.3.1.1 Tiempo de Vida de La Empresa Familiar.**

En función de las experiencias y a las estadísticas se ha considerado que las empresas familiares, de acuerdo a las características que las definen, tienen un ciclo de vida claramente definido. Sin embargo, una de las condiciones para considerar a una empresa como familiar es que sea transferida de una generación a otra. Esta transferencia puede verse afectada por la visión individual de cada uno de sus miembros, lo que generalmente causa rompimientos. Según Andrade (2002), una de las maneras de minimizar los problemas en el traspaso del negocio es establecer un plan de sucesión, que permita realizar un acuerdo entre los familiares y a su vez el traspaso sin ocasionar traumas o conflictos.

Alcorn (1982), refiere que para el cual gran cantidad de empresas familiares se asemejan a las monarquías, donde el orden de nacimiento y el estatus que se ocupa en la familia es la política que predomina en el control de la empresa. De igual manera, Andrade (2002), refiere que este modelo de transferencia no programada, puede definir el término de la empresa familiar. Andrade estima que si la empresa familiar quiere sobrevivir con éxito a la siguiente generación, debe planificar la sucesión y organizar las relaciones familia-empresa. Este autor explica que si hay una sucesión de padre a hijo, de generación en generación, pero sin que otros miembros de la familia participen, entonces no puede considerarse una empresa familiar; lo que condiciona el reconocimiento como empresa familiar que al pasar de generación en generación, sea a manos de varios familiares o sucesores. Esta sucesión es un punto álgido, pues puede generar discrepancias o traumas.

El Modelo de Doderó (2008), explica las crisis por las cuales se ven afectadas las empresas familiares y las causas que las provocan, y plantea cuatro etapas de vida en las empresas familiares, a saber: *Etapa I: La del fundador que emprende el negocio:* Es la etapa cuando el fundador emprende el negocio, donde la empresa es propiedad y es manejada en un 100% por el miembro fundador y es quien toma casi el 100% de las decisiones, con una estructura organizacional y de gobierno relativamente sencilla. En esta etapa surge la crisis por falta de delegación. Se debe superar esta crisis para pasar a la siguiente etapa. *Etapa II.: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.* En esta segunda etapa, se involucran más miembros de la familia a la empresa ya formada, es necesario mantener la armonía entre familiares, formalizar protocolos comerciales, establecer canales de comercialización eficientes y planificar la sucesión para



los puestos gerenciales claves para el negocio. En esta etapa se atraviesa una segunda crisis por el ingreso de hijos y familiares. Hay confusión de roles- padre-jefe-hijo. *Etapa III. Crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos.* Superada la crisis anterior, la empresa continúa surgiendo, pero como es de esperar el miembro fundador fallece, presentándose una tercera crisis de poder entre hermanos y familiares. Se crea incertidumbre sobre la dirección que seguirá la empresa y generalmente, este tema se maneja con una fuerte presión emocional por el hecho acontecido, y no como un proceso bien estructurado y planificado, como es el deber ser. *Etapa IV: El gobierno Corporativo Profesional.* la familia debe mejorar la calidad de gobierno corporativo, mejorar las competencias directivas, ingresar nuevos profesionales a la estructura organizacional y nuevas dinámicas gerenciales, si tiene contemplado continuar con una empresa familiar prospera y competitiva en el mercado. En esta etapa se presenta entonces una cuarta crisis. Debido a los pocos controles establecidos y la falta de comunicación efectiva, los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto.

#### **6.3.1.2 Ventajas de la Empresa Familiar**

A continuación se presentan las principales ventajas que presenta el negocio familiar.

Según Torres (2011), **el Compromiso con el negocio**, se manifiesta en la consagración al trabajo, el cual es asumido con responsabilidad, que puede llegar al sacrificio personal a los fines de lograr el bienestar de la propia empresa y por consiguiente de la familia. De igual manera, Andrade (2002) señala que, en el mismo entra en juego una visión compartida que no solo busca el interés económico sino que trasciende a la materialización de un sueño sin importar que para ello deban sacrificarse.

**Orientación hacia el largo plazo.** La visión del Fundador de la empresa familiar es hacia el largo plazo, a traspasar el negocio de generación en generación, puesto que esto significará el bienestar de la familia. Torres (2011), comparte esa afirmación, pero considera que las empresas familiares tienen poca organización. Por su parte, Sagredo (2006), considera que se reducen los riesgos ante compromisos inesperados.

**Conocimiento del negocio.** Las visitas al negocio, los comentarios del padre fundador en el hogar, son condicionantes para que los hijos crezcan empapándose del negocio. De igual manera, Sagredo (2006) refiere que, crecieron escuchando las estrategias que planteaba y se comentaban en el ámbito familiar. Por lo tanto hay un conocimiento bastante claro del negocio.

**Cultura estable, confiabilidad y fuente de orgullo.** El conocimiento del negocio y la cultura estable de la empresa les proporciona confianza a los integrantes y es percibido por el mercado; además, Sagredo (2006) manifiesta que del orgullo que se siente por poder cumplir y llevar adelante sus sueños, se genera un sentido de pertenencia.

**Estabilidad organizacional.** El personal directivo dura más tiempo en sus cargos, la cultura familiar, valores y creencias son compartidos e interiorizados como principios que guían la conducta personal de la familia. Torres (2011), refiere que la estabilidad de la dirección de la empresa permite establecer una cultura mucho más fuerte y estable.

**Mayor Flexibilidad en el trabajo.** De la misma forma, Torres (2011), señala que la informalidad de las relaciones familiares sin reglas de comunicación y barreras burocráticas que interfieran en los procesos, se trasladan a la empresa. Esta flexibilidad les permite adaptarse con mayor rapidez y facilidad a los cambios que se puedan generar.

**Menos burocracia.** En este caso, Andrade (2002), señala que la toma de decisiones es mucho más rápida, no hay muchos estratos organizacionales que deban tomar decisiones estratégicas. Las acciones están concentradas en pocas manos por lo que se agiliza.

#### **6.3.1.3 Desventajas de la Empresa Familiar**

Todas las desventajas descritas por los diferentes autores, tiene como causa común los conflictos emocionales.

Según Torres (2011), el sistema familiar está regido por emociones, efectividad, protección y lealtad, lo cual puede dificultar el funcionamiento de la empresa. Es difícil desprenderse de los lazos familiares lo que puede ocasionar favoritismos y discriminaciones, entorpeciendo las relaciones entre los trabajadores y el funcionamiento de la empresa que se manifiestan de diferentes maneras.

**Rigidez** Generalmente el negocio es visto como una tradición familiar. Torres (2011), refiere que esto crea una resistencia al cambio generado por la falta de flexibilidad de las empresas familiares para adaptarse a las innovaciones o nuevas necesidades.

**Problemas de Sucesión** Según Andrade (2002), la sucesión es dirigida por el Fundador o el cabeza de familia, quien no la ve como algo necesario o urgente, mientras se busca el éxito y se consolida el negocio, apartando la necesidad de planificar la sucesión por cuanto esta puede generar conflictos emocionales .

**Comunicación poco clara y transparente** De igual manera, Andrade (2002) refiere que la comunicación tiende a ser informal. Los objetivos son menos claros y están menos definidos. La comunicación tiende a ser extraoficial.

**Sistema paternalista autócrata.** Según Vadillo (2014), la autoridad es fuerte, favoreciendo a los miembros de la familia, lo que generalmente es mal visto por los trabajadores, ocasionando un nivel de participación pobre.

**Nepotismo- preferencia** En ocasiones se nombra como gerentes a miembros de la familia no aptos para el cargo. Los Sistemas de remuneración y recompensa no son equitativos. En muchos casos alguno de los familiares piensa que el hecho de pertenecer a la familia les crea el derecho y además el conocimiento para ocupar cargos gerenciales y dirigir la empresa.

### **6.3.2 Generalidades sobre la comunicación**

La comunicación ha evolucionado junto a la sociedad; se han incorporado elementos que se hacen propios para el individuo. Según Pérez y Merino (2009), se debe recalcar que en el mundo actual en el que se vive, se pueden matizar pueblos o comunidades que logran entablar una forma de comunicación que se hace característica dentro de una comunidad. De allí que se haya podido escuchar hablar de las famosas Jergas, que han de surgir junto al sentido de pertenencia e identificación con los demás miembros de la comunidad ó región.

Ahora bien, en lo referente a lo que significa esta palabra, se puede decir que, según Pérez y Merino (2009), “Jerga es un lenguaje particular y familiar que utilizan entre sí los integrantes de un cierto grupo social. Esta especie de dialecto puede resultar difícil de entender para aquellos que no forman parte de la mencionada comunidad” (p.1).

De lo anteriormente citado, es posible deducir que la interacción que se genera con los miembros pertenecientes a la misma comunidad hacen posible que se formen nuevas dinámicas dentro de los procesos comunicativos, asimismo las significaciones de esta comunicación hacia la sociedad esta representadas por los mismos individuos; es decir, son los miembros de la comunidad que le da significación a las palabras, mensajes que se han de expresar entre las partes de una sociedad ó comunidad sea esta dentro de un espacio físico, geográfico, regional ó espacios virtuales mediante el uso de computadoras, internet y redes sociales.

En este mismo orden de ideas la comunicación, ocupa en sí un elemento estratégico que sirve para establecer los parámetros de los nuevos modelos que se generan dentro de la sociedad. Entonces se puede entender la comunicación con su significado más pragmático dentro de la sociedad, como lo plantea.

...la comunicación como lenguaje a la comunicación como conducta, como interacción humana cargada de significación en la medida en que no sólo responde a unas reglas sino que es reconocida por la colectividad a la vez como iniciativa y como rutina, pues lo que media la acción humana es lo mismo que teje el lazo social: los símbolos en cuanto modelos de expectativas recíprocas. (Mead, 1991, p.12).

Por otra parte se hace necesario resaltar otras aportaciones sobre el significado de la comunicación, para Vizer:

...la comunicación es de naturaleza paradójica, ya que inevitable e imposible, conjunción y disyunción, específica y transversal: la comunicación tiene la impertinencia de ser un proceso transversal, un proceso que cruza todas las fronteras y se resiste a su delimitación en una u otra disciplina. Pues más acá y más allá de lo que comunicamos, o de lo que quisiéramos comunicar, está la comunicación que nos hace ser ante los demás y nosotros mismos. (Vizer, 2003, p.78).

Dicho de otro modo, no es posible estudiar las significaciones de la comunicación dentro de la sociedad, sin tomar en cuenta las condiciones sociales, políticas; es decir el contexto en el que se desarrolla dicho proceso, comprendiendo que la comunicación no es solo la formación de relaciones sino de los lazos sociales que surgen, la comunicación implica además su concreción en la práctica y en el sentido que se le es atribuido por quienes lo usan.

Con respecto a lo relacionado a las comunidades que hacen uso de las redes sociales para su comunicación, se puede establecer que la comunicación también posee ciertas particularidades, al respecto, Rheingold comenta:

Las personas en comunidades virtuales hacen casi todo lo que pueden realizar en la vida real, sólo que dejamos nuestros cuerpos. Usted no puede besar a nadie y nadie puede golpearlo en la nariz, pero muchas cosas suceden en el interior de estas fronteras. Para los millones de personas que han entrado en [las comunidades virtuales, la riqueza y vitalidad de las culturas de los ordenadores es atrayente e incluso adictiva (Rheingold, 1993, p.24).

Las relaciones que se generan a consecuencia de la comunicación mediante el uso de computadoras, ha dado lugar a que se originen otro tipo de espacios, este tipo de ámbitos lograr derrumbar barreras y posee la particularidad de no tener ningún tipo de limitantes, las condiciones sociales, políticas, geográficas o culturales no han de ser en este tipo de espacio una restricción para que se dé con éxito y de forma efectiva el proceso de la comunicación. Esas afirmaciones pueden basarse en lo que plantea Lemos, “Las nuevas tecnologías favorecen la apropiación técnica de lo cotidiano y también la apropiación cotidiana de la técnica, de suerte que la formación de sentimientos de conexión a intereses comunes se produzcan” (Lemos, 1995, p.56).

Como se ha señalado, la comunicación en los espacios virtuales deben responder a ciertas particularidades; en este sentido se considera relevante las aportaciones en cuanto a este tema que ha realizado Oldenburg, “La particular interacción entre humanidad y tecnología desarrolla lo que el autor llama el gran buen lugar, el espacio que es importante para nosotros en la vida diaria después del hogar y el trabajo” (Oldenburg, 1997, p.12).

Finalmente, el dinamismo que surge entre la comunicación y las sociedades en que se generan, está determinada primero por el tipo de significado que los miembros que hacen vida activa de la sociedad sean estas físicas ó virtuales, le dan a las palabras que se usan puesto que son las comunidades quienes son las protagonista y responsables de escribir sus propio contexto, su historia, su cultura y su jerga en el espacio y en el tiempo.

### **6.3.3 La cultura y el sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia es todo aquello que causa en el individuo una sensación de pertenencia ó arraigo, esto puede ocurrir con el lugar donde el individuo ha nacido, su comunidad, su casa, y todo esto se ha de relacionar con la cultura y tradiciones que definen al individuo. Es así como un individuo puede añorar ó extrañar su casa al comer

una comida típica de su tierra, algo que era cotidiano en su niñez, sabores que tienen la posibilidad de retomar aquello que ha vivido el individuo en una época de su vida.

Es por esto que, estos sentimientos están constituidos por todas aquellos elementos que generan empatía con el lugar al que se pertenece, gustos, pensamientos, hobbies, que logran hacer sentir al individuo que los espacios le son propios y le pertenecen. De allí que la cultura, tradiciones y elementos similares hacen que el individuo logre entablar una relación de empatía con sus semejantes, fomentando el sentido de pertenencia que haga sentir a los individuos que corresponden y son parte de una comunidad.

En este sentido se plantea que “lo que se experimenta culturalmente como propio, en términos nacionales o latinoamericanos, responde cada día más a lo que la dinámica y la lógica de las comunicaciones masivas nos hace sentir como tal” (Martín, 1993, p.9). Sin embargo la multiculturalidad que se ha presentado en muchos países de Latinoamérica, es decir la convergencia de culturas ha ocasionada que los individuos tengan cierto desconcierto a la hora de determinar lo que es propio de su cultura y lo que es ajeno, lo cual genera un problema de identidad en los ciudadanos.

Es por esto que es relevante que la cultura sea entendida no solo como un simple proceso de contenido, sino también como un proceso de comunicación que posee dos vertientes, una pensada como las formas simbólicas y otra mediante los formatos industriales. Ahora bien, según los planteamientos de Martín la cultura establece que “la comunicación, sus mediaciones y sus dinámicas no han sido nunca exteriores al proceso cultural. La comunicación es dimensión constitutiva de las culturas, grandes o chicas, hegemónicas o subalternas” (Martín, 1993, p.9).

De allí que, se hace necesario democratizar la comunicación, esto con la finalidad de generar dentro de la sociedad el interés de los individuos hacia la producción de lo autóctono, la producción cultural de los pueblos latinoamericanos y con esto fortalecer tanto la identidad como el sentido de pertenencia. Dicha democratización de la comunicación puede ser generada por lo que establece Roncagliolo:

...integración de los medios en complejos industriales del cine, la televisión, el vídeo y el cable en la industria audiovisual, de la radio y el disco en la industria del sonido, y de diarios, revistas y libros en la industria editorial, además de la integración cruzada de varios de esos complejos en consorcios (Roncagliolo, 1986, p.34).

Todo esto con la finalidad de que la industrialización de la cultura logre con eficacia y eficiencia, contribuir aceleradamente a la integración latinoamericana, hegemonizando estrategias que permitan a los medios la resignificación del conocimiento además de los hábitos de cada pueblo, dejando a un lado las imposiciones culturales. Esta hegemonización se hace presente en los pueblos de Latinoamérica y promueve la necesidad intrínseca de determinar las claves para reconstruir cada una de las identidades de los individuos, y el sentido de pertenencia que es posible promover en las sociedades. “Las identidades colectivas aparecen entonces conformadas por «complejos sistemas de interpelaciones y reconocimientos a través de los cuales los agentes sociales se inscriben, consensual o conflictivamente, en el orden de las formaciones sociales” (Landoi, 1983, p.10).

#### ***6.3.4 La comunicación como medio generador del sentido de pertenencia***

Como se ha señalado con anterioridad, la comunicación ha de influenciar directamente sobre la cultura y por su parte la cultura ha de influir en los proceso de identidad que se arraigan a los individuos en las distintas comunidades. De allí que se pueda decir, que el sentido de pertenencia de los individuos puede desarrollarse mediante significaciones culturales que han de ser promovidas por la comunicación.

En este sentido la industrialización cultural, que se refiere al uso de de radio, presa, televisión, telecomunicaciones entre otras. Están reorganizando las identidades de la colectividad en el sentido de que lograr producir hibridaciones nuevas que han de obviar las diferencias entre lo que se considera propio ó ajeno, tradicional, moderno ó popular. Es decir la comunicación creada mediante la industrialización cultural reduce significativamente las demarcaciones simbólicas de los pueblos.

No obstante esta comunicación, en la cual se han de usar medios modernos trae consigo ciertas consecuencias. Por un lado se plantea la lucha que se ha producido en las comunidades latinoamericanas para mantener sus tradiciones, cultura además de defender asimismo renovar su propia identidad; aquellos que lo definen como miembros de comunidad en particular. Esta lucha es debido a que la comunicación ha dado pie a la modernización, que implica transformaciones sociales y la renovación industrial que está siendo impulsada por el uso de las tecnologías, innovaciones en el ámbito educativo asimismo avances democráticos.

Sin embargo el uso de la comunicación para la culturalización de los pueblos a tenido otra significaciones dentro de las culturas latinoamericanas, un sentido menos positivo en el que se refleja a la comunicación como un medio de manipulación; el cual según la ideología de izquierda apunta al imperialismo además de destruir todo aquello que identifica a los individuos, desnacionalización y decadencia cultural.

En este mismo orden de ideas Martín expresa:

...la comunicación aparece siendo un espacio catalizador de grandes esperanzas y temores, un ámbito clave de reconocimiento. De ahí que la comunicación sea el escenario de las convergencias más extrañas y las complicidades más cínicas. Entre los que se proclaman defensores de los derechos colectivos y los mercenarios de los intereses más privados -como es constatable cada vez que se intenta sacar adelante unas políticas de comunicación realmente democráticas-, o entre los más aguerridos críticos de la manipulación y la alienación ideológica en nombre de los intereses de las mayorías y los defensores del elitismo y el paternalismo cultural más rancio, como es comprobable cada vez que se reabre el debate sobre el sentido y el alcance de la intervención del Estado en la cultura (Martín, 1993, p.11).

Entonces, la comunicación dentro de una cultura para generar sentido de pertenencia en los individuos, deja ser un simple mediador entre los que son consumidores y creadores. Se espera entonces la derogación tanto de las limitantes sociales como las limitantes simbólicas.

En este mismo orden de ideas Martín agrega:

...políticas alternativas en las que comunicar cultura no se reduzca a ampliar el público consumidor, ni siquiera a formar un público consciente, unas políticas que activen lo que en el público hay de pueblo, que hagan posible la experiencia de apropiación y de invención, el movimiento de recreación permanente de su identidad (Martín, 1993, p.11).

Por último para lograr explicar de qué manera a través de las significaciones culturales se puede desarrollar un sentido de pertenencia del individuo a la comunidad con la que convive, se resalta entonces el uso de la industria de los medios de la comunicación que logran introducir elementos culturales en las comunidades que entrelazan lo moderno y lo tradicional en una nueva cultura híbrida que intenta captar los aspectos relevantes de cada sociedad. En este sentido, haciendo propios diversos elementos propios de las comunidades, con un sentido moderno, globalizado que lograr interconectar a los pueblos latinoamericanos.



### **6.3.5 Estrategias de comunicación empresarial**

A lo largo de la historia se ha apreciado que la comunicación es esencial para el desarrollo humano, y una pieza clave para la organización de un entorno determinado, debido a que por medio de ella las personas expresan sus ideas, desacuerdos, iniciativas o aportes, los cuales pueden ser entendidos y valorados por los demás. Cabe destacar que, en la actualidad los avances tecnológicos han ayudado al desarrollo de la comunicación, como la televisión y los medios de comunicación que ofrece el internet, los cuales han fortalecido la comunicación tornándola un poco más fácil, muy rápida y efectiva sin importar la distancia. Sin embargo, aunque en la actualidad se tienen diversos instrumentos los cuales pueden ser implantados para comunicarse, las empresas presentan algunos problemas de comunicación lo que afecta lo referente a la organización de la misma.

Por lo tanto, en lo anterior expuesto se puede evidenciar en algunas compañías, las cuales enfrentan serios problemas en lo que respecta a su entorno organizacional debido a que estas no cuentan con canales de comunicación que sean adecuados según cada área funcional de la compañía, lo que puede generar conflicto entre algunos de los funcionarios que hacen vida en ella. Según Álvarez y Gutiérrez (2013), refieren que en algunas empresas se pueden evidenciar factores que son propios de cada individuo los cuales afectan a la comunicación, estos factores pueden ser la intolerancia, intereses personales, guerra de poderes, conveniencias y preferencias. Todo lo anterior expuesto se considera como aspectos determinantes para retardar el crecimiento y desarrollo de la organización.

Aunado a ello, dentro de la comunicación empresarial se han generado notables efectos la comunidad 2.0, donde se encuentra claramente el sector de las nuevas tecnologías, donde se presenta la versión 1.0 para identificar al lanzamiento comercial de un determinado producto informático. En este sentido, al hacer referencia a la versión 2.0 se encuentran nuevos capítulos, los cuales contienen temas de máxima actualidad y poseen gran importancia para los responsables de comunicación de las empresas. Igualmente, se hace frente al posicionamiento en la web de una empresa, la implementación de los wikis, el auge del podcast como una herramienta que favorece la comunicación, los efectos que generan las redes sociales, la presencia virtual de marca, el Twitter entre otros.

Por lo tanto, lo antes mencionado ayuda al desarrollo de la comunicación en las empresas por lo que los aportes que estos generan deben ser necesariamente atendidos por las empresas. Asimismo, Álvarez y Gutiérrez (2013), refieren que dentro de esta novedosa

comunidad 2.0 sin duda alguna existe mucho *marketing*. Lo que puede terminar entonces que los avances que se verifican en la tecnología en estos últimos años han causado una notable transformación dentro la sociedad civil y además de ello ha generado fuertes impactos en la organización y gestión de las empresas, cambio que para algunos autores es irreversible.

En este sentido, para lograr entender en qué consiste la comunicación empresarial, en primer lugar se debe tener en cuenta que desde hace mucho tiempo toda empresa ha sido considerada como un ente social, que además constituye una unidad económica organizada. Asimismo, como producto de la actividad humana busca dentro sus fines satisfacer necesidades concretas, para lo cual emplea medios humanos, materiales y monetarios. Por lo tanto, términos amplios la empresa es entendida como una estructura dinámica, que se encuentra condicionada por determinados elementos endógenos y exógenos. Por ende, se puede colegir entonces que las organizaciones empresariales aparecen como un elemento central y vital para la vida actual, no solo por el simple hecho de que una empresa puede generar riquezas y con ello estabilidad económica, sino por la ocupación que desarrollan y los estilos de vidas que inducen.

Cabe destacar, que en toda empresa e institución la comunicación juega un papel muy importante, que no puede dejarse a un lado para atender algunos intereses particulares. Debido a ello, se ha determinado que las organizaciones empresariales necesitan de una comunicación que responda tanto a las exigencias como a la realidad que es latente en toda sociedad, de tal forma que sea esta comunicación la que ayude a la empresa a desarrollarse y a sobrevivir dentro de un mercado competitivo. Resulta importante destacar que, la empresa debe realizar esfuerzos para adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, todo ello debido a que en esta y en la organización empresarial se genera un proceso de retroalimentación o *feedback*. Por lo tanto, según Macías (2012), la comunicación dentro de toda organización posee un valor estratégico enorme, debido a que las diferentes acciones comunicativas que se desarrollan dentro de la organización pueden alcanzar y ayudar a cumplir los objetivos empresariales.

En este mismo orden de ideas, conviene aclarar en qué consiste la comunicación corporativa, la cual surge de la convergencia de varias áreas informativas que generalmente operaban por separado, por lo cual la implementación de las distintas técnicas de comunicación combinadas ofrecen una mejor respuesta a los entornos

dinámicos y complejos. Aunado a ello, permite lograr una adecuación en lo que respecta a las necesidades de los públicos. En este sentido, de lo expuesto se debe resaltar que la aparición de la comunicación institucional o corporativa pone de manifiesto el surgimiento de un fenómeno de gran importancia, donde se refleja un cambio radical en la conciencia que las organizaciones tienen de ellas mismas. Por tanto, este cambio puede evidenciarse ya que en la actualidad las empresas abandonan sus estatus de simple productoras donde estas solo se preocupaban por dar a conocer sus productos o servicios, rol que presenta modificación para que la empresa pueda presentarse ante la sociedad como un proyecto integral. En tal sentido, la empresa ha cambiado notablemente y ha pasado de un status de empresa-productora para convertirse en empresa-emisora.

Este cambio que se ha manifestado es de gran importancia ya que por medio de él las empresas podrán dar a conocer su política, su misión y sus objetivos. Esta nueva forma de conciencia transforma a la empresa en institución, debido a que en tiempos pasados la empresa solo organiza la producción, mientras que la institución se encuentra orientada hacia una importante vocación cuyo testimonio es la producción. Asimismo, desde hace mucho tiempo aun cuando dentro de las organizaciones se ha admitido y se ha entendido como necesario y preciso la integración de funciones y la coordinación de tareas distintas deben presentar alguna relación. Aunado a ello, Macías (2012), refiere que en las labores de comunicación donde se puede encontrar la comunicación interna, externa, comercial entre otros, esta necesidad de integración de tareas o actividades no era entendida como tal.

Resulta importante mencionar que, son diversos los factores los que han contribuido a cuestionar la fragmentación que se ha evidenciado entre las distintas formas de comunicación en la empresa. Por un lado, se encuentra la información comercial o de *marketing*, lo que se debe al aumento de la competencia. Si bien las empresas no pueden presentar al mercado los servicios o productos que esta genera, con sus cualidades e imagen de marca, frente a esta situación se hace necesaria una seria modificación, con base a la cual se proyecte a las empresas dentro del mercado. Todo ello con el propósito de presentar las ventajas intrínsecas de los productos, por lo cual las empresas han de manifestar cuál es su personalidad institucional.

Otro de los factores, se pone de manifiesto al otorgar importancia a la organización como un conjunto integrado en la sociedad y no solo se toma en cuenta las actividades

concretas que se realizan. El anuncio publicitario también genera su impacto, debido a que este ha empezado a realizarse por medio de otras técnicas de comunicación publicitaria donde se manifiestan las nuevas tecnologías y los avances que las mismas generan en relación a la comunicación. Según Macías (2012), todos los factores antes destacados, han generado sus efectos en la política comunicativa la cual adquiere un carácter más global.

En este sentido, se puede indicar que la comunicación es el medio por el cual se lleva un mensaje, por lo cual la comunicación tiene su mayor expresión en el dialogo el cual se desarrolla por medio de las palabras, siendo esta comunicación la pieza clave de toda sociedad. Por lo tanto, de ello se deriva la importancia de la comunicación para la empresa y su desarrollo, debido a que por medio de ella puede dar a conocer cuáles son sus productos, calidad, y puede de esta manera hacerse sentir en un mercado que día a día es más competitivo.

#### a) Teorías de la comunicación empresarial

El tema de la comunicación organizacional dentro de una empresa, es de gran importancia hasta el punto de considerarse uno de los pilares fundamentales que marca la diferencia dentro de toda institución, en lo que refiere específicamente al éxito o el fracaso de una determinada compañía. Por lo tanto, según Macías (2012), se ha determinado entonces, que aunque la empresa este muy bien constituida y posea además un capital estable, si esta no cuenta con una comunicación adecuada a la realidad, esta dificultad no dejará que pueda avanzar ante un mercado tan competitivo, ni en ninguna de sus áreas.

Asimismo, considerando que cuando se hace mención de una empresa no solo se está tratando o haciendo referencia a las operaciones financieras que esta realiza. Por ende, es de gran importancia hacer mención al hablar de una empresa del hecho de que los directivos de estas independientemente de su razón social o pública al que vayan dirigidos, valoren y centren su atención en la creación de excelentes canales de comunicación. Asimismo, estos proporcionan a sus organizaciones un valor agregado y le permite presentar un factor de diferenciación muy notable, en relación a otras compañías de la misma clase.

Por otro lado, algunos autores han indicado que para comprender la comunicación organizacional, se debe necesariamente reconocer que la misma se encuentra unida a los

propósitos, misión, y visión de la empresa. A tal efecto, se debe proceder a definir las directrices que ayudan a comprender el papel que cumplirá cada uno de los elementos que integran la comunicación, desarrollando estrategias con base a las cuales se puede mejorar el intercambio de informaciones, con el firme propósito de poder cumplir y llevar a cabo los objetivos que son planteados por cada institución, bien sea esta pública o privada. Macías (2012), refiere que por esta razón, se han planteado la identificación de los distintos modelos de comunicación, los cuales promueven el desarrollo de la comprensión del proceso humano de la comunicación, en diversos contextos, especialmente dentro del entorno organizacional.

Aunado a ello, sobre este tema de comunicación organizacional son muchos los autores los que se han pronunciado, y algunos se han inclinado por mencionar que esta comunicación es entendida como un fenómeno natural que se presenta inevitablemente en toda organización y la misma se encarga precisamente de comunicar un mensaje determinado. Por lo tanto, según Álvarez y Gutiérrez (2012), la comunicación puede reconocerse como aquella acción que involucra un conjunto de técnicas y actividades, las cuales trabajan conjuntamente, con el propósito de facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se ponen de manifiesto dentro de la misma organización.

De igual manera, algunos autores han indicado que la comunicación organizacional puede estar dividida en comunicación interna y comunicación externa, siendo la primera aquel conjunto de actividades que son desarrolladas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Cabe destacar que, implementan para ello diferentes medios de comunicación que los mantengan informado, integrados y motivados para lograr con la actividad realizada el alcance de los objetivos organizacionales. La segunda división que atañe a la comunicación externa hace referencia a aquel conjunto de mensajes que son enviados por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos donde se encuentran los accionistas, proveedores, clientes, distribuidores entre otros. Álvarez y Gutiérrez (2012), refieren que todo ello se encuentra encaminado a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, y poder de esta manera proyectar una imagen favorable o lograr una promoción adecuada de los bienes o servicios.

De lo expuesto se puede colegir, que la comunicación organizacional presenta principalmente como característica que la identifica, dos vías específicas, como lo sería la

comunicación interna y la externa. En relación a la primera vía, es importante destacar la teoría expuesta por Puyal, con base a la cual atendiendo a la descripción denominada las fases de un plan de comunicación interna, expresa que la mejora de aquellos procesos de comunicación interna, exigen necesariamente la creación de una estrategia de comunicación. Según Álvarez y Gutiérrez (2012), la mencionada comunicación, debe necesariamente estar inserta en la cultura de la organización que permita por medio de la implementación de soportes adecuados cubrir las necesidades de la comunicación que presentan los individuos y grupos que integran la organización.

Por otro lado, en relación a las estrategias que deben implementarse para el desarrollo de la comunicación, es importante destacar que estas pasan por varias etapas, donde en primer paso es conseguir un firme compromiso de alta dirección. Todo ello debe ser sin el apoyo o con el apoyo que sea insuficiente desde el centro directivo donde es posible la introducción de cualquier cambio en la organización. Asimismo, se encuentra la realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización, es aquí donde los planes de comunicación deben estar fundamentados en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. Según Álvarez y Gutiérrez (2012), esta auditoría es de gran importancia debido a que la misma debe conocer los flujos de comunicación, cuales son los puntos débiles y donde se producen los problemas y puede conocer a demás cuales son las necesidades que se presenta entre otras situaciones, por lo que la tarea de esta auditoría es de gran relevancia.

Aunado a ello, otra de las etapas hace referencia al diseño del plan donde se presentan la definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, la implantación de mecanismos y procesos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Por lo tanto, para que se pueda verificar una elección adecuada de los medios es importante tener en cuenta la finalidad que se busca cumplir con el mensaje que se envía, pudiendo ser el objetivo, motivar, integrar, transmitir aspectos relativos al trabajo, informar, entre otros. Macías (2012), señala que el tipo de información que se presente comunicar como lo sería hechos, sentimientos, temas bien sea controvertidos o delicados.

Por otro lado, se encuentran las estrategias de comunicación, sensibilización y negociación, debido a que es necesario sensibilizar, mentalizar e informar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que de esta manera puedan tomar conciencia de su importancia. Lo antes expuesto se fundamenta en que este es un

aspecto de gran relevancia ya que se ha podido observar que muchos de los problemas que se presentan en la comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. Por último, según Álvarez y Gutiérrez (2012), se encuentra la implantación y seguimiento, donde la primera debe ir acompañada necesariamente de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante considerando cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los personales. Para así lograr la identificación de las desviaciones a los objetivos y sus causas para la creación de acciones correctoras.

Cabe destacar además que, en lo que respecta a la comunicación externa los mensajes emitidos por una organización hacia diversos públicos externos, tienen el firme propósito de mantener o mejorar las relaciones que se llevan a cabo entre estos agentes externos en relación a la compañía, siendo de gran importancia para la misma. Por lo tanto, se ha determinado entonces que la comunicación externa es considerada como una herramienta clave, con la cual se puede proyectar una mejor imagen corporativa y de esta manera llegar a la producción de un mayor alcance tanto de los productos como de los servicios que ofrece la organización. Además de ello, sobre esta comunicación se ha presentado también una teoría válida, donde se identifica a la comunicación corporativa como una integración que presenta tres formas principales, donde se destacan la comunicación de dirección debido a la influencia que genera tanto en los públicos internos, como externos. Igualmente, se resalta la comunicación organizativa donde se plantean básicamente las relaciones públicas que posee la organización y finalmente se encuentra la comunicación ambiental. Macías (2012), señala que a la misma se le proporciona un vínculo interno con los integrantes de la organización y la manera como se comunican entre ellos, y que espacios de la compañía se encuentra establecido para este fin.

#### b) Comunicación Interna

La comunicación dentro de toda empresa ha constituido una herramienta de gran importancia, debido a que ella es un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en lo que refiere al diseño del proceso de cambio y el posterior compromiso que debe estar presente en la aplicación y con base a ello poder facilitar el éxito de la operación. Asimismo, dentro de toda organización la comunicación interna está determinada por aquella interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. Esta integración es indispensable debido a que esta trae consigo un mejor

ambiente laboral donde cada una de los empleados que integran la organización y miembros activos de ella podrán sentirse satisfechos con las tareas que los mismos han desarrollado proyectando de esta manera excelentes resultados. En definitiva, Aguado (2013), señala que se puede indicar que la comunicación interna es el conjunto de actividades que son desarrolladas por cualquier organización para poder crear y mantener buenas relación con y entre sus miembros. Todo ello utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para que con su trabajo pueda contribuir al logro de los objetivos de la organización en general.

Por otro lado, en relación a los tipos de comunicación interna, es preciso destacar dentro de ellos se encuentran: la comunicación formal que es aquella cuyo contenido se encuentra referido a aspectos laborales. Asimismo, en términos generales esta comunicación utiliza la escritura como medio y la velocidad con que se genera es lenta debido a que se deben cumplir con ciertas formalidades, por lo cual es una comunicación que ha sido precisamente planificada y estructurada entre las partes, atendiendo a un canal y un mensaje concreto. Por otro lado, se encuentra la comunicación informal donde el contenido aun cuando contenga aspectos laborales, utiliza canales no oficiales como una reunión alrededor del botellón de agua, o encuentros en los pasillos, y se desarrolla con una rapidez más notable que la formal. Debido a ello, se identifica como una comunicación espontánea no regulada, pero esta obedece a las necesidades de comunicación y asociación de los miembros de la organización.

Por otro lado, se encuentra la comunicación vertical que es aquella que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende por medio de la implementación de los canales oficiales, por lo que se presenta como una comunicación corporativa óptima. Aunado a ello, dentro de esta se encuentra la comunicación vertical descendiente que proviene de la dirección y se propaga al resto de la organización y en caso de que se desarrolle adecuadamente puede generar un ambiente de identidad confianza y compromiso. En contraste a ello, según Castro y Jiménez (2008), se encuentra la comunicación vertical ascendente donde la información proviene de los miembros de la organización y se dirige hacia la cúpula de la misma, siendo esta muy importante debido a que favorece la toma de decisiones y el desarrollo de mejoras, puesto que nadie conoce mejor su lugar de trabajo que el que desempeña la labor.



Aunado a ello, se encuentra la comunicación horizontal, que es aquella que se desarrolla entre los trabajadores de una determinada empresa que laboran en un mismo nivel corporativo, donde muy pocas veces se implementan canales oficiales por lo que es totalmente informal, conocida también como comunicación plana. Este tipo de comunicación igualmente es importante debido a que repercute directa y positivamente en una mejor cultura de trabajo en equipo, lo que favorece la producción y la armonía en el trabajo.

Por último, se encuentran los rumores los cuales se presentan como una comunicación informal que se desarrolla por toda la institución sin respetar canales y la velocidad, se llama también bolas o radio bamba. Este tipo de comunicación presenta serios inconvenientes debido a que la información que se genera puede ser vaga y confusa. Asimismo, procede de fuentes no identificadas claramente, dando lugar a un conocimiento que es generalizado sobre temas que afectan a una organización, en ocasiones estas informaciones suelen ser fuentes de conflictos y de separación de grupos, lo que afecta la estabilidad de la organización

Dentro de este punto conviene indicar, cuales son los beneficios que se pueden evidenciar en aquellos casos en los que la comunicación interna se desarrolle adecuadamente, entre estos están: la creación de una entidad transparente, de confianza, con base a lo cual se pueda proporcionar seguridad a los grupos de interés acerca de su actividad, sus intenciones, sus modos de proceder, entre otros. Asimismo, la comunicación interna permite la canalización, obtención y recepción de toda información relevante para la organización y sus miembros. También, mejora el trabajo en equipo debido a que facilita la recogida y la puesta a disposición de la documentación que es importante en la organización, optimiza la toma de decisiones ya que existe un aumento de información recogida. Además de ello, motiva la plantilla y ayuda a la participación, por lo que favorece la cohesión de los grupos de trabajo para realizar sus tareas al unísono con el propósito de cumplir los propósitos y objetivos de la empresa. Es así como Aguado (2013), señala que la importancia de la comunicación radica en que permite elevar la eficacia individual de cada trabajador en específico y por ello ayuda a la empresa en su conjunto al brindar información y formación referente en la dirección en la que ha de trabajar para cumplir su misión así. Igualmente, ofrece toda la información o documentación importante para el desempeño de sus labores o funciones.

Cabe destacar que, con este tipo de comunicación también se disminuye los costes y el tiempo que se invierte en la búsqueda de información debido a que esta se desarrolla rápidamente y con ello se puede saber cómo y qué hacer en el puesto de trabajo, evitando en la medida de lo posible todo tipo de rumores y la generación de conflictos debido a la falsa información que se pueda generar. Asimismo, ayuda a presentar una imagen externa positiva e influyen en el desarrollo y en la trasmisión de cultura organizacional. Asimismo, se destaca que la comunicación es muy importante para el clima organizacional, que son aquellas características que proporcionan un medio ambiente interno en la organización y la forma como es percibido de manera directa o indirecta por los miembros que la integran. Por lo tanto, este clima organizacional y su medición es de gran importancia para toda organización ya que con esto se puede llegar a conocer de forma precisa el nivel de motivación, comprensión y compromiso de los empleados lo que ejerce una influencia significativa en los resultados de la empresa. A tal efecto, Castro y Jiménez (2008), han indicado que un clima organizacional estable es una inversión que produce sus frutos a largo plazo favoreciendo el cumplimiento de las metas, para que de esta manera no se verifique una rotación laboral alta, y se pueden disminuir la incertidumbre y con ello lograr la productividad que se planea.

Otro de los puntos que necesariamente debe ser tomando en cuenta al hablar de la comunicación interna, es lo referente a los roles en este tipo de comunicación, debido a que a esta se le ha atribuido el papel de herramienta estratégica para la consecución de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, al tratar los roles fundamentales que son necesarios para un buen sistema de comunicación interna se puede mencionar tres como lo sería la dirección, los responsable de comunicación y los mandos intermedios. En este sentido, se trata la comunicación como una vía necesaria para lograr el cambio en la motivación y el crecimiento donde se verifica un compromiso y una labor que ha de asumir en primer lugar la dirección, y en el otro lado de la comunicación se encuentra la totalidad de la plantilla, por lo que es necesario una serie de figuras que contribuyan a difundir la información por la empresa. Debido a ello, es que se encuentran los mandos intermedios, que son los canalizadores de la información del día a día y es una fuente muy importante de aprendizaje, estos realizan una labor tan importante que las relaciones jefe-subordinado, dependen necesariamente de sus habilidades sociales y de su competencia operativa.

En este sentido, según Aguado (2013), algunos autores han indicado que el reto de los mandos intermedios para lograr establecer mejoras en la comunicación, y de forma más general, para poder elevar la motivación, el compromiso y la eficiencia, se encuentra en los procesos, contenidos y habilidades de comunicación, pero también se debe atender al liderazgo. Por lo tanto, con base a ello se ha indicado que uno de los secretos para poder conseguir una buena comunicación interna es contar con mandos competentes en esa materia. Empero, es necesario además tener en cuenta que en un nivel más elevado, la verdadera responsabilidad sobre la gestión de la comunicación interna se centra en los directores o responsables de comunicación.

Resulta importante mencionar que, la presencia de estos ha evolucionado de forma variada debido a que no siempre han existido dado que la comunicación interna era considerada como insignificante y como una tarea exclusiva del gerente quien era el que hacía y deshacía informaba o no a su antojo. Asimismo, estos responsables en ocasiones han sido miembros de diversos departamentos lo que se deriva también de esa falta de entidad de la comunicación. A tal efecto, desde la dirección en empresas de un tamaño pequeño, pasando por sus recursos humanos, hasta la creación de un departamento propio de comunicación que presenta funciones exclusivas en diversos niveles, refleja entonces la importancia que recae sobre los roles que cumple la comunicación.

Por otro lado, en lo que refiere a los responsables de la comunicación interna, Aguado (2013), refiere que unas de las principales funciones de estos son las siguientes:

Definir cuál será la estrategia que se implementará para desarrollar la comunicación interna.

Aprobar aquellas acciones que se presentan en el entorno comunicativo.

Difundir o emitir los mensajes de la dirección.

Atender a las necesidades de información de los miembros de la empresa.

Conocer aquellas inquietudes de los trabajadores y transformar las mismas en orgullo de pertenencia, compromiso y motivación para la consecución de objetivos comunes.

Establecer un contacto permanente con los demás departamentos que integran la empresa.

Establecer canales de comunicación multidireccional, e implementar herramientas a disposición de los miembros de la organización para evaluar sus dudas, sugerencias, peticiones entre otros aspectos, para que sean transformados en valor para la empresa.

Elegir el canal más adecuado para cada tipo de comunicación y colaborar con aquellas presentando áreas donde se verifica la formación y recursos humanos para la trasmisión de valores.

Asimismo, en relación a las herramientas de la comunicación interna, en la actualidad existen multitud de canales y herramientas por medios de los cuales fluye la comunicación dentro de toda organización, entendiendo aquellos como aquel conjunto de medios y métodos de difusión que son implementados para emitir mensajes dentro de los miembros de la organización. En este sentido, algunas de las múltiples formas que pueden ser empleadas para difundir o almacenar la información.

Por lo tanto, la comunicación directa interpersonal siendo esta la más común debido a que permite dar *feedback* de inmediato aparte de completarse con la información derivada del tono, del lenguaje no verbal. Cabe destacar que, debido a que este medio no puede ser implementado para todo, se recomienda utilizar otros canales complementarios como el teléfono, que puede ser usado con su distinta funcionalidad como una llamada, *mms* y *whatsapp*. Estos canales presentan dos ventajas principales, una de ellas es que es un medio de comunicación inmediato y muy cercano y la otra es que nos permite conocer el *feedback* del interlocutor con los matices propios de la comunicación oral.

Igualmente, otro mecanismo que puede ser implementado es el *skype, go to meeting* el cual presenta un sistema integrado de llamadas, video-llamadas, chat y difusión de archivos por internet, siendo este medio de gran importancia debido a que pone de manifiesto una comunicación directa y con costos muy bajos. Por ende, se pueden llevar a cabo reuniones a distancia por esta vía o la realización se llamadas gratuitas desde el propio ordenador a nuestro escritorio o incluso desde nuestro teléfono móvil. Además de ello, según Aguado (2013), se encuentra el correo electrónico siendo este un medio de comunicación por excelencia dentro de las organizaciones, debido a que este permite agilidad en la comunicación y permite también compartir archivos. También, están tableros, paneles y monitores, con los cuales se puede dejar a la vista cualquiera información puntual que sea de interés para la plantilla, tal como sería avisos, horarios, cambios de turnos entre otros.

También, otra herramienta que ayuda a la comunicación interna son las revistas y boletines, que con adecuados para transmitir información de interés acerca de la empresa y otros asuntos que pueden atraer la observación de sus trabajadores, estos son de

carácter escrito y se difunden por medio del papel o por vía electrónica por medio de páginas web o correo electrónico. Asimismo, se pueden encontrar las notas internas operativas, comunicados y actas, manual de bienvenida, actos o eventos internos y otros mecanismos que pueden ser implementados para lograr el desarrollo de la comunicación interna.

### c) Comunicación externa

Dentro de este punto conviene destacar que, un sistema de comunicación empresarial es una red de relaciones humanas, donde se hace necesario identificar las áreas de contacto de la organización para que de esta manera se haga manejable el trabajo de la comunicación. Asimismo, se debe tener en cuenta que las organizaciones son parte de la comunidad, de la sociedad donde se desarrollan, encontrándose de esta manera en un complejo entorno social donde forman parte de una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Debido a ello, Álvarez y Gutiérrez (2013), señalan que cada empresa debe necesariamente darse a conocer y mantener una presencia activa en el entorno social. A tal efecto, algunos autores han destacado que toda organización se encuentra formada por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, que son externos a la organización los cuales son importantes y se deben considerar para su desarrollo.

Aunado a ello, dentro de la comunicación externa se encuentra la comunicación con la comunidad local, considerando para ello que toda organización depende de su entorno local debido a que es este quien proporciona tanto la infraestructura física donde se encuentran carreteras, facilidades para el transporte, fuerza, agua, sistema de alcantarillado y condiciones para la edificación. Además de ello, ofrece una infraestructura social donde puede desarrollar la organización. Por lo tanto, es muy importante y necesario mantener relaciones estables y duraderas con la comunidad local.

En este sentido, para lograr un desarrollo adecuado de la comunicación externa, es necesario tomar en consideración la comunicación con el gobierno, teniendo en cuenta que el propósito de las comunicaciones con el gobierno tanto local, nacional y supranacional es establecer un mejor clima para el desarrollo de funciones y objetivos que se pretenden cumplir. Por ende, se requiere una comunicación sustancial de doble vía, una preparación comunicativa y capacidad de adaptación.

Igualmente, se debe considerar que el gobierno local es aquel organismo que se encuentra más cercano a la organización, debido a que por una parte representa a la compañía y por otra parte desarrolla una serie de funciones especializadas que son interesantes para la labor de la compañía. Todo ello se debe a que es necesario un contacto de carácter continuo con el gobierno local, saber cuál es el plan político en materia urbanística y como se puede participar en ella. De igual manera, Álvarez y Gutiérrez (2013), señalan cuáles son los proyectos que afectan el entorno como por ejemplo la creación de nuevas carreteras o parques. Por tanto, se debe analizar cuáles serían las políticas de empleo local y como se pueden participar en ellas, estudiar además las nuevas reglamentaciones de empresas, entre otras situaciones que necesariamente deben ser atendidas para que la empresa cumpla sus objetivos.

Cabe destacar además que, la comunicación con el gobierno nacional también es importante porque con ella se puede lograr una relación de contacto y de información constante ente este y la organización. Las relaciones entre la organización con el gobierno, no solo deben manifestarse en relaciones que verifiquen actos de comprar y vender ciertas influencias políticas para conseguir con ello un trato privilegiado, sino que por el contrario se debe presentar una relación con la que se consiga mejorar el conocimiento mutuo. Según Álvarez y Gutiérrez (2013), todo ello con la finalidad que se conozca a la organización y su proyecto y que dentro de la organización se conozcan también las tendencias del gobierno especialmente en aquellos temas que la afecten de forma directa.

Por otro lado, se encuentra la comunicación de mercado, debido a que siempre ha existido la necesidad de que las organizaciones empresariales comuniquen sus productos y servicios al mercado y a los clientes que se encargan de consumir. Por lo tanto, no se trata solo de una comunicación que se implementa para vender más, sino que esta se presenta como una estrategia con la cual se puede adaptar y reaccionar antes un ambiente que cambia constantemente. Debido a lo antes expuesto, es necesario que tanto las organizaciones como el mercado se conozcan mutuamente, para lo cual se debe establecer una comunicación bidireccional, debido a que esta puede contribuir a aumentar los beneficios.

De igual manera, Álvarez y Gutiérrez (2013), señalan que es importante destacar que la información que tanto los mercados como los clientes proporcionan es tenida como una ayuda especial para la empresa, para que se entienda y comprenda como desarrollarse

ante los cambios que siempre van a guiar a la organización. En definitiva, se puede indicar que la organización externa es muy importante debido a que esta le permite a la empresa evaluar aquellos factores que pueden favorecerla.

## **CAPITULO II. ANALISIS, DESARROLLO Y DIAGNOSTICO**

La productividad y eficiencia de toda empresa dependen en gran medida de la fluidez del proceso productivo, que viene dada por la interrelación entre las diferentes áreas o secciones de la empresa. Esta interrelación está sujeta a la comunicación, ya sea entre el personal de una misma sección o entre las diferentes secciones, y en última instancia, de la retroalimentación y la comunicación con el entorno. De esta comunicación van a depender todas las variables que intervienen en el proceso productivo.

En este sentido, las empresas familiares presentan la particularidad de poner de manifiesto en el ambiente de trabajo, los aspectos positivos de las relaciones entre los miembros, así como también los negativos. Cuando estos conflictos emocionales aparecen, afectan a todo el personal de la empresa e influyen de manera negativa en el proceso productivo. Así, inevitablemente los dos ambientes, familia- negocio se entrelazan. Según Andrade (2002), generalmente se impone lo familiar, pudiéndose llegar al rompimiento de las reglas del negocio para ser suplantadas por las reglas familiares, ocasionando conflictos laborales, que repercuten en el desempeño de la empresa.

Se pretende con este trabajo realizar un diagnóstico de la empresa **División Informática, S.A.** mediante el análisis de datos provenientes de entrevistas realizadas al personal de las diferentes secciones y la matriz FODA utilizada para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se originan en la empresa y su entorno.

Para realizar el diagnóstico a la empresa División Informática, S.A., se evaluaron 9 factores de interés. De igual manera, se analizó el estado o situación real en que se encuentran cada uno de ellos dentro de la organización; se utilizó el análisis FODA 2017 para determinar las posibles fallas o problemas que interfieren en el desarrollo de los procesos de la empresa, la calidad y cantidad de recursos con que cuenta, para así identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. El análisis FODA permitió planificar estrategias para el futuro de la empresa y reflejó información importante de las relaciones empresa-clientes, y las relaciones entre los empleados.

Se utilizaron también entrevistas hechas al personal, las cuales se realizaron a una muestra de 7 personas de la empresa, constituidas por el 100% del personal directivo y gerencial de las áreas de dirección, desarrollo, soporte, implementación y calidad. Este instrumento permitió examinar principalmente las estructuras formales e informales de comunicación interna y externa, con el objeto de evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, la productividad, el compromiso



y el trabajo en equipo. El cuestionario está compuesto por 9 preguntas, de las cuales cuatro están relacionadas con la comunicación interna y cuatro están referidas a la comunicación externa.

## **2.1 Identificación de la Empresa**

La Unidad de estudio es una empresa familiar denominada División Informática, S.A. dedicada al desarrollo de sistemas de software, que se encuentra ubicada en Muñoz, Provincia de Buenos Aires, Argentina con Cuit N° 30-71407864-6, y es especializada en desarrollar aplicaciones en el área financiera y brindar servicios de consultoría. Es establecida cuando sus fundadores, padre e hijo, desarrollan una aplicación financiera, de gestión integral destinada a entidades bancarias, financieras y casas de crédito. Es una empresa que tiene más de 35 años en el mercado, siempre en la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos, con la aplicación de las normas ISO 9001, y el trabajo sobre las bases de dar el máximo bienestar laboral a socios y empleados y como primera prioridad, dar la mayor satisfacción posible al cliente.

## **2.2 Factores Objeto de Análisis**

### **2.2.1 Ambiente de la Empresa.**

Según García (2009), el ambiente o clima organizacional es un factor clave en el desarrollo de las empresas; es muy importante determinar las causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo y la incidencia en los cambios organizacionales.

División Informática, S.A. tiene la visión de mejorar continuamente los procesos, razón por la cual siguen las normas ISO 9001. Cuentan con un proceso que monitorea la percepción de los clientes, donde utilizan la gestión de reclamos y sugerencias. Los fundadores estiman que el software les permita expandir la empresa y ofrecer distintas metodologías de venta y administración de productos financieros. Para ello, han implementado estrategias de sensibilización del personal, mediante una comunicación en ambos sentidos, donde los empleados ven que se toman en cuenta sus opiniones y toman conciencia de la importancia del trabajo que realizan. La empresa tiene como visión brindar a los clientes diferentes opciones de productos de alta calidad y de múltiples alternativas funcionales, adaptados a sus necesidades. El cliente por su parte, tiene la expectativa de que se le entreguen productos flexibles, que sea un servicio rápido y que cumplan con las fechas de entrega pautadas por la empresa. Esta visión de la directiva, el conjunto de valores, creencias y normas que son compartidas como guía por los miembros

de la familia, permite decir que es una empresa con una cultura estable, característica resaltante como una de las ventajas de las empresas familiares, lo que Torres (2011), expone de la siguiente manera:

La estabilidad de las empresas familiares son unas de las características de la cultura de ese tipo de empresas, y esto se debe principalmente sus directivos duran más tiempo en sus cargos, La consistencia y la estabilidad de la dirección llevan a una cultura más fuerte y estable. (Torres, 2011, p.21)

Apoyando la afirmación de Torres, Andrade expone que “Los valores culturales y tradicionales de la familia están arraigados en la organización” (Andrade, 2002, p.380) ... y “se distinguen por el compromiso de los miembros para alcanzar el éxito del negocio” (Andrade, 2002, p.388).

Por otra parte, División Informática, S.A, presenta una característica muy particular por ser una empresa familiar. Las entrevistas realizadas a una muestra del personal de la empresa, reflejan cómo influye la relación familiar en el proceso productivo. Esta empresa no se diferencia de las demás empresas familiares; el ambiente de trabajo se encuentra impactado por los factores que afectan a cualquier empresa y además por los factores emocionales que intervienen en cualquier grupo familiar. Andrade (2002), explica esto de la siguiente manera:

...los miembros de la familia, que participan directamente en las actividades del negocio, son parte de un sistema de tareas del negocio y partes del sistema de familia que los relaciona como una unidad familiar. Esos dos sistemas se solapan potenciando relaciones conflictivas debido a que cada sistema tiene sus propias reglas, roles y necesidades. (Andrade, 2002, p.377).

### **2.2.2 Estructura de la Empresa.**

La empresa está organizada en dos sectores bien definidos, con responsabilidades claras y precisas: Organizacional y Funcional. En el Sector Organizacional, se diferencian el Área de Soporte que cuenta con un responsable de área y dos colaboradores; el Área de Desarrollo o fábrica de software, integrando por 3 programadores o desarrolladores y un responsable de área; el Área de Implementación, con dos personas a cargo y el Área Comercial, donde se incluyen el director de la empresa y dos personas más. Se cuenta en este sector con un total de 12 trabajadores. Por su parte el Sector Funcional donde se encuentra Administración, Recursos Humanos y la Gerencia de Proyectos.

### **El área de soporte**

Es una de las áreas más importantes dentro de la empresa, ya que está en contacto permanente con el cliente. El análisis FODA realizado al personal del área de soporte, con el apoyo de encuestas realizadas a los mismos, nos sugiere que no existe una comunicación fluida entre el personal técnico que proporciona el apoyo y el cliente; una de las causas es que no tienen las herramientas comunicacionales necesarias para entender los requerimientos del cliente ni para indagar sobre sus necesidades. Esto trae como consecuencia reclamos y renuencia a la hora del pago de los productos. La falla comunicacional se repite, no solamente en los reclamos del cliente sino también en la solicitud de nuevos requerimientos. El personal no tiene la experticia necesaria para indagar sobre las necesidades del cliente para desarrollar las especificaciones funcionales. Tal es así la situación que evitan comunicarse con el área de soporte, retrasando por una parte la definición y abordaje del problema que tiene el cliente con la herramienta y la posible solución, y por otro lado, lo que complica el desarrollo de nuevas aplicaciones. Esto da como resultado clientes insatisfechos, que exponen que no les entendieron sus necesidades y requerimientos y se niegan a pagar el servicio.

### **Área de desarrollo**

En esta área se realiza el diseño, programación, desarrollo, producción y mantenimiento de las aplicaciones, así como, los elementos periféricos o conjuntos de software que requieran integrarse al desarrollo de las aplicaciones, adaptados a la calidad, estándares y tiempo definido por la empresa. De esta área depende que se cumplan los plazos y que el producto se adapte a las tendencias internacionales en cuanto a tecnología y cumpla los requerimientos de los clientes. El área de desarrollo debe comunicar el diseño de manera que los otros miembros del equipo lo comprendan. Al realizar un análisis FODA se pudo ver que la empresa cuenta con una alta innovación tecnológica lo que permite proporcionar productos funcionales de vanguardia, lo cual es respaldado por los clientes, en información suministrada directamente de ellos. Los usuarios finales de las aplicaciones desarrolladas tienen la expectativa de tener soluciones estables y la información disponible en el momento que sea requerida. Sin embargo hay incumplimiento del alcance definido, tanto en tiempo como en forma, de los productos a entregar y se corre el riesgo de que haga falta realizar pruebas de control de calidad. Existe una falta de visibilidad en las

entregas semanales. Se observa que existe una programación de entregas semanales que no se ajusta al tiempo requerido para desarrollar los elementos implícitos en las aplicaciones. Hay un divorcio entre el tiempo planificado y el tiempo real necesario para el desarrollo. En ocasiones, en tiempos de alta carga de trabajo y presión por el desarrollo e implementación de sistemas de gran envergadura, se desajustan los horarios y hay gran cantidad de horas extras reportadas en el área de fábrica, lo que provoca problemas de rendimiento de los desarrolladores. Esta es una desventaja que caracteriza a las empresas familiares.

### **Área de implementación**

En el área de implementación, se desarrollan los componentes de verificación del software y los subsistemas, de acuerdo a los estándares establecidos para el proyecto, se elabora toda la documentación técnica necesaria sobre el funcionamiento de los componentes desarrollados, se implanta el prototipo, se verifica, se corrige y se obtiene un informe de verificación unitaria.

Las pruebas de los productos por concluir, constituyen una etapa fundamental para la salida final de las aplicaciones desarrolladas. En esta etapa es donde se hacen las pruebas por todas las vías posibles, con creatividad y objetividad para detectar errores tanto de diseño como de funcionamiento. Es necesario asegurar que los productos salgan a producción sin fallas y con el funcionamiento adecuado, y por tal razón dentro de la empresa existe un control interno denominado "*Testing*". El *tester* participa de todas las etapas del proceso de desarrollo de software, colaborando para asegurar la máxima calidad del producto, con el que se aseguran que el funcionamiento esté 100 % apto y adecuado a los requerimientos del cliente. Es el control de calidad de los productos que van a salir al mercado. Se realizó un análisis y se llegó a la conclusión que los usuarios finales esperan obtener un producto que cumpla con todas las especificaciones y funcionalidades que fueron definidas en el proyecto. La empresa presenta una fuerte cultura de trabajo y metas bien definidas para prestar el servicio al cliente y ofrecer el producto que requiere.

Es reconocido el dominio que presenta del negocio financiero, la producción de aplicaciones sólidas de probada funcionalidad, además del eficiente servicio que presta al cliente; sin embargo, se corre el riesgo que la calidad de los productos desmejore debido a los cambios y adaptaciones que continuamente se realizan a solicitud del cliente. El área tiene la responsabilidad de cumplir con las fechas estipuladas con el cliente y además que el

producto a entregar sea funcional al 100%, se detectaron fallas en la planificación de los proyectos de implementación, por lo que se corre el riesgo de presentar retraso en las implementaciones de las aplicaciones.

### **Área Comercial**

El área comercial está conformada por 3 personas en las cuales está incluido el director de la empresa. Estas personas tienen la responsabilidad de realizar la captación de nuevos clientes, la promoción y venta del sistema y la capacitación del personal.

El mercado externo presenta amenazas y oportunidades para la empresa que tienen influencia en la organización, bien sea para facilitar el logro de los objetivos o para limitarlos. División Informática, S.A. tiene un dominio completo del negocio financiero, lo que le permite generar y ofrecer un producto sólido con calidad y funcionalidad comprobada, además presta servicio de atención al cliente por lo que cuenta con el respaldo de los usuarios finales. Estas son fortalezas que le permiten afianzarse aún más y competir con las demás empresas del sector informática. Sin embargo, cabe señalar que hay una alta competitividad en el mercado ya que las empresas contendientes tienen la expectativa de penetrar fuertemente en el mercado financiero y captar la mayor cantidad de los clientes más destacados, existiendo el riesgo de perder compradores y por ende bajar su capacidad de ejecución.

En el ambiente externo de las empresas, existen las oportunidades de que hay un mercado mal atendido, las dinámicas comerciales son estándares del mercado y existen softwares obsoletos o en desuso, pero se corre el riesgo de incrementar los clientes sin adecuar las capacidades de los equipos.

Por otro lado, Los organismos regulatorios tienen la expectativa de que las adecuaciones se realicen en tiempo y forma, con un alto riesgo de que haya un fuerte impacto en los sistemas que ya están implantados. Se presentan amenazas de que ocurran cambios regulatorios de Banco Central de la República de Argentina (BCRA), y cambios de reglamentaciones impositivas, que haya ingreso al mercado de nuevos competidores y que ocurran pérdidas de recursos capacitados atraídos por las nuevas empresas.

### ***2.2.3 Comunicación.***

La comunicación es un proceso bastante complejo, que está definido por una gran cantidad de factores, entre muchos otros resaltan la cultura de los interlocutores, la cercanía y nexos entre ellos y los estados de ánimos; sin embargo, a pesar de las

diferencias que puedan existir entre estos, siempre hay elementos que son comunes y que permiten que el proceso comunicativo sea efectivo. Es necesario que ambas partes, tanto emisor como receptor, utilicen el mismo código para que se puedan entender; deben hablar la misma *jerga*, definida por Pérez y Merino (2009), como “un lenguaje particular y familiar que utilizan entre sí los integrantes de un cierto grupo social. Esta especie de dialecto puede resultar difícil de entender para aquellos que no forman parte de la mencionada comunidad” (p.1)

En el trabajo, la comunicación es fundamental y necesaria y es de gran valor. Es la base para establecer cualquier relación y de ella surge el sentido de corporación, asociación o comunidad. Según Rico (2002), si no hay comunicación, por cualquier vía, bien sea verbal cara a cara, corporal, correo electrónico, teleconferencia, o de cualquier otra forma, simplemente no puede haber conexión y consecuentemente no puede existir una relación. Hoy día los avances tecnológicos tienen un gran impacto en el desarrollo de la comunicación, ofrecen mayor rapidez, libertad de expresión y efectividad sin importar la distancia que separe a los interlocutores.

Actualmente, se considera que la comunicación en las organizaciones es el pilar fundamental que determina la existencia de una empresa, de tal manera que, aunque la empresa está bien constituida y tenga estabilidad económica, si la comunicación organizacional es deficiente, la empresa no tendrá oportunidades de consolidarse y crecer en el mercado. Según Macías (2012), es determinante que los directivos de la empresa valoren e inviertan en buenas vías o canales de comunicación, los cuales le darán valor agregado a la empresa diferenciándola de las demás. Según Ospina, Rojo y Zuluaga (2014), mientras mayor claridad se tenga sobre la importancia que representa la comunicación como una herramienta estratégica para la empresa, será de mayor utilidad para que esta se desarrolle y compita con mayor fuerza en el universo empresarial.

Los autores señalan, que la comunicación organizacional debe ser masiva, de carácter institucional donde se utilicen mensajes escritos, medios gráficos, digitales o audiovisuales. Debe ser interpersonal, en forma verbal entre los empleados de las diferentes áreas de la organización y los equipos de trabajo y además debe ser intrapersonal, que es aquella generada por los integrantes de la organización que tienen el papel de liderazgo dentro de la empresa.

#### **2.2.4 Análisis de las entrevistas**

Con el propósito de implementar estrategias en una empresa de Sistemas informáticos para mejorar la comunicación empresarial, se realizaron entrevistas para analizar las estrategias comunicacionales empleadas. Para ello, se realizará un análisis de las entrevistas aplicadas al personal gerencial y directivo, en primer lugar, internamente a la empresa, y en segundo lugar, externamente a la empresa.

#### **Comunicación interna en División Informática, S.A.**

Con relación a la interacción interna que utiliza la empresa, el 100 % de los entrevistados considera que la interacción interna es apropiada; sin embargo, el 14,2% a pesar de estar de acuerdo, estima que no existe una comunicación vertical ascendente, donde los empleados de la organización se dirijan a los directivos y le planteen sus inquietudes. Otro 14,2%, está de acuerdo también con que la interacción es apropiada, visualiza que, con el personal más joven es más difícil la interacción por estar encerrados en sus posturas y sus criterios. De igual manera, se pudo corroborar que el 42.9% de los entrevistados manifiesta que hay una comunicación abierta, fluida y de confianza, entre los empleados y los gerentes de área, quienes los escuchan y les dan respuesta a sus inquietudes; como menciona Aguado (2013), las estrategias diseñadas para una buena comunicación interna se utilizan para crear y mantener buenas relación con y entre sus miembros. Esto se muestra en la figura 1.

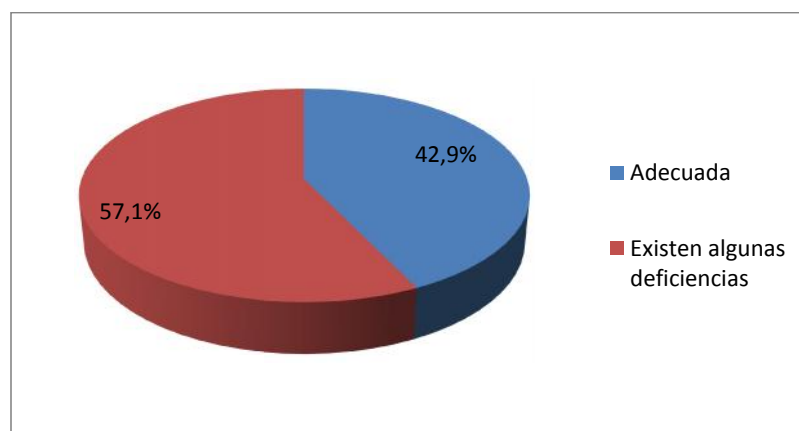


Figura N° 1. Interacción interna que utiliza la empresa

Sin embargo, el 57,1% (más de la mitad) refieren que existen pequeñas deficiencias, por lo que se deben aplicar estrategias que permitan mejorar las mismas. Esto forma parte de las debilidades encontradas.

La empleada de Recursos Humanos, opina “*que se mantiene una política de puertas abiertas brindando un espacio de confianza en el que tus empleados pueden hablar sobre sus retos en el trabajo sin juzgarlos*”.

La relación y comunicación de los gerentes de área con los empleados bajo su cargo es abierta, los empleados se sienten escuchados, lo que los hace sentirse importantes dentro de la empresa. La participación es frecuente y el *feedback* o retroalimentación es usual. Esto es importante para mantener un ambiente de armonía dentro de la empresa, manifiestan los entrevistados. Martin (1993) resalta la importancia de la comunicación pues la considera un espacio catalizador de grandes esperanzas y temores, un ámbito clave de reconocimiento. Es aquí donde radica la importancia de mejorar la comunicación dentro de la empresa y fuera de ella en todo momento.

Los Gerentes expresan que el director de la empresa debe tener más contacto con los empleados que están bajo el cargo de cada gerente de área; consideran que eso les dará más confianza y seguridad ya que podrán transmitirle directamente sus inquietudes.

Con relación a las estrategias comunicacionales que se utilizan en la empresa, las entrevistas arrojaron lo siguiente:

- Se celebran reuniones cada 15 días donde participan los gerentes de áreas y la directiva, para evaluar el avance de los proyectos que están en desarrollo.
- Se realizan reuniones generales cada 6 meses, con la participación de todo el personal de la empresa y se presenta el estado financiero, posicionamiento en el mercado y un video alusivo al empleado destacado, con el objetivo de reconocer el esfuerzo y mantener la motivación por el trabajo.
- Está conformado un grupo de Whatsapp por cada área y otro grupo general de la empresa que les permite mantenerse en contacto permanente. Es uno de los medios de comunicación que utilizan para estar al día con las actividades cotidianas en el trabajo.

De igual manera, los entrevistados manifestaron las debilidades que observaban en la empresa. En este sentido, el 42,9% de los encuestados manifiesta que no hay problemas, que es una empresa con una comunicación de puertas abiertas, dispuesta al diálogo, se hace lo posible por tener una comunicación fluida y piensan que han tenido buenos resultados, mientras el 57,1% manifiesta, que hay problemas que se presentan en momentos puntuales, pero hay otros más delicados que es necesario considerar. Los resultados se muestran en la figura 2.



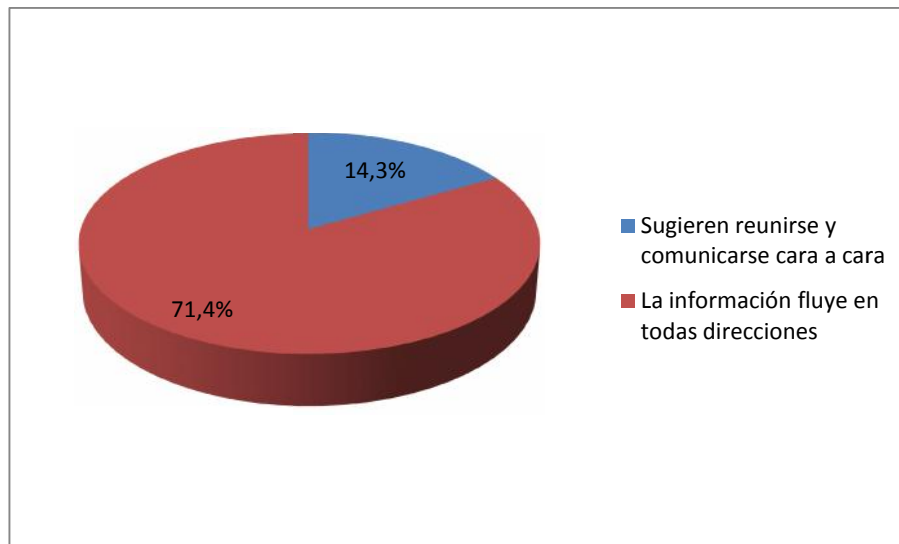


Figura N° 2. Debilidades que creen tiene la empresa con relación a la comunicación interna

En este sentido, uno de los entrevistados manifiesta que es importante destacar que hay un bajo rendimiento de los desarrolladores por exceso de trabajo y horas extras en momentos críticos de entrega e implementación de sistemas de gran envergadura. Otro de los entrevistados expresa que en ocasiones ocurren inconvenientes con algunos compañeros del área de desarrollo en los que priva el individualismo y se les hace difícil el trabajo en equipo y manifiestan además que el personal de desarrollo tiene un comportamiento diferente con el personal de las áreas de soporte e implementación. La relación entre estos y los demás empleados no es sincera y transparente. Por su parte, los empleados de desarrollo manifiestan que ellos son los que hacen grande a la empresa, que son la materia prima de División Informática, S.A. Los aspectos anteriores son determinantes mejorarlos, pues pueden retardar el crecimiento y desarrollo de la organización. Al respecto, Álvarez y Gutiérrez (2013), el problema que se genera en las empresas cuando existen factores propios de cada individuo que pueden afectar la comunicación, dentro de los cuales se pueden mencionar la intolerancia, intereses personales, guerra de poderes, conveniencias y preferencias.

En el análisis surge la idea que de que existe demora en atraer y retener el talento. Debe haber más motivación más allá de lo remunerativo ya que a pesar de que la comunicación interna entre los empleados funciona, hay un factor que disminuye su motivación. Según afirma otro de los entrevistados, es necesario que exista más conexión entre programadores y la dirección. Macías (2012), resalta que las diferentes acciones comunicativas que se desarrollan dentro de la organización pueden alcanzar y ayudar a

cumplir los objetivos empresariales. Es por ello que la comunicación dentro de toda organización, posee un valor estratégico enorme, por lo que se debe poner especial atención en el desarrollo de la motivación interna.

En otro orden de ideas, cuando se considera la opinión de los entrevistados con relación a las estrategias comunicacionales internas que se deberían agregar para establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo, se obtuvieron algunas opiniones, cuyos resultados se muestran en la figura N° 3.

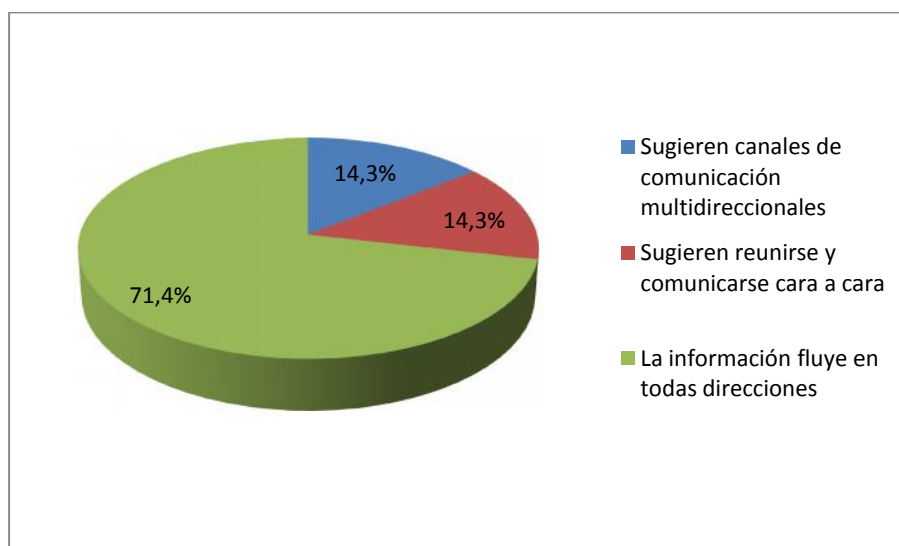


Figura N° 3. Estrategias comunicacionales que se deben agregar para mejorar la comunicación interna

De acuerdo a los resultados, el 14,3% manifiesta que son necesarios más canales de comunicación multidireccional, así como implementar herramientas a disposición del personal para evaluar dudas, sugerencias y peticiones para posteriormente ser transformadas en valor agregado. A parte de ello, dos de los entrevistados considera que es necesario realizar reuniones semanales, para que se manifiesten reclamos y den sus opiniones, donde participe todo el personal operativo y los gerentes de área. En ocasiones resulta muy distanciado reunirse cada 15 días.

El 14,3% expone la necesidad de reunirse y comunicarse cara a cara con la dirección, para transmitir inquietudes y resolver situaciones. Dos de los entrevistados manifestaron no saber sobre otras estrategias y el resto considera que es necesario realizar eventos recreativos donde participe todo el personal para compenetrar con los directivos y afianzar las relaciones.

En forma general, el 71,4% opina que la información fluye en todas direcciones, según expresan los empleados. El personal muestra satisfacción y consideran que la comunicación es adecuada y afirman además que se sienten identificados con la visión y los valores de la empresa. Sin embargo, no existe una comunicación vertical ascendente, donde los empleados de la organización se dirijan a los directivos. El escenario actual refleja que hay una falla latente en este aspecto, ya que los empleados se manifiestan desatendidos por la dirección. Al respecto, Castro y Jiménez (2008), destaca la importancia de la comunicación vertical ascendente, puesto que los trabajadores son los que conocen mejor el desempeño de su labor, y esto favorece la toma de decisiones y el desarrollo de mejoras.

### **Comunicación Externa en División Informática, S.A.**

Para la evaluación de la comunicación externa de la empresa, se diseñaron cinco preguntas, que permitieran hacer un diagnóstico de la situación comunicacional externa de la empresa. Al respecto, Álvarez y Gutiérrez (2012) destacan la importancia de los diagnósticos pues esto es lo que permite establecer planes de comunicación basados en elementos auditados. Con ello se puede conocer los flujos de comunicación, identificación de los puntos débiles y determinación de las debilidades y problemas.

Con relación a las estrategias comunicativas externas utilizadas por la empresa, se consiguió que el 100% de los entrevistados las conoce y describen que consisten en realizar campañas publicitarias sobre la empresa, productos y beneficios a través del uso de mensajes publicitarios y comerciales por medios digitales (página Web), medios tradicionales (periódicos, revistas y radio) y redes sociales (facebook), para lo cual está contratada una empresa de *marketing*. Se presta además el servicio de soporte las 24 horas del día, lo cual permite mantener relación directa y permanente con el cliente. En este contexto, Álvarez y Gutiérrez (2013), señalan la importancia de la presencia activa en el entorno social que debe tener una empresa. Para ello se tienen que aplicar las estrategias necesarias que permitan la integración con el entorno, considerando que toda organización se encuentra formada por factores físicos y sociales, que son externos a la organización los cuales son importantes y se deben considerar para su desarrollo.

Continuando con los resultados de las entrevistas, el 100% de los entrevistados considera que la interacción con los clientes y el mercado externo que utiliza la empresa es muy buena y correcta. La empresa se encuentra es un buen momento con una gran oferta de proyectos y consideran que las campañas de marketing han dado muy buenos resultados.

La opinión que tienen los clientes sobre la empresa es bastante buena y además son fuente multiplicadora en el mercado sobre la calidad de los productos. Álvarez y Gutiérrez (2013), resaltan la importancia de que la organización y su proyecto se conozcan en el entorno; Por otro lado, destacan la comunicación de mercado, ya que las organizaciones empresariales tienen la necesidad de presentar sus productos y servicios a los clientes y/o consumidores.

De acuerdo al resultado de las entrevistas, el análisis arroja que actualmente la empresa está bien situada comercialmente, no se observan debilidades, tiene buenas ofertas de proyectos, tal vez más de lo usual, por lo que se estima la necesidad de reforzar el área de desarrollo y además la interacción con los clientes es muy buena, pero es necesario no descuidar la publicidad por los medios tradicionales porque hay un gran mercado competitivo. Para la evaluación del impacto de las estrategias comunicacionales, la empresa cuenta con estadísticas sobre la parte financiera de la empresa, cantidad de clientes atendidos, y la importancia y dimensión de cada uno de ellos. A través de la empresa de Marketing, cada seis meses, se conoce como está posicionada la empresa en el mercado y el conocimiento que se tiene de ella, tanto por el mercado competitivo como de los clientes. En este contexto, Álvarez y Gutiérrez (2013), señalan que la información que suministran los clientes y el mercado a la empresa, es una ayuda para la misma puesto que permite desarrollarse ante los cambios que suceden en el tiempo, lo cual dirigen a la organización en el proceso de evaluación de factores que pueden favorecerla.

De igual manera, los entrevistados manifestaron que se deben adicionar estrategias comunicacionales, para lo cual recomendaron la necesidad de tener presencia en medios y blogs especializados propios del sector de informática, para captar nuevos clientes y crear imagen de marca. Además, participar y tener presencia en las ferias y congresos de ciencia y tecnología más relevantes del sector.

### **2.2.5 Cultura Organizacional.**

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas, ya que el concepto de cultura ha entrado con impulso en el lenguaje corporativo muy unido al concepto de comunicación. Los medios en la organización para reforzar y transmitir la cultura son múltiples y variados, desde los “símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología”, la comunicación es necesaria para que esto ocurra, y “es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos” (Ospina, Rojo y Zuluaga, 2014, p.19).

División Informática, S.A. es una empresa con una cultura empresarial fuerte y sólida, de donde se generan principalmente las fortalezas y debilidades que presenta. La cultura organizacional de la empresa está enfocada en la comunicación en doble sentido, de ida y vuelta, que permite identificar las necesidades tanto internas como externas, fortalecer las oportunidades del entorno y construir las estrategias requeridas para cumplir los objetivos de la empresa. Según Ospina, Rojo y Zuluaga (2014), el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa se genera y fortalece con la comunicación abierta, a medida que conozcan y entiendan por qué y para qué hacen su trabajo y las razones por las cuales la empresa toma ciertas decisiones, aumentara su identificación e internalización con los objetivos de la empresa.. Con roles bien definidos cada sector de la empresa asume las competencias que le corresponden, por lo que no se produce una sobre posición de actividades.

### **2.2.6 Fortalezas.**

Son las capacidades, potencialidades y elementos fuertes internos de la empresa que son muy beneficiosos para su posicionamiento y progreso en el mercado competitivo. Según Alcalá (2014), ayudan a aprovechar las oportunidades que genera el entorno, razón por la cual se procura explotarlas al máximo y construir en base a ellas estrategias y planes de acción para asegurar el futuro de la empresa. Las fortalezas están relacionadas con capacidades diferentes no comunes, ventajas naturales y recursos superiores.

Se determinaron ocho grandes fortalezas dentro de la organización, relacionadas en su mayoría a la definición de la empresa, a la calidad del producto y al servicio que se presta al cliente. Fueron enumeradas del F001 al F008, como se muestra:

- F.001 - Fuerte cultura del trabajo.
- F.002 - Dominio completo del negocio financiero. (PC 2)
- F.003 - Acompañamiento en las definiciones estratégicas (PC 4)
- F.003 - Vasta trayectoria en el mismo mercado > 35 años.
- F.004 - Producto sólido y de probada funcionalidad. (PC 3)
- F.005 - Respaldo de clientes (boca en boca).
- F.006 - Innovación tecnológica.
- F.007 - Visión, misión, objetivos y metas definidas.
- F.008 - Servicio al cliente. (PC 1)

El tener una Visión, misión, objetivos y metas bien definidas, una trayectoria de 35 años en el mercado, dominio del negocio financiero, ofrecer un producto sólido y de probada

funcionalidad y contar con el respaldo de los clientes, son fortalezas que le dan estabilidad a la empresa y le permiten mantenerse bien ubicada en el mercado competitivo. La innovación tecnológica, el contacto permanente con el cliente a través de un servicio de atención las 24 horas del día, además de las otras fortalezas mencionadas, le da al cliente la confianza que necesita para ver que se cumplan sus expectativas de esperar productos flexibles, de una alta tecnología y funcionales adaptados a sus necesidades.

### **2.2.7 Debilidades.**

Son los aspectos y situaciones negativas que se generan dentro de la organización y limitan el aprovechamiento de las oportunidades. Según Alcalá (2014), se trata de corregirlas, minimizarlas y/o eliminarlas si es posible. Están relacionadas con recursos y capacidades escasas, resistencia al cambio y problemas de motivación del personal.

Se identificaron tres debilidades dentro de la empresa, que causan retraso en las entregas de productos en el área de desarrollo e implementación. Se determina una falta de conocimiento de los procesos involucrados en las aplicaciones a desarrollar, por lo que la planificación de los tiempos de entrega, no están acorde a los tiempos requeridos para el desarrollo y la implementación de los proyectos, por lo que se produce incumplimiento de los alcances definidos, tanto en tiempo como en forma.

D.001 - Cumplimiento del alcance definido en tiempo y forma.

D.002 - Falta de visibilidad en las entregas semanales

D.003 - Planificación de proyectos de implementaciones.

### **2.2.8 Oportunidades.**

De igual manera, según Alcalá (2014), son todas aquellas situaciones o posibilidades positivas que se generan en el entorno de la empresa, y que es necesario aprovecharlas para el bienestar y el progreso de las organizaciones.

En el ambiente externo de la empresa se identificaron seis grandes oportunidades para la empresa:

O.001 - Mercado mal atendido.

O.002 - Las dinámicas comerciales son estándares de mercado.

O.003 - Tiempos de implementación de la competencia: muy extensos.

O.004 - Segmento de mercado en constante expansión (FinTech).

O.005 - Falta de capacitación financiera.

O.006 - Software obsoleto o en desuso.

En el contexto de las fortalezas actuales de División Informática, S.A., se pueden aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno. Se presenta un mercado mal atendido, estable, con poco conocimiento del área financiera, software en desuso y tiempos de respuesta extensos. Las fortalezas de la empresa le permiten atacar el mercado pudiendo cubrir las deficiencias que presenta y lograr un mejor posicionamiento.

### **2.2.9 Amenazas.**

Alcalá (2014), refiere que son todos aquellos problemas, barreras o limitaciones que se generan en el entorno de la empresa que pueden restringir o frenar el progreso de la organización, tales como cambios en las legislaciones, en las dinámicas sociales, cambios en las condiciones políticas, en reglamentos y regulaciones, que presenten dificultades para una cualquier empresa u organización.

Las amenazas determinadas son:

- A.001 - Cambios regulatorios de BCRA.
- A.002 - Ingreso de nuevos competidores.
- A.003 - Cambios de reglamentaciones impositivas.
- A.004 - Perdidas de recursos capacitados.

### **2.2.10 Gestión de Riesgo y Oportunidad.**

La gestión de riesgo, según Lavell (2001), está referida a un proceso a través del cual se pretende reducir los niveles de riesgo existentes en la empresa, impulsar procesos para la generación de nuevas oportunidades y lograr un ambiente de seguridad y sostenibilidad admisible. Para el caso de estudio, se analizaron las expectativas de la parte interesada (cliente, usuarios finales, competidores, organismos regulatorios y empleados) y los beneficios que se desean obtener a muy corto plazo y se comparó el impacto que realmente implica el riesgo de provocar pérdidas en el futuro. De esta manera, considerando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se determinaron acciones de mitigación (oportunidades) y/o potenciación de acuerdo al caso.

En el diagnóstico se determinaron 10 condiciones de riesgo en la empresa, los cuales se definen a continuación;

1. Existe el riesgo de que haya incumplimiento de fechas de entrega y alcance; por tal razón, se tomó como acción para mitigarlo, la incorporación de recursos dedicados a la implementación de los proyectos.
2. Para enfrentar el posible riesgo de que Incrementen los clientes sin adecuar la capacidad de los equipos y considerando las oportunidades actuales existentes en el mercado, se realizarán promociones del producto y mejorar el área comercial de la empresa, para potenciar el producto.
3. Ante la posibilidad de un alto Riesgo inherente al hecho de que los analistas funcionales tengan poco conocimiento o no dispongan de las habilidades comunicacionales suficientes para indagar los requerimientos del cliente, se realizará una potenciación, que consiste en la incorporación de funcionales con mejores herramientas comunicacionales y un mejor entendimiento de las necesidades del cliente.
4. Existe el riesgo de que el cliente no se adapte a los procesos de la empresa o que sientan inconformidad. Para mitigar este posible riesgo, se asignará un analista funcional en etapa de análisis, quien brindará las especificaciones funcionales claras y precisas para el diseño y desarrollo del producto. Se realizará una definición de roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo.
5. Previendo el Riesgo de que la calidad producto se haya deteriorado debido a las adaptaciones que continuamente se realizan a petición del cliente, se tomó la acción mitigante de elaborar la documentación de los modelos de negocio y que el equipo del área de implementación defina los estándares según el modelo de negocio a implementar, y reducir la actividad de desarrollo de nuevos proyectos.
6. La empresa corre un alto riesgo inherente de que se presenten atrasos en las implementaciones de los productos, debido a que existe una debilidad en la planificación de los proyectos. Para mitigarlo se determinó que el equipo de implementaciones defina en conjunto los modelos de negocio a implementar.
7. La empresa también corre el riesgo de que sean insuficientes las pruebas de calidad del producto antes de la entrega final, debido a que se presentan debilidades en el cumplimiento de los alcances definidos tanto en tiempo como en forma, y hay fallas también en la planificación de los proyectos de implementación. Para mitigar estas debilidades, es necesario que en la planificación se definan los tiempos estimados para desarrollo acordes a la complejidad de los procesos implícitos, para lograr este objetivo es necesario conocer a cabalidad los procesos involucrados y definir los modelos de



negocio conjuntamente con el usuario final, además de presentar opciones de parametrización y funcionalidad ya implementadas en otros modelos.

8. Por otro lado, la pérdida de clientes referentes en el mercado es un riesgo inherente de nivel medio que es posible en la empresa y, además, que esta pérdida de clientes produzca una sub-ejecución de la capacidad de la empresa. Ante este riesgo, se tomó como medida de mitigación estandarizar los procesos comerciales mediante un proceso más expedito, lo cual les permitirá tener una mayor y mejor presencia en el mercado nacional e internacional, y asegurar además que sus productos sean identificados plenamente, sin riesgo a equivocación. Las estrategias para lograrlo deben contemplar, el realizar promociones nacionales e internacionales del producto en ferias, congresos, exposiciones comerciales; realizar presentaciones y lograr captar nuevos clientes tanto nacionales como internacionales.
9. Existe el riesgo inherente de que haya un alto impacto en los sistemas ya implementados, debido a las amenazas actuales del mercado, principalmente por cambios de regulaciones impositivas y cambios regulatorios de BCRA, Para mitigar estas amenazas, se realizó la asignación de fechas con prioridad de cumplimiento y se decidió hacer seguimiento del proceso.

Se presenta un riesgo alto de que haya desvinculaciones y desmotivación del personal. A pesar de que en la empresa hay una fuerte cultura de trabajo y que los empleados de División Informática, S.A tienen la expectativa de lograr un crecimiento profesional dentro de la empresa e ir escalando posiciones donde tengan un mayor liderazgo, además de aumentar la calidad de los productos desarrollados con la aprobación y aceptación del cliente, existe el riesgo de que haya desvinculaciones y falta de motivación porque no se cumplan estas expectativas. Como acción de mitigación se contará con el apoyo de los jefes de área y se realizarán reuniones particulares con cada colaborador.

### **CAPITULO III. CONCLUSION Y PLAN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

A continuación se presentan las conclusiones y un plan de acción con estrategias basadas en el análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades) para lograr el objetivo general y específicos planteados.

#### **3.1 CONCLUSION**

Del análisis de variables realizado se pueden concluir los siguientes aspectos:

División Informática, es una empresa familiar con una alta cultura organizacional y dominio total del negocio financiero, lo cual le ha permitido mantenerse durante 35 años en el mercado competitivo, manteniendo una visión, misión y objetivos claros con el afianzamiento de sus valores, generando productos sólidos y de probada funcionalidad, logrando gran solidez, lo cual le ha generado la confianza de sus clientes. El ambiente de trabajo es relativamente satisfactorio, existe una buena comunicación propiciada por la directiva, donde predomina la sensibilización de los empleados hacia los objetivos de la empresa; han desarrollado fuerte cultura de trabajo por lo que los empleados tienen expectativas de lograr crecimiento profesional dentro de la empresa.

En relación a la comunicación interna establecida en la empresa, se considera que es buena, permanente y abierta con gran fluidez en sentido horizontal entre gerentes de área, la comunicación vertical entre gerentes de área y los empleados bajo su cargo es buena en ambos sentidos, igualmente buena en sentido ascendente entre gerentes y la directiva. Sin embargo, de las entrevistas realizadas al personal de gerencias, se detecta una falta absoluta de comunicación entre los empleados de nivel bajo con las directiva, lo que está generando dificultades para mantener al recurso humano, producto de una pérdida de motivación e identificación con la empresa y una desvaloración de su papel dentro de ella. Aun cuando los empleados de la empresa se mantienen en comunicación permanente por un grupo de *whatsapp* entre áreas y otro grupo conformado por toda la empresa, se detectó que a nivel de empleados hay barreras comunicacionales, no hay claridad ni precisión en los mensajes transmitidos. El área de Desarrollo diseña los modelos de las aplicaciones y pasa la información a implementación para que genere un prototipo. En este proceso se producen retrasos en las entregas de los productos motivado a inconsistencias comunicacionales entre estas dos áreas. Para atender y entender mejor las necesidades del cliente, considerado el principal ente multiplicador de la calidad de los productos de la

empresa, se armó un equipo de trabajo sólido y se sumaron perfiles junior para apoyar en esta actividad.

Las entrevistas para evaluar las estrategias comunicacionales de la empresa se realizaron únicamente a personal directivo y gerencial. En relación a la comunicación externa, entre el área de soporte con los clientes, estos han manifestado descontento, por recibir productos no adaptados a sus requerimientos, que en la mayoría de los casos no cumplen sus expectativas en cuanto a flexibilidad y funcionalidad, de acuerdo a las necesidades planteadas a la empresa.

En el ambiente externo de la empresa se identificaron una serie de oportunidades que es necesario aprovecharlas y de amenazas que hay que considerar para establecer las medidas sugeridas. Es importante mantener la imagen de la empresa siempre en alto, dentro de las más competitivas del mercado, promover la tecnología innovadora y el conocimiento de la actividad financiera, son fortalezas determinantes para cubrir el mercado nacional e internacional.

### **3.2 PROPUESTA**

El diagnóstico y el análisis realizado, indican la necesidad de implementar varias acciones en relación a la comunicación interna y externa de la empresa, para ofrecer a los empleados la mejor y más clara información posible, lograr una motivación permanente, y una identificación con la visión, misión y valores de la empresa, lo que les permitirá mantener el compromiso deseado para lograr finalmente los objetivos esperados por la organización.

Las acciones propuestas después del diagnóstico son las siguientes:

1. Diseñar la estrategia para que el personal de desarrollo, participe en las negociaciones de nuevos productos, a los fines de que sean ofrecidos en tiempo cierto de ejecución.
2. Incorporar nuevos recursos dedicados a la implementación de los proyectos.
3. Mejorar el área comercial de la empresa, para potenciar el producto.
4. Incorporar analistas funcionales con mejores herramientas comunicacionales que pueda lograr un mejor entendimiento de las necesidades del cliente, para poder brindar un soporte oportuno y preciso.

5. Asignar un analista funcional en etapa de análisis del proyecto, quien brindará las especificaciones funcionales claras y precisas para realizar el diseño y desarrollo del producto. Definir claramente las responsabilidades de cada empleado dentro del equipo de trabajo y realizar seguimiento durante las etapas de diseño y desarrollo de la aplicación.
6. Establecer estándares según el modelo de negocio a implementar. Presentar al cliente los estándares definidos y acordar su aceptación.
7. Definir los tiempos estimados para el desarrollo, acordes a la complejidad de los procesos y los modelos de negocio conjuntamente con el usuario final; acordar su aceptación y hacer seguimiento para asegurar su cumplimiento.
8. Realizar promociones a nivel nacional e internacional de los productos y servicios que ofrece División Informática S.A., en los principales congresos y exposiciones tecnológicas, con la presencia de un Stand representativo y demostrativo de las bondades de las aplicaciones para reforzar la imagen de la empresa y captar nuevos clientes.

### **3.3 PLAN DE ACCION**

De acuerdo a la información obtenida del diagnóstico y las conclusiones del trabajo, es posible definir algunos planes para potenciar las fortalezas, mitigar o eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, que se generan en el entorno interno y externo de la empresa. Con el plan de acción es posible evitar repetir los errores o incumplir la planificación operativa realizada a nivel de áreas. Es una herramienta que permite controlar las desviaciones a que están sujetas las actividades dentro de la organización, permitiendo corregirlas oportuna y adecuadamente.

En plan de acción contempla:

1. Realizar una estandarización del proceso de aceptación de nuevos proyectos, para lograr tener un control mayor sobre los flujos de trabajo en las diferentes áreas operacionales. La eficacia será medida, considerando la política de calidad que corresponda a cada proyecto particular.
2. EL plan contempla la formación y consolidación del área comercial de la empresa, en vista de que el mercado presenta oportunidades que se consideran grandes ventajas para la empresa y que bien pueden ser aprovechadas por la organización.

3. Así mismo, ante la posibilidad de que aumente la captación de nuevos clientes y por ende de proyectos, por las estrategias de comercialización de la empresa y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno, se contempló dentro del plan de acción incorporar nuevo personal en el área de desarrollo e incrementar así su capacidad de respuesta.
4. Ante la posibilidad de que no haya buen entendimiento por parte del cliente de los procesos del negocio, el plan contempla que el equipo de implementación realice un seguimiento de los requerimientos y necesidades del cliente y a su vez evalúe el proceso. Se harán revisiones del avance de la medida en reuniones informales.
5. Se realizará seguimiento de prioridades y planificación por parte de la dirección, para evitar que continúen las fallas en la planificación de proyectos de implementación, lo que se puede generar retrasos en las entregas, así mismo, se monitoreará la aplicación de los estándares de los modelos de negocio.
6. Incluir personal de apoyo, experto en *techfin*, lo que significa expertos en las últimas novedades tecnológicas para brindar servicios y productos financieros innovadores, para la definición de los modelos de negocios conjuntamente con el usuario.
7. Realizar capacitaciones al personal, incorporación de personal nuevo, revisión salarial de los empleados y preparar charlas informales para lograr mantener la motivación del personal y evitar que ocurran desvinculaciones con los procesos operativos de la empresa.
8. Preparar promoción internacional, presentar stands en ferias y Congresos de Tecnología financiera

Acción	Responsable	Tiempo de ejecución	Duración
Estandarización del proceso de aceptación de nuevos proyectos	Dirección, Calidad de procesos	Continuo	2 meses
Conformación y consolidación del área comercial de la empresa	Dirección	Inmediato	1 mes
Incorporar nuevo personal en el área de desarrollo	Dirección y Gerente de Área	Inmediato	1 mes

Hacer seguimiento de los requerimientos y necesidades del cliente	Equipo del área de Implementación	Continuo	Hasta obtener la conformidad del cliente
Hacer revisiones de avance en reuniones informales	Dirección, Gerente de área y responsable	Cuando la directiva y el proyecto lo amerite	Todos los meses
Realizar seguimiento de prioridades y planificación	Dirección	Continuo	Todos los meses
Monitorear la aplicación de los estándares de los modelos de negocio.	Dirección	Antes de iniciar el diseño de los proyectos	2 meses
Incluir a expertos en tecfin para la definición de los modelos de negocios con usuarios	Dirección	Inmediato	1 mes
Realizar capacitación al personal	Dirección	Continuo	4 meses
Realizar revisión salarial	Dirección	Dos veces al año	Cada 6 meses
Preparar charlas informales	Dirección y Gerentes de Área	Mensual	Todos los meses
Preparar promoción internacional, presentar stands en ferias y Congresos de Tecnología financiera	Dirección. Calidad	Una vez al año	

### **Plan de Acción. Responsables**

### **3.4 RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES**

Los empleados del área de soporte deben tener disponibilidad para prestar al cliente el apoyo profesional en el momento que lo requiera. La persona que facilita el soporte técnico debe tener un amplio conocimiento de las bondades de la aplicación y también de la

tecnología usada para su diseño y desarrollo, además de los conocimientos generales sobre hardware, redes, comunicaciones y otros elementos que le permitan tomar decisiones en el momento de prestar la asistencia técnica al cliente. Debe ser un servicio oportuno, con una comunicación asertiva, clara y precisa además de amable y cordial con el cliente, de manera de obtener de él la mayor cantidad de información sobre sus necesidades y requerimientos para dar respuesta lo más pronto posible. De esta relación depende en un alto porcentaje, la permanencia y continuidad del uso de las aplicaciones por el cliente y de la vida útil de la infraestructura desarrollada. Es importante tener en cuenta que los clientes son los entes multiplicadores externos, es un público determinante que proyecta la imagen de la empresa y promueve la calidad del producto y servicios que se prestan.

El personal del área de desarrollo debe comunicar la arquitectura y diseño de las aplicaciones claramente, al personal de Soporte de manera que estos tengan las herramientas para interactuar con los clientes. De igual forma deben comunicarse de manera efectiva, fluida y motivante, con los miembros del equipo de implementación a fin de que estos comprendan en forma precisa el mensaje, evitando así que se presenten inconsistencias en el desarrollo del prototipo y por ende correcciones innecesarias que interfieren en el desarrollo y causan retrasos en las entregas finales.

Se recomienda la participación de personal de desarrollo en las negociaciones con el cliente, esta es el perfil capaz de determinar los tiempos requeridos para diseñar la funcionalidad de las aplicaciones a desarrollar y poder realizar una planificación acorde, que garantice que el producto será entregado en plazos reales y que sean acordados con el cliente.

Es aconsejable que haya una comunicación ascendente, entre los empleados de las áreas y la directiva, los empleados son el recurso humano más importante de la empresa, es necesario mantener e incrementar permanentemente la motivación y en consecuencia la productividad, este es el recurso que mueve la empresa. La comunicación fluida con sus líderes es importante, es la vía para dar a conocer sus inquietudes y sus necesidades. Debe existir un canal abierto para que los empleados se comuniquen directamente con el director cuando la causa lo amerite. La información o indicaciones que emita la directiva y la gerencia media a los empleados tanto operacional como institucional, debe ser muy clara; es la clave para que se puedan cumplir los objetivos esperados.

## Reflexión

La comunicación es la principal herramienta para orientar y conducir el camino de las organizaciones hacia la visión que tienen definida. En las manos de los líderes está la responsabilidad de utilizarla de la mejor forma para transmitir valores, conocimientos, responsabilidades y estrategias para manejar el aparato productivo de manera de lograr los objetivos y metas planteadas por la organización.



## BIBLIOGRAFIA

ABC (2001). "El modelo de los tres círculos. La familia, la propiedad, la empresa y la sucesión como fuentes de conflictos en la empresa familiar" ABC. Economía. Madrid, España. 25/03/. P. 16.

Aguado, S. (2013) ¿Cómo mejorar la comunicación interna en nuestras organizaciones?. Execyl. 2 (1): 6-15.

Alcalá, I. (2014) Técnica FODA. Objeto de estudio 4: Instrumentos fundamentales para la investigación jurídica. Universidad autónoma de Chihuahua. Facultad de derecho.

Alcorn, P. (1982). "Success and Survival in the Family-Owned Business". New York, N.Y. McGraw-Hill.

Álvarez, B. y Gutiérrez, J. (2013) Diseño de estrategias para mejorar la comunicación organizacional en la compañía Helm Fiduciaria. Trabajo de Grado. Universidad de la Sabana. 25 (8): 23-27.

Andrade, J. (2002). "Sucesión en la Empresa Familiar. Su futuro cuando la muerte se acerca". *Revista venezolana de Gerencia*, vol7, núm. 19. julio-noviembre, , pp. 375-389. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>.

Castro, M. y Jiménez, L. (2008) "Caso Unionconsulting: estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna universidad javeriana". Tesis de Grado. Universidad Javeriana. 14 (4): 19-21.

De la Cruz, I. Comunicación Efectiva y trabajo en equipo. Aulamentor.es. Ministerio de Educación, cultura y deporte, España. Edición Prada, C. p.20

Dodero, S. (2008). "El secreto de las empresas familiares exitosas". 2ª Ed Buenos Aires: El Ateneo.

Dumas, C. (1992). "Integrating the daughter into family business management". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Texas, USA. Baylor University.. 16(4), pp. 41-56.

García, M., (2009, jul-dic) Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración. Universidad del Valle/Nº 42..

Granato, L., y Oddone, N. (2007, Febrero) "La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia. Artículo". Observatorio Iberoamericano del Desarrollo local y la economía social (OIDLES). *Revista académica, editada y mantenida por el grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga*. ISSN: 1988-2483. Año1 – Nº 2- Oct, nov y dic, 2007 pp. 462-473.

Landoi, O. (1983). Crisis y lenguajes políticos, Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad

Lavell, A. (2001) "Sobre la gestión de riesgo: apuntes hacia una definición". Biblioteca virtual en salud de desastres- OPS. Undp.org.. pp1-22.

Lemos, A. (1995) "Les Communautés Virtuelles" en Societé. Número 45. París.. p.56 [En línea]. Recuperado de: [www.facom.ufba.br/pesq/cyber/lemos/cvirtual.html](http://www.facom.ufba.br/pesq/cyber/lemos/cvirtual.html)

- Macías, Y. (2012) Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa quality plus service s.a.s. Trabajo de Grado. Universidad EAN. 12 (7): 31-43.
- Martín, J. (1993) Industrias Culturales: Modernidad e Identidad.. p.9 [En línea]. Recuperado de: [www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/41177/89136](http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/41177/89136).
- Mead, G. (1991) "La Génesis del self y el control social" en REIS, nº 55, p.12
- Milich, .G, (2014) "Manual de Calidad". p.5
- Oldenburg, R. (1997) Our Vanishing 'Third Places. p.12 [En línea]. Recuperado de: <http://plannersweb.com/wp-content/uploads/1997/01/184.pdf>
- Ospina, M., Rojo, Y., Zuluaga, J. (2014). La comunicación organizacional. Mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia. Trabajo de grado. Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Especialización en alta gerencia. Cohorte 88. Medellín. Colombia. P.20
- Pérez, J. Merino, M. (2009) Definición de Jerga.
- Pérez, J. Merino. Definición de Jerga. (2009) [En línea]. Recuperado de: <http://definicion.de/jerga>.
- Rheingold, H. (1993) The Virtual Community. p.24. [En línea]. Recuperado de: [www.rheingold.com/vc/book/intro.html](http://www.rheingold.com/vc/book/intro.html).
- Rico, C. (2002) "La Inteligencia Emocional en el trabajo de Hendrie Weisinger". Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada..
- Roncagliolo (1986). Metodología para el estudio de las políticas de televisión. Políticas de televisión en los países andinos. Lima: IPAL. p.34.
- Sabino, C. (1992) "Proceso de Investigación". Editorial Lumen. Buenos Aires. Argentina.
- Sagredo, M. (2006). "La Empresa Familiar. Universidad de Valladolid". Curso de adaptación al grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. pp. 1-34
- Sharma, Chua y Chrisman. (2000) "Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms". Dalhousie .University. 6152 Coburg.
- Tagiuri, R.; Davis, J. (1996) "Bivalent attributes of the family firm". Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted, *Family Business Review*, IX.
- Torres, G. (2011). Administración y Gestión de Empresas Familiares. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. pp. 1-95
- Vadillo, B. (2014) "Desventajas y Ventajas de las Empresas Familiares". *Universo PYME*. © enero Universo PYME. Derechos Reservados. Recuperado de <http://universopyme.mx/?p=3742>.
- Vieytes, R. (2004) Metodología de la investigación en organizaciones, mercados y sociedad. Buenos Aires. Edición de las Ciencias.
- Vizer, E. (2003) La Trama invisible de la vida social: Comunicación, sentido y Realidad. Universidad de Buenos Aires. p.78 [En línea]. Recuperado de:

<http://www.casadellibro.com/libro-la-trama-invisible-de-la-vida-social-comunicacion-sentido-y-rea-lidad/9789871004171/916974>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Entrevistas**

#### **ENTREVISTA 1**

##### **1.- PRESENTACIÓN**

La información que proporcione se manejará de manera confidencial, solo será utilizado para sacar conclusiones en la investigación.

1. Nombre (o pseudónimo) del/de la informante: *Carla*
2. Sexo: *M*
3. Edad: *45 años*
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa? *Directiva de la empresa*
5. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el cargo dentro de la empresa? *14 años*

##### **2.- CONTENIDO**

Con el fin de implementar estrategias en una empresa de Sistemas informáticos para mejorar la comunicación empresarial, tanto interna como externa, es importante que me ayude respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se manejan las relaciones de familia y la empresa?

*Se trata de no mezclar las cosas, pero a veces es imposible. Es normal que una discusión con temas de trabajos se toque en la mesa familiar, que en el trabajo se traten temas de la familia.*

2. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas internamente por la empresa?

*En realidad además de estrategias comunicativas se implementan estrategias de sensibilización y negociación, debido a que es necesario sensibilizar, mentalizar e informar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que de esta manera puedan tomar conciencia de su importancia.*

3. ¿Considera que la interacción interna que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Creo que sí, aunque veo que con los más jóvenes es más difícil la interacción*

*porque están como muy encerrados en sus posturas y sus criterios. Si bien ese aspecto está manejado por el área de recursos humanos es lo que yo puedo apreciar en las reuniones que tenemos en conjunto.*

4. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación interna? ¿Por qué?

*Insisto en que yo confío los criterios de comunicación en recursos humanos, pero también tengo mi opinión al respecto. Creo que en muchas ocasiones ante la presión de los tiempos de desarrollo e implementación de sistemas de gran envergadura como nos pasa en estos momentos, se desajustan los horarios y las horas extras lo que provoca problemas en el rendimiento de los desarrolladores.*

5. ¿Cuáles estrategias comunicacionales internas añadiría a las actuales para que los empleados puedan establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo?

*En mi opinión nos están faltando más canales de comunicación multidireccional, como así también implementar herramientas a disposición de los miembros de la empresa para evaluar sus dudas, sugerencias y peticiones para que sean transformados en valor para la empresa.*

6. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas externamente por la empresa?

*Creo que lo más importante es captar la información que nos proporcionan tanto los mercados como los clientes debido a que es una ayuda especial para la empresa, para que se entienda y comprenda como desarrollarse ante los cambios, o sea, esa info nos permite evaluar factores que pueden favorecernos.*

7. ¿Considera que la interacción externa que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*La verdad que nos está yendo muy bien con nuestros clientes, salvo algunos contratiempos menores que no terminan afectando a la empresa. Por lo que puedo deducir que tenemos una excelente interacción con nuestros clientes y con el mercado mismo.*

8. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación externa? ¿Por qué?

*No veo debilidades, justamente por lo que le dije antes. No me reportan problemas*

*con clientes o si tenemos alguno ha sido rápidamente solucionado. Creo que estamos haciendo las cosas bien en ese sentido.*

9. ¿Cuáles estrategias comunicacionales externas que añadiría a las actuales para y poder generar un lazo de confianza entre el personal y el cliente?

*Estamos pensando en tener presencia en medios y blogs especializados propios del sector, creo que ese tipo de comunicación externa es sumamente beneficiosa para captar a nuevos clientes y crear imagen de marca, con influencia positiva hacia los clientes.*

10. ¿Existe algún tipo de medición que permita evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa, tanto internas como externas?

*Tenemos estadísticas sobre los números de la empresa en cuanto a la parte financiera y en cuanto a la cantidad de clientes, la importancia y dimensión de cada uno de ellos. Y a través de una empresa de marketing hacemos mediciones para saber cómo estamos posicionados en el mercado, y cuanto conocimiento tienen la gente de nosotros.*

### 3.- CIERRE DE LA ENTREVISTA

¿Hay algo que no te haya preguntado y que debería haberlo hecho? ¿Hay algo que quieras añadir?

*Debo decir que era algo escéptica en cuanto al tema de estrategias especialmente internas, si bien se que debemos tener reglas de trabajo y de convivencia me di cuenta que con la implementación de las estrategias propuestas por recursos humanos hemos mejorado mucho hacia adentro y hacia afuera.*

Muchas gracias por su colaboración.

## **ENTREVISTA 2**

### 1.- PRESENTACIÓN

La información que proporcione se manejará de manera confidencial, solo será utilizado para sacar conclusiones en la investigación.

1. Nombre (o pseudónimo) del/de la informante: *David*
2. Sexo: *M*
3. Edad: *38 años*
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa? *Encargado del Departamento de Calidad*
5. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el cargo dentro de la empresa? *10 años*

## 2.- CONTENIDO

Con el fin de implementar estrategias en una empresa de Sistemas informáticos para mejorar la comunicación empresarial, tanto interna como externa, es importante que me ayude respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se manejan las relaciones de familia y la empresa?

*Sí, todo el tiempo... generalmente mezclan las cosas. Lo ideal sería contratar un profesional para que ayude con el tema.*

2. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas internamente por la empresa?

*Tenemos reuniones cada 15 días con los gerentes de las otras áreas y la directiva de la empresa para evaluar los avances en los diferentes proyectos que se están desarrollando.*

3. ¿Considera que la interacción interna que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Creo que es adecuada, además la comunicación interna en sus distintas formas resulta cada vez más imprescindible en las estrategias de toda compañía.*

4. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación interna? ¿Por qué?

*La verdad creo que tenemos buena comunicación y estamos bien asesorados en ese sentido. Obviamente a veces ocurren inconvenientes con algunos empleados pero no porque no haya políticas de comunicación interna, sino porque hay veces*

*que prima el individualismo en algunos de los empleados de la empresa.*

5. ¿Cuáles estrategias comunicacionales internas añadiría a las actuales para que los empleados puedan establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo?

*La verdad que no podría contestarle con conocimiento porque no soy experto en temas de comunicacionales, estoy más enfocado en el testing de las aplicaciones que desarrollamos.*

6. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas externamente por la empresa?

*Me parece que se debe segmentar mejor el mercado en distintos niveles, para facilitar la difusión del mensaje en la comunicación por canales tradicionales además de los canales digitales que ya estamos usando.*

7. ¿Considera que la interacción externa que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Con nuestros clientes tenemos una interacción correcta, no voy a decir óptima pero si "correcta" porque estamos en un momento con más proyectos de los que podemos atender a nivel óptimo.*

8. ¿Qué debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación externa?  
¿Por qué?

*Para mi está relacionado con lo que dije antes, estamos en un momento con más proyectos en desarrollo que los que deberíamos. Me parece que tendríamos que reforzar el área de desarrollo.*

9. ¿Cuáles estrategias comunicacionales externas que añadiría a las actuales para y poder generar un lazo de confianza entre el personal y el cliente?

*En realidad lo que a mi me parecía necesario ya se está implementando en el área de soporte de la empresa. Antes no había 24horas de atención y ahora si.*

10. ¿Existe algún tipo de medición que permita evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa, tanto internas como externas?



*Se hacen encuestas y mediciones de nivel de imagen y de conocimiento de la gente respecto a nuestra empresa a través de una agencia de marketing.*

### 3.- CIERRE DE LA ENTREVISTA

¿Hay algo que no te haya preguntado y que debería haberlo hecho? ¿Hay algo que quieras añadir?

*No tengo nada para agregar.*

Muchas gracias por su colaboración.

## **ENTREVISTA 3**

### 1.- PRESENTACIÓN

La información que proporcione se manejará de manera confidencial, solo será utilizado para sacar conclusiones en la investigación.

1. Nombre (o pseudónimo) del/de la informante: *Ignacio*
2. Sexo: *M*
3. Edad: *35 años*
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa? *Gerente de Implementación*
5. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el cargo dentro de la empresa? *9 años*

### 2.- CONTENIDO

Con el fin de implementar estrategias en una empresa de Sistemas informáticos para mejorar la comunicación empresarial, tanto interna como externa, es importante que me ayude respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se manejan las relaciones de familia y la empresa?

*Al margen de ser un tema de discusión entre nosotros, es un inconveniente para la fábrica que a veces discutan y no delegan. Hay ocasiones donde se debe dar una respuesta urgente al cliente, y no puedo dársela si no lo consulto primero. Imagínate, no solo quedamos mal ante el cliente sino que también nos atrasamos.*

2. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas internamente por la empresa?

*La mejor estrategia es la de comunicación, la cual ya no es unidireccional, el feedback es constante y la participación es habitual. Hay más canales, más medios y más soportes que conviene gestionar correctamente porque la comunicación de una empresa es holística y transversal.*

3. ¿Considera que la interacción interna que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Creo que sí, que es adecuada porque la empresa está logrando la fidelización de los empleados desarrollando un plan de comunicación interna que está vinculado a la visión y a los valores de la empresa.*

4. ¿Qué debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación interna? ¿Por qué?

*No sabría bien cual es pero últimamente está costando atraer y retener el talento. Creo que debemos buscar la forma para que los empleados nuevos hagan suyos los objetivos de la empresa. Debe haber más motivación, más allá de lo remunerativo.*

5. ¿Cuáles estrategias comunicacionales internas añadiría a las actuales para que los empleados puedan establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo?

*Hay que mantener reuniones semanales con todos los empleados, hay que escucharlos y tener una comunicación de ida y vuelta. Ya no funciona la comunicación unidireccional o verticalista y hacer reuniones cada 15 días me parece muy distanciado..*

6. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas externamente por la empresa?

*Hay varias estrategias, por ejemplo la difusión periódica de notas de prensa alusivas a la actividad de la empresa ya sea en medios impresos como en medios digitales.*

7. ¿Considera que la interacción externa que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Creo que es adecuada pero no se si es suficiente. Estamos en un mercado muy competitivo y creo que hay que abarcar varios frentes de difusión para hacer conocer la empresa.*

8. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación externa?  
¿Por qué?

*Me parece que no debemos descuidar los medios de comunicación tradicionales, si bien la era digital está desplazando al medio escrito en papel o a la publicidad radial y televisiva creo que son canales que apuntan a potenciales clientes de otro segmento y no se los puede pasar por alto.*

9. ¿Cuáles estrategias comunicacionales externas que adicionaría a las actuales para y poder generar un lazo de confianza entre el personal y el cliente?

*Me gustaría tener presencia destacada en las ferias y congresos más relevantes del sector. La visibilidad en la comunicación externa es fundamental para aumentar el número de ventas y mejorar la reputación de la marca, por lo que contar con un stand en este tipo de lugares es sumamente beneficioso.*

10. ¿Existe algún tipo de medición que permita evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa, tanto internas como externas?

*Cada 6 meses se contrata a una empresa de marketing que se encarga de esas mediciones ya que para poder seguir avanzando en el posicionamiento estratégico de la comunicación en las empresas es indispensable mejorar las métricas.*

### 3.- CIERRE DE LA ENTREVISTA

¿Hay algo que no te haya preguntado y que debería haberlo hecho? ¿Hay algo que quieras añadir?

*No, le agradezco su visita.*

Muchas gracias por su colaboración.

### **ENTREVISTA 4**

## 1.- PRESENTACIÓN

La información que proporcione se manejará de manera confidencial, solo será utilizado para sacar conclusiones en la investigación.

1. Nombre (o pseudónimo) del/de la informante: *Marina*
2. Sexo: *F*
3. Edad: *30 años*
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa? *Coordinadora de Recursos Humanos*
5. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el cargo dentro de la empresa? *4 años*

## 2.- CONTENIDO

Con el fin de implementar estrategias en una empresa de Sistemas informáticos para mejorar la comunicación empresarial, tanto interna como externa, es importante que me ayude respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se manejan las relaciones de familia y la empresa?

*Yo creo que con empezar a delegar responsabilidades, en serio, en nosotros ayudaría un montón. No trabajamos cómodos porque a veces discuten delante de los empleados cosas familiares. Generalmente se observa que existe resistencia al cambio.*

2. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas internamente por la empresa?

*En primer lugar mantenemos una política de puertas abiertas brindando un espacio de confianza en el que tus empleados puedan hablar sobre sus retos en el trabajo sin juzgarlos. El objetivo es resolver cualquier inquietud o conflicto antes de que crezca. Por otro lado en esos casos mantenemos un estricto nivel de confidencialidad. La meta es que tu equipo de trabajo mantenga su entusiasmo y compromiso al entender los objetivos y las estrategias del negocio.*

3. ¿Considera que la interacción interna que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Utilizamos varias estrategias de comunicación que involucran a todos los empleados, así como a las diferentes áreas que conforman la empresa con el fin de mejorar los desempeños en todos los niveles, y hacer fluir la información en todas las direcciones*

4. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación interna? ¿Por qué?

*No creo que haya problemas en comunicar, si veo ciertas diferencias entre el personal de desarrollo y el resto de las áreas. Entre ellos dicen que los que hacen grande la empresa son ellos porque son los que aportan horas sillas, como le llaman, o sea, que son la materia prima de la empresa, me parece que algunos muestran esas diferencias.*

5. ¿Cuáles estrategias comunicacionales internas añadiría a las actuales para que los empleados puedan establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo?

*Agregaría más reuniones para escuchar razones y reclamos de todos en la empresa. Desde los programadores juniors hasta los gerentes de cada área. Actualmente me reúno cada 2 semanas con todos pero creo que hay casos en que merecen más periodicidad en cuanto a las reuniones.*

6. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas externamente por la empresa?

*En primer lugar está mantener sana la relación empresa-cliente. Para ello gestionar las crisis a tiempo y forma coordinada es fundamental. Nunca ignoramos este tipo de situaciones conflictivas, lo mejor siempre es comunicar los problemas existentes a los empleados y clientes para poder vencer la crisis y gestionar de forma fluida. Además tenemos perfiles en todas las redes sociales, desde Facebook que lo usa cierto tipo de público de un rango etario mayor hasta las demás redes utilizadas por un público más joven.*

7. ¿Considera que la interacción externa que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Me parece correcta ya que desde que trabajo en la empresa no hemos pasado por grandes crisis, salvo un conflicto con un cliente grande y algunos retrasos en*

*cuanto a entrega de trabajos que fueron reprogramados, estamos bien en relación a nuestros clientes.*

8. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación externa?  
¿Por qué?

*Me parece que se está dejando de lado la publicidad en medios gráficos convencionales, aquellos que leen personas adultas. Igual se que eso se habló en una reunión reciente con la Directora y los gerentes de área para implementar un fuerte plan de marketing en medios convencionales.*

9. ¿Cuáles estrategias comunicacionales externas que adicionaría a las actuales para y poder generar un lazo de confianza entre el personal y el cliente?

*Justamente lo que le dije antes, poner en marcha campañas de marketing en periódicos radios más escuchadas.*

10. ¿Existe algún tipo de medición que permita evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa, tanto internas como externas?

*Si, nuestros asesores de marketing hacen mediciones cada 5 o 6 meses sobre el conocimiento de la marca para para captar a nuevos clientes y crear imagen de marca, lo que provoca una influencia positiva hacia los clientes.*

### 3.- CIERRE DE LA ENTREVISTA

¿Hay algo que no te haya preguntado y que debería haberlo hecho? ¿Hay algo que quieras añadir?

*Simplemente me gustaría agregar que desde que la empresa incorporó el departamento de recursos humanos las relaciones entre compañeros es más tranquila y fluida.*

Muchas gracias por su colaboración.

### **ENTREVISTA 5**

## 1.- PRESENTACIÓN

La información que proporcione se manejará de manera confidencial, solo será utilizado para sacar conclusiones en la investigación.

1. Nombre (o pseudónimo) del/de la informante: *Marcos*
2. Sexo: *M*
3. Edad: *39 años*
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa? *Gerente de Desarrollo de software*
5. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el cargo dentro de la empresa? *14 años*

## 2.- CONTENIDO

Con el fin de implementar estrategias en una empresa de Sistemas informáticos para mejorar la comunicación empresarial, tanto interna como externa, es importante que me ayude respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se manejan las relaciones de familia y la empresa?

*Lo peor es que no se termina nunca de trabajar, se llevan a tu familia al trabajo y el trabajo a tu familia. En algunos momentos entran personas por ser familia y no por sus capacidades profesionales. Hay algo positivo que he observado y se refiere a las ganas de tirar todos juntos para adelante.*

2. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas internamente por la empresa?

*Se realizan reuniones periódicamente en cada área y cada 6 meses aproximadamente se hace una reunión general con todos los integrantes de la empresa en donde se pasan video con el estado financiero, de posicionamiento en el mercado y también hace poco se implementó un video relacionado con el empleado destacado.*

3. ¿Considera que la interacción interna que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Además de relacionarnos en reuniones los gerentes de cada área de le empresa tenemos bastante feedback con los empleados que tenemos a cargo. Creo que escucharlos les hace bien y los hace sentir parte importante dentro de la empresa.*

4. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación interna? ¿Por qué?

*No veo debilidades, se hace todo lo posible por tener comunicación fluida entre todos los que integramos la empresa y creo que tenemos buenos resultados.*

5. ¿Cuáles estrategias comunicacionales internas añadiría a las actuales para que los empleados puedan establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo?

*No lo sé, no soy experto en comunicación, si puedo decirle que hay veces en que necesitamos hablar cara a cara con la directiva de la empresa. Porque si bien hablamos seguido con recursos humanos creo que es bueno que la directora te atienda y escuche las inquietudes.*

6. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas externamente por la empresa?

*Entre las principales estrategias hay un plan de marketing para mantener las relaciones con los diferentes segmentos del target de nuestro negocio, trazando una imagen positiva de la marca. Además se hacen mensajes publicitarios y comerciales en medios gráficos y radiales.*

7. ¿Considera que la interacción externa que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Me parece que sí, que las campañas de marketing da resultados positivos porque desde que empezaron tenemos muchas consultas y estamos en tratativas con algunos potenciales clientes.*

8. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación externa? ¿Por qué?

*No lo sé, la verdad no se si tienen debilidades porque últimamente se está destinando mucho presupuesto a las campañas de marketing.*

9. ¿Cuáles estrategias comunicacionales externas que añadiría a las actuales para poder generar un lazo de confianza entre el personal y el cliente?

*Creo que deberíamos tener stand, presencia en ferias de ciencia o de tecnología para mostrar algunos de nuestros productos que están destinados al público en*



*general.*

10. ¿Existe algún tipo de medición que permita evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa, tanto internas como externas?

*La empresa de marketing contratada hace mediciones y cada tanto nos muestran los resultados de esos informes y de las encuestas donde vemos el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia.*

### 3.- CIERRE DE LA ENTREVISTA

¿Hay algo que no te haya preguntado y que debería haberlo hecho? ¿Hay algo que quieras añadir?

*No.*

Muchas gracias por su colaboración.

## **ENTREVISTA 6**

### 1.- PRESENTACIÓN

La información que proporcione se manejará de manera confidencial, solo será utilizado para sacar conclusiones en la investigación.

1. Nombre (o pseudónimo) del/de la informante: *Federico*
2. Sexo: *M*
3. Edad: *34 años*
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa? *Gerente de QA y soporte*
5. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el cargo dentro de la empresa? *9 años*

### 2.- CONTENIDO

Con el fin de implementar estrategias en una empresa de Sistemas informáticos para mejorar la comunicación empresarial, tanto interna como externa, es importante que me ayude respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se manejan las relaciones de familia y la empresa?

*He notado que algunas veces cuando les toca traspasar la batuta les cuesta y esto obstaculiza en muchos casos el avance natural de la organización. Y también se resisten a realizar planificaciones porque dicen que ellos saben o que tienen experiencia.*

2. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas internamente por la empresa?

*La principal estrategia es la comunicación fluida entre el personal. Está comprobado que la buena comunicación hace más fácil la adaptabilidad a los cambios, la toma de decisiones. Esto también motiva a los empleados aumentando el compromiso con la empresa lo que finalmente se traduce en mejorar la imagen corporativa.*

3. ¿Considera que la interacción interna que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Si, estoy de acuerdo en cómo se manejan la empresa internamente, creo que tenemos una convivencia sana entre todas las áreas.*

4. ¿Qué debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación interna? ¿Por qué?

*No veo debilidades, al contrario, veo que es una empresa con puertas abiertas al diálogo, con buena comunicación interna y externa.*

5. ¿Cuáles estrategias comunicacionales internas añadiría a las actuales para que los empleados puedan establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo?

*Me gustaría que haya al menos una vez al mes un almuerzo, cena o algún evento recreativo con todos los miembros de la empresa. Para fortalecer las relaciones entre compañeros. No se si eso es una estrategia, pero lo veo en otras empresas y da buenos resultados.*

6. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas externamente por la empresa?

*Hay campañas de publicidad llevadas adelante por una empresa de marketing en medios digitales y en medios convencionales, como periódicos, revistas y radios.*

7. ¿Considera que la interacción externa que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Creo que si hablamos de la interacción de la empresa con los clientes es muy buena, si bien yo no estoy en contacto directo con los clientes escucho y veo la opinión que tienen sobre la empresa y es bastante buena.*

8. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación externa?  
¿Por qué?

*Creo que nos estábamos alejando de los medios de comunicación estándar o de medios tradicionales como las radios y los diarios. Pero ya está en marcha una nueva campaña que abarque ese tipo de medios.*

9. ¿Cuáles estrategias comunicacionales externas que adicionaría a las actuales para y poder generar un lazo de confianza entre el personal y el cliente?

*La que dije recién, hacer publicidad en radios previamente seleccionadas según la audiencia y en los diarios de mayor tirada.*

10. ¿Existe algún tipo de medición que permita evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa, tanto internas como externas?

*La gente que se contrató para el marketing hace encuestas y mediciones de la valoración que nuestros clientes hacen de la empresa y además la mide en cuanto al nivel de conocimiento que tienen la gente de nuestra empresa respecto a las que son competencia.*

### 3.- CIERRE DE LA ENTREVISTA

¿Hay algo que no te haya preguntado y que debería haberlo hecho? ¿Hay algo que quieras añadir?

*No, gracias.*

Muchas gracias por su colaboración.

## **ENTREVISTA 7**

### **1.- PRESENTACIÓN**

La información que proporcione se manejará de manera confidencial, solo será utilizado para sacar conclusiones en la investigación.

1. Nombre (o pseudónimo) del/de la informante: *Juan Ignacio*
2. Sexo *M*
3. Edad: *44 años*
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa? *Gerente de proyecto*
5. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el cargo dentro de la empresa? *14 años*

### **2.- CONTENIDO**

Con el fin de implementar estrategias en una empresa de Sistemas informáticos para mejorar la comunicación empresarial, tanto interna como externa, es importante que me ayude respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se manejan las relaciones de familia y la empresa?

*He notado cierta rigidez para afrontar cambios. A veces los enfrentamientos familiares interfieren en el funcionamiento de la empresa. Se puede observar el gran compromiso que tienen con la empresa.*

2. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas internamente por la empresa?

*Hay varias estrategias, por empezar siempre está la comunicación abierta de los empleados para con los gerentes de área, tenemos una relación de ida y vuelta con ellos. Los escuchamos y a la vez la directiva de la empresa nos escucha a nosotros. Creo que escuchar a quienes formamos parte de la empresa es fundamental para una buena convivencia y para tener un ambiente de trabajo armonioso. Los medios de comunicación que tenemos además del trato personal es un grupo de whatsapp por cada área y otro general de la empresa.*

3. ¿Considera que la interacción interna que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Si lo es, aunque a veces creo que se necesita más contacto directo entre la directiva de la empresa y los empleados que tenemos a cargo los gerentes. Creo que no basta con que nosotros le transmitamos a la directora lo que pasa en la empresa sino que debe haber un canal directo entre ellos y la directora.*

4. ¿Qué debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación interna? ¿Por qué?

*Lo que le dije antes, que falta más conexión directa entre los programadores, por ejemplo, y la directora. Creo que debemos tener un espacio amplio donde participemos todos juntos, directiva, gerentes y empleados no gerenciales.*

5. ¿Cuáles estrategias comunicacionales internas añadiría a las actuales para que los empleados puedan establecer una buena comunicación con los compañeros de trabajo?

*Mi esposa trabaja en una empresa grande, nada que ver con el rubro, pero si me cuenta que ellos una vez al mes tienen un evento recreativo donde asisten todo el personal de la empresa, desde los directores, los gerentes, subgerentes y demás empleados. Si bien es recreativo siempre llega un momento donde se habla de trabajo, pero ella me cuenta que es muy buena para estrechar vínculos entre compañeros. Creo que eso estaría bueno para aplicarlo acá.*

6. ¿Cuáles son las estrategias comunicativas empleadas externamente por la empresa?

*Tenemos soporte las 24 horas para con los clientes. En cuanto al público en general se hacen campañas publicitarias y de marketing en redes sociales y publicamos nuestra marca en web, foros, radios.*

7. ¿Considera que la interacción externa que utiliza la empresa es apropiada? ¿Por qué?

*Si, me parece correcta porque estamos teniendo buenos resultados. Tenemos relaciones muy buenas con nuestros clientes y a la vez ellos hacen correr la voz y nos hacen publicidad.*

8. Que debilidades cree que tiene la empresa con relación a la comunicación externa?  
¿Por qué?

*Creo que están cubiertos todos los frentes de comunicación. El más importante que es la atención al cliente funciona a la perfección con guardias rotativas que hacen los empleados desde su casa. No veo debilidades, aunque no soy experto en comunicaciones.*

9. ¿Cuáles estrategias comunicacionales externas que adicionaría a las actuales para y poder generar un lazo de confianza entre el personal y el cliente?

*Recién escuche a un compañero eso de un evento recreativo, creo que sería otra forma de afianzar el trabajo en equipo. Si bien a veces tenemos desayunos o almuerzos de trabajo no se da lugar a lo recreativo. Es trabajar en otro entorno que no sea una oficina pero es siempre hablar de trabajo. Me gustaría una jornada recreativa donde no se hable nada de trabajo y sirva para conocernos más.*

10 ¿Existe algún tipo de medición que permita evaluar el impacto de las estrategias comunicacionales que utiliza la empresa, tanto internas como externas?

*Se contratan empresas de marketing que se dedican a mediciones y encuestas para ver cómo está posicionada la empresa en el mercado local e internacional. Porque también tenemos algunos clientes en países vecinos. Esa empresa mide diferentes variables y en una reunión general nos presentan los resultados.*

### 3.- CIERRE DE LA ENTREVISTA

¿Hay algo que no te haya preguntado y que debería haberlo hecho? ¿Hay algo que quieras añadir?

*No me queda nada por agregar. Gracias*

Muchas gracias por su colaboración.



## Anexo 2. Matriz FODA

Origen interno		Origen externo	
Fortalezas	F.001 - Fuerte cultura del trabajo. F.002 - Dominio completo del negocio financiero. (PC 2) F.003 - Acompañamiento en las definiciones estratégicas (PC 4) F.003 - Vasta trayectoria en el mismo mercado > 35 años. F.004 - Producto sólido y de probada funcionalidad. (PC 3) F.005 - Respaldo de clientes (boca en boca). F.006 - Innovación tecnológica. F.007 - Visión, misión, objetivos y metas definidas. F.008 - Servicio al cliente. (PC 1)	O.001 - Mercado mal atendido. O.002 - Las dinámicas comerciales son estándares de mercado. O.003 - Tiempos de implementación muy extensos de la competencia. O.004 - Segmento de mercado en constante expansión (FinTech). O.005 - Falta de capacitación financiera. O.006 - Software obsoleto o en desuso.	Oportunidades
Debilidades	D.001 - Cumplimiento del alcance definido en tiempo y forma. D.002 - Falta de visibilidad en las entregas semanales D.003 - Planificación de proyectos de implementaciones.	A.001 - Cambios regulatorios de BCRA. A.002 - Ingreso de nuevos competidores. A.003 - Cambios de reglamentaciones impositivas. A.004 - Pérdidas de recursos capacitados.	Amenazas (ext)



