Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información

Tema:

MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE TURISMO PARQUE ACUÁTICO JOSEFINA BARBA

Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en Comunicación y Tecnologías de la Información

Presentada por:

José Luis Coloma Armijos

Tutor:

Dra. Amaia Arribas

Quito, noviembre 2021

MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE TURISMO PARQUE ACUÁTICO JOSEFINA BARBA

Autor: José Coloma

Correo Electrónico: Jlcolomaa@outlook.com

RESUMEN

El presente trabajo se centra en la creación de un Manual de Comunicación en Crisis para la empresa pública de turismo Parque Acuático Josefina Barba. En primera parte, se realizó la búsqueda de información de grandes autores que enfocan su experiencia en el desarrollo de la comunicación, la empresa y la crisis, que va desde sus etapas, mediciones, rasgos, gestiones de crisis, etc. En segunda parte me enfoqué en diferentes entrevistas, desde el personal interno de la empresa hasta con una persona experta en este medio. Para finalizar se realizó dicho manual de comunicación con crisis más cercanas que se le pueden presentar al parque acuático.

Este proyecto de grado está enfocado en la falta de documentos a los que pueden acudir para poder salir de una crisis y tener mayor estabilidad que otras empresas, es decir; a crear acciones que ayuden a la empresa a prevenir una crisis. En los resultados se puede apreciar la importancia de un Manual de Comunicación en Crisis para dicha empresa pública. Este trabajo fue realizado en base a la importancia de la comunicación en las empresas.

Palabras Clave: Manual, comunicación, crisis, parque acuático.

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

José Luis Coloma Armijos

C.I. 0202528337

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres, Vinicio Coloma y Oliva Armijos que me entregaron todo el apoyo, amor, cariño necesario para poder realizar este proyecto. A mis hermanos, a mi abuelita Blanca que se encuentra en el cielo, a mi abuelita Zoila que ha sido un ejemplo a seguir, a mis abuelitos, Marco Romero y Noé Armijos, a todos los familiares que me apoyaron en todo momento.

Agradezco de manera especial a todos mis profesores por su tiempo, constancia, dedicación y profesionalismo. Agradezco a mi querida tutora Dra. Amaia Arribas, que, gracias a su experiencia, paciencia he podido concluir este proyecto.

Agradezco a todas las personas que siempre me llenaron de ánimos y apoyo para poder seguir adelante.

ÍNDICE

RESUMEN 1

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS 2

DEDICATORIA 3

ÍNDICE 4

1 INTRODUCCIÓN 6

1.1 Planteamiento del problema 7

1.2 Justificación 9

1.3 Objetivos de la investigación 10

1.3.1 Objetivo General 10

1.3.2 Objetivos específicos 10

2 MARCO TEÓRICO 11

2.1 Definiciones 11

2.2 ¿Qué es comunicación en Crisis? 15

2.3 Tipología de crisis 15

2.4 Rasgos de una crisis 18

2.5 Etapas de una crisis 19

2.6 Gestión de crisis 20

2.6.1. Factores determinantes en una crisis 21

2.6.2 La eliminación del caos 22

2.7 Herramientas para una gestión de crisis 23

2.9. ¿Qué es un manual de comunicación en crisis? 26

2.9.1. Elementos de un manual de comunicación en crisis 26

3.MARCO CONTEXTUAL 38

Empresa Pública Parque Aquático Josefina Barba 38

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 40

4.1 Naturaleza de la investigación 40

4.2 Informantes 40

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS 42

6. CONCLUSIONES 46

7. MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA EL PARQUE ACUÁTICO JOSEFINA BARBA 47

CRISIS 1: 47

CRISIS 2: 50

CRISIS 3: 54

CRISIS 4: 57

BIBLIOGRAFÍA 64

ANEXOS 68

1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado busca crear un Manual de Comunicación en Crisis para la empresa púbica de turismo Parque Acuático Josefina Barba. Dicho manual ayudará a la empresa a tomar decisiones rápidas y acertadas al momento de presenciar una crisis, ayudando a evitar que dicha empresa llegue a generar problemas insostenibles que pongan en riesgo la imagen y confianza de sus usuarios.

Al ser un problema interno de la empresa, enfocamos el proyecto en los trabajadores, razón por la cual se realizó una investigación cualitativa, que, por medio de entrevistas a auxiliares de servicios, directivos y un experto en el tema se pudo identificar posibles crisis que pueden afectar a la empresa.

Para poder lograr el Manual de Comunicación en Crisis se tuvo que investigar varios temas que acercan a la realidad del proyecto; desde que es una crisis, tipologías, rasgos, etapas, factores de crisis que permitió demostrar la importancia que tiene un manual de comunicación en crisis para que las empresas se vuelvan más sostenibles de las otras que carecen de dicho documento. Además; se pudo constatar que una empresa, ya sea pública o privada necesita de la comunicación para poder mejorar su entorno.

Por lo tanto, este proyecto de grado demuestra cómo se puede intervenir una crisis con varios pasos que ayudarán a cuidar la imagen, confianza de su público objetivo; y lo más importante; a prevenir crisis que en todo este tiempo han acabado con varias empresas.

1.1 Planteamiento del problema

Las dinámicas que se generan en el contexto mundial actual resultan ser cambiantes y competitivas, por lo cual se precisa de un nivel de comunicación sistémico e interactivo donde la comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los miembros de la empresa para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor (Charry, 2018). La gestión de la comunicación mediante una planificación y un manual estructurado debidamente, resulta un método favorable para las empresas en el momento de enfrentarse a una situación de riesgo. Los continuos cambios a los que se enfrenta una institución, organización o empresa, requieren de un adecuado sistema de comunicación con una proyección previa con objetivos y resultados claros y concretos, por lo cual no se debe limitar a algo meramente instrumental sino debe entenderse como una política de la institución.

Esta estrategia es comúnmente utilizada para ver los posibles factores que puedan atentar contra la entidad y de esta manera proteger el establecimiento antes de que el problema se vuelva real. El rol que cumple un manual de crisis es optimizar el tiempo, garantizando transmitir la información rápidamente, evitando errores al momento de transmitir un mensaje y afianzar la seguridad, de sus clientes, empleados, proveedores, colaboradores, y su entorno salvaguardando la reputación de las compañías y sus marcas.

La empresa pública Parque Acuático Josefina Barba de la parroquia Balsapamba, en el cantón San Miguel de Bolívar, a causa de la pandemia Covid-19 se ha visto afectada en cuanto ingresos y mantenimiento de la misma, además de la dificultad de reapertura del establecimiento al público ya sea por un manejo inadecuado de la crisis, difusión de desinformación o coordinación insuficiente dentro de la organización, por lo cual al no contar con estrategias y/o herramientas como un manual de comunicación en crisis que ayude al posicionar y fortalecer la imagen de la institución frente al público, no existe una guía que indique el camino a seguir, ni los aspectos a tomar en cuenta para atraer al cliente. Hay que considerar que las decisiones tomadas sin una planificación previa muchas veces terminan siendo un fracaso empresarial.

La correcta gestión de comunicación en crisis ayuda a encontrar rápidamente los problemas y actuar de una manera eficaz. Como explica Herrero (1998), estar en la capacidad de prever el riesgo e incertidumbre ayuda a prepararse y asumir de manera “rápida y eficaz las operaciones de

comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación" (p.4).

En este particular, es necesario comprender la importancia de tener un manual de comunicación en crisis que apoye a la imagen de la empresa y sea reconocida como un lugar seguro dentro del contexto actual. En tal motivo, es idóneo la ejecución de un manual de comunicación de crisis que apoye al posicionamiento y fortalecimiento de la imagen del parque acuático "Josefina Barba", en caso de una situación de crisis.

Por lo cual, a través del presente trabajo, se pretende dar respuesta al problema de investigación ¿Un manual de comunicación en crisis ayuda a preparar a la organización ante una situación emergente y a recuperar la imagen del Parque Acuático Josefina Barba?

De igual manera, las preguntas que nos ayudarán a alcanzar nuestros objetivos serán las siguientes: ¿Cuál es la tipología de crisis por la que se puede ver afectada el Parque Acuático Josefina Barba? ¿Cuáles son los niveles de riesgo que pueden presentarse en el Parque Acuático Josefina Barba?

1.2 Justificación

El manual de comunicación en crisis hace referencia a aquel documento que se desarrolla frente a algún tipo de inconveniente de la organización y que necesita ser mitigada a través de acciones comunicativas que eviten que el público perciba una imagen incorrecta o de desprestigio de una empresa o entidad. En estas situaciones la comunicación funciona como un elemento cohesionador de una situación de caos, que permite de alguna manera dar sentido y orden a las múltiples variables que actúan en ese espacio temporal (Sande et al., 2019). En este sentido un manual de comunicación puede servir de referencia para empresas tanto públicas como privadas, como una herramienta metodológica para solventar problemas ante situaciones de riesgos e incertidumbre. El manual de comunicación en crisis del Parque Acuático "Josefina Barba", intenta posicionar la imagen de la misma en el entorno local de la provincia Bolívar, así como en el entorno nacional.

La conveniencia de la presente investigación radica en que el Parque Acuático "Josefina Barba" no posee un manual de comunicación en crisis, que cumpla la función de una planificación y organización previa, para determinar acciones y estrategias para un mejor manejo de las situaciones emergentes que puedan suscitarse en la empresa. Es de relevancia social ya que pretende realizar una propuesta de un manual de comunicación de crisis al Parque Acuático Josefina Barba, que se encuentra en la parroquia Balsapamba, y que al fortalecer su imagen y emitir un mensaje de seguridad y confianza a los clientes, en medio del contexto actual, ayuda no solo a atraer visitantes al parque acuático sino también a la localidad lo que indirectamente influye en la dinamización comercial del sector.

Además del interés de desarrollar los conocimientos de comunicación adquiridos durante la formación universitaria y reflejarlos en un manual de comunicación en crisis que será propuesto a base de ideas y herramientas, exponiendo la problemática en cuanto a comunicación que sobrelleva esta empresa pública, y a partir de la cual se fundamentará la propuesta. Es viable la elaboración porque se cuenta con la apertura necesaria de las autoridades de la empresa y la participación del personal en general, además de disponer de los recursos necesarios (materiales, humanos y técnicos) para realizar el estudio. De igual manera el trabajo de grado, pretender sentar una base bibliográfica que sirva de base para investigaciones futuras.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar los factores que generan crisis en el parque acuático con el fin de elaborar un manual de comunicación en crisis.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la situación actual de las posibles crisis institucionales que puedan ocurrir en el parque acuático “Josefina Barba”

Definir los niveles de riesgo de las situaciones que se pueden presentarse en el parque acuático “Josefina Barba”.

Proponer un manual de comunicación en crisis.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Definiciones

Un Manual de Comunicación en Crisis es una herramienta que tiene la finalidad de proteger tanto los principios y las políticas de una institución u organización, a sus consumidores internos (empleados) así como sus consumidores externos (visitantes). Es mediante la utilización de una comunicación adecuada, que se encausan los esfuerzos para conservar la imagen de la empresa, evitando y mitigando el riesgo frente a una crisis que pueda afectar la reputación de la marca (Ramírez, 2010, p. 10). Como parte de la creación y socialización de dicho manual, es importante tener presente los siguientes conceptos:

IDENTIDAD:

La identidad se conoce un elemento diferenciador de una empresa frente a otras, Cannata (2013) siguiendo a Ávalos explica que se trata de una construcción simbólica que expresa la esencia de la empresa y que busca satisfacer las expectativas de sus clientes y público específico, ocupando un espacio positivo en la mente del consumidor. Igualmente Ramírez (2005) reseña que la identidad es una manifestación de señales a través de las cuales están presentes en la percepción y en la memoria.

Costa (1994), citado en Ramírez (2005) señala que la identidad tiene dos naturalezas, por un lado está la del diseño y la de emisión, que hace referencia a la presentación de sí mismo a partir de "una unidad integrada entre sustancia, función y forma"(p. 18), y la segunda tiene que ver con la identificación que es la percepción de ideas, ligadas a lo que el autor llama la cosa percibida.

La identidad corporativa se asocia a un conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse, tomando en consideración dos aspectos la visión que tiene de sí mismo y como le gustaría ser visto por otros. Además toma en cuenta los valores y principios que los empleados y directivos que forman parte de la organización y las actividades y productos de la empresa así como a sus clientes (Minguez, 1999).

IMAGEN:

La imagen corporativa se la entiende como una impresión que la gente tiene de las grandes empresas. Sin embargo, esta imagen será el resultado de un cuidado diseño, y su principal tarea es liderar el espacio de mercado en el que participa la empresa. Según Minguez (1999) no se puede hablar específicamente de una imagen corporativa, al contrario, el autor habla de imágenes corporativas las cuales son gestadas a través de: las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto variado de personas. Una empresa al tener presente una imagen positiva va a facilitar que los usuarios confíen en la misma y genere estabilidad empresarial.

Peirce (1987) citado en (Buenaño et al., 2018) menciona que la imagen da a la mente un referente sobre el objeto que representa, da un significado sobre la organización, e identifica tres tipos de signos "índice (o señal); símbolo (signo aceptado culturalmente) e ícono (signo que representa al objeto real)"(Buenaño et al., 2018, p. 255).

La imagen corporativa emite señales de la organización los distintos interesados, la cual cobra importancia en cuanto al cliente interno sobre pertenecer a una organización como lugar anhelado para trabajar, e integrarse en la organización, además que, la imagen incide en sus actitudes y accionar en el centro de trabajo (Hinojosa-López et al., 2020).

REPUTACIÓN:

La reputación se refiere a una ventaja competitiva en cuando al contexto corporativo, la cual toma en cuenta las expectativas de los stakeholders internos y externos, por ende una mala reputación influye directamente en la percepción que posee el entorno social sobre la empresa, lo que puede traducir en una pérdida directa o indirecta en el valor de la empresa (Lizarzaburu & González, 2016).

Según el estudio propuesto por Ruiz et al. (2016) la reputación está compuesta de la identidad e imagen. Es la representación de todas acciones pasadas y perspectivas futuras de la empresa, también añade que la reputación como tal es difícil de manejar ya que no se encuentra bajo la dirección exclusiva de alguien, e incluso son "influenciadas por fuentes externas como competidores, analistas sectoriales, consumidores activistas, medios de comunicación, etc." (p. 20).

En este sentido, la reputación es una opinión que se tiene acerca de alguien o algo, y que puede variar en forma positiva o negativa de acuerdo a las características que ese lugar o esa persona tenga, en este caso la empresa. Una empresa sin una buena reputación tendrá dificultades para tener un nivel positivo de resultados, mientras que una empresa con una reputación favorable tendrá reconocimientos, resultados favorables y por ende facilitará la captación de clientes.

Para obtener una reputación positiva, una empresa puede tardarse mucho tiempo, mientras que su reputación puede derrumbarse de un día al otro. Es por eso que es de gran importancia que una empresa tenga un manual de comunicación en crisis y de esta manera poder detectar los riesgos y posibles amenazas para no terminar en una crisis. "La reputación es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas para el futuro, representación que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando la comparan con la competencia y que es capaz de condicionar actitudes sobre dicha organización" (Minguez, 1999, p. 191).

CONFIANZA:

La confianza es una creencia o percepción de que las personas, las organizaciones y las empresas se comportarán de una manera específica en circunstancias específicas. En otras palabras, la confianza está relacionada con la posibilidad de comportamiento. Por tal razón, este es el punto más alto que puede tener una empresa con sus clientes, ya que, al tener sujeto a estos dos grupos, aunque pase una crisis empresarial, porque con el manual de comunicación en crisis la empresa actuará de forma eficaz frente al hecho entregando seguridad y por ende confianza a la clientela.

A la confianza se la considera como la base de la comunicación y pilar de una buena administración de las organizaciones y de liderazgo. El rol de la confianza en una empresa según Lockward (2011) tiene tres enfoques: económico, oportunidad y atributos o valores de las personas, que está presente en la coordinación, motivación y desarrollo de los empleados y en las funciones de la institución.

CRISIS:

El término crisis se define como:

> «… un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general» (Wilcox, 2001. p.191) citado en (Rojas-Orduña, 2003, p. 138)

Entendiendo a la crisis como un momento de dificultad, que una institución, entidad, producto o individuos tienen que solventar, ya que su aparición y prolongamiento perjudica y hace daño a su integridad (Wilcox, 2001 citado en Rojas Orduña, 2003). En otras palabras las crisis son momentos que debilitan la condición de cada uno de los elementos antes señalados, ante lo cual la comunicación se convierte en una estrategia fundamental para dar solución y minimizar los efectos de esta crisis (Rojas Orduña, 2003; Saura & García, 2010).

Una crisis puede perturbar a cualquier tipo de empresa, pero el grado de afectación estará condicionado a su capacidad de respuesta, se entiende entonces que a mayor improvisación más riesgo, contar con una adecuada herramienta de comunicación interna puede ayudar a sobrellevar un problema y conseguir una pronta recuperación manteniendo la reputación de la organización. Una crisis puede afectar a una organización tanto nivel interno y como externo, razón por la cual una adecuada comunicación puede ayudar a atenuar los problemas aun cuando estos ocurran en momentos imprevisibles (Contreras, 2006).

Según Piñuel (1997) una empresa puede presentar dos tipos de crisis de acuerdo al origen y puede ser interna y externa; la externa está relacionada con factores exógenos como un atentado, caída generalizada de precios entre otros, e interna se refiere a sucesos que afecta de manera concreta a la organización como conflictos sindicales, fallos técnicos, cambios inesperados, etc.. lo cual puede derivar en un riesgo de reputación de la empresa.

2.2 ¿Qué es comunicación en Crisis?

La comunicación en crisis, es uno de los ejes fundamentales de la comunicación corporativa, para el manejo de crisis en instituciones y entidades, ya que estas deben estar preparadas siempre para poder solventar cualquier inconveniente que se presente, que ponga en riesgo la imagen de la empresa, y actualmente es mucho más valioso que los bienes tangibles que la componen (Micaletto, 2018; Saura & García, 2010).

La preparación de acciones de respuesta ante situaciones de crisis es una prioridad de las instituciones, organizaciones y empresas dado el contexto actual donde se han visto pandemias, ataques terroristas, desastres naturales, etc. (Martínez & Garrido, 2020). Por ello como parte de esta perspectiva de prevención, en toda empresa debe existir toda una organización interna, en la que el área de comunicación con el apoyo de los demás departamentos, puedan lidiar con todos los efectos negativos que estas crisis pueden ocasionar (Micaletto, 2018; Saura & García, 2010).

La comunicación en crisis es una manera de responder de manera eficaz, coordinada y planificada, por lo cual requiere esfuerzos sistemáticos para la prevención y mitigación de resultados negativos y proteger a la organización como tal, no obstante una comunicación mal gestionada puede causante de un desastre peor o magnificar los efectos de la misma crisis (Calleja Reina et al., 2017).

2.3 Tipología de crisis

El contexto actual presenta un sin números de crisis por las que una empresa puede atravesar, cuyos efectos provocan quiebras o entran en peligro de desaparecer. No todos los tipos de crisis se originan de igual manera algunos tienen factores exógenos y otros endógenos, así como unos afectan directamente y otros de manera indirecta.

El autor Rojas-Orduña (2003) determina los niveles de afectación de la imagen corporativa a través de la siguiente medición por semáforo.

- Verde: Se refiere a una crisis leve, con detección de variables de riesgo localizadas, que no posee demasiada notoriedad y con final cierto.
- Amarillo: Habla de una crisis grave, con detección de variables de riesgo de amplio espectro, posee notoriedad pública y final cierto.

- Rojo: Se enfoca en una crisis grave, con detección de variables de riesgo graves, que pueda tener una alta notoriedad pública y final incierto.

Del mismo modo, Rojas-Orduña propone una tipología de la crisis según algunas categorías:

- Fenómenos naturales: inundaciones, terremotos, etc.;
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación: epidemias, intoxicaciones, etc.;
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales: protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.;
- Accidentes: relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.;
- Eventos de origen criminal: secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.;
- Asuntos jurídicos: de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.;
- Hechos de tipo económico: bancarrota, fraude, corrupción, etc.;
- Retirada de productos; defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.
- Ataques informáticos (Rojas-Orduña,2003, p.138).

Por otra parte, Piñuel y Westphalen (1993) citado por (García & Smolak, 2013) determinan los tipos de crisis según su origen y estos pueden ser:

- Objetivos: acontecimientos externos
- Subjetivos: provocados por personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa
- Técnicos: relacionados con la cadena o algún proceso de fabricación del producto
- Políticos: referentes a la política de la empresa
- Exógenos: subida de los costes de las materias primas
- Endógenos: aquellos que hacer primer blanco en el interior de la empresa. Por ejemplo, el descontento de los trabajadores que se puede extender al exterior (p. 55-56).

Según Coombs (1995) citado en (Calleja Reina et al., 2017) y (García & Smolak, 2013) existen cuatro tipos de crisis:

1. Faux Pas: iniciadas con agentes externos se los conoce como manifestaciones, boicots, etc.
2. Accidentes: suceso durante el desarrollo normal de las operaciones de la empresa
3. Transgresiones: acciones intencionales tomadas por una organización conociendo el riesgo y la posibilidad de herir.
4. Terrorismo: acciones intencionales llevadas a cabo por actores con la finalidad de herir a la organización de manera directa o indirecta.

Por otro lado, el autor J. Ferrer (2000) asocia los tipos de crisis conforme los medios de prevenir, consecuencias y forma y cada uno lo clasifica en subgrupos.

Crisis previsible: Estas pueden ser prevenidas con antelación, debido a que existen precedentes que alertan su peligro por lo que se pueden tomar medidas para evitarla. Por ejemplo, crisis previsibles podrían ser una suspensión de pagos, una huelga de trabajadores, etc.

Crisis imprevisible: A diferencia de las previsibles, son aquellas más difíciles de prevenir en el tiempo, como por ejemplo desastres naturales como un incendio, fenómenos externos como un sabotaje, etc.

- Según las consecuencias:

Crisis leve: Son de corta duración y se pueden detectar con antelación, sus consecuencias como secuelas son mínimos, por ejemplo, pequeños accidentes laborales sin consecuencias, despidos, etc.

Crisis aguda: Estas siempre conllevan graves consecuencias y un impacto negativo en la opinión pública, por ejemplo, accidentes graves en producción, retirada de productos, etc.

- Según su forma

Crisis naciente: Son crisis que se dan previamente en formato de indicios y que, por percepciones o comentarios, se pueden evidenciar antes de que las mismas manifiesten. La empresa juega con la ventaja de poder analizar las causas rápidamente y encontrar solución.

Crisis súbita: Se producen sin previo aviso, por ello es imposible para la empresa poder prever sus causas y poner solución, y menos aún si no dispone de un plan de acción previo. Estas crisis pueden ser accidentes naturales y fortuitos (pérdidas de vida y bienes materiales, incendios, etc.)

Crisis sostenida: Son crisis duraderas en el tiempo (semanas, meses o incluso años). Los medios de comunicación son quienes principalmente la sostienen a través de sus plataformas, además de los rumores que se generen fomentando las especulaciones. Son crisis que se originan tanto dentro como fuera de la empresa (Ferrer Estévez, 2017, pp. 36-37).

2.4 Rasgos de una crisis

Los autores Piñuel & Westphalen (1993, p.87) citado en (Enrique, 2007, p. 105) señalan cinco rasgos comunes que se pueden dar en cualquier crisis:

Sorpresa: Crisis que no se anticipa del todo, porque los riesgos que se han considerado plenamente en el plan de la empresa nunca producirán una crisis. Puede producir como muchas disfunciones específicas, pequeñas anomalías controlables, pero al contrario de lo que ocurre en situaciones de crisis, la imagen no se dañará.

Unicidad: Ninguna crisis producirá desequilibrios iguales. Cada tipo de crisis es único porque hay muy pocas dos crisis que tengan la misma causa y, cuando sea necesario, la misma causa nunca tendrá el mismo significado y no producirán los mismos problemas. La misma razón nunca producirá el mismo efecto.

Urgencia: Toda crisis genera emergencias y emergencias, que se caracterizan por las altas dificultades que se debe afrontar y la cantidad de información negativa con la que hay que lidiar. El avance de los medios suele ser mucho más rápido que la respuesta de la organización en sí, ya que estos pueden lidiar con los eventos en tiempo real, y las empresas deben encontrar la causa de la crisis mientras explican con los medios. Por esta razón, ganar las apuestas de comunicación en tiempos de crisis significa ganar tiempo.

Desestabilización: Las situaciones de crisis pueden provocar inestabilidad en todos los procesos de comunicación. Se modifica la relación que existe entre la empresa y el medio ambiente. Si la relación con el periodista antes de la crisis era cordial, entonces cuando estallaba, el periodista

apretaba la puerta de la empresa, que pretende sacarle "noticias candentes" y tratará de obtenerlas de cualquier forma. Como resultado, las herramientas comunes para los servicios de comunicación se vuelven inapropiadas, lo que conduce a este estado inestable.

Tendencia descendente de la calidad de la información: Esta característica es consecuencia directa de las características anteriores. Los medios de comunicación suelen plantear objeciones a los informes exclusivos de noticias, comprometiendo así la calidad de la información. Esto significa que los medios posiblemente cometan errores, porque a veces tratar las noticias exclusivas como un valor puede hacer que se ignore la confiabilidad. No tienen tiempo para controlar toda la información que se les proporciona en ese momento, ni tiempo para autenticar su fuente, lo que puede convertir rápidamente cualquier rumor en información.

Todos estos rasgos es importante tener en cuenta ya que los mismos hacen que las empresas empiecen a generar desequilibrio, razón por la cual estos rasgos que nos expone Westphalen son elementos que fortalecerán con victoria una posible crisis. Razón por la cual, la empresa al disponer de este manual podrá valerse de varias herramientas necesarias para afrontar cualquier situación de riesgo potencial.

2.5 Etapas de una crisis

Fundamentalmente esta perspectiva de manejo de crisis, se lo vincula al manejo empresarial e institucional, con el fin de apaciguar los efectos internos y externos que se pueden manifestar. Es por ello que algunos autores Castillo (2010); Saura & García (2010); Villegas & Ramírez (2010) han logrado diferenciar las etapas en un proceso de crisis.

Saura & García (2010) acoge la perspectiva de Fink (1986), con el propósito de definir cuáles son las etapas que caracterizan a la crisis y como esta puede repercutir en la funcionalidad de una empresa. En primer lugar esta caracterización hace una analogía a la detección de una enfermedad, por eso el primer punto es la etapa de incubación, es decir en qué momento y bajo qué circunstancias puede detonar algún problema y a la larga transformarse en crisis, es decir estos “primeros síntomas” que a su pronta detección se puede evitar que trascienda a algo más grave (Saura & García, 2010, p. 43).

Como segunda etapa, se tiene a la crisis en sí misma, cuando esta aparece y tiene repercusiones físicas y psicológicas, esto se traduce en la afectación al personal de la empresa, a los clientes y a la imagen corporativa, lo cual puede ocasionarse en su mayoría de veces por condiciones económicas externas que afectan la estructura organizativa de la empresa y su confiabilidad con el público (Saura & García, 2010).

Seguido del tercer punto, es la denominada "crisis crónica", que es aquella que se mantiene latente durante mucho tiempo y que impide la recuperación total de la empresa, a pesar de los intentos de fortalecerla, tiene constantes recaídas (Saura & García, 2010). La cuarta etapa y la última según la tipificación de Fink (1986), es la culminación de la crisis y posterior recuperación, en donde los problemas que la perjudicaban se solucionaron (Saura & García, 2010).

Si bien es cierto, esta no es la única clasificación. Villegas y Ramírez (2010) caracterizan a la crisis desde un plano de resolución inmediata en el que se evidencia: Detección de señales, Preparación y prevención, Gestión (Comunicación), Contención o control, Recuperación, Aprendizaje. Es decir este enfoque lo que busca es efectuar un constante control que impida a la crisis trascender en el tiempo y perjudicar permanentemente el estado de la institución o empresa (Villegas & Ramírez, 2010), por ello seguido a estas categorizaciones propone una serie de medidas a aplicar, que serán mencionadas más adelante.

2.6 Gestión de crisis

En la mayoría de veces, una crisis no es causa de una situación predecible e identificable, o es precedida de un encadenamiento de fases que (en conjunto o individualmente) pudieran indicar el desenlace de un momento crítico. Las crisis como tal, pueden surgir de manera inesperada y repentinamente. Esta situación incierta conduce al caos y en ocasionas se deriva una pérdida de control. De ahí el éxito de la organización o fracaso depende en sí de la cultura de la organización (Rodriguez Terceño, 2012).

Es decir, muchas veces estos momentos críticos no son programados, o pueden ser vinculados netamente a un factor o elemento en específico. Por ello, estas situaciones de carácter sorpresivo, repercuten de maneras inesperadas, muchas veces estas se asocian a escenarios negativos y catastróficos, sin embargo cabe recalcar que la crisis es inherente al ámbito de la "cultura de la organización", relacionado estrechamente a la comunicación como la principal área de afectación

(Martínez & Juanatey-Boga, 2012, p. 179). Lo relevante es que parte de la gestión de crisis es como estas serán intervenidas, como la comunicación jugará un rol importante, con el propósito de gestionar y disuadir los efectos que esta crisis ocasione.

En este sentido, la gestación de crisis consiste en tener la capacidad tanto para reconocer y actuar frente a los distintos escenarios posibles, siendo el elemento del tiempo el recurso más importante, por lo cual es importante tener un manual de comunicación de crisis para la empresa, de manera que se actúe con rapidez para contener la crisis y, eventualmente, resolverla con la mínima cantidad de daños.

2.6.1. Factores determinantes en una crisis

Para Martínez y Juanatey-Boga (2012), es poco probable determinar con claridad que factores repercuten en la crisis de una organización (empresa o institución), puesto que no se puede predecir, es decir se puede tener una ligera idea y tener un permanente monitoreo interno de funciones, sin embargo no necesariamente la crisis se genera por fallas internas, sino que estas pueden derivar situaciones externas, ambas están fuera del control de quienes dirigen las empresas.

A esto agregan que “las crisis suelen surgir de manera inesperada, repentinamente y sin dar señales previas, y en medio de situaciones ciertamente especiales objeto del interés general y como consecuencia de ello de los medios de comunicación social” (Martínez & Juanatey-Boga, 2012, p. 179), por eso es que es necesaria la organización interna, la cual permita controlar este escenario, incluso hablar de un éxito o fracaso del manejo de la crisis que se suscite en ese momento, por eso es necesaria la función comunicativa en este sentido.

De todas maneras, existen algunos aspectos que dificulta el ejercicio normal de funcionamiento de una organización, entre ellos está el **factor sorpresa**, que como se mencionaba con anterioridad, esta condición de incertidumbre no previene de cómo se manifestará la crisis, para así tener un plan de gestión que permita afrontarlo, según Fita (1999) citado en Martínez & Juanatey-Boga (2012).

Estas interrogantes no respondidas sobre qué factores específicos puede manifestarse la crisis, son complejas de solventar y aún más determinar de qué tipos de crisis se pueden presentar, es decir que es “una incógnita saber de antemano cuándo puede activarse una anomalía en el seno de cualquier

organización, y si evidentemente esto ya es difícil, saber qué tipos de crisis se pueden sufrir es una tarea ardua, complicada, compleja y prácticamente inalcanzable" (Martínez & Juanatey-Boga, 2012).

Ambos casos representan una problemática, ya que no son predecibles, se puede hacer estimaciones pero pueden resultar insuficientes, sin embargo esto permite la elaboración de planes de gestión de crisis dentro de las organizaciones de acuerdo a su contexto, ya que así podrán aportar y sobrellevar los acontecimientos que puedan presentarse, mostrando una imagen positiva de la empresa (Rojas Orduña, 2003; Tarabini, 2003).

2.6.2 La eliminación del caos

Posterior a la aparición de la crisis, de manera sorpresiva, se desencadena un escenario de caos en el cual se pueden mostrar aspectos negativos de la empresa, como la desorganización, por este sentido de incertidumbre que se generó, lo cual resultaría aún más perjudicial, ya que se vería afectada la imagen corporativa y consecuentemente afecte la eficiencia y el trabajo orgánico de la empresa.

El caos mal manejado es una vía directa al fracaso, ya que este sentimiento se traspasa hacia el público externo e interno, generando pánico y consecuentemente provoca inseguridad, lo cual deviene en inestabilidad y si este caos no logra ser controlado se convertiría en "una crisis en sí misma" (V. Martínez & Juanatey-Boga, 2012). Aquellas entidades que no logran superar estos momentos de caos, entrarían en la categoría de "crisis crónica" (Saura & García, 2010), lo cual dificultará la recuperación de este espacio.

2.6.3 El tiempo

Este se convierte en un factor primordial, para poder afrontar la crisis, ya que se espera inmediatez con el propósito de que esta se vuelva incontenible e inmanejable, además de que la rapidez con que se resuelva esta situación se reflejará en menos daños en la organización (V. Martínez & Juanatey-Boga, 2012). Para Martínez y Juanatey-Boga (2012) "las primeras veinticuatro horas de una crisis son de capital importancia. Cuanto más tarde se percate la organización de la crisis o tarde en reaccionar, la respuesta será menos eficaz y disminuirá más su margen de maniobra" (p. 185).

La necesidad de proactividad es indispensable, ya que se requiere de eficiencia para solventar la crisis, sin embargo, algo que perjudica un poco este escenario es que muchas veces la improvisación

o la tardanza, repercute de manera negativa. Pero para evitar estos retrasos y obstáculos, la organización debe tener diseñado un plan de acción o estrategia que agilice la solución de la crisis (V. Martínez & Juanatey-Boga, 2012).

2.7 Herramientas para una gestión de crisis

Ha quedado claro que sobrellevar la crisis implica responder a las dificultades internas con inmediatez, pero también implica sobrellevar las reacciones externas que puede estar gestándose, es decir lo que la opinión pública y los medios de comunicación puedan propagar. Por ello es importante que como parte del plan de gestión de crisis se cuente con estrategias específicas, que incluyan herramientas que permitan sobre llevar mejor estas dificultades organizacionales (Castillo, 2010).

Entre los más utilizados se tiene el comunicado de prensa, el cual se traduce en un documento en el cual se pone en contexto sobre la situación que enfrenta la organización, quien está a cargo, entre otros; además esta es una herramienta útil que permite disuadir la presión de los medios, al no existir una interpelación directa. A esto se agrega los paquetes de prensa, los cuales contiene información detallada de los directivos de la organización, datos relevantes, objetivos, etc. los cuales se adjuntarían al comunicado de prensa, esto se debe tener siempre disponible y ya elaborado, puesto que las crisis como se mencionó, son imprevistas (Cruz, 2004).

Auditoria de riesgos: permite identificar los factores críticos (tanto internos como externos) que pueden provocar un riesgo y eventualmente devenir en una crisis.

Plan de crisis: tras identificar los posibles riesgos que podría afrontar la organización, se deben elaborar los planes correspondientes para afrontarlos.

Manual o protocolo de crisis: contiene todos los procedimientos a seguir en caso de una posible crisis. No contienen las respuestas a todas las contingencias ya que para eso está el plan de crisis y la acción concreta del gabinete de crisis en los hechos mismos. La identificación de los posibles escenarios de crisis también permite la elaboración de una guía de acción en cada caso, que no sustituye el plan de crisis.

Simulacro de crisis: permite poner en práctica lo definido en el manual y el plan de crisis, de tal modo que los ejecutivos y empleados se familiaricen con los procedimientos. También permiten detectar los errores para su corrección.

Gabinete de crisis: es el equipo que encabeza el proceso en cada una de las etapas de la crisis. Está integrado por: altos directivos de la organización, el responsable del área directamente involucrada, el responsable del área de comunicación corporativa y asesores externos especialistas tanto en crisis como en las materias vinculadas a la naturaleza de la crisis. En este equipo, el portavoz de la organización desempeña un papel crucial.

Herramientas comunicacionales: existe una gran cantidad de herramientas al servicio de la comunicación en general y de la comunicación de crisis en particular como por ejemplo redes sociales, webs corporativas, videoconferencias, comunicados, notas de prensa y conferencias de prensa. Es importante saber manejar dichas herramientas y darles un correcto uso, debido a que las mismas también pueden ser generadoras de crisis.

La evaluación postcrisis: una vez la crisis se encuentre controlada y de regreso a la normalidad a las actividades, es importante realizar una evaluación crítica de las acciones que se llevaron a cabo durante las etapas de la crisis. Hay que analizar lo que se hizo correctamente y lo que no se hizo bien con la finalidad de no volver a cometer los mismos errores y hacer las correcciones. Si se falló en la detección de la crisis es necesario realizar una revisión de la metodología de la auditoría de crisis

Finalmente se tiene los video comunicados, con son materiales audiovisuales que se elaboran con el fin de ser difundidos como una variante del comunicado de prensa, los cuales buscan ser difundidos, son una variante de las entrevistas. Por último, se tiene las conferencias de prensa, que son los encuentros directos con la prensa en el que el portavoz de la organización se encuentre preparado para las posibles preguntas y sobre todo que este pueda manejar la crisis, disolviendo especulaciones y cualquier tipo de presunción (Cruz, 2004).

2.8. Niveles de riesgo que pueden presentarse a una empresa

La evaluación e identificación de riesgos es un elemento muy importante en lo referente a gestión de empresas. La anticipación a situaciones virtualmente desfavorables es imperativa dentro de un contexto empresarial moderno (Rodríguez López et al., 2013).

Las empresas pueden presentar diferentes niveles de riesgo a lo largo del desarrollo de sus actividades. La calificación de cada factor de riesgo es muy importante para poder establecer mecanismos efectivos de control, y una vez que se ha hecho el análisis, tipificación y evaluación de riesgos se los debe medir en base a su intensidad y frecuencia para determinar el nivel de riesgo y su impacto en la empresa (Aventín Arroyo, 1990).

Según Rodríguez López et al. (2013) y Aventín Arroyo (1990), los niveles de riesgo se clasifican en:

a. **Intensidad (nivel de importancia)**

Muy baja: Tienen un efecto leve en algún producto o proceso desarrollado en una determinada área. Baja pérdida económica y sin perjuicios.
Baja: Los efectos no son significativos para la economía de la empresa. Afectan a un número reducido de procesos desarrollados por un área. Representan una pérdida económica moderada y pueden ser asumidos totalmente por la empresa.

Media: Afecta a algunos procesos o productos desarrollados por un área. Requieren controles de evaluación y supervisión para evitar que los daños se tornen de nivel alto. Pérdida económica significativa.

Alta: Afecta a un número elevado de productos o procesos desarrollados por un área. Requieren una evaluación total de control, así como la implementación de acciones inmediatas para su solución que deben ser asumidas bajo ciertas condiciones. Pérdida económica y endeudamiento financiero importante.

Muy alta: Afecta a todos los procesos o productos desarrollados por un área, y pueden ocasionar el cierre total de la empresa. Pérdida económica muy grande que debe ser resuelta y asumida por terceros.

b. Frecuencia

Muy baja: Ocurre en ocasiones excepcionales (1 vez al año).

Baja: Ocurre en pocas ocasiones (1 vez al semestre).

Media: Ocurre en algún instante (1 vez al trimestre).

Alta: Posiblemente puede ocurrir en la mayoría de las ocasiones (1 vez al mes).

Muy alta: Ocurre en la mayoría de las ocasiones (1 o más veces a la semana).

2.9. ¿Qué es un manual de comunicación en crisis?

El manual de comunicación en crisis tiene como objeto evitar la crisis o mitigar su impacto, plantea un modelo con una serie de etapas diseñadas para preparar a las organizaciones para situaciones de emergencia. Permite planificar y responder de forma efectiva con mensajes claves por medio de los canales empleados por dicha empresa, ayuda a la reducción del costo de la empresa al momento de entrar en crisis (Herrero, 1998).

Asimismo, Álvarez (2017) señala que se trata de un documento que indica un mapa o una hoja de ruta que busca prever las crisis que se pueda producir dentro de una organización y planificar las soluciones y acciones comunicativas para la situación que se presente, contiene indicaciones de carácter necesarias y procedimientos recomendados. Se trata de todo un plan estratégico de comunicación interna que señala paso a paso que hacer ante situaciones de crisis en la empresa.

2.9.1. Elementos de un manual de comunicación en crisis

Como se ha venido resaltando, es de gran importancia la elaboración de un plan o manual de crisis, que permita efectuar acciones oportunas, dentro escenarios de estrés, que eviten efectos caóticos y situaciones negativas (Herrero, 1998). Por ello requiere de abarcar una serie de aristas que permitan contemplar los posibles escenarios a superar.

Entre los elementos que se deben considerar en un manual de comunicación de crisis según González Herrero (1998) son: definiciones de las situaciones de crisis, funciones que tendrá el equipo de crisis, acciones de comunicación tanto externa como interna, impresos/modelos de comunicación, listados de personas clave para contactar en dichas situaciones, posibles preguntas y respuesta, e información básica sobre la organización.

a. **Equipo de comunicación de crisis:** Este equipo está formado por personal que representen a las diversas áreas operativas de la entidad, tiene como función principal el definir el posicionamiento de la organización ante la situación de crisis y determinar las estrategias para afrontar la misma y las acciones comunicativas con los diversos públicos implicados, este equipo a su vez define un portavoz.

b. **Portavoz:** es quien se encargará de comunicar ante todos los públicos la información previamente consensuada con equipo, sobre la situación de la organización. Es decir, es hablar con una solo voz, para su intervención se elaborarán mensajes, presentación de intervenciones en los medios de comunicación pertinentes, se le indicará que hacer y qué no hacer, y se lo preparará desde el posicionamiento de la entidad, tanto con preguntas como respuestas (González Herrero, 1998).

c. **Simulacro de crisis:** en esta fase se pone a prueba el manual, y se familiariza con el procedimiento de respuesta frente a una crisis, además de evaluar la idoneidad del mismo. Fundamentalmente esta es una de las etapas más importantes, debido a que en el marco de una situación hipotética se implementa el plan elaborado, además que se incluye activamente a los miembros de una empresa, organización, etc., entrenándolos para actuar en escenarios reales, bajo los recursos que en ese momento existan (Arias, 2017).
d. **Sala de crisis:** se trata de una sala o centro de control convenientemente preparado para reuniones de larga duración en donde se reunirá el equipo o comité de crisis a trabajar sin interrupciones para determinar las acciones a realizarse. Además esta puede ser vinculada con la *sala de situaciones,* la cual se define como el espacio en el cual se compila la información importante, además de que la sistematiza y también la difunde (Arroyo et al., 2009).
e. **Guía de actuación:** la guía determina algunos pasos como: convocatoria al comité o equipo de crisis, preparación de postura oficial, puesta en marcha del sistema de información a cada público, actuación del portavoz, evaluación de las acciones realizadas y como se está avanzando en la crisis.
f. **Poscrisis y evaluación:** en esta se desarrollan la evaluación de los daños y las estrategias de recuperación en virtud de mejorar la reputación corporativa y de marca, así como crecer los números en ventas; el departamento de comunicación y de marketing determinaran un plan de acción. Además, se evalúa la respuesta de organización durante la crisis y se realiza correcciones al manual a fin de que mejore el proceso.

2.9.2. Método comunicativo en el manual de comunicación de crisis.

El método comunicativo se basa en las fases de una crisis (el antes, el durante y el después), el cual tomará como base las herramientas comunicativas de la empresa para solventar las necesidades y requerimientos presentados durante dichas fases, los cuales serán guiados por el Comité de Gestión de la Comunicación en Crisis, a través del modelo metodológico de fase de estrategia, fase de neutralizar y fase de aprendizaje.

2.9.2.1. Fase de estrategia

Durante esta fase se puede diagnosticar las actividades llevadas a cabo en la empresa, con la finalidad de detectar inconvenientes que puedan afectar o desestabilizar los objetivos planteados (Ramírez, 2010, p. 26). En esta fase, se deben realizar dos acciones comunicativas:

Acción 1. Reacción.

Se debe tener una actitud de detección, difusión y alerta de los funcionarios frente a cualquier anomalía que amenace las actividades de la institución u organización, así como a quienes laboran en él. Como parte de esta acción hay que tomar en cuenta:

- Consolidar un Informe General de manera semanal, que encauce las actividades y procedimientos de la institución y recoja un listado de las eventualidades surgidas durante ese lapso de tiempo, con la finalidad de monitorear de manera constante las dinámicas desarrolladas, así como prever cualquier situación ajena a lo habitual;
- Dirigirse al jefe de área, quien a su vez lo hará hacía un miembro del área de comunicación de la gerencia de la empresa, con la finalidad de dar a conocer las eventualidades presentadas, ya sea de manera directa a través de reuniones, o de medios escritos a través de medios virtuales;
- No comentar la posible crisis con otros empleados, ajenos al accionar del suceso, así se evita fomentar especulaciones, la tergiversación, la desinformación o incluso el mismo pánico entre la entidad;
- Los empleados deben ponerse a disposición de las indicaciones que establezca en primera instancia el Comité de Gestión de la Comunicación de Crisis, en cuanto se estudia el inusitado suceso;
- Quien haya detectado la crisis o el personal de su misma área, pueden realizar un

seguimiento del hecho acontecido para mantener informado a los respectivos entes de control. Esta acción será regulada y limitada por el Comité de Gestión de la Comunicación de Crisis y,

- Presentar posibles soluciones para los casos donde el imprevisto sea considerado como una crisis inminente.

Acción 2. Respuesta:

Después de evaluar el suceso y determinar de qué se trata de una vicisitud, el Comité de Comunicación de Crisis de la institución encabezará en adelante el proceso de resolución del problema durante la acción de respuesta (Ramirez, 2010, p. 27). Durante esta acción, los miembros del comité organizarán al equipo de empleados que apoyarán el tratamiento y dispondrán de sus medios de comunicación con la finalidad de salvaguardar la imagen y los servicios de la organización. Los parámetros establecidos para realizar una etapa favorable de respuesta son:

- Convocar al Comité de Gestión de la Comunicación de Crisis, para que desde éste se disponga de los medios de comunicación y los utilice adecuadamente con la guía del Asesor de Comunicaciones (comunicación Interna, comunicación virtual y electrónica, atención a afectados, elaboración de mensajes, documento de preguntas y repuestas, documentos informativos y simulacro de rueda de prensa);
- Establecer guías de prudencia, prevención y respuesta adecuada entre los empleados de la empresa, para limitar el accionar de la crisis en otros planos laborales. Únicamente quienes toman decisiones alrededor del problema será el Comité de Gestión de la Comunicación de Crisis;
- Se elaborará un Plan de Comunicación que incluya: el discurso para informar sobre la crisis y sus avances; el equipo de trabajo que efectuará el seguimiento a la crisis; los medios internos y externos para regular el tránsito de la crisis por la entidad; mecanismos de sondeo que midan los impactos de la crisis con el paso de las horas; y,
- Definir el procedimiento comunicativo a seguir para enfrentar directamente la crisis y aminorar sus efectos en los servicios en la empresa.

2.9.2.2. Fase de Neutralizar:

Es la etapa de mayor importancia para enfrentar directamente una crisis a través de las estrategias comunicativas y de personal una vez identificado el problema que aqueje a la entidad. En este punto directivas y Comité de Gestión de la Comunicación de Crisis deben actuar en un solo frente para aminorar la incidencia, el impacto y los efectos secundarios de la vicisitud (Ramirez, 2010, p. 29) . Durante esta esta fase se debe actuar bajo la premisa de la siguiente accione:

Acción 1. Reducción

El principal objetivo de esta acción es reducir una crisis hasta desaparecer sus grados de influencia, evitando también su reaparición en el futuro. Durante esta acción se establecen lineamientos de comunicación que logren el tratamiento de la eventualidad en un tiempo determinado:

- Tanto para las crisis evitables como las inevitables, los medios de comunicación de la empresa, y el plan establecido por ellos, deben enfocarse en informar de manera prudente sobre la crisis y presenta pautas para tratarla en su aparición con mensajes claros a los empleados para que ellos integren la solución, y no acrecienten el problema con rumores o datos inexactos;
- Los medios (internos y externos) de la entidad tienen el deber de informar de manera oportuna y mesurada a los públicos que son directamente afectados y a los medios de comunicación externos cuando lo amerite la crisis;
- Los mensajes construidos (que circularán través de los medios escritos, radiales, impresos y digitales con los que cuenta la entidad) requieren claridad y ser concretos para no confundir a los públicos, además, deben pasar por los filtros respectivos (dependiendo el medio y a quien está dirigido) para su emisión; y,
- Los talleres (informativos, pedagógicos y formativos) son importantes como estrategias comunicativas, los cuales deben ser desarrollados en las áreas o en la organización; y de esa manera se prepara constantemente a los empleados que posibilite la reducción del problema durante esta fase.

2.9.2.3. Fase de Aprendizaje:

Esta fase permitirá la formación de sus funcionarios y públicos específicos alrededor de una crisis acontecida, ya que la finalidad es: analizar, concluir y proponer estrategias de prevención frente a situaciones adversas que desestabilicen la actividad laboral (Ramirez, 2010, p. 31). Las acciones para esta última fase la integran:

Acción 1. Recuperación

Aquí los medios de comunicación de entidad y sus contenidos generados se enfocan en la estabilidad de la imagen corporativa entre sus distintos públicos; generando así tranquilidad y confianza después de un momento crítico que resultó ser pasajero:

- El portavoz oficial del parque y los portavoces serán seleccionados por el gerente y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del parque; ellos liderarán los comunicados de conservación del orden luego de un momento de inestabilidad. El objetivo del portavoz es recuperar, con la emisión de mensajes, la confianza y lealtad entre los públicos a los cuales está dirigido el funcionamiento de la entidad.
- Después de responder a la reacción de los públicos afectados, vendrá la etapa de ruedas de prensa para resolver los interrogantes y versiones que los medios hayan emitido sobre la crisis experimentada en el parque.

Acción 2. Replanteamiento

Las propuestas de personas y sectores que directa o indirectamente se relacionen con la entidad, buscan: la prevención, manejo y superación; tanto sobre la misma crisis vivida, así como de las que posiblemente haya podido desencadenar. Esta acción que se desarrolla a través de reuniones y foros evaluativos, en las cuales se revisa en detalle la situación ocurrida, con los siguientes parámetros:

- Convocar al Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis para revisar en detalle el proceso completo del problema experimentado: causas, responsables, impulsores, falencias, vacíos, formas de respuestas, efectividad de las estrategias comunicativas, reacción de los afectados y medios de comunicación. Con la finalidad de evaluar la capacidad de la empresa para administrar situaciones críticas y proponer alternativas que refuercen las variables mencionadas.

- Aplicar sondeos y encuestas a quienes hayan sido afectados por la crisis (públicos internos y externos), para indagar sus apreciaciones frente al hecho y determinar con ello nuevas estrategias que prevengan y formen a quienes formen parte de la empresa para cualquier momento adverso.
- Reformar, actualizar y adecuar: el manual de crisis, los planes de respuestas y la guía de procedimientos. Esto con la finalidad de adaptarlos a las eventualidades que se presenten.

2.9.3. Comité de gestión de la comunicación en crisis

Frente a una situación de crisis, la empresa se verá obligada a convocar a un Comité de Crisis, que debe estar conformado (de antemano) según los planteamientos recogidos tanto en el Plan Estratégico de Comunicación y en este mismo manual. Este comité estará compuesto por expertos y responsables de todas las áreas afectadas, y será el único responsable de dirigir el conjunto de estrategias comunicativas y corporativas. El comité será el único y el último responsable de todas las acciones a desarrollar y asume la gestión diaria de la crisis (Merino, 2016, pp. 186-188). Algunos posibles miembros del comité son:

Asociados de la organización

- El gerente de la empresa
- Los expertos y jefes de las áreas que hayan sido afectadas directamente por la crisis;
- El responsable de la comunicación interna;
- El responsable de relaciones públicas; y,
- El responsable de prensa.

Colaboradores externos

- Líderes de opinión;
- Expertos técnicos (equipo médico y/o psicológico);
- Una compañía de vigilancia y seguridad;
- Agencias consultoras en comunicación de crisis;
- Consultoras de investigación social; y,
- Agencia de soporte.

-

2.9.4. Análisis de públicos afectados

Es evidente que una serie de individuos pueden resultar afectados en el marco de una crisis, de cualquier índole, por consecuencia es fundamental reconocer que estos efectos pueden derivar en situaciones complejas, y lo ideal es que a pesar del entorno de crisis, estas puedan ser controlados de mejor manera (Villegas & Ramírez, 2010).

Es importante identificar tanto a los individuos internos (empleados) como a los externos (visitantes y/o clientes) quienes ser verán afectados por la presencia de una crisis en la empresa. Del mismo modo, se requiere determinar cuáles serán los tratamientos y mensajes destinados a responder la reacción de estos públicos durante y después del hecho adverso (Ramírez, 2010).

2.9.5. Comunicación interna

Existen una infinidad de mecanismos de comunicación que son utilizados en una empresa con la finalidad de que exista una comunicación más directa con los empleados. Sin embargo, la comunicación interna dentro de la empresa se lleva a cabo a través de los siguientes medios:

- Intranet;
- WhatsApp / Telegram;
- Revista digital;
- Reuniones aleatorias;
- Manual de bienvenida;
- Revista interna impresa;
- Convención anual;
- Tablón de anuncios;
- Reuniones con la dirección; y,
- Buzón de sugerencias.

El Comité de Gestión de Comunicación de Crisis tiene la responsabilidad de actuar con prontitud, seriedad y firmeza, transmitiendo los mensajes con serenidad y control de la situación implique, desde que se dé inicio la crisis manteniendo las siguientes pautas (Ramirez, 2010, p. 42):

- Conocimiento y primera evaluación de los hechos acontecidos;
- Recolección de la información y monitoreo;
- Construir una declaración preliminar; y,
- Distribución proactiva o reactiva de dicha declaración.

Todos los menajes y declaraciones que se difundan deben responder a los siguientes puntos:

- Conocimiento de los hechos;
- Investigaciones iniciales para determinar los hechos;
- Control de la situación acontecida;
- Preocupación por los públicos afectados;
- Medidas a adoptar; y,
- Transparencia y apertura sobre lo acontecido.

2.9.6. Elaboración de mensajes

- Los mensajes son la columna vertebral de toda a comunicación directa y/o masiva, ya sea escrita, visual o auditiva. Se trata de un instrumento dinámico que hay que Mostrar preocupación por la integridad y la salud de los públicos;
- Afirmar que se está haciendo todo lo posible desde la entidad para solucionar el asunto;
- Subrayar los puntos fuertes o aspectos positivos de las medidas tomadas, y evitar llamar la atención sobre los puntos débiles o negativos;

Evitar la utilización de información errónea o especulaciones, imputar a víctimas de la crisis, hacer caso a los rumores infundados, querer afrontar la crisis sin el equipo necesario, o autorizar el acceso de medios de comunicación sin que existe un control por parte de la entidad.

Frente a una situación de crisis, el portavoz debe seguir pautas tales como (Merino, 2016, p. 197):

- Siempre hay que informar;
- Los mensajes deben estar elaborados de manera simple, clara y concisa;
- Generar la información con el mayor rigor posible;
- Aten las preguntas mostrar interés;
- Tratar de conocer los valores, y los criterios de periodistas para conseguir su interés

informativo;

- Contar con una buena agenda de medios; y,
- Ser coherente en las afirmaciones y comentarios.

2.9.7. Portavoces

La figura del portavoz dentro de una organización juegan un rol fundamental, esto se debe a que es relevante y necesario su participación ya que este puede desenvolverse en diversos espacios, desde el ámbito privado, público o político (Moreno, 2013). Pero en el contexto de la dinamización constante de los mercados internacionales, las empresas tienden a requerir de alguien que permita catapultarlos a ubicarse dentro de este escenario (Thous Tuset, 2011). Sin embargo, sea el contexto en el que el portavoz se desenvuelva, siempre requiere de estar preparado para situaciones de crisis.

Claro que si existe diferenciación en función al contexto en el que el portavoz se encuentre, esto quiere decir que no puede ejercer el mismo rol el portavoz político del corporativo. Pero existen ciertos rasgos que deben tener como, por ejemplo, que sea "capaz de informar, persuadir y convencer son: veracidad, disciplina, coherencia, responsabilidad y humildad. Para ello deberá contar la realidad, tener la disciplina para cumplir con el compromiso de informar eficazmente" (Thous Tuset, 2011, p. 70). Elementos que permitan que el portavoz refleje un compromiso claro el mensaje que esta emitiendo ante los demás.

Fundamentalmente un portavoz de poseer ciertas características como ya se mencionó, sin embargo dentro de una organización debe cumplir dos aspectos primordiales: "El de la disponibilidad a la hora de satisfacer las demandas que solicitan su respuesta o su presencia" (Thous Tuset, 2011, p. 67), solvencia para poder despejar las dudas de los medios y las posibles interrogantes que puedan surgir durante el momento de la crisis. Seguido del compromiso que ya se mencionó pero que trasciende a la identificación del público frente al mensaje que logre transmitir (Thous Tuset, 2011).

Por ello el portavoz deberá ser adiestrado lo suficiente y aprender diferentes destrezas que le permitan afrontar estos escenarios, su capacidad argumentativa, de persuasión, capacidad no verbal y su imagen personal, son solo alguno de los elementos que debe poseer con el fin de que sea el sujeto adecuado para sobrellevar esta situación de crisis (Thous Tuset, 2011).

Los portavoces son esenciales al momento de enfrentar cualquier crisis que se presente en una empresa, ya que son las personas encargadas de dar la información a los públicos internos y externos, medios de comunicación y de más actores involucrados en una crisis. El portavoz de preferencia será un comunicador que conozca bien el tema, que tenga la habilidad de trasmitir de mejor manera la información y que tenga la capacidad de convencer a los públicos (Merino, 2016, p. 195). Las características del trabajo del portavoz del comité de crisis son:

- Ofrecer una imagen de la empresa de credibilidad y de transparencia ante sus públicos;
- Intentar tener la mejor relación posible con los medios (medios tradicionales de comunicación);
- Trabajar en la construcción de una imagen positiva de la entidad;
- Contar con una buena presencia personal; y,
- Tener las habilidades comunicativas necesarias.

Evaluación del manual de crisis

La evaluación es el proceso que culmina y de cierta manera permite determinar la finalización de la crisis. Esto se debe a que todo el grupo de miembros encargados de controlar y manejar la eventual crisis deben realizar un seguimiento exhaustivo que permita evidenciar si es las medidas comunicacionales adoptadas, han surtido efecto, y que decisiones se debe tomar posterior a los resultados que esta primera evaluación puede arrojar (Villegas & Ramírez, 2010).

Posterior a esto, también se recurrirá a evidenciar como se activó todo el sistema, luego de la crisis que puede estar sucediendo, es decir que respuestas surgirán luego de implementado todos los mecanismos de acción (Villegas & Ramírez, 2010). Aquí estará involucrado todos los miembros del comité de gestión de comunicación de crisis en ese momento, pues como ya se explicó previamente cada una de sus opiniones repercuten en las decisiones generales que se toman frente al escenario de crisis (Villegas & Ramírez, 2010).

Todos están en la responsabilidad de exponer frente a todo el comité cuales han sido los principales incidentes suscitados durante ese momento, para consecuentemente efectuar la respectiva

evaluación de estos, que efectos ocasionó, en qué medida lo hicieron y cuál fue la magnitud dentro de la crisis (Villegas & Ramírez, 2010). Ya que a partir de esta información que logra ser recaba, surge la posibilidad de efectuar un seguimiento de la crisis, la cual deriva en un monitoreo y evaluación de la misma, la cual según Villegas & Ramírez (2010), sugieren efectuarla de manera periódica, en un lapso mínimo de 6 horas por cada monitoreo efectuado, con el propósito de tener un escenario estimado y cuasi final dentro de 24 horas.

Esta variación de tiempo puede ser regulada dependiendo de las necesidades y resultados que se requieran, incluso debido a la gravedad de la crisis. Todo dependerá de los factores y circunstancias de ese momento, lo cual puede incrementar el lapso de monitoreo o disminuirlo y efectuar un seguimiento más continuo, que permita obtener resultados en menor tiempo del estimado (Villegas & Ramírez, 2010).

A partir de las decisiones comunicacionales que puedan haberse tomado, los efectos que resulten de esto determinarán la capacidad de control y manejo de la crisis y si se refiere a el caso específico de una empresa, le permitirá mantener su reputación en el contexto económico y comercial que pueda desenvolverse (Villegas & Ramírez, 2010). Por eso depende mucho de si los mensajes que fueron emitidos tuvieron efectos positivos, lo cual se podrá determinar luego de la evaluación y monitoreo respectivo.

Finalmente, la evaluación de las medidas de mitigación es necesario y muy relevante como parte del proceso que se efectúa para superar las crisis (Fierros, 2005). Los resultados positivos que pueden resultar de las adecuadas acciones frente al contexto de crisis, se derivan de las acciones preventivas que exista en la elaboración del manual, por eso la evaluación también determinará si las acciones y estrategias definidas en este, son aplicables en contextos reales (Fierros, 2005).

3.MARCO CONTEXTUAL

Empresa Pública Parque Aquático Josefina Barba

El Parque acuático Josefina Barba, en primera instancia fue creado y dirigido por la Prefectura de Bolívar, la cual administraba y dirigía los ingresos. Actualmente la empresa Pública de Turismo que Regula la Administración y el uso de los centros turísticos de la Provincia de Bolívar, fue creada en el año 2015 mediante una ordenanza, pero inicia sus actividades como empresa desde el 12 de enero del 2017 (Gavilanes, 2020)

Ubicación: el Parque Acuático Josefina Barba está ubicado en la parroquia Balsapamba, perteneciente al Cantón San Miguel de Bolívar, en Provincia Bolívar, en el centro de la serranía ecuatoriana, se encuentra en la vía Guaranda-Babahoyo en el sector "El Cristal" y tiene una capacidad para 3.000 personas.

Ilustración 1 Ubicación Parque Acuático Josefina Barba

Fuente: Google Maps (2021)

Atractivos: Sus atractivos principales son: la piscina de olas artificiales, toboganes, sauna, turco, hidromasaje. También cuenta con piscina para niños, áreas verdes, bar, restaurante, canchas de juego múltiple.

Administración: Lic. Fredy Bazantes, director general de la Empresa Pública de Turismo del Gobierno Provincial de Bolívar.

MISIÓN

Administrar y operar con eficiencia la Empresa Pública de Turismo que regula la administración y el uso de los Centros Turísticos de la Provincia de Bolívar a través de sus unidades productivas para contribuir el desarrollo integral de las comunidades de su área de influencia y así contribuir con la dinamización de las economías locales, mediante el fortalecimiento y apoyo a las iniciativas productivas, que fomentan la actividad turística, la organización y empoderamiento social, el cuidado del ambiente y la salud de sus pobladores(Empresa Pública de Turismo Bolívar, 2019).

VISIÓN.

Ser una empresa líder en el sector turístico del centro del Ecuador, con procesos de calidad en nuestros servicios, técnicamente operada y administrada, sostenible, rentable y con la transparente gestión que promueva la dinamización de economías en el área de su influencia y la región, con responsabilidad y enfoque social y ambiental (Empresa Pública de Turismo Bolívar, 2019).

El parque acuático Josefina Barba no cuenta con un manual de comunicación en crisis, razón por la cual ha tenido que evidenciar varias situaciones sin una respuesta planificada. Gavilanes (2020) Exdirector de la empresa pública, manifiesta que han existido muchos problemas que han puesto en riesgo la imagen de este centro recreativo. Por este motivo, este proyecto se enfoca en proponer un manual de comunicación en crisis que subsane daños ocasionados por la situación de crisis actual y que ayude al establecimiento a tomar medidas acertadas.

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Naturaleza de la investigación

Esta investigación tiene un enfoque descriptivo y tiene como objetivo plantear bases que nos ayude a ver situaciones que puedan afectar al parque acuático y de esta manera poder receptar información que ayude a la creación del manual de comunicación en crisis. En este caso se utilizará un enfoque cualitativo ya que, por medio de entrevistas al público interno de la empresa, como director y empleados, al igual que con un experto en Dirección de Comunicación, podremos demostrar elementos comunicativos que apoyen al momento en el que la empresa Josefina Barba pudiera entrar en crisis.

4.2 Informantes

Por esta razón, se han definido los perfiles (Ver Tabla 1), que se establecen como actores sociales dentro del ámbito para diagnosticar las diferentes crisis existentes en el parque acuático de los cuales se podrá obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación, utilizando las técnicas necesarias para la elaboración del manual de comunicación en crisis.

Tabla 1. Descripción de perfiles

Perfil	**Cantidad**	**Descripción**
Exdirector administrativo	1	La persona elegida estuvo a cargo del Parque Acuático Josefina Barba
Director administrativo	1	La persona elegida está a cargo de la empresa

Personal operario	2	Las personas elegidas deben contar con la aprobación de su jefe inmediato
Experto de DIRCOM	1	La persona elegida es experta en el ámbito comunicacional.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Alex Patricio Zúñiga es un trabajador del parque acuático que realiza variedad de trabajos, por ejemplo, mantenimiento de piscinas, prender máquinas, mantenimiento de toboganes, olas, etc. Él al igual que sus amigos no han tenido conflictos entre el personal interno, el cuál nos hace ver que existe un riesgo menos dentro del establecimiento. Lleva trabajando cuatro años, dentro y fuera de la empresa se llevan como una familia. Cuando se le realizó la pregunta acerca de los documentos a los que pueden recurrir al momento de presenciar algún riesgo, manifestó que cualquier novedad que suceda en el Parque Acuático solo se le comunica al director, solo cuentan con un código, el cuál es ayudar con primeros auxilios, si es más grave llamar al Ecu911. Por este motivo, es necesario la creación de un manual de comunicación ya que ponen en riesgo la imagen de dicho establecimiento al no tener un documento directo que ayude a dar soluciones rápidas y eficientes. Las acciones manejan solo el director. En esta entrevista, Alex Zurita demuestra la falta de documentos en el establecimiento para poder tomar acciones inmediatas sin cometer errores. De igual manera, nos explica que al momento en el que suceda algún tipo de problema, él al igual que sus compañeros de trabajo toman las acciones que ellos vean necesarias por su propio instinto, el cual nos hace pensar que en algún momento donde el parque acuático entre en crisis va a tener problemas fuertes que les encaminará a tener que tomar decisiones drásticas por no pensar en un manual que les ayude con este tipo de problemas.

Manuel Amangandi es otro trabajador general, da mantenimiento a las máquinas, electricidad, agua, albañilería. Existe un problema dentro del núcleo empresarial, el cual es que los trabajadores tienen los mismos roles, no son roles concretos. También manifiesta que desconoce acerca de, si existe o no documentos que ayuden a tomar decisiones. Solo los salvavidas toman el procedimiento de dar primeros auxilios. Existe diferentes opiniones acerca de lo que hablan; por un lado, las dos personas dicen que no toman decisiones sin ser comunicadas al director, pero por otro si, según el código de llamada al Ecu911. Entonces si entramos en el punto de los niveles de riesgo según el semáforo, en el momento de existir un nivel rojo no podrán tomar control de la situación, sino solo actual de acuerdo con lo que crean conveniente en ese momento. En este caso se puede apreciar que los trabajadores no cuentan con actividades fijas, sino que por su cuenta propia buscan solucionar problemas que en algunas cosas desconocen ya que no está en su rol como trabajador; arreglar o realizar tareas que no tienen experiencia. Podemos apreciar que su estructura orgánica empresarial no está bien adecuada, razón por la cual podemos abordar también desde este problema para evitar

futuras crisis. Dentro de la empresa, existe una gran cohesión dentro de la empresa, se sienten parte de la empresa, hay una gran identificación corporativa.

Freddy Basantes, actual director del Parque Acuático Josefina Barba refleja la falta de un área de comunicación dentro de la empresa por lo que damos a entender que las decisiones que se toman actualmente solo son por parte del director. La empresa cuenta con el director, contador, tesorero, parte de asistentes administrativos que hacen funciones de compras públicas y bodeguero. La falta del área de comunicación demuestra la difícil situación que puede ser al presenciar alguna tipología de crisis. Por ejemplo; en caso de que exista un accidente de acuerdo con la tipología de Coombs, no van a saber que mensaje poder dar a la audiencia para no dañar la imagen de la empresa. "Desde gerencia planifican el área de comunicación, no contamos con ninguna herramienta para resolver crisis", esto da a conocer que la empresa puede caer fácilmente en cualquier tipo de crisis. Tienen problemas con medios de comunicación; no dan apertura a todos los medios, en el caso de la radio solo a dos, de igual manera no han tenido contacto con la televisión, solo con el ministerio de turismo. Cabe destacar que el actual director está a cargo de la empresa sin poder realizar apertura al establecimiento por temas de pandemia. Por tal razón, la empresa está a tiempo de poder crear un Manual de Comunicación que ayude a reforzar y sacar adelante a dicho establecimiento. Resalta la importancia de un Manual de Comunicación para poder mejorar la estabilidad de la empresa. La entrevista refleja la falta de comunicación entre el ex director y el actual director, ya que como veremos en la siguiente entrevista; el anterior director de la empresa pública menciona que si contaban con un área de comunicación, mientras que el actual director reconoce la falta de áreas importantes en la empresa. Cabe destacar que en este caso el actual director no ha tenido ningún accionar dentro de la empresa ya que se encuentra cerrada por el Covid-19, y en la Provincia de Bolívar todavía no estuvo permitido el funcionamiento de este tipo de establecimientos. Podemos dar a entender que el actual director ve la importancia de un Manual de Comunicación en crisis para poder respaldar a la empresa de futuras crisis que se puedan venir.

Hugo Gavilanes, ex director del Parque Acuático nos muestra un punto de vista diferente, en su tiempo en función estuvo trabajando alrededor de cuatro años siete meses. Su estructura estaba concesionada por un administrador, por un jefe de máquinas, recaudador, trabajadores de limpieza y dos salvavidas. Contaba con área administrativa, de comunicación, financiera, talento humano. Esto da a entender que en su tiempo como director si contaban con un área de comunicación, lo cual con los problemas financieros tuvieron que excluir. Por la falta de recursos, una persona se hacía cargo de dos áreas; talento humano y comunicación. Por lo que damos a entender que no ha sido bien vista

el área de comunicación dentro de la empresa desde años anteriores, también podemos apreciar que la persona encargada de comunicación era la misma que manejaba también el marketing, pudiendo poner en riesgo a la empresa al no poder tomar decisiones sostenibles que ayuden con la imagen de la empresa. Por otro lado, al no contar con una buena estructura la empresa se encuentra dividida hasta la actualidad. Solo contaban con el protocolo de primeros auxilios y Ecu911 como supieron mencionar los otros entrevistados. Hugo menciona la importancia del Manual de Comunicación, destaca la dificultad de trabajar en una empresa que no cuenta con herramientas para la toma acertada de decisiones. "Siempre se ha querido implementar este tipo de herramientas, pero lamentablemente la situación económica de la empresa ha sido un gran factor para no hacerlo". Al finalizar la entrevista, el exdirector aconseja tomar en cuenta el Manual de Comunicación en crisis, para poder establecer estrategias para poder salir adelante en momentos de crisis, ya que si no se tiene la debida información se tiende a improvisar.

Nicole Cueva, experta en DIRCOM explica la importancia de un manual de comunicación, que ayuda a estructurar la empresa y tomar decisiones rápidas y acertadas al momento de caer en una crisis. El manual es un conjunto de procesos a seguir en cuanto a responder adecuadamente a todo tipo de acciones. De igual manera, es importante que el personal interno comprenda la importancia de la comunicación para que se logre los objetivos que la empresa o el CEO busca. En este caso podemos ver que el personal interno no está capacitado al 100% para poder crear diferentes objetivos que ayuden a sacar adelante a la empresa, esto se debe a que no cuentan con herramientas de gran importancia que estimule mejorar su capacidad a favor de la empresa. Muchas empresas no han visto la necesidad de un manual de comunicación, pero ese es el problema; ya que los intangibles como un manual son de gran importancia para poder tener una mejor relación interna y tener una mejor fortaleza. En este caso, la falta de esta herramienta hace que los niveles de riesgo se tornen uno solo y es el rojo. Porque no existe motivación hacia sus colaboradores. "La crisis se cura anticipándote a ella" por esta razón, se ve reflejada la importancia de la creación de un Manual de Comunicación en Crisis la cual ayudará a la empresa al posicionamiento y fortalecimiento de su imagen corporativa. En general, esta entrevista engloba el problema el problema que existe y que podrán existir en el parque acuático a futuro. La importancia de la comunicación dentro de una empresa es de gran importancia ya que aborda todas las áreas y estructura de la empresa.

Las entrevistas realizadas demuestran la falta de comunicación que existe en la empresa pública de turismo Parque Acuático Josefina Barba. Generando problemas internos que a futuro van a llevar a una crisis empresarial que tendrá consecuencias graves para la empresa, los trabajadores y

el sector público y privado que se encuentra cerca de la institución. Se realizó técnicas de relanzamiento para poder cumplir con las respuestas deseadas y poder aportar a la importancia del Manual de Comunicación en Crisis. Las entrevistas reflejan la positividad del presente proyecto que apoyará y entregará una mejor imagen y visión del Parque Acuático Josefina Barba.

6. CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con herramientas de comunicación que ayude a mejorar su imagen y posicionar a la empresa.
- La institución no cuenta con un área de comunicación, lo que les impide tener un relacionamiento con sus públicos de interés.
- La empresa no cuenta con objetivos y metas que ayuden a los trabajadores a mejorar el rendimiento a favor de la institución.
- El parque acuático al poner en marcha un Manual de Comunicación en Crisis mejorará los problemas que puedan acontecerse al futuro, es decir; prevenir y controlar crisis que puedan afectar.
- Con la creación de un Manual de Comunicación en Crisis, la empresa podrá cumplir con sus objetivos planteados a mediano o largo plazo.
- La creación de un Manual de Comunicación en Crisis medirá el nivel de riesgo y será una herramienta de gran utilidad para tomar decisiones de acuerdo con la tipología establecida.
- Por lo tanto, la propuesta del Manual de Comunicación en Crisis es la siguiente.

7. MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA EL PARQUE ACUÁTICO JOSEFINA BARBA

Nota:

El presente Manual de Comunicación en Crisis está enfocado en los futuros problemas que puede tener la empresa pública. Se debe aclarar que tal y como se ha dicho antes, el Parque Acuático Josefina Barba no cuenta con área de comunicación, pero se prevé que pronto se cree esta área formada por 2 personas, que se encargará de llevar la comunicación del Parque Acuático y de ejecutar el Manual de Comunicación en Crisis. Por otro lado, a efectos de que se trata de un proyecto de grado se realizará un mensaje clave por cada tipo de crisis.

CRISIS 1:

PASO 1: Acontecimientos políticos y conflictos sociales: Protestas violentas, conflictos políticos y comerciales)

Esta crisis puede efectuarse en el parque acuático porque en el aspecto político es una empresa pública, el cual por medio de un decreto o disposiciones del gobierno puede cambiar su rumbo. Por otro lado, puede existir conflictos sociales en caso de que los empleados no obtengan su sueldo a tiempo y de igual manera en los aspectos comerciales, ya que hipotéticamente el parque acuático se cierra o se hace privado, las personas que alquilan los locales cercanos al parque acuático se verán gravemente afectados.

PASO 2: Designar a un coordinador de comunicaciones

Se designará a Marco Jácome como coordinador de la empresa, fue director en la secretaria de comunicación en la Prefectura de Bolívar.

PASO 3: Designar a un vocero

Se designará como vocero al Master Marco Jácome ya que cuenta con mucha experiencia y manejo de lenguaje en medios digitales y tradicionales.

PASO 4: Designación de un comité de crisis

Se designará al señor Fredy Bazantes, director del parque acuático, como dirigente del comité de crisis, Al señor Carlos Sánchez, Asistente administrativo, como vocal del comité, al señor Vinicio Coloma, Prefecto de la Provincia de Bolívar, como gestor de recursos del comité de crisis y a la señorita Alicia Pozo, tesorera de la institución como secretaria del comité de crisis.

PASO 5: Identificar las necesidades de comunicación:

Identificar las audiencias objetivo:

Personal interno

Clientes afectados

Sindicato de trabajadores externos del Parque Acuático

Medios de Comunicación

Metas de comunicación:

Transmitir tranquilidad y confianza a los empleados, clientes y personas afectadas.

Asumir las responsabilidades de los errores cometidos

Ser honestos y exactos al momento de informar y presentar soluciones a los afectados.

Identificación de materiales necesarios:

Ruedas de prensa

Comunicados de prensa

Piezas gráficas en redes sociales

Lives en redes sociales

Copias de informes y documentos con información de fondo

Material visual con información para las ruedas de prensa.

PASO 6: Canales y recursos de comunicación:

Determinación de canales de diseminación

Canales tradicionales:

Radio

Televisión

Canales Digitales:

Página Web

Redes sociales

Emails

Identificación de recursos de comunicación:

A través de la creación del área de comunicación y contratación de una Agencia de Relaciones Públicas se encargarán de:

Producción de noticias en medios tradicionales y digitales

Para el público interno establecer canales para mantener informados a los trabajadores.

Para el público externo; generar un mejor posicionamiento y mejorar la imagen empresarial.

Producción de contenidos transmedia para poder generar vínculos con la empresa y las personas afectadas.

Primer Anuncio:

En el primer anuncio se realizará una rueda de prensa abierta en el cual nuestro vocero Marco Jácome, aclarará la situación con información exacta y veraz, acto seguido responderá todas las preguntas a los medios de comunicación.

Establecer procedimientos para proveer actualizaciones:

Se establecerá actualizaciones de la siguiente manera:

Difusión de mensajes de comunicación a través de los medios oficiales del parque acuático.

Se elaborará piezas gráficas y anuncios por medio de las redes sociales por parte del departamento de comunicación.

Dar respuestas a comentarios expuestos en medios digitales.

Entrevistas en medios digitales y tradicionales por parte del vocero o director de la empresa.

PASO 7: Monitorear flujo de información y la respuesta al público.

Se monitoreará las redes sociales de Facebook, Instagram, página web, medios tradicionales y digitales de la provincia de Bolívar.

CRISIS 2:

PASO 1 TIPOLOGÍA DE CRISIS: Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.)

Este tipo de crisis se encuentra en la lista de las posibles crisis ya que como sabemos, sin economía no se puede sustentar una empresa, en caso de que exista despilfarro de dinero por parte de

los altos mandos, no tener una buena gestión para obtener recursos o no manejar bien los mismos, provocará una crisis.

PASO 2: Designar a un coordinador de comunicaciones

Se designará a Marco Jácome como coordinador de la empresa, fue director en la secretaria de comunicación en la Prefectura de Bolívar.

PASO 3: Designar a un vocero

Se designará como vocero al Master Marco Jácome ya que cuenta con mucha experiencia y manejo de lenguaje en medios digitales y tradicionales.

PASO 4: Designación de un comité de crisis

Se designará al señor Vinicio Coloma, Prefecto de la provincia de Bolívar, como dirigente y gestor de recursos del comité de crisis, Al señor Carlos Sanchez, Asistente administrativo, como vocal del comité y a la señorita Alicia Pozo, tesorera de la institución como secretaria del comité de crisis.

PASO 5: Identificar las necesidades de comunicación:

Identificar las audiencias objetivo:

Personal interno

Clientes afectados

Sindicato de trabajadores externos del Parque Acuático

Medios de Comunicación

Metas de comunicación:

Transmitir tranquilidad y confianza a los empleados, clientes y personas afectadas.

Asumir las responsabilidades de los errores cometidos

Ser honestos y exactos al momento de informar y presentar soluciones a los afectados. Buscar ser lo más creíble.

Identificación de materiales necesarios:

Ruedas de prensa

Comunicados de prensa

Piezas gráficas en redes sociales

Lives en redes sociales

Copias de informes y documentos con información de fondo

Material visual con información para las ruedas de prensa.

PASO 6: Canales y recursos de comunicación:

Determinación de canales de diseminación

Canales tradicionales:

Radio

Televisión

Canales Digitales:

Página Web

Redes sociales

Emails

Identificación de recursos de comunicación:

A través de la creación del área de comunicación, los mismos se encargarán de:

Producción de noticias en medios tradicionales y digitales

Para el público interno establecer canales para mantener informados a los trabajadores.

Para el público externo; generar un mejor posicionamiento y mejorar la imagen empresarial.

Producción de contenidos transmedia para poder generar vínculos con la empresa y las personas afectadas.

Primer Anuncio:

En el primer anuncio se realizará una rueda de prensa abierta en el cual nuestro vocero Marco Jácome, aclarará la situación con información exacta y veraz, acto seguido responderá todas las preguntas a los medios de comunicación.

Establecer procedimientos para proveer actualizaciones:

Se establecerá actualizaciones de la siguiente manera:

Difusión de mensajes de comunicación a través de los medios oficiales del parque acuático.

Se elaborará piezas gráficas y anuncios por medio de las redes sociales por parte del departamento de comunicación.

Dar respuestas a comentarios expuestos en medios digitales.

Media training para el vocero.

Entrevistas en medios digitales y tradicionales por parte del vocero o director de la empresa.

PASO 7: Monitorear flujo de información y la respuesta al público.

Se monitoreará las redes sociales de Facebook, Instagram, página web, medios tradicionales y digitales de la provincia de Bolívar.

CRISIS 3:

- **PASO 1: TIPOLOGÍA DE CRISIS:** ***Accidentes (relacionados con ahogamientos)***

Se eligió este tipo de crisis ya que como en todo parque acuático se ve expuesto a este tipo de problemas con mucha frecuencia. Por tal razón se tomó como una tipología importante ya que según los niveles de afectación pueden presentarse como leves, pero en caso de que se vuelva rojo poder tomar acciones acordes a lo explicado en el manual.

PASO 2: Designar a un coordinador de comunicaciones

Se designará a Marco Jácome como coordinador de la empresa, fue director en la secretaria de comunicación en la Prefectura de Bolívar.

PASO 3: Designar a un vocero

Se designará como vocero al Master Marco Jácome ya que cuenta con mucha experiencia y manejo de lenguaje en medios digitales y tradicionales.

PASO 4: Designación de un comité de crisis

Se designará al señor Fredy Bazantes, Director del parque acuático, como dirigente del comité de crisis, Al señor Carlos Sánchez, Asistente administrativo, como vocal del comité y a la señorita Alicia Pozo, tesorera de la institución como secretaria del comité de crisis.

PASO 5: Identificar las necesidades de comunicación:

Identificar las audiencias objetivo:

Personal interno

personas afectadas

Sindicato de trabajadores externos del Parque Acuático

Medios de Comunicación

Clientes del establecimiento

Metas de comunicación:

Transmitir tranquilidad y confianza a los empleados, clientes y personas afectadas.

Asumir las responsabilidades de los errores cometidos

Ser honestos y exactos al momento de informar y presentar soluciones a los afectados.

Identificación de materiales necesarios:

Ruedas de prensa

Comunicados de prensa

Piezas gráficas en redes sociales

Lives en redes sociales

Copias de informes y documentos con información de fondo

Material visual con información para las ruedas de prensa.

PASO 6: Canales y recursos de comunicación:

Determinación de canales de diseminación

Canales tradicionales:

Radio

Televisión

Canales Digitales:

Página Web

Redes sociales

Emails

Identificación de recursos de comunicación:

A través de la creación del área de comunicación, los mismos se encargarán de:

Producción de noticias en medios tradicionales y digitales

Para el público interno; establecer canales para mantener informados a los trabajadores y de ayuda.

Para el público externo; establecer canales para mantener informados a toda la gente afectada del sector y generar un mejor posicionamiento y mejorar la imagen empresarial.

Producción de contenidos transmedia para poder generar vínculos con la empresa y las personas afectadas.

Primer Anuncio:

En el primer anuncio se realizará una rueda de prensa abierta en el cual nuestro vocero Marco Jácome, aclarará la situación con información exacta y veraz, leerá el comunicado de prensa, acto seguido responderá todas las preguntas a los medios de comunicación.

Establecer procedimientos para proveer actualizaciones:

Se establecerá actualizaciones de la siguiente manera:

Difusión de mensajes de comunicación a través de los medios oficiales del parque acuático.

Se elaborará piezas gráficas y anuncios por medio de las redes sociales por parte del departamento de comunicación.

Dar respuestas a comentarios expuestos en medios digitales.

Entrevistas en medios digitales y tradicionales por parte del vocero o director de la empresa.

PASO 7: Monitorear flujo de información y la respuesta al público.

Se monitoreará las redes sociales de Facebook, Instagram, página web, medios tradicionales y digitales de la provincia de Bolívar.

CRISIS 4:

- **PASO 1: TIPOLOGÍA DE CRISIS:** ***Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)***

Se eligió este tipo de crisis porque es un parque acuático, en el cual se utiliza diferentes químicos ya sea para aclarar el agua, para eliminar la suciedad, para limpiar las piscinas, entre otros. Ninguna empresa está libre de tener estos accidentes, en el caso de la empresa; se sustenta del agua del río Cristal.

PASO 2: Designar a un coordinador de comunicaciones

Se designará a Marco Jácome como coordinador de la empresa, fue director en la secretaria de comunicación en la Prefectura de Bolívar.

PASO 3: Designar a un vocero

Se designará como vocero al Master Marco Jácome ya que cuenta con mucha experiencia y manejo de lenguaje en medios digitales y tradicionales.

PASO 4: Designación de un comité de crisis

Se designará al señor Fredy Bazantes, Director del parque acuático, como dirigente del comité de crisis, Al señor Carlos Sánchez, Asistente administrativo, como vocal del comité y a la señorita Alicia Pozo, tesorera de la institución como secretaria del comité de crisis.

PASO 5: Identificar las necesidades de comunicación:

Identificar las audiencias objetivo:

Personal interno

personas afectadas

Sindicato de trabajadores externos del Parque Acuático

Medios de Comunicación

Ministerio del Medio Ambiente

Secretaría de Fomento Económico, Productivo, Medio Ambiente y Riesgos Naturales de la Prefectura de Bolívar.

Metas de comunicación:

Transmitir tranquilidad y confianza a los empleados, clientes y personas afectadas.

Asumir las responsabilidades de los errores cometidos

Ser honestos y exactos al momento de informar y presentar soluciones a los afectados.

Identificación de materiales necesarios:

Ruedas de prensa

Comunicados de prensa

Piezas gráficas en redes sociales

Lives en redes sociales

Copias de informes y documentos con información de fondo

Material visual con información para las ruedas de prensa.

PASO 6: Canales y recursos de comunicación:

Determinación de canales de diseminación

Canales tradicionales:

Radio

Televisión

Canales Digitales:

Página Web

Redes sociales

Emails

Identificación de recursos de comunicación:

A través de la creación del área de comunicación, los mismos se encargarán de:

Producción de noticias en medios tradicionales y digitales

Para el público interno; establecer canales para mantener informados a los trabajadores y de ayuda.

Para el público externo; establecer canales para mantener informados a toda la gente afectada del sector y generar un mejor posicionamiento y mejorar la imagen empresarial.

Producción de contenidos transmedia para poder generar vínculos con la empresa y las personas afectadas.

Primer Anuncio:

En el primer anuncio se realizará una rueda de prensa abierta en el cual nuestro vocero Marco Jácome, aclarará la situación con información exacta y veraz, leerá el comunicado de prensa, acto seguido responderá todas las preguntas a los medios de comunicación.

Establecer procedimientos para proveer actualizaciones:

Se establecerá actualizaciones de la siguiente manera:

Difusión de mensajes de comunicación a través de los medios oficiales del parque acuático.

Se elaborará piezas gráficas y anuncios por medio de las redes sociales por parte del departamento de comunicación.

Dar respuestas a comentarios expuestos en medios digitales.

Entrevistas en medios digitales y tradicionales por parte del vocero o director de la empresa.

PASO 7: Monitorear flujo de información y la respuesta al público.

Se monitoreará las redes sociales de Facebook, Instagram, página web, medios tradicionales y digitales de la provincia de Bolívar.

PLANTILLA DE MAPEO DE MENSAJES CLAVE			
Acontecimientos políticos y conflictos sociales	***Hechos de tipo económico***	***Accidentes: que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.***	***Accidentes: ahogamientos***
MENSAJE CLAVE 1: Crear confianza y unión en el personal interno de la empresa. Ej: Más que una empresa, una familia.	MENSAJE CLAVE 1: Generar honestidad empresarial creíble mejorando la estructura organizacional. Ej: Juntos por un futuro mejor Ej: Responsabilidad y honestidad de la mano.	MENSAJE CLAVE 1: Demostrar seguridad y confianza a nuestra audiencia específica. Ej: Nos preocupamos por ti, por tu familia, por tu seguridad.	MENSAJE CLAVE 1: Demostrar apoyo y generar confianza en el público objetivo Ej: Tu salud y tu seguridad nos importa.

LISTA DE CONTACTOS DEL EQUIPO ANTE EMERGENCIAS		
PREFECTO DE BOLÍVAR	Nombre:	Vinicio Coloma
	Celular:	0994211613
	Correo:	Vcoloma14@gmail.com
DIRECTOR DEL PARQUE ACUÁTICO JOSEFINA BARBA	Nombre:	Fredy Bazantes
	Celular:	0986870640
	Correo:	pipobazantes@yahoo.es
TESORERA	Nombre:	Alicia Pozo
	Celular:	0986097566
	Correo:	aliciabernardapozo@gmail.com
CONTADOR	Nombre:	Rodrigo Benavides
	Celular:	0939692668-0202085940
	Correo:	Rodrigofavian1993@gmail.com
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Nombre:	Carlos Sánchez
	Celular:	No tiene
	Correo:	Carlossanchez192@gmail.com
TÉCNICO EN MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS	Nombre:	Israel Quicaliquin
	Celular:	0997041765

	Correo:	Israelq1925@gmail.com
AUXILIAR DE SERVICIOS	Nombre:	María Magdalena Herrera
	Celular:	0980045861
	Correo:	No tiene
AUXILIAR DE SERVICIOS	Nombre:	Ángel Estuardo Álvarez Gavilánez
	Celular:	0980465139
	Correo:	Alvaresanel528@gmail.com
AUXILIAR DE SERVICIOS	Nombre:	Alex Patricio Zurita Toasa
	Celular:	0993315291
	Correo:	No tiene
AUXILIAR DE SERVICIOS	Nombre:	Bladimir Alexander Borja Álvarez
	Celular:	0996495205
	Correo:	Borjabladimir2106@gmail.com
EMERGENCIAS	Número:	911

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, J. (2017, marzo 21). Las claves de un manual de crisis. *Stratego*. https://strategocyc.com/las-claves-manual-crisis/

Arias, B. (2017). Simulación como parte de la Gestión de Crisis. *Revista Industrial Data*, *20*(3), 115-122.

Arroyo, S., Rodríguez, M., & Pérez, R. (2009). *Gestión de la Información y comunicación en emergencias y desastres. Guía para equipos de respuesta*. Organización Panamericana de la Salud.

Buenaño, D. A., Racines, M. F. M., & Tello, F. Z. (2018). Diseño y comunicación visual: Perspectivas para su abordaje desde la imagen corporativa. *Kepes*, *15*(17), 251-271. https://doi.org/10.17151/kepes.2018.15.17.11

Calleja Reina, M. A., Paniagua, J., & Victoria Mas, J. S. (2017). *Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015) | Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/62206

Cannata, J. (2013). Carlos Ávalos: La marca: Identidad y estrategia. *Austral Comunicación*, *2*, 138-139. https://doi.org/10.26422/aucom.2013.0201.can

Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Cruz, J. (2004). *La crisis y la influencia en las estrategias de comunicación organizacional* [Doctorado]. Universidad Autónoma de Barcelona.

Empresa Pública de Turismo Bolívar. (2019). *Informe de Rendición de Cuentas Empresa Pública de Turismo*. http://www.bolivar.gob.ec/cms/index.php/medidas-protocolos-bioseguridad-ep/88-empresa-publica-turismo

Enrique, A. M. (Ana M. (2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda [Ph.D. Thesis, Universitat Autònoma de Barcelona]. En *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. http://www.tdx.cat/handle/10803/4142

Ferrer Estévez, L. (2017). *La gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis: Estudio de caso : Nestlé y el uso de aceite de palma*. https://ddd.uab.cat/record/180462

Fierros, S. (2005). *Manual de Manejo de Crisis* [Postgrado]. Instituto Tecnológico de Monterrey.

García Ponce, D., & Smolak Lozano, E. (2013). *Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa | Vivat Academia*. http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/189

Gavilanes, H. (2020). No Title. *entrevista*.

Herrero, A. G. (1998). *Marketing preventivo la comunicación de crisis en la empresa*. Dosch Comunicación.

Hinojosa-López, J. I., Ayup González, J., Cogco-Calderón, A. R., Hinojosa-López, J. I., Ayup González, J., & Cogco-Calderón, A. R. (2020). Imagen corporativa y satisfacción laboral en potenciales empleados del sector bancario. *Investigación administrativa*, *49*(125). https://doi.org/10.35426/iav49n125.04

Lizarzaburu, E. R., & González, J. Á. del B. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, *10*(1), 42-65.

Lockward Dargam, A. M. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, *XXXVI*(3), 464-502.

Martínez, I. C., & Garrido, A. (2020). La pandemia del coronavirus: Estrategias de comunicación de crisis. *Más poder local*, *41*, 12-19.

Martínez, V., & Juanatey-Boga, Ó. (2012). Gestión de crisis: El impacto de las nuevas tecnologías de la información en la implementación de estrategias de comunicación. En *Las TIC: avances y perspectivas*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Merino, M. J. (2016). *COMUNICACIÓN Y CRISIS: UN PLAN ESTRATÉGICO*. Universidad Complutense de Madrid.

Micaletto, J. P. (2018). Principios fundamentales de la comunicación en crisis: Una configuración táctica. *Razón y palabra. Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, *Vol. 22*, 503-517.

Minguez, N. (1999). *Identidad, imagen y reputación: Tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial*.

Moreno, Á. (2013). El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teóricos-prácticos. *Derecom, No. 12*.

Piñuel, J. L., & Westphalen, M. (1993). La dirección de comunicación. *Ediciones del Prado*.

Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=97169

Ramirez, A. (Ed.). (2010). *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis*. 69.

Ramírez De Bermúdez, F. (2005). El desarrollo de la identidad corporativa: Función inherente de la gestión comunicacional. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, *1*(1), 13-22.

Rodriguez Terceño, J. (2012). *Aplicaciones del EEES a partir de la web 2.0 Y 3.0—David Caldevilla Domínguez—Google Libros*.

https://n9.cl/moe6p

Rojas Orduña, O. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar. Revista Científica de Comunicación y Educación*, *N° 21*, 137-140.

Rojas-Orduña, O.-I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, *11*(21), 137-140. https://doi.org/10.3916/C21-2003-21

Ruiz, A., Aguirre, P., & Avila, D. (2016). *Desarrollo jurisprudencial de la primera Corte Constitucional: (Periodo noviembre de 2012—Noviembre de 2015)*. http://biblioteca.udla.edu.ec/client/es_EC/default/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:30094/ada?qu=CONCEPTOS&ic=true&te=ILS&ps=300

Saura, P., & García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista Ícono 14. Revista de comunicación y nuevas tecnologías*, 42-56.

Tarabini, A. (2003). *La comunicación en situaciones de crisis: Importancia de un plan de comunicación* [Postgrado]. Universidad de Buenos Aires.

Thous Tuset, Ma. C. (2011). *El portavoz corporativo, un emisor mediático* [Doctorado]. Universidad Complutense de Madrid.

Villegas, M. L., & Ramírez, A. (2010). *Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. LEGIS S.A.

ANEXOS

Entrevista No.1

Director del Parque Acuático: Fredy Bazantes

1. **¿Cuál es la estructura organizacional del Parque Acuático?**

Yo estoy asumiendo a partir de este mes de enero la gerencia del Parque Acuático, no tenemos la parte de comunicación y relaciones públicas, estamos ahora justamente tratando de estructurar el parque acuático ya que existen algunas falencias. Dentro de la estructura solo existe el gerente, el contador, el tesorero, parte de asistentes administrativos que hacen las funciones de compras públicas o de bodeguero.

2. **¿Actualmente con qué áreas cuenta la empresa?**

Área Administrativa, área de compras públicas, área de bodeguero, contador, tesorero, auxiliar técnico, y el resto son asistentes las partidas. No contamos con área de Comunicación.

3. **¿Desde qué área planifican las acciones de comunicación de la empresa?**

Directamente desde gerencia se maneja la página del Parque Acuático.

4. **¿Cuándo llegó al parque acuático, había departamento de comunicación?**

No, no existió Departamento de Comunicación

5. **¿De qué herramientas disponen para afrontar una crisis?**

Únicamente hablando con el personal o las personas de la institución, no contamos con herramientas para poder basarnos en algún documento para afrontar.

6. **¿Cómo es la relación comunicativa con los medios de comunicación?**

Últimamente no se ha tenido una relación comunicación justamente por la falta de recursos, la pandemia perjudicó a la empresa pública de turismo ya que ha pasado cerrado por más de un año.

7. **¿Existe apertura a todos los medios de comunicación?**

Algunos, como por ejemplo la radio zpacio de San Miguel, radio Turbo de Guaranda. Con unos dos o tres medios tenemos apertura, con el resto es complicado. No ha existido apertura con ningún medio televisivo. Por otro lado, con medios digitales no ha existido. Con el Ministerio de Turismo tuvimos un acercamiento, hicieron un video.

8. **¿Cómo se comunica con los públicos?**

Nos comunicamos por medio de Facebook y WhatsApp.

9. **¿Qué canales utiliza la empresa para comunicarse con los clientes y personas en general?**

Solo Facebook y WhatsApp

10. **¿Ha existido alguna crisis en el Parque Acuático?**

No, solo crisis económica, ya que por la falta de apertura no se ha podido habilitar al público.

11. **¿Qué acciones han tomado para poder resolver los problemas?**

La comunicación es importante para solucionar cualquier inconveniente, se ha hablado con la mayoría del personal y se les ha explicado la situación de la empresa pública de turismo, por tal lado no se ha tomado acciones.

12. **¿Cree que un Manual de Comunicación es importante para el Parque Acuático?**

Por supuesto, ayuda a la difusión hacia el nivel del país y el mundo, para que vengan los turistas y estar atento a cualquier problema que se pueda venir encima.

Entrevista No. 2

Trabajador de la Empresa Pública: Alex Zurita

1. **¿Cuál es el papel que tiene en la empresa?**

Tengo diferentes funciones en el Parque Acuático, por ejemplo, mantener las piscinas, prender las máquinas, mantenimiento de todo tipo de toboganes, olas, variedad de cosas.

2. **Desde que ha estado trabajando en la empresa, ¿Qué conflictos o problemas ha existido dentro de la empresa?**

No, mis compañeros y mi persona hemos estado sin problemas todo este tiempo que hemos trabajado en el Parque Acuático. Llevamos trabajando cuatro años.

3. **¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores del parque acuático?**

La comunicación es buena, nos llevamos como una familia en el Parque Acuático.

4. **¿A qué documento recurren cuando existe problemas dentro de la empresa?**

Recurrimos directamente al gerente, cualquier acontecimiento que suceda en el parque acuático se le comunica a él. Hay un código que se maneja internamente.

5. **¿Quién comunica en caso de existir problemas internos?**

Únicamente el administrador o gerente.

6. **¿Han tomado acciones cuando no ha estado el director del Parque Acuático? ¿Cuáles han sido?**

Como somos personal no tengo mucho conocimiento en eso, pero las personas que son encargadas si, no hemos tomado acciones sin antes preguntar al director.

7. **¿Se basan en algún documento para tomar decisiones al momento de presenciar algún accidente?**

Se toma el artículo que está establecido y se llama al 911 cuando hay algún accidente en el Parque Acuático.

Entrevista No. 3

Trabajador de la Empresa Pública: Manuel Amangandi

1. **¿Cuál es el papel que tiene en la empresa?**

Mi rol es dar mantenimiento a las máquinas todo el complejo, de las tres piscinas, el agua, de la electricidad y de la albañilería.

2. **Desde que ha estado trabajando en la empresa, ¿Qué conflictos o problemas ha existido dentro de la empresa?**

No, hasta ahora no ha existido problemas ni mucho menos conflictos en el parque acuático.

3. **¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores del parque acuático?**

La comunicación entre compañeros de trabajo es buena, nos llevamos como familia

4. **¿A qué documento recurren cuando existe problemas dentro de la empresa?**

Desconozco acerca de ese tema.

5. **¿Quién comunica en caso de existir problemas internos?**

Se le comunica al gerente o al que está encargado en el Parque Acuático

6. **¿Han tomado acciones cuando no ha estado el director del Parque Acuático? ¿Cuáles han sido?**

No, no se ha tomado ninguna acción, el director se encarga de todo.

7. **¿Se basan en algún documento para tomar decisiones al momento de presenciar algún accidente?**

En esta parte como existen compañeros que son salvavidas toman el procedimiento para ayudar en los primeros auxilios, pero documentos, ninguno.

Entrevista No. 4

Exdirector del Parque Acuático: Hugo Gavilanes

1. **¿Cómo estaba estructurado el Parque Acuático?**

En los cuatro años, siete meses aproximadamente que estuve a cargo del Parque Acuático estaba estructurado por un administrador, un jefe de máquinas, un recaudador, trabajadores de limpieza y dos salvavidas.

2. **¿Con qué áreas contaba la empresa?**

Área administrativa, área de comunicación, área de contabilidad, área financiera y área de talento humano.

3. **¿Desde qué área tomaban las decisiones de comunicación de la empresa?**

En este caso, las personas del área de comunicación que manejaban las redes sociales, una persona que realizaba el marketing de la empresa era una persona que hacía algunas actividades, ya que por la situación de la empresa que no contaba con muchos recursos, esta persona manejaba lo que es talento humano y marketing.

4. **¿Existía departamento de comunicación cuando llegó al parque acuático?**

No, no existía. Se creó a fines con una persona que entendía lo que era la comunicación y sobre todo lo que tiene que ver con publicidad. Pero en lo relacionado también se contrataba a personas que ayuden a publicar los atractivos turísticos que tiene el Parque Acuático.

5. **¿Existían herramientas para tomar decisiones al momento de presencial alguna crisis?**

Si existía un protocolo, en el caso de existir algún ahogamiento los salvavidas se encargaban de dar los primeros auxilios, y si esto pasaba a mayores, se llamaba al ECU911 y ellos procedían a llegar con la ambulancia y máximo en tres minutos ya se encontraban en el subcentro de salud porque se encuentra cerca del establecimiento y ellos se encargaban de dar los primeros auxilios en caso de pasar a mayores.

6. **¿Cree que era importante que el Parque Acuático cuente con un manual de comunicación en crisis?**

Muy importante pero lamentablemente no se ha implementado.

7. **¿Fue difícil trabajar en una empresa que no contaba con herramientas que ayuden a tomar decisiones rápidas y acertadas?**

Si, es complicado. Siempre se ha querido implementar estas herramientas como el Manual de Comunicación, pero lamentablemente la situación económica de la empresa ha sido un gran factor para no poder implementar estas herramientas para trabajar conjuntamente. **¿Estuvieron interesados en la creación de un manual?** Si estuvimos interesados, pero todos saben que para todo se necesita dinero, inversión y tiempo.

8. **¿Por qué aconsejaría tomar en cuenta la creación de un Manual de Comunicación en Crisis para el Parque Acuático Josefina Barba?**

Para mí sería muy importante, porque de acuerdo con el Manual de Crisis se establecería las estrategias para llegar a los usuarios o en un caso de crisis poder salir adelante ya que, sin estar prevenidos con un manual, sin tener la debida información, no podríamos estar capacitados para pasar esta crisis y solo lo que haríamos es improvisar y cuando se improvisa las cosas salen mal. Es estratégico para volver a reactivarse ahorita poder contar con un Manual.

Entrevista No. 5

Experta en Dirección de Comunicación: Nicole Cueva

1. **¿Por qué es importante la comunicación interna en una empresa?**

La comunicación interna dentro de una empresa es fundamental porque es la manera como los públicos internos pueden entender un procedimiento o pueden entender ciertos procesos que deben seguir y que sobre todo van a formar parte de la cultura de una empresa.

2. **¿Qué rol cumple un manual de comunicación en crisis?**

Es un documento donde existe un conjunto de procesos que ayudan a tomar decisiones rápidas y acertadas para que no existan problemas dentro de la empresa. Por ejemplo, poner al CEO de vocero, si se cometió un error pedir disculpas, ser un poco más estratega, tomarte un tiempo para revisar bien que vas a contestar y ver más atrás

3. **¿Por qué es importante que el personal interno de una empresa comprenda la importancia de la comunicación?**

Porque si es que el personal interno conoce la comunicación interna va a caminar alineado hacia lo que los gerentes quieren o hacia lo que la empresa busca. Por ejemplo, si es que una empresa tiene dentro de su propósito ser la empresa líder en innovación tecnológica y pionera de la información; todos los los objetivos, las acciones, las estrategias, tiene que ir alineadas hacia eso. Por eso es importante que la comunicación funcione como un sistema nervioso que intercala y viaja alrededor de todas las estrategias de todos los departamentos de la empresa y se unan en ese que es la comunicación.

4. **¿Cuál es el mayor desafío que tenemos los comunicadores internos?**

El mayor desafío de los comunicadores es crear un plan o manual, unir todos los puntos de la empresa. Es decir, tú como DIRCOM tienes que trabajar con todos los departamentos, hablar con los colaboradores, hablar con el CEO, es ese perfil que puede crear una estrategia que se pueda entender y alinear por los públicos internos y externos. El comunicador interno es la mano derecho del CEO, que a través de la motivación y del trabajo de los intangibles, logra que se cumplan propósitos grandes como por supuesto alcanzar rentabilidad, colaboradores comprometidos.

5. **¿Una empresa que no cuenta con un manual de comunicación, corre un riesgo?**

En muchas empresas no cuentan con un manual de comunicación, no han visto la necesidad. Es decir, corren mucho riesgo. Por ejemplo, muchas empresas tuvieron que bajas sueldos, despedir o cerrar porque no sabían que hacer de un momento al otro, no sabían de donde basarse para poder tomar una decisión.

6. **¿Se podría decir que un manual de comunicación en crisis es la clave para sacar adelante una empresa en tiempos difíciles? ¿Por qué?**

El manual de comunicación en crisis se cura anticipándose a ella, entonces hay que realizar manuales de crisis antes de que pase. No sabemos que crisis puede existir, pero por ejemplo; si las

empresas hacían un manual de crisis de ahorro, llegó la pandemia, algo que no sabíamos y netamente si tenían liquidez, no tenían que despedir a personas ni bajar el sueldo.

7. **¿Cuáles son las herramientas básicas que debe tener un manual de comunicación en crisis?**

Un manual de comunicación en crisis se hace anticipándose a los mensajes. Digamos, si se va a hacer una reducción del personal; para que no te dañen en redes sociales anticípate con mensajes, con discursos del CEO, que se va a contestar o que se va a decir, pedir disculpas. La mejor manera de controlar una crisis es anteponiéndote a esa crisis. Las herramientas básicas son: primero un CREDO, segundo un mapa de públicos con los que podríamos tener crisis, caja de mensajes para todas las redes sociales suaves y duros que nos permitan esos mensajes utilizarlos cuando tengamos una crisis. Es decir, como un plan de contingencia anticipado a algo que nos pueda pasar y que no nos coja de sorpresa, saber quiénes van a ser las personas que va a contestar los mensajes en redes, que se va a contestar, decir, que comunicados oficiales se van a decir, hacer una rueda de prensa, lives donde se explique todos puntos, es decir, dar la cara siempre.

8. **¿Por qué es importante que una empresa cuente con un área de comunicación?**

Porque es el área donde se van a gestionar las estrategias más importantes para poder tener un buen desarrollo y una buena evolución interna y externa. El área de comunicación lo que va a hacer es permitirnos gestionar estrategias a corto, mediano y largo plazo para poder gestionar los intangibles, tanto con los públicos internos y externos. Si nosotros no tenemos una buena área de comunicación, no vamos a lograr conectarnos, porque la comunicación hace y gestiona mensajes que ayudan al CEO, ayudan al gobierno corporativo a tomar decisiones importantes y sobre todo a cumplir objetivos. Más allá de hacer eventos, escribir boletines, hacer una memoria de sostenibilidad o buscar reuniones con los medios, la comunicación lo que hace es reunir a varias áreas de la empresa y lograr que ellos se pongan de acuerdo para poder lograr que se cumplan las estrategias que tiene la organización.