



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE
GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA INDUMADERA

PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

AUTORA

CEVALLOS PAGUAY KAREN ALEXANDRA

DIRECTORA DE TESIS: JENNY CEDEÑO ALCIVAR

QUITO, 2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora

Karen Alexandra Cevallos Paguay

CI. 1726203837

DEDICATORIA

El presente documento quiero dedicar a los pilares y motores fundamentales de mi vida, mis padres: Jorge y Margarita, quienes me han apoyado y enseñado con amor la importancia de ser mejor día a día y luchar por mis sueños.

Así también quiero agradecer a mis hermanas por siempre estar pendientes de mí y alegrarme en los momentos más duros.

Gracias familia por su incondicional amor y apoyo, este trabajo es para ustedes y por ustedes.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de levantarme y cumplir mis sueños y metas. Así también por brindarme una familia maravillosa que llenan de alegría y entusiasmo cada uno de mis días.

Gracias mami por ser mi motor y ejemplo, por ser una mujer de empuje, gracias, porque con gran amor y paciencia me has enseñado a ser y dar lo mejor, eres un gran ejemplo de vida, te amo mucho!!

A mi padre quiero agradecer por su incansable sacrificio, quien ha dejado de lado en varias ocasiones sus horas de sueño por brindar un mejor futuro a su familia, gracias por tu incondicional amor.

A mi querida directora, Jenny Cedeño, gracias por su tiempo, sabiduría y dedicación, es una gran docente, guía y amiga.

Gracias maestros por brindarme sus conocimientos, por su apoyo y amistad en este largo camino.

A mis amigas, quiero agradecer por brindarme su amistad sincera y apoyo incondicional durante estos años.

Finalmente no puedo terminar sin agradecer a Bryan. Gracias amor por tu apoyo incondicional, por estar en mis mejores y peores momentos, por compartir este largo andar y por ser tú mi mejor complemento.

ÍNDICE

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	I
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	I
SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	I
TEMA.....	I
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	I
a. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	III
II. OBJETIVOS	III
III. JUSTIFICACIÓN.....	IV
IV. IDEA A DEFENDER.....	V
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1. Comunicación	6
1.1. Definición de comunicación	6
1.2. Importancia de comunicación	7
1.3. Elementos de la Comunicación	9
1.3.1. Contexto.....	9
1.3.2. Emisor	9
1.3.3. Mensaje.....	10
1.3.4. Canal o medio.....	11
1.3.5. Código	12
1.3.6. Receptor	12
1.3.7. Retroalimentación.....	12
2. Comunicación corporativa	13
2.1. Comunicación interna	13
2.1.1. Concepto de Comunicación interna	13
2.1.2. Importancia de la Comunicación interna	14
2.1.3. Funciones de la Comunicación interna.....	15
2.1.4. Tipos de comunicación interna.....	19
2.1.5. Herramientas de la Comunicación interna	20

2.2. Comunicación externa	22
2.2.1. Concepto de Comunicación externa	22
2.2.2. Dimensiones de la Comunicación externa	23
3. Crisis	24
3.1. Concepto de crisis	24
3.2. Tipología de la crisis.....	25
3.2.1. Según José Barquero:	26
3.2.2. Según MH, Westphalen y José L. Piñuel	27
3.3. Ciclo de vida de la crisis	28
3.3.1. Fase Preliminar	28
3.3.2. Fase Aguda	28
3.3.3. Fase Crónica.....	28
3.3.4. Fase Post – traumática.....	29
3.4. ¿Qué es un plan de crisis?.....	29
3.5. ¿Qué es un manual de crisis?	30
3.6. Aspectos de la crisis.....	30
3.7. Componentes de comunicación en crisis	31
3.8. Administración de la Controversia Pública	33
3.8.1. Elementos de la Controversia Pública	33
CAPÍTULO II	45
MARCO CONTEXTUAL, INSTITUCIONAL Y LEGAL.....	45
2.1. MARCO CONTEXTUAL	45
2.1.1. Análisis del entorno.....	45
2.2. MARCO INSTITUCIONAL.....	47
2.2.1. Brief Institucional	48
2.2.2. Organigrama	51
2.2.3. Trabajadores	52
2.2. MARCO LEGAL	52
2.2.1. Sistema Nacional de Indicadores Ambientales	52
2.2.2. Ley de Gestión Ambiental, Codificación (Ministerio del Ambiente, 2011).....	54
2.2.3. International Organization for Standardization	58
CAPÍTULO III	63

INVESTIGACIÓN	63
3. Introducción.....	63
3.1. Diseño de investigación.....	63
3.1.1. Investigación Exploratoria	63
3.1.2. Investigación Descriptiva.....	64
3.2. Métodos de estudio	64
3.2.1. Método Inductivo	64
3.2.2. Método Deductivo.....	65
3.2.3. Método Analítico	65
3.3. Fuentes de información	65
3.3.1. Fuentes de información primaria	65
3.3.2. Fuentes de información secundaria	66
3.4. Objetivo General	66
3.5. Propósitos de la investigación	66
3.6. Población o universo	67
3.7. Muestra o censo	67
3.8. Técnicas e instrumentos de investigación	67
3.9. Planificación del cuestionario, entrevistas y guías de preguntas.....	68
3.9.1. Sistematización de la encuesta.....	69
3.9.2. Sistematización de la entrevista.....	75
3.9.3. Observación “ <i>in situ</i> ”	78
3.10. Resultados de la investigación cuantitativa.....	79
3.11. Resultados de la investigación cualitativa	167
3.12. Análisis de los resultados cuantitativos, cualitativos y observación.....	178
3.12.1. Análisis de los resultados cuantitativos	178
3.12.2. Análisis de los resultados cualitativos.....	183
3.12.3. Análisis de los resultados de la Observación “ <i>in situ</i> ”	186
CAPÍTULO IV	188
PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS	188
4. Introducción.....	188
4.1 FODA.....	188
4.2. Diagnóstico	189

4.2.1. Identificación de crisis potencial.....	190
4.2.2. Índice de gravedad.....	190
4.3. Públicos.....	191
4.4. Objetivos	192
4.5. Propuesta.....	193
ANEXOS	200
Bibliografía.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipología de la crisis según lo objetivo y subjetivo	27
Tabla 2 Análisis del Entorno	46
Tabla 3 Brief de Indumadera	48
Tabla 4 Leyes aplicadas en Indumadera.....	62
Tabla 5 Aplicación de encuestas, entrevistas y fichas de observación.....	68
Tabla 6 Encuesta, subtema, tipo de pregunta y propósito.....	69
Tabla 7 Guía de preguntas	75
Tabla 8 Ficha de Observación.....	78
Tabla 9 Rango etario General	79
Tabla 10 Sexo General.....	80
Tabla 11 Tiempo en la empresa General	81
Tabla 12 Posibles crisis General.....	82
Tabla 13 Crisis pasadas General.....	84
Tabla 14 Factores crisis General	85
Tabla 15 Posibles crisis General.....	87
Tabla 16 Canales comunicacionales General	89
Tabla 17 Periodicidad General.....	91
Tabla 18 Herramientas comunicacionales General	92
Tabla 19 Información General.....	95
Tabla 20 Información receptada General	96
Tabla 21 Información preferida General	97
Tabla 22 Rango etario Producción	99
Tabla 23 Sexo Producción	100
Tabla 24 Tiempo en la empresa Producción	101
Tabla 25 Crisis pasadas Producción	102
Tabla 26 Tipos de crisis pasadas Producción	103
Tabla 27 Factores crisis Producción	105
Tabla 28 Posibles crisis Producción.....	106
Tabla 29 Canales de comunicación Producción	108
Tabla 30 Periodicidad Producción	110
Tabla 31 Herramientas comunicacionales Producción	111
Tabla 32 Información Producción	113
Tabla 33 Información recibida Producción	114
Tabla 34 Preferencia de información Producción	115
Tabla 35 Rango etario Bodega	117
Tabla 36 Sexo Bodega	118
Tabla 37 Tiempo en la empresa Bodega.....	119
Tabla 38 Crisis pasadas Bodega	120

Tabla 39 Tipos de crisis pasadas Bodega.....	122
Tabla 40 Factores crisis Bodega.....	123
Tabla 41 Posibles crisis Bodega.....	125
Tabla 42 Canales comunicacionales Bodega.....	127
Tabla 43 Periodicidad Bodega	128
Tabla 44 Herramientas comunicacionales Bodega.....	130
Tabla 45 Información recibida Bodega	131
Tabla 46 Información recibida Bodega	132
Tabla 47 Preferencia información Bodega	134
Tabla 48 Rango etario Administración.....	135
Tabla 49 Sexo Administración.....	136
Tabla 50 Tiempo en la empresa Administración	137
Tabla 51 Crisis pasadas Administración.....	138
Tabla 52 Tipos de crisis pasadas Administración	140
Tabla 53 Factores de la crisis Administración	141
Tabla 54 Posibles crisis Administración.....	143
Tabla 55 Canales comunicacionales Administración	144
Tabla 56 Periodicidad Administración.....	146
Tabla 57 Herramientas comunicacionales Administración	147
Tabla 58 Cantidad de información Administración.....	149
Tabla 59 Información recibida Administración.....	150
Tabla 60 Tipo de información Administración.....	151
Tabla 61 Rango etario Ventas.....	153
Tabla 62 Sexo Ventas	154
Tabla 63 Tiempo en la empresa Ventas.....	155
Tabla 64 Crisis pasadas Ventas	156
Tabla 65 Posibles crisis Ventas	158
Tabla 66 Canales comunicacionales Ventas	159
Tabla 67 Periodicidad Ventas.....	161
Tabla 68 Herramientas comunicacionales Ventas.....	162
Tabla 69 Información recibida Ventas.....	164
Tabla 70 Información Ventas.....	165
Tabla 71 Preferencia de Información Ventas.....	166
Tabla 72 FODA.....	189
Tabla 73 Índice de gravedad	190
Tabla 74 Tabla de Públicos	191
Tabla 75 Propuesta.....	193
Tabla 76 Propuesta.....	195

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Elementos de la Comunicación	9
Ilustración 2 Funciones de la Comunicación Interna	16
Ilustración 3 Tipos de Comunicación Empresarial	19
Ilustración 4 Organigrama	51
Ilustración 5 Consumo de Sustancias agotadoras de la Capa de Ozono	53
Ilustración 6 Concentración Promedio Anual de Monóxido de Carbono (CO) en el aire....	54
Ilustración 7 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	60
Ilustración 8 Rango etario General	80
Ilustración 9 Sexo General.....	81
Ilustración 10 Tiempo en la empresa General	82
Ilustración 11 Posibles crisis General	83
Ilustración 12 Crisis pasada General	84
Ilustración 13 Factores crisis General.....	86
Ilustración 14 Posibles crisis General	88
Ilustración 15 Canales comunicacionales General	90
Ilustración 16 Periodicidad General.....	92
Ilustración 17 Herramientas comunicacionales General	93
Ilustración 18 Información General.....	95
Ilustración 19 Información receptada General.....	96
Ilustración 20 Información preferida General.....	97
Ilustración 21 Rango etario Producción	99
Ilustración 22 Sexo Producción.....	100
Ilustración 23 Tiempo en la empresa Producción	101
Ilustración 24 Crisis pasadas Producción.....	102
Ilustración 25 Tipos de crisis pasadas Producción	103
Ilustración 26 Factores crisis Producción	105
Ilustración 27 Posibles crisis Producción.....	106
Ilustración 28 Canales de comunicación Producción	109
Ilustración 29 Periodicidad Producción	110
Ilustración 30 Herramientas comunicacionales Producción	112
Ilustración 31 Información Producción	113
Ilustración 32 Información recibida Producción	114
Ilustración 33 Preferencia de información Producción	116
Ilustración 34 Rango etario Bodega	117
Ilustración 35 Sexo Bodega.....	118
Ilustración 36 Tiempo en la empresa Bodega	119
Ilustración 37 Crisis pasadas Bodega.....	121
Ilustración 38 Tipos de crisis pasadas Bodega	122

Ilustración 39 Factores crisis Bodega	124
Ilustración 40 Posibles crisis Bodega.....	126
Ilustración 41 Canales comunicacionales Bodega.....	127
Ilustración 42 Periodicidad Bodega	129
Ilustración 43 Herramientas comunicacionales Bodega	130
Ilustración 44 Información recibida Bodega	132
Ilustración 45 Información recibida Bodega	133
Ilustración 46 Preferencia de información Bodega	134
Ilustración 47 Rango etario Administración.....	136
Ilustración 48 Sexo Administración.....	137
Ilustración 49 Tiempo en la empresa Administración	138
Ilustración 50 Crisis pasadas Administración.....	139
Ilustración 51 Tipos de crisis Administración	140
Ilustración 52 Factores de la crisis Administración	142
Ilustración 53 Posibles crisis Administración	143
Ilustración 54 Canales comunicacionales Administración	145
Ilustración 55 Periodicidad Administración.....	146
Ilustración 56 Herramientas comunicacionales Administración	148
Ilustración 57 Cantidad de información Administración	149
Ilustración 58 Información recibida Administración.....	150
Ilustración 59 Tipo de información Administración.....	152
Ilustración 60 Rango etario Ventas.....	153
Ilustración 61 Sexo Ventas	154
Ilustración 62 Tiempo en la empresa Ventas.....	155
Ilustración 63 Crisis pasadas Ventas	157
Ilustración 64 Posibles crisis Ventas	158
Ilustración 65 Canales comunicacionales Ventas.....	160
Ilustración 66 Periodicidad Ventas	161
Ilustración 67 Herramientas comunicacionales Ventas.....	163
Ilustración 68 Información recibida Ventas	164
Ilustración 69 Información Ventas.....	165
Ilustración 70 Preferencia de información Ventas.....	166
Ilustración 72 Catálogo de Categorización Ambiental Nacional	172
Ilustración 73 Ficha de Observación - Finanzas	175
Ilustración 74 Ficha de Observación – Sistemas Integrados de Gestión	176
Ilustración 75 Ficha de Observación – Gerencia Comercial	177

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sistemas de comunicación interna y externa para la innovación de procesos y operaciones.

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sistematización y coordinación de la comunicación organizacional.

TEMA

Análisis de las mejores estrategias, herramientas y canales de comunicación para aplacar o disminuir el impacto de posibles crisis / conflictos en Indumadera.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Indumadera es una empresa que se dedica a la comercialización y transformación de productos en madera para hogares, oficinas, departamentos. Entre ellos podemos encontrar pisos, barrederas y otros. La empresa lleva algunos años en el negocio, gracias a sus valores corporativos y su actuación no ha tenido significativas crisis o conflictos de gran magnitud que puedan perjudicar seriamente a la empresa frente a sus públicos.

Sin embargo, durante toda su trayectoria no han desarrollado un plan de gestión de comunicación en crisis, aun teniendo como conocimiento previo aquellas que posiblemente se pueden presentar. La falta de un departamento de comunicación en Indumadera o un responsable en esa área, es la problemática principal, lo cual ha imposibilitado la creación de estrategias de prevención bajo el respaldo de un experto en la rama.

Se debe tomar en cuenta que no solo existen crisis internas, sino también de carácter externo. Por ello se debe estar alerta a los cambios del entorno como regulaciones, leyes, normativas, entre otros.

Para enfrentar comunicacionalmente una posible crisis se considera necesario realizar una propuesta de un plan de gestión de comunicación en eventos adversos o inesperados, siendo éste un modelo para su actuar en diversas situaciones. Los beneficios que conlleva un plan de este tipo son: fortalece los vínculos con públicos generando credibilidad y empatía, determina los canales y herramientas idóneos para cada *stakeholder*, también establece un orden en su actuar comunicacional. A través de estas acciones lo que se busca es reducir el impacto en la imagen y la reputación de una organización, a comparación de enfrentar estas situaciones sin un plan de prevención.

Los beneficios que conlleva una planificación previa son: estar alerta ante cualquier signo de crisis, clasificar las posibles crisis a las que se enfrenta una empresa y poseer protocolos genéricos para actuar frente a un evento adverso.

a. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La prevención en la gestión de la crisis disminuirá el impacto negativo del evento adverso en la identidad, cultura e imagen de Indumadera, a través de un Plan de Gestión de Comunicación en Crisis?

Preguntas Directrices

¿Existe material bibliográfico sobre la comunicación en la gestión de la crisis para sustentar el objeto de investigación y aplicar en un plan de crisis para Indumadera?

¿Qué normativas o leyes ecuatorianas y extranjeras rigen a empresas importadoras y comercializadoras de madera en el país?

¿Cómo se encuentra el contexto comunicacional interno y externo de la empresa actualmente?

¿Qué herramientas comunicacionales podrían facilitar una correcta comunicación integral?

¿Cuáles son las potenciales crisis a las que estaría expuesta la empresa?

II. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de gestión de comunicación en crisis para Indumadera que permita aplicarse en un evento adverso de cualquier índole.

Objetivos Específicos

- Recopilar información de relevancia en el área comunicacional sobre el caso de estudio a través de una revisión bibliográfica.
- Indagar acerca de los reglamentos, normativas, leyes que rigen a Indumadera en el país; así también información de la compañía.
- Determinar los posibles riesgos internos y externos que puede tener la empresa Indumadera.
- Investigar el contexto comunicacional interno y externo de la empresa Indumadera para determinar posibles riesgos.
- Plantear un plan de gestión de comunicación en crisis que contenga los canales y herramientas comunicacionales para una correcta comunicación integral.

III. JUSTIFICACIÓN

Indumadera es una empresa con gran visión del futuro y que se ha sabido mantener firme en un entorno cambiante. Sin embargo, la empresa a pesar de tener estos antecedentes jamás ha contado con un departamento de comunicación con profesionales en el área, es por ello que las estrategias y actividades se realizan empíricamente y aunque no han tenido un conflicto/crisis de fuerza mayor, no se puede descartar uno de ellos para el futuro.

Por esta razón es sumamente importante aportar con un plan de gestión de comunicación en crisis para la empresa, con el objetivo de brindar una guía comunicacional en momentos de crisis. Esto ayudará a tomar acciones rápidas y a tiempo, disminuyendo el impacto de ésta en la organización.

IV. IDEA A DEFENDER

La creación de un plan de gestión de comunicación en crisis disminuirá el impacto comunicacional de una crisis/conflicto para Indumadera.

a. Variable Independiente

Diseño de un plan de gestión de comunicación en crisis.

b. Variable Dependiente

Prevención del impacto comunicacional en una crisis para Indumadera.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Comunicación

La comunicación es un proceso que ha sido objeto de estudio por más de cientos de años, por ello a continuación se detallarán algunos aspectos fundamentales de esta rama social.

1.1. Definición de comunicación

Varias son las definiciones que se han dado sobre la comunicación. Aquí algunos autores:

“Es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor (comunicador), un mensaje (señal) y un receptor (uno o más individuos que reciben la señal), así como la respuesta de quien recibe la señal.” (Peña, 2008, pág. 13)

También los reconoce Espinosa, (2006, pág. 11) que comenta; “La comunicación es el proceso de transmitir “compartir” información que va del emisor al receptor, mediante el cual se va a dar una interacción, un intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes

por medio de símbolos entre dos o más personas. No hay comunicación sin retroalimentación”.

Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee, en su libro *Public Relation Strategies and Tactis* (1990, pág. 168) consideran que, Comunicación es el acto de transmitir información, ideas y actitudes de una persona a otra. La comunicación puede tomar lugar, sin embargo, solo si el emisor y el receptor tienen un lenguaje en común.

Según Diez (2006, pág. 8) “Es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos”

De acuerdo a lo anteriormente expuesto por varios autores de relevancia, se puede decir que: La comunicación es un proceso sistemático mediante el cual un emisor difunde un mensaje que puede ser de tipo informativo, emocional, etc., hacia un receptor, mediante un canal con el fin de que el mensaje llegue de la mejor manera, generando por lo tanto una retroalimentación o *feedback* entre los interlocutores y se genere una interacción.

1.2. Importancia de comunicación

A lo largo de los años, importantes comunicadores de todo el mundo han podido desarrollar y potencializar a la comunicación como una herramienta de gran apoyo en el área laboral, familiar, social. Por esta razón, a continuación se expondrá y sustentará la importancia de la comunicación.

En el libro *Proceso de la Comunicación* se considera se ha convertido en una de las herramientas de trabajo más importantes de la vida actual, sino

fuera por ella, el progreso estaría suspendido, pues ninguna idea es trascendente mientras no se comunica. La comunicación es la manifestación más importante de la personalidad del ser humano. (Espinosa, 2006, pág. 11)

Así también lo afirma Lesly (1981) en su libro *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*; la capacidad de comunicar es una porción tan básica de la experiencia humana que hace posible todo aquello que distingue al hombre del resto de la creación. La capacidad de una persona para relacionarse con otras a través del intercambio de ideas es un primer paso en la diferenciación del ser humano de otros seres. La capacidad de registrar pensamientos e información para que otros reaccionen más pronto o más tarde es la base del impulso acumulativo de toda la experiencia y el conocimiento. Y la capacidad de un individuo o de un grupo para tratar con otros a través de procesos de comunicación es esencial en la naturaleza social de la especie humana.

Se considera a la comunicación como aquella vía de gran relevancia que a través de las personas (hombres, mujeres, niños, ancianos) transmiten sus pensamientos, ideas. Es así como ha evolucionado la raza humana a través de los tiempos, en los cuales la trasmisión de mensajes han hecho que se logre un cambio y por lo tanto se adquiera conocimiento y experiencia.

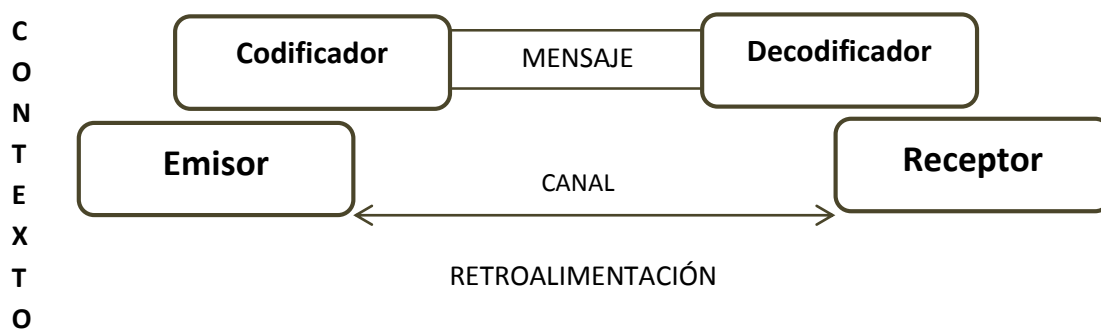
Según Ramos (1991), la comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y fuerza dominante de una organización. Por lo tanto es

importante que la empresa cuente con los canales necesarios de comunicación para que se establezca una buena relación con los colaboradores y de esta manera se logre la consecución de los objetivos institucionales y personales.

1.3. Elementos de la Comunicación

En el proceso de la comunicación intervienen los siguientes actores y medios.

Ilustración 1 Elementos de la Comunicación



Fuente: (Espinosa, 2006)

Los elementos indispensables para que una comunicación se concrete son:

1.3.1. Contexto

Según Botta (1994) el contexto es la realidad a la que se refiere el mensaje: personas, hechos, ideas, lugares, épocas, otros.

Es el entorno en donde se desenvuelve el proceso de comunicación que puede verse afectado por la cultura, el aspecto social, ambiental entre otros.

1.3.2. Emisor

A continuación se detallarán conceptos elaborados por algunos galenos de esta rama.

“Es la persona o personas que elaboran y codifican el mensaje, por la necesidad de ponerse en comunicación y dan forma a un mensaje que puede ser recibido por otros”.

(Espinosa, 2006, pág. 12)

Según Botta (1994), coincide en que es quien comparte información, ideas y sentimientos por medio del uso de las palabras o gestos. Aunque el emisor a menudo es una persona, también puede ser un grupo de personas, por ejemplo, una compañía, un comité o una nación.

El emisor debe:

- Presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- Tomar en cuenta que el mensaje debe transmitirse con la mayor claridad, exactitud y sencillez, de manera que la reacción producida sea decisiva y no sea mal interpretada por el receptor.
- Considerar que no trasmite a la mente del receptor una copia fiel y exacta de la realidad exterior. Porque nuestras experiencias e ideas tienden a dar color a lo que vemos u oímos.
- Entender que nos inclinamos a tener ideas preconcebidas de lo que la gente quiere dar a entender y cuando oímos algo nuevo tendemos a relacionarlo con algo similar que hayamos experimentado con anterioridad. (Espinosa, 2006, pág. 13)

1.3.3. Mensaje

Según Botta (1994), es la información, idea o sentimiento que el emisor desea transmitir. Un mensaje debe sostener los siguientes seis requisitos para evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

- *Credibilidad*: Información, y datos veraces.
- *Utilidad*: De gran ayuda para el interesado.
- *Claridad*: Un mensaje entendible.
- *Continuidad y consistencia*: El mismo debe ser emitido varias veces para ser captado y de manera consistente.
- *Adecuación del medio*: El mensaje debe ser adecuado según el medio y potencializarlo.
- *Disposición del auditorio*: Existe mayor efectividad cuando el receptor realiza menos esfuerzo para captarla. (Espinosa, 2006, págs. 13-14)

1.3.4. Canal o medio

Así también Botta (1994), asegura que el canal o medio, es el contacto o vía por donde se trasmite el mensaje, que sirve de enlace entre el emisor y receptor.

Estos pueden ser escritos u orales como memorandos, cartas, teléfonos, radio, juntas, periódicos, conferencias, películas, etc. Si el canal o vehículo de transmisión de un mensaje no existe, no funciona o funciona deficientemente, la comunicación se dificulta.

“A cualquier perturbación en el funcionamiento del canal se le llama *ruido*, y tiene como consecuencia la recepción distorsionada o nula del mensaje y, por tanto, una comprensión deficiente” (Botta, 1994)

1.3.5. Código

Este elemento es básico dentro de un proceso de comunicación, ya que a través de éste se puede generar una línea común basada en una lengua o lenguaje, códigos o señas, entre otros. Este podría variar de acuerdo a las culturas.

Así lo afirma Botta (1994), el código es fundamentalmente la lengua que utilizamos, sus unidades y combinaciones. Para que una comunicación se realice, el código debe ser común al emisor y al receptor.

1.3.6. Receptor

Botta (1994), comenta que el receptor es la persona o personas que reciben, decodifican e interpretan el mensaje. Se debe tomar en cuenta la disposición de éste para aceptar o rechazar la información, lo cual puede deberse a barreras que obstaculicen la recepción de ésta.

Pero este no solo es quien recibe o recepta una información sino también el encargado de realizar un *feedback* o retroalimentación, solo de esta manera se podría generar comunicación.

1.3.7. Retroalimentación

Según Espinosa (2006, pág. 15) la retroalimentación se refiere a la respuesta del receptor al emisor, es el proceso que encierra el circuito, ya que el emisor suele ser el receptor y viceversa.

El *feedback* es una de las herramientas que ayudan a que una comunicación se eficiente y eficaz, a través de ella se puede confirmar un proceso de comunicación. Sin

embargo este será exitoso o no dependiendo de la cantidad de ruido o si el mensaje fue claro, así también si el código fue el adecuado.

2. Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es parte primordial de la comunicación integral, según varios expertos funciona como una herramienta que afianza los vínculos con los públicos. A continuación se presenta un análisis de comunicación interna y externa.

2.1. Comunicación interna

A continuación se explicará detalladamente algunos aspectos que intervienen en la comunicación interna, con el fin de entender y comprender el beneficio de ésta en una organización.

2.1.1. Concepto de Comunicación interna

Según Álvarez y Caballero (1998, pág. 106) señalan lo siguiente:

Comunicación interna es un departamento que está aún en estado embrionario en muchas organizaciones, pero que se revela como absolutamente necesario en una estructura moderna, habida cuenta de su capacidad para dinamizar el entramado social de la entidad, dotándolo de una filosofía de acción, una identificación con la dirección, y logrando canalizar las energías interiores de cada uno de los integrantes para una mayor eficacia y competitividad.

Pizzolante (2004) afirma que la comunicación interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Así también Paul Capriotti (1998) menciona que la comunicación interna permite la eficiencia en los procesos y mayor competitividad de la organización, al igual que da la oportunidad de que se establezca cohesión entre los trabajadores y los grupos de trabajo y así generar conocimiento mutuo que motive a los empleados en sus labores cotidianas.

Tomando como referencia las ponencias anteriores, se puede decir que la comunicación interna es aquel proceso de comunicación institucional u organizacional con el fin de que los procesos internos sean eficientes y por lo tanto se desarrolle de mejor manera la relación entre colaborador – empleador. El correcto uso de la comunicación interna en una organización genera motivación y amor a la empresa.

2.1.2. Importancia de la Comunicación interna

Es así que la comunicación interna tiene gran importancia en el campo laboral interno, en el cual se afianzan lazos entre colaboradores y altos mandos.

Logra difundir de manera óptima la cultura organizacional de una empresa permitiendo alinear objetivos organizacionales y profesionales con el objetivo de que ambas partes ganen.

Así también lo reconoce Álvarez Tomás (1998, pág. 106) el objetivo básico es el de conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa o institución en una filosofía global de la misma.

Por su parte (Andrade, 2002) define la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros y entre ellos, a través de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, motivados e integrados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales

Finalmente, (Xifra, 2005) comenta que “La comunicación interna es un tipo de comunicación que puede tener diversas direcciones en la organización, aspecto que propone tres campos de estudio: la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación transversal.”

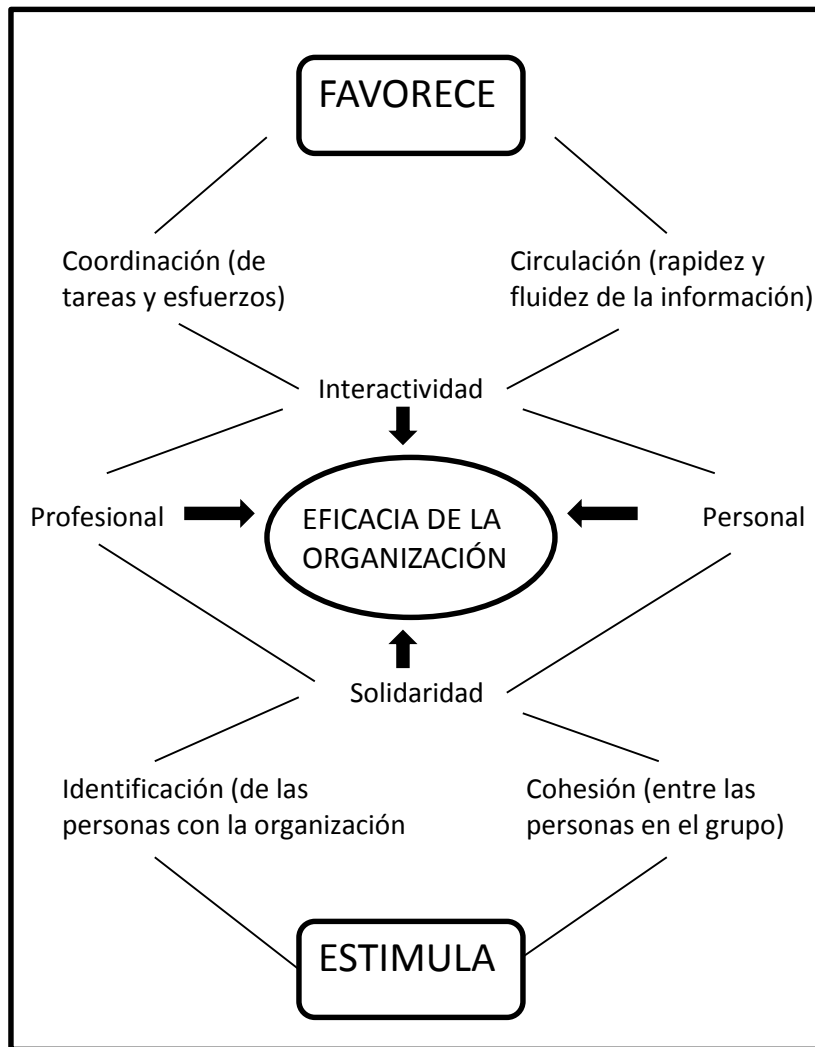
2.1.3. Funciones de la Comunicación interna

La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. (Ilustración 2)

Una buena Comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional, como a nivel personal.

Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Ilustración 2 Funciones de la Comunicación Interna



Fuente: Paul Capriotti

Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

Capriotti (1998) señala que:

También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección.

Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional -colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

Según Capriotti (1998) tres son las funciones que cumple la comunicación interna y que hacen posibles dichas ventajas: La implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

2.1.3.1. Implicación del personal

Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores. Con ello, se conseguirá:

- ✓ Que el trabajador se sienta motivado.
- ✓ Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

2.1.3.2. Conseguir un cambio de actitudes

La dinámica de los últimos años en cuanto a los cambios de la sociedad ha cambiado los procesos comunicativos. Para producir un cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional (lineal, jerárquico), ha de dar paso a otro flexible,

capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa.

2.1.3.3. Mejora de la productividad

Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora de la productividad.

Es así que también lo asevera Equipo Vertice (2008, pagina. 8-9) el trabajo se lo hace de mejor manera y la gran beneficiada es la empresa. Hay que convencer a las empresas de la necesidad de una buena comunicación con dos elementos: el económico (ahorro de tiempo y de esfuerzo) y el humano (la creencia de mejorar el nivel de vida y laboral).

Podemos deducir que la comunicación interna actualmente está tomando mucho más fuerza que en años pasados. Este tipo de comunicación tiene énfasis en el interior de una organización, empresa y ha generado buenos resultados en aquellas instituciones que la han aplicado.

Motivación laboral, mejor productividad, cambio de actitud, implicación del colaborador, mayor compenetración, conocimiento mutuo entre otras son los beneficios de utilizar comunicación interna. El fin de esta es mejorar los procesos de las organizaciones entre todos los niveles jerárquicos de la misma.

Genera un beneficio mutuo no solo para la organización y su rentabilidad, sino también el crecimiento personal, laboral del colaborador.

2.1.4. Tipos de comunicación interna

Antes de iniciar con aquellas herramientas que pueden ser de gran uso en la comunicación tanto para los colaboradores como directivos tenemos que determinar los tipos de comunicación que se dan en una empresa. Según Equipo Vertice (2008) existen cuatro tipos de comunicación que son: Ascendente, descendente, horizontal y transversal.

2.1.4.1. *Descendente*

Es aquella que se realiza desde los niveles jerárquicos hacia las bases.

2.1.4.2. *Ascendente*

Es aquella que se realiza desde los niveles bases hacia los jerárquicos

2.1.4.3. *Horizontal*

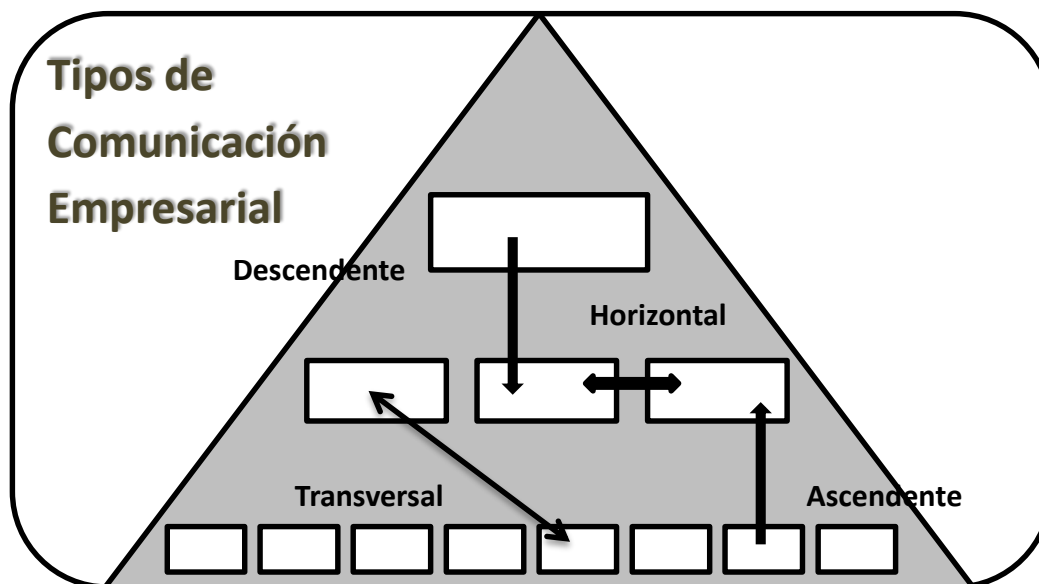
Es aquella que se realiza de manera horizontal entre los departamentos de un mismo nivel.

2.1.4.4. *Transversal*

Es aquella que se realiza desde cualquier nivel inferior o superior hacia cualquier nivel superior.

A continuación se colocará una ilustración para ser más explícita la explicación.

Ilustración 3 Tipos de Comunicación Empresarial



Fuente: (Equipo Vértice, 2008)

2.1.5. Herramientas de la Comunicación interna

Según Equipo Vertice (2008, página. 12-14) entre las herramientas más importantes y desarrolladas en las organizaciones tenemos:

2.1.5.1. La orden verbal

Muy sujeta a error si no se sabe dar instrucciones o no se asegura de que el receptor ha comprendido.

2.1.5.2. La nota interna o memorando

Es una nota concisa y breve con estructura básica. Está dirigido a una persona concreta a diferencia de las circulares que se envían a todo el personal o todo un departamento.

2.1.5.3. Boletín o periódico de la empresa

Es conviene enviarlo directamente al domicilio de los empleados, e incluir todo tipo de elemento motivador y participativo.

2.1.5.4. El tablón de anuncios

Ya sea en su forma tradicional o mediante el uso de tabloneros luminosos o medios más informatizados como Internet, el tablón va a ser una de las fuentes más utilizada de información dentro de la empresa.

Se incluirán desde las informaciones legales fijadas por ley, hasta instancias recibidas por los representantes sindicales, o cualquier otra que la empresa considere pertinente.

2.1.5.5. El correo electrónico

Hoy en día, las nuevas tecnologías están sustituyendo a muchas de las herramientas tradicionales de la comunicación como los tabloneros de anuncios, buzones de sugerencias, las circulares o memorandos.

2.1.5.6. Los cursos y seminarios

Toda acción formativa, es una acción informativa.

2.2. Comunicación externa

La Comunicación externa es una de las herramientas más utilizadas en el medio empresarial con el objetivo de generar un vínculo ya sea afectivo, de compra o experiencia con sus clientes.

A continuación se analizará el tema más a profundidad.

2.2.1. Concepto de Comunicación externa

Collado (1991, p. 32) señala que es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Sanchez (2005) también asegura que la comunicación externa es entendida como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social.

Uno de los comunicadores más comprometidos con la rama en el Ecuador, como lo es Ramos (1991) afirma que es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

Este tipo de comunicación es uno de los motores principales para el desarrollo y crecimiento de la misma. No solo porque a través de ella se puede dar a conocer una empresa, sino también a través de esta se puede conocer la opinión pública que la organización desarrolla en cada uno de sus públicos.

Cabe destacar que la información que se emite desde dentro de la empresa hacia su entorno debe ser informativa y positiva, cabe mencionar que también se puede entregar información negativa en algún caso de crisis empresarial, pero con un giro de empresa responsable.

2.2.2. Dimensiones de la Comunicación externa

En base a las definiciones anteriores se puede concluir que la comunicación externa no será efectiva si no existe una buena comunicación interna, es decir con los públicos internos en pro de la consecución de los objetivos.

Es por este motivo que se han desarrollado algunas dimensiones de la comunicación externa con el fin de llegar a todas las aristas de la organización.

Darío Ramos propone tres dimensiones a través de las cuales se difundirá aquellas operaciones de gran importancia y de la mano se gestiona la imagen corporativa. A continuación se detallan las siguientes:

2.2.2.1. Dimensión Comercial

Todo lo que se haga en la comunicación comercial girará en torno a productos, servicios, marcas y sub marcas. Este es un sistema fuerte debido a que los productos o servicios son como una especie de paraguas que protege a la organización, es la matriz de poder de la empresa; es por eso la importancia de darlos a conocer a través de marketing, publicidad y promociones, entre otras herramientas.

2.2.2.2. Dimensión Institucional

Esta dimensión se fundamenta en el rol social que la organización tiene en el entorno. Este quizá es el más vulnerable ya que se encuentran diariamente

amenazadas a los cambios de éste y por lo tanto puede verse afectados los objetivos como el núcleo ideológico.

2.2.2.3. Dimensión Corporativa

La organización debe forjar su personalidad así también su cultura. Sin esta división no se pueden gestionar las demás dimensiones ya que ésta es la base y en la cual se basaran las demás.

Este es el más débil de los tres, ya que se ha podido visualizar organizaciones que no fomentan su cultura corporativa y por lo tanto no han sabido cómo manejarse en el medio en el que se desenvuelven y quiebran. La cultura corporativa es la base primordial para el crecimiento y fortalecimiento de una empresa.

3. Crisis

La crisis puede llegar a ser un acontecimiento perjudicial para una organización, por ello que a continuación se detallarán algunos elementos interventores y fases de la misma, entre otros.

3.1. Concepto de crisis

Según Barquero (2005, pág. 273) una crisis es cualquier incidente que afecte negativamente a la operaria de la organización. Un problema se convierte en crisis en función de sus efectos y, sobre todo, de la percepción que los diversos públicos tengan de dichos efectos.

Así también lo reconoce Rodriguez (1999), quien manifiesta que “las crisis se definen en la medida en que corra grave peligro la imagen, y se aceptan con arreglo al

afecto que la pérdida de ese activo intangible puede tener sobre la misma supervivencia de la compañía”.

Deister (2008) afirma que una crisis es una serie de acontecimientos adversos que sufre la organización y que representan un peligro que golpea su reputación, su operación y la relación con sus audiencias clave: clientes, inversionistas, empleados, vecinos y medios.

En el Manual de Relaciones Publicas, Empresariales e Instituciones se afirma que “es cualquier incidente que afecte negativamente a la operatividad de la Organización”. (Barquero, 1999, p. 667)

Una crisis puede entenderse como una serie de acontecimientos negativos que perjudican directamente a la imagen, reputación de una empresa y que además genera una opinión pública negativa para la organización. En estos casos debe tomarse medidas correctivas inmediatas para evitar que el conocimiento de esta se expanda en sus públicos y genere una mayor afectación a la misma.

Una crisis dentro de una organización puede llegar a ser devastadora sino se le da la importancia que necesita. No todas las crisis se producen de un momento a otro. Altos directivos y colaboradores deben estar alertas de los cambios que se vayan dando en la empresa con el fin de minimizar el impacto de una crisis y que no repercuta en gran porcentaje en la reputación, imagen, opinión pública.

3.2. Tipología de la crisis

Existen algunas tipologías de crisis las cuales citan algunos autores como:

3.2.1. Según José Barquero:

3.2.1.1. Crisis anteriores con balance de comunicación negativo

Según Barquero (1999, p. 676) esta crisis aparece cuando lesionan la imagen corporativa, y por tanto se debe evitar otro balance negativo en caso de que se repitan, su estudio es prioritario: se debe poner especial énfasis en los aspectos de la crisis, para asegurarse que se entienden todos los aspectos y rumbos que puede tomar la crisis, permitiendo implantar las medidas de prevención necesarias.

3.2.1.2. Crisis anteriores con balance de comunicación positivo

Es cuando la crisis reforzó la imagen corporativa, además su estudio es importante, esencialmente para evitar que en caso de que se repitan, el balance de comunicación no sea tan positivo, pudiendo ser un indicador de que la organización se ha relajado en sus responsabilidades. (Barquero, 1999, p. 676)

3.2.1.3. Nuevas crisis imprevistas

Según Barquero (1999, p. 676) en cuanto a estas crisis, se puede decir que son aquellas en las que se conocen las causas que las pueden desencadenar, pero se desconoce cuándo se pueden desencadenar. Un ejemplo sería un incendio, se pueden hacer una relación de motivos que lo pueden provocar, pero no es posible determinar el día y la hora en que sucederá.

3.2.1.4. Nuevas crisis con indicadores previos

Son aquellas crisis sobre las que también se conocen las causas que las pueden desencadenar, pero cuentan con indicadores previos suficientes como para poder saber anticipadamente que la crisis se puede desencadenar. En este tipo de crisis el esfuerzo técnico prioritario es evitar que se desencadenen. Para estas crisis se pueden

estudiar comunicados para cuando hay presencia de indicadores y no se ha desencadenado la crisis, y comunicados para cuando ya se ha desencadenado. (Barquero, 1999, p. 676)

3.2.1.5. Perfil genérico de crisis

Para Barquero (1999, p. 677) este tipo tiene relación con los 4 tipos anteriores, la organización puede realizar un perfil genérico del tipo de crisis que tiene mayor probabilidad de afectarle. En caso de desencadenarse una crisis no estudiada, se puede usar todos los estudios de la crisis genérica como punto de referencia.

3.2.2. Según MH, Westphalen y José L. Piñuel

A continuación se desarrollará la tipología de una crisis según los autores anteriormente mencionados en el libro Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa del autor Herrero (1998):

3.2.2.1. Objetivos / subjetivos

Tabla 1 Tipología de la crisis según lo objetivo y subjetivo

Objetivo	Subjetivo
➤ Atentado	➤ Rumores
➤ Guerra	➤ Declaraciones
➤ Huelga	➤ Polémica
➤ Despidos	➤ Enfrentamiento con
➤ Quiebra en la bolsa	la competencia

Fuente: (Amaya, 2013)

3.2.2.2. Técnicos / políticos

Una crisis puede ser el resultado de un riesgo de carácter técnico o derivado de una opinión. (Amaya, 2013)

3.2.2.3. Exógenos / endógenos

Pueden ser la consecuencia de acontecimientos externos o internos. Las primeras atacan la cohesión interna y a los públicos externos, dañan la imagen empresarial ante sus públicos y luego se propaga por el interior. (Amaya, 2013)

3.3. Ciclo de vida de la crisis

Hay que tomar en cuenta que una crisis es cíclica, por lo tanto siempre se debe estar alerta a los cambios que se puedan dar. Westphalen (1991, pág. 90) señala cuatro etapas fundamentales de la crisis.

3.3.1. Fase Preliminar

La crisis se detecta por una serie de signos precursores: descontento de los consumidores, alertas en la cadena de producción, manifestaciones, etc.

3.3.2. Fase Aguda

La crisis explota, los medios de comunicación hacen eco del acontecimiento, la cobertura es máxima.

3.3.3. Fase Crónica

Los acontecimientos se producen, y debido a las interferencias producidas por los diferentes actores de la crisis, y sobre todo por los medios de comunicación. Se suscita en la empresa un proceso de acciones y reacciones para el saneamiento de la situación.

3.3.4. Fase Post – traumática

Tanto la empresa como los diferentes públicos afectados por la empresa extraen conclusiones de todo lo sucedido, y se toman decisiones al respecto: cambio de personas del equipo directivo, reforzamiento de las normas de seguridad, organización de estrategias de comunicación.

La gestión de la comunicación en momentos de crisis es primordial, ya que permite direccionar la información correctamente hacia los diferentes *stakeholders* difundiendo la misma correctamente y acorde a la situación, el accionar debe ser inmediato con el objetivo de minimizar el impacto de la crisis.

3.4. ¿Qué es un plan de crisis?

Según (Vásquez, 2013) “los planes de comunicación de crisis posibilitan que la imagen corporativa salga inmune ante imprevistos que arriesgan la reputación de la empresa, su tratamiento incluye la prevención, y una actuación eficaz en el caso en que materializa este estado”.

Así también, (Álvarez & Macías, 2007) señala que en el plan se definen los objetivos del incidente, prioridades, estrategias, las necesidades de los medios y recursos, las tareas y responsabilidades para el periodo operacional que se evaluará en su progreso.

Según (Villafañe, 1998), el proceso adecuado y necesario para enfrentar una crisis comprenden las siguientes etapas:

- Identificación de la crisis.
- Enfrentamiento de la crisis.
- Resolución de la crisis.

- Gestión de la post-crisis.

3.5. ¿Qué es un manual de crisis?

“El Manual de crisis es un elemento codificador de políticas y mecanismos de respuestas en función de escenarios, gravedad y alcance” asegura (Palencia, 2008). En el manual se debe identificar los posibles conflictos que una empresa puede sufrir, y se dejan establecidos los mecanismos de acción.

Los procedimientos que se requieren realizar deben estar contemplados en el manual y en caso hubiese algún evento adverso estos deberían activarse inmediatamente, siendo uno de los objetivos principales minimizar en la mayor cantidad posible el impacto de la crisis.

A continuación se detalla las condiciones básicas que debe tener el documento:

- Realizar una evaluación de posibles riesgos.
- Se sugiere asistencia de expertos externos.
- Se analizarían los efectos que pueden causar un problema dentro de la empresa.
- Es necesario definir cuando, por qué y cómo atañería directa e indirectamente la crisis.

3.6. Aspectos de la crisis

Toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional

El Operativo:

Se refiere al trabajo en equipo. Aquí se conlleva la investigación, procesamiento de datos, formación de grupos de trabajo para tratar con los familiares de las víctimas, clientes y trabajadores, trabajos manuales necesarios para el desarrollo de actividades de crisis.

El Comunicacional:

Aquí se da la nominación al vocero, formación del equipo de prensa, reuniones de coordinación y toma de decisiones comunicacionales, instrumentación de estrategias y actividades de comunicación.

3.7. Componentes de comunicación en crisis

Varios son los elementos que aparecen cuando estalla una crisis, sin embargo (Soto, 2003) los agrupa en tres formas:

Sorpresa

- ✓ No existen crisis anticipadas al 100%.
- ✓ Un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana, EE.UU. reveló que tan sólo el 14% de las crisis empresariales son inesperadas.
- ✓ El 8% restante son —crisis humeantesll, de las que la organización es consciente de los posibles daños mucho antes de que el público conozca los hechos.
- ✓ Descenso paulatino de la calidad de la información.

- ✓ La empresa no controla su discurso.
- ✓ Los medios se disputan la primicia.
- ✓ Rapidez.
- ✓ Los comunicadores de la empresa están sometidos a un gran estrés, y tienen que dar la apariencia de coherencia y responsabilidad.
- ✓ Desestabilización.
- ✓ Los departamentos de comunicación, prensa y relaciones públicas deben responder a la necesidad informativa de periodistas impacientes.
- ✓ Momentos de gran confusión.

Unicidad

- ✓ Cada crisis tiene sus causas.
- ✓ En cada caso se producen efectos diferenciadores del resto.
- ✓ Por muy bien que la empresa tenga diseñado un catálogo de posibles causas y efectos de una crisis, siempre existe el elemento sorpresa.
- ✓ Unido a la sorpresa se requiere constante flexibilidad en el Plan de Comunicaciones.

Urgencia

- ✓ Generada por toda la crisis y caracterizada por complejas dificultades que hay que afrontar.

- ✓ Afluencia de informaciones que hay que atajar.
- ✓ Se desata multitud de rumores.
- ✓ Existen muchos portavoces que obligan a la empresa a generar respuestas.
- ✓ Se desatan algunos problemas que estaban latentes.

3.8. Administración de la Controversia Pública

La controversia pública es cualquier factor que altere la imagen institucional ¹o reputación de una empresa. Es importante gestionar correctamente este tema con el fin de que sea tratado a tiempo y el tema no se vaya desarrollando en el entorno en el que habita la organización.

3.8.1. Elementos de la Controversia Pública

A continuación se detallarán los elementos a tomar en cuenta en caso de que una organización sufra una crisis.

3.8.1.1. Entorno de la Controversia Pública

El entorno es el lugar en donde se desenvuelve la empresa, en esta influye mucho la cultura organizacional ya que puede verse alterada. A continuación se detallan las dimensiones del entorno.

3.8.1.1.1. Dimensiones del entorno

Para realizar un correcto análisis, se deberá tomar en cuenta las siguientes:

¹ La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa".

3.8.1.1.1.1. Dimensión Socio cultural

Conjunto de factores que explican la estructura social y la cultura del entorno considerado.

3.8.1.1.1.2. Dimensión Económica

Conjunto de factores que definen, explican la estructura y comportamiento del sistema económico.

3.8.1.1.1.3. Dimensión Tecnológica

Conjunto de factores que describen la estructura y desarrollo del sistema de ciencia y tecnología existente en el entorno de referencia.

3.8.1.1.1.4. Dimensión Político – Legal

Conjunto de factores que explican el sistema y la situación política, así como la relativa a la legislación positiva y su aplicación en la regulación del entorno.

3.8.1.1.2. Tipos de Entorno de la Controversia Pública

A continuación se describe los tipos de entornos que una organización puede llegar a tener:

- *Estable- Turbulento*
- *Organizado- Caótico*
- *Diverso- Uniforme*
- *Escaso- Abundante*

3.8.1.2. Acontecimientos de la Controversia Pública

3.8.1.2.1. Previstos

Son aquellos eventos que pueden ser previstos y que afectarían a la organización tanto interna como externamente.

3.8.1.2.2. Imprevistos

Pueden presentarse de manera accidental, es decir se sabe que puede ocurrir, pero se desconoce cuándo y cómo puede suceder.

Barquero da a conocer varios tipos de acontecimientos imprevistos como:

3.8.1.2.2.1. Riesgos Catastróficos

- Atentados
- Incendio de fábrica
- Destrucción total, terremoto, inundación.
- Accidentes de empleados o de fábricas graves.
- Distribución al mercado de un producto contaminante y dañino para la salud.
- Estudios científicos que afirmen algo en contra del producto y aparezcan de improviso en los medios de comunicación con datos fidedignos.

3.8.1.2.2.2. Riesgos de proceso

- Asociación que persiga el cierre de la actividad de la organización.
- Sabotaje en los productos por algún grupo ideológico.
- Huelgas por falta de acuerdo con la organización.
- Gestación y aprobación de una ley que pueda perjudicar.

- Que salgan a la luz, por filtraciones, documentos en contra de la organización, pero que nadie había publicado hasta la fecha.
- No prever que por culpa de un accidente en la empresa, los clientes y proveedores busquen alternativas más confiables en empresas de la competencia, con la consiguiente repercusión en bolsa y otros mercados.
- Caída de la cotización por rumores previos.
- Inversión fallida en una ciudad determinada y que no se comunique premeditadamente a tiempo a los accionistas o, mientras se piensa en cómo enfocarlo, aparezca el problema en la prensa.
- Rumores de rápida difusión por su contenido perjudicial y noticiable.
- Pérdida de un importante pedido habiendo desatendido por el mismo a otros clientes.

3.8.1.2.2.3. Empresas comerciales y de servicios

- Suspensión de pagos por terceros.
- Clientes que puedan arrastrar financieramente.
- Transmitir pésima imagen al propio sector.
- Cierre de un mercado nacional o extranjero por causa mayor, guerra o bloqueo comercial.
- Huelgas generales.
- Transportes de viajeros y mercancías, estaciones de servicios, hoteles.

3.8.1.2.2.4. Empresas y sociedades financieras o aseguradoras

- Malas inversiones en el sector en que se realiza la actividad.
- Quiebras y suspensiones de pagos.

- Escándalos fiscales o malversaciones de fondos.
- Estados financieros incorrectos.
- Luchas por el poder interno y externo de la organización desatendiendo a la misma.

3.8.1.3. Públicos de la Controversia Pública

Según Dennis Wilcox (2001, pág. 249) es una compleja mezcla de grupos con diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, y cuyos intereses unas veces coinciden y otras veces entran en conflicto.

Los públicos son aquellos grupos con diversas características con los cuales una empresa u organización genera un vínculo gracias a los intereses que ambos tienen. Para que esa relación sea productiva, la comunicación externa debe tener un carácter informativo y positivo.

3.8.1.3.1. Tipos de públicos

Según su actuación podemos distinguir los siguientes:

3.8.1.3.1.1. Públicos actuales

Son con los cuales la empresa está interactuando.

3.8.1.3.1.2. Públicos potenciales

Son aquellos que tienen las características para transformarse en públicos efectivos.

3.8.1.3.1.3. Públicos directos

Son aquellos elegidos voluntariamente por la organización para interactuar.

3.8.1.3.1.4. Públicos indirectos

Son aquellos que no son elegidos voluntariamente por la organización, pero esta se ve en la obligación de mantener algún tipo de relación con sus públicos.

3.8.1.3.1.5. Público interno

Son todas aquellas personas que pertenecen y dependen de la organización.

3.8.1.3.1.6. Público externo

Son aquellas personas que interactúan con la organización, pero no pertenecen a ella.

3.8.1.3.1.7. Público mixto

No están dentro de la organización tampoco están totalmente fuera de ella, ocupa una posición intermedia, como lo son las familias de los colaboradores, accionistas, distribuidores.

3.8.1.4. Éxito de la comunicación en crisis

La organización debe evitar enfrentarse a los medios de comunicación, a causa de las noticias negativas que se esté transmitiendo durante la crisis. Es recomendable centrar los esfuerzos en brindarles toda la información objetiva sobre los hechos para enriquecer a las futuras noticias de los medios, y por lo tanto a la ciudadanía.

Adicionalmente, el éxito de la comunicación en crisis depende de:

- Credibilidad.²
- Asumir responsabilidades.

3.8.1.4.1. Credibilidad

Para que una organización transmita credibilidad, debe dar a conocer continuamente las actuaciones correctas y responsables de la empresa.

3.8.1.4.2. Asumir responsabilidades

Una empresa que demuestra que asume responsabilidades antes, durante y después de la crisis, debe contar con evidencias para el análisis, desarrollo y estudios posteriores, lo que permitirá confirmar el estado de la empresa.

3.8.1.5. Medios de Comunicación Masivos

Según (Fernández & García, 2001) , los medios de comunicación son recursos tecnológicos que permiten amplificar, conservar, reproducir o expandir las características físicas de un mensaje codificado.

² Credibilidad es un concepto que las personas utilizan para decidir si creen o no una información de la que no son testigos directos.

En el Ecuador se han visto regulados por la ley expedida en el 2010, Ley de Comunicación en el gobierno de Rafael Correa – Ecuador.

Con el pasar de los años, los ciudadanos se han ido cultivando cada vez más, es decir, actualmente las personas que consumen esta información buscan nuevas fuentes para contrastar y obtener su propio análisis.

Es por ello que a continuación se detallarán los principales medios de comunicación que consumen los ciudadanos.

3.8.1.5.1. Televisión

Según (Haiek), la televisión es un medio de comunicación masivo y su principal característica es transmitir imágenes en movimiento y con sonido. Así también asegura que su naturaleza es audiovisual, por lo cual está dirigido a seres alfabetos y analfabetas, es de fácil penetración de mercado, entre otros. Cabe recalcar que este medio de comunicación fue construido después de la radio, prensa y revista.

3.8.1.5.2. Radio

“La radio en sus inicios fue un experimento para establecer comunicación a larga distancia. Actualmente, los avances tecnológicos han permitido que la radio llegue a más personas: la Amplitud y la Frecuencia Modulada han crecido de manera considerable” lo asegura (Arteaga, 2014).

Permite desarrollar sus propias imágenes mentales, así también no requiere se der alfabeto generando un lenguaje más rico. El medio genera inmediatez, personalización y multi sensorialidad. Difunde las ondas en un espectro radioeléctrico.

3.8.1.5.3. Prensa

Según (MCCombs & Shaw, 1972) “la prensa es un medio de comunicación que permite selectividad, gracias a su distribución nacional, regional o local”. Este se caracteriza por plasmar y conjugar letras e imágenes en pedazos de papel, antiguamente estas letras se plasmaban gracias a gigantescas prensas y a través de estas se podían generar varias copias de lo mismo, sin embargo se hacía uso de mucha presión. Se requiere de un persona alfabeto. Generalmente su periodicidad es diaria. El tipo de papel es muy fino lo que lo hace poco resistente.

3.8.1.5.4. Revista

Según (Buelna, 2009), la revista es similar a la prensa. Se puede generar varios ejemplares de una misma edición. Su periodicidad es mensual, e inclusive varios de ellos pueden ser semestrales, anuales. Se lo imprime en papel couché, que es más refinado y resistente a comparación del papel periódico.

3.8.1.5.5. Redes sociales

Según (Apolo, Murillo, & García, 2014) las redes sociales actualmente se encuentran en auge y esto es gracias a la tecnología y la globalización que ha permitido que a estos aportes tecnológicos pueden acceder diversos países a nivel mundial. Estas TIC´S se encuentran en su punto máximo debido a que tienen la facultad de conectar a diferentes personas a nivel mundial y acercarlas, dejando de lado por un momento la distancia.

Aquí podemos encontrar redes sociales, laborales, y más como: Facebook, Skype, Twitter, Instagram, Flickr, LinkedIn, Windows, entre otras.

Todos estos medios que se han expuesto anteriormente son una de las herramientas que aportan y benefician a las empresas para generar y fortalecer vínculos con sus públicos. Para ello es necesario realizar un estudio del tipo de público al que desean dirigirse y cuál de estas herramientas los beneficiará. Sin embargo es recomendable tener presencia en redes sociales por ser una plataforma gratuita la cual requiere mantenimiento a través de diversas estrategias publicitarias.

3.8.1.6. *Media Training en crisis*

El *media training* es aconsejable en todos los cargos ejecutivos y de poder en modo de prevención, el mismo brinda técnicas y tácticas verbales y no verbales para que éste tenga un buen manejo en medios de comunicación. Se debe recalcar la importancia de este tipo de entrenamiento en una crisis de cualquier índole con el objetivo de minimizar el impacto negativo de ésta en la reputación e imagen de la institución generando confianza y credibilidad.

A continuación se detallarán algunas técnicas en tiempos de crisis:

3.8.1.6.1. Regla 27 / 9 / 3

Esta regla está diseñada para generar mensajes entendibles y de fácil retenimiento en un momento de crisis. Por ello detalla 27 palabras, 9 segundos, 3 mensajes. A través de esta descripción se puede desarrollar mensajes claros en el cual se logre transmitir credibilidad, confianza y apoyo.

3.8.1.6.2. Plantilla CCO

Esta plantilla se caracteriza por tener base en la empatía más que de los hechos ocurridos. Por lo tanto tiene tres aristas básicas que son: compasión, convicción y

optimismo. Es recomendable concluir con optimismo ya que se termina la intervención con algo positivo dejando de lado por un momento la crisis.

3.8.1.6.3. Ser primero / ser creíble

Este tipo de plantilla cuenta con 3 puntos principales para desarrollar en un momento de crisis, las cuales son: ser o estar primero, ser exacto – preciso – certero y ser creíble. Con lo cual se desea expresar primero las malas noticias o la crisis en si dejando de lado a terceros que pueden tergiversar la información, ser rápidos y precisos para evitar reclamos y finalmente ser creíbles para generar confianza.

3.8.1.6.4. APP

Este tipo de técnica tiene base en mejorar y potencializar la comunicación interna, con el cual se genere una comunicación directa. Sus tres aristas son: anticiparse, prepararse y practicar. No hay que olvidar que una respuesta o frase negativa es igual a tres mensajes positivos.

3.8.1.7. Política de Comunicación

Es importante que toda institución cuente con una política de comunicación que guíe el accionar comunicacional. Se deben observar cinco aspectos:

3.8.1.7.1. Stakeholders

Los *stakeholders* o también conocidos como públicos o son aquellos con los cuales las empresas u organizaciones buscan generar un vínculo o relación. Estos pueden ser de carácter directo, indirecto y se dividen en públicos internos y externos.

3.8.1.7.2. Herramientas o canales de comunicación externa

Las herramientas facilitan la difusión de información para los públicos. Entre ellos contamos con los medios de comunicación como: radio, prensa, televisión, revistas, redes sociales.

Para el correcto uso o elección de estos instrumentos es necesario analizar la situación, es decir en qué entorno se está desarrollando la crisis o cuáles beneficiarían en mayor porcentaje a la empresa en tiempos de paz y de crisis.

3.8.1.7.3. Mensajes

Los mensajes son aquellos que nos facilitan interactuar con los *públicos*, pero para que su efectividad sea alta deben ser diseñados correctamente ser concretos, directos y cortos.

Estos deben ser diseñados para tiempos de normalidad y para tiempos de crisis, no es correcto hacer uso del mismo mensaje sin importar el tiempo ya que en los públicos pueden generar confusión.

3.8.1.7.4. Voceros

Los voceros son personas internas a la organización, que cuentan con un amplio conocimiento en su mayoría de todo lo que sucede en la empresa. Normalmente son aquellas con altos cargos, como gerencias generales, directores de comunicación.

Es necesario contar con dos o tres voceros en caso de no estar uno de ellos podrá tomar relevo otro de ellos. Es importante que cuenten con entrenamiento en medios para que su lenguaje corporal y verbal no sea contradictorio y su mensaje llegue correctamente a sus *stakeholders*.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL, INSTITUCIONAL Y LEGAL

2.1. MARCO CONTEXTUAL

A continuación se analizará el entorno de Indumadera con el objetivo de conocer a profundidad el contexto en el cual se desenvuelve y así contar con una visión más amplia de la empresa.

2.1.1. Análisis del entorno

El entorno de una empresa puede llegar a ser muy influyente, no solo para la cultura organizacional, sino también para los procesos, reputación corporativa. Es por este motivo que una empresa debe buscar todas las formas posibles de tener una buena relación con sus públicos internos y externos, para ello se analizarán algunos aspectos que pueden afectar directa o indirectamente a Indumadera.

A continuación se detallarán los públicos interventores para la empresa:

Públicos

- ✓ *Stakeholder* interno
- ✓ Clientes
- ✓ Familias del público interno
- ✓ Proveedores
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Grupos de presión

Tabla 2 Análisis del Entorno

INDUMADERA	
Político	<p>Katherine Morejón, periodista de El Ciudadano asegura que actualmente el país tiene estabilidad política, lo cual es beneficioso para las nuevas inversiones que se podrían dar en este año. Sin embargo no hay que dejar de lado que la Revolución Ciudadana cuenta con muchos detractores y seguidores por lo cual se debería estar muy pendiente de lo que pueda suceder en el futuro. Este gobierno ha realizado varias reformas a algunos estatutos legales.</p>
Económico	<p>Según el analista económico, Pablo Lucio Paredes, el año 2015 será difícil económicamente para el Ecuador, ya que el sustento del presupuesto anual se encuentra en el valor del petróleo, y este cada vez está más barato. Es por ello que los ecuatorianos intentarán reducir costos innecesarios con el fin de sustentar su economía.</p>
Social	<p>Según cifras del Ministerio de Inclusión Social y Económica la pobreza ha decrecido, lo cual es beneficioso para el área comercial del país ya que puede incrementarse la capacidad adquisitiva. Para generar beneficio de lo anteriormente expuesto es recomendable generar un vínculo más fuerte con los públicos externos.</p>

Tecnológico	Ricardo Patiño, canciller y presidente de la CELAC, afirma que la capacidad tecnológica del país cada vez es mejor por la calidad de los artículos nacionales, y que se impulsará programas de desarrollo tecnológico para el país, con el objetivo de desarrollar la matriz productiva y reducir importaciones.
Medio Ambiental	Preliminarmente, conforme a las entrevistas a las autoridades, actualmente la empresa no cuenta con algún conflicto medio ambiental lo cual es bueno para su reputación. Así también los grupos de presión o activistas se encuentran tranquilos sin generar problemas para un futuro. La empresa se preocupa por el estado ambiental de su entorno.
Comunicacional	Según la información recopilada en las encuestas y entrevistas, la empresa no cuenta con un correcto manejo comunicacional para con sus públicos interventores, debería desarrollar mejores canales, herramientas y así lograr un vínculo más fuerte.

Elaborado por: Karen Cevallos

2.2. MARCO INSTITUCIONAL

En la presente investigación se desarrollará el caso de la empresa Indumadera, la misma que requiere ser analizada en su entorno comunicacional con el objetivo de identificar las posibles crisis que pueden afectar a la organización y brindarle las herramientas necesarias para el correcto manejo.

A continuación se detallará información sobre la empresa.

2.2.1. Brief Institucional

Tabla 3 Brief de Indumadera

<p>Misión</p>	<p>Indumadera es una compañía de capital limitado que se desenvuelve con el principal objetivo de lograr que nuestros clientes, constructores, profesionales de diseño, obtengan la mejor calidad y presentación en pisos, y ayudarlos en la reparación o restauración con elevado grado de eficiencia, velando por que sus costos sean mínimos y sus precios adecuados, para asegurar a sus socios y empleados un futuro promisorio y que sus clientes adquieran productos de calidad y perdurables</p>
<p>Visión</p>	<p>Indumadera confía alcanzar a un corto plazo, un posicionamiento firme en el sector de la construcción, para cumplir con las expectativas de los socios, empleados y clientes, y destacándose por la efectividad del personal dedicado a brindar el mejor producto con un servicio personalizado, de la más alta capacidad y en armonía con los adelantos tecnológicos.</p>
<p>Política de calidad</p>	<p>Indumadera produce, comercializa y provee de servicios de instalación de recubrimiento de pisos que cumplan con los requisitos de nuestros clientes, siempre velando por un sitio de trabajo saludable y seguro, protegiendo el medio ambiente</p>

	<p>mediante la aplicación de medidas de prevención y control de contaminación ambiental, mediante procesos controlados fundamentados en un sistema de mejora continua con un personal calificado y comprometido con el cumplimiento de normas legales.</p>
<p>Valores institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honestidad ➤ Responsabilidad ➤ Amor ➤ Respeto ➤ Gracitud
<p>Historia</p>	<p>Una tarde de domingo de 1983, con tan solo 18 años de edad, Xavier Wambemberg, junto a Paúl, su hermano, y Rodrigo Riofrío planeaban como crear una empresa que comercialice computadoras a lo largo y ancho del país, ya estaba todo listo para arrancar con este proyecto que sería su apertura y acercamiento al campo laboral y empresarial.</p> <p>Xavier Wandemberg, estudiaba derecho en aquella época, él se encargaría de constituir legalmente la compañía; su hermano Paúl, quien cursaba economía, se haría cargo de los balances; mientras que Rodrigo Riofrío, estaría al frente de la parte técnica.</p> <p>La empresa tuvo una duración de 30 años, sin embargo estos emprendedores jóvenes ya no manejan una firma informática ya que vieron un mejor y más rentable giro de negocio. Actualmente</p>

están al frente de Indumadera, una empresa que se especializa en la producción y comercialización de pisos de diferentes materiales.

La empresa ha logrado mantenerse firmemente en el mercado, tal es así su reputación, calidad de productos y trabajo que en un año, la compañía facturó USD 6,9 millones. Su cartera de clientes cuenta con 25 constructoras y 200 distribuidores, a nivel nacional. Así también su planta está ubicada en Carapungo (al norte de Distrito Metropolitano de Quito) con una amplia capacidad de producción.

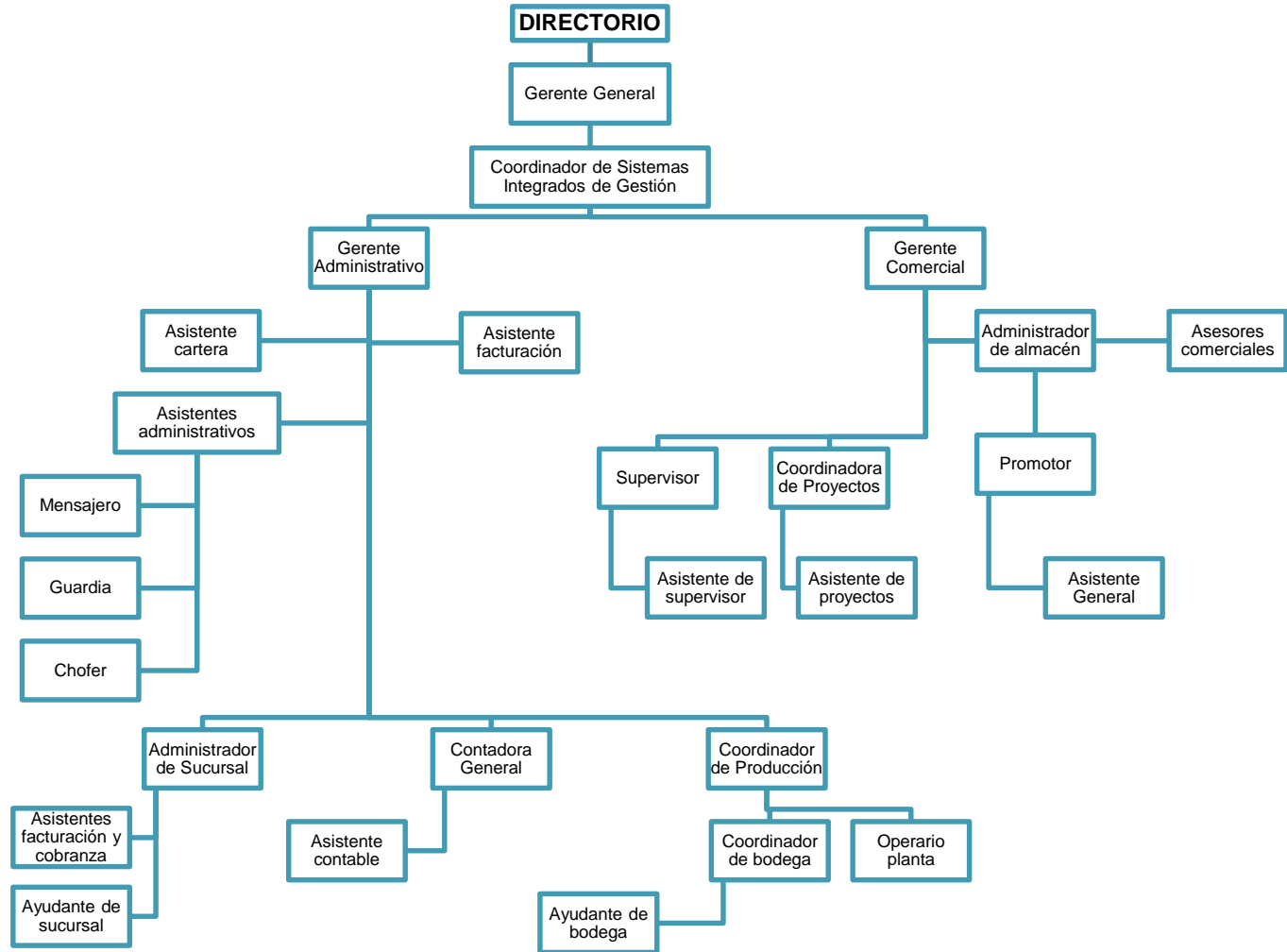
Tipología	Empresa ecuatoriana (pequeña – mediana)
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Planta Principal:</i> Santa Teresa de Jesús N6-77 y Panamericana Norte. ➤ <i>Locales:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dicentro – El Bosque ○ Planta principal ○ Cumbayá ○ Condado ○ Los Chillos ○ Local Sur ○ Sucursal Guayaquil

Fuente: Indumadera

Elaborado por: Karen Cevallos

2.2.2. Organigrama

Ilustración 4 Organigrama



Fuente: Indumadera

2.2.3. Trabajadores

La empresa cuenta con 49 trabajadores en la planta.

2.2. MARCO LEGAL

La empresa Indumadera, por estar dentro del sector maderero, debe contemplar y cumplir con normativas relacionadas a su área y el medio ambiente. En el siguiente apartado se analizarán los principales documentos legales que tienen relación con la actividad que desempeña, con el objetivo de tener una visión más amplia de su actividad y sus posibles riesgos.

2.2.1. Sistema Nacional de Indicadores Ambientales

El Ministerio del Ambiente, ente rector, coordinador y regulador de la Gestión Ambiental en el Ecuador, trabaja desde el año 2010 en el proyecto “Sistema Único de Información Ambiental (SUIA)”, como un instrumento de gestión y difusión de la información ambiental, que permita al país conocer el estado y los cambios que sufren los recursos naturales y el ambiente en general.

El SUIA, abarca diferentes ámbitos, que van desde la investigación, educación, estadística, consolidación, validación de datos logísticos, hasta la sistematización de los procesos institucionales del MAE.

Los datos contenidos en el SNIA-SUIA se someten a una actualización continua, y su incremento y diversificación, será en función al avance de la recopilación y validación de la información ambiental. (Ministerio del Ambiente, 2014)

2.2.1.1. Consumo de Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono

Este indicador pretende visualizar el consumo nacional aparente de sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO) que contienen Clorofluorocarbonos (CFC's), Hidroclorofluorocarbonos (HCFC's) e Hidrobromofluorocarbonos (HBFC's), controladas por el Protocolo de Montreal, con el fin de realizar un seguimiento al cumplimiento de las metas de reducción y eliminación de las mismas.

Ilustración 5 Consumo de Sustancias agotadoras de la Capa de Ozono

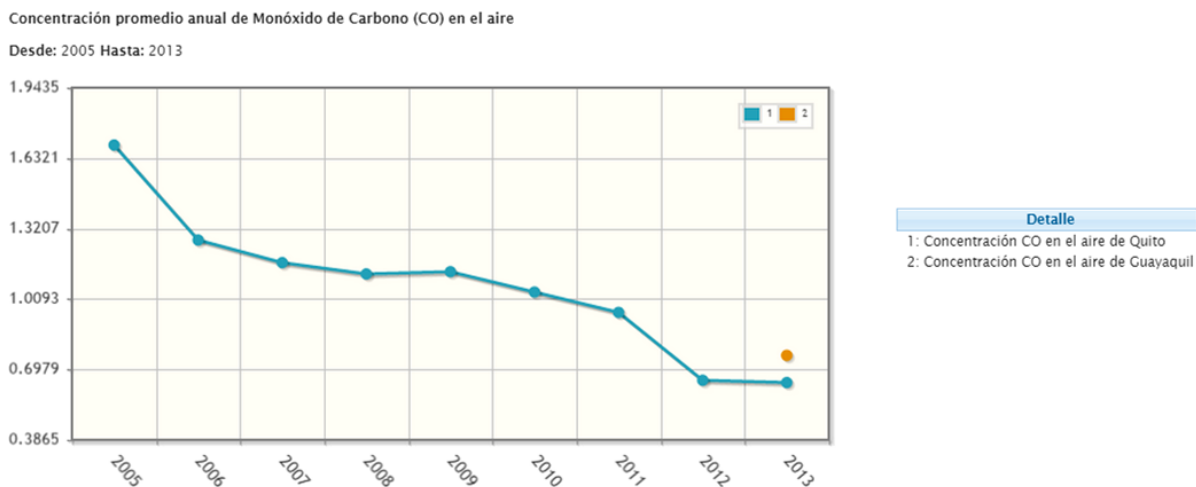


2.2.1.2. Concentración promedio anual de Monóxido de Carbono (CO) en el aire.

El indicador muestra las concentraciones promedio anuales de Monóxido de Carbono (CO) en ciudades disponibles del país, que se producen por actividades antropogénicas, permitiendo vigilar los niveles de contaminación por CO para preservar la salud de los habitantes y la calidad del aire ambiente.

Unidad de Medida: mg/m³

Ilustración 6 Concentración Promedio Anual de Monóxido de Carbono (CO) en el aire.



Unidad de Medida: mg/m³

Elaborado por: Ministerio del Ambiente del Ecuador

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Secretaría de Ambiente. Informes anuales sobre la calidad del aire en Quito.

Nota: Sólo las estaciones automáticas cumplen las condiciones especificadas en la Norma de Calidad de Aire Ambiente.

2.2.2. Ley de Gestión Ambiental, Codificación (Ministerio del Ambiente, 2011)

A continuación se presentará un resumen de la Ley de Gestión Ambiental actual elaborada por el Ministerio de Ambiente a la cual está sujeta la empresa Indumadera.

En el Art. 14 del Título III , “Instrumentos de Gestión Ambiental”, del capítulo I “De la Planificación” señala que los organismos encargados de la planificación nacional y seccional incluirán obligatoriamente las normas y directrices contenidas en el Plan Ambiental Ecuatoriano (PAE).

Los planes de desarrollo, programas y proyectos incluirán en su presupuesto los recursos necesarios para la protección y uso sustentable del medio ambiente.

El art 16 manifiesta que el Plan Nacional de Ordenamiento Territorial es de aplicación obligatoria y contendrá la capacidad del uso de los ecosistemas, las

necesidades de protección del ambiente, el respeto a la propiedad ancestral de las tierras comunitarias, la conservación de los recursos naturales y del patrimonio natural.

En el art 18 se asegura que el Plan Ambiental Ecuatoriano, será el instrumento técnico de gestión que promoverá la conservación, protección y manejo ambiental; y contendrá los objetivos específicos, programas, acciones a desarrollar, contenidos mínimos y mecanismos de financiación así como los procedimientos de revisión y auditoría.

En el Art. 19 del Título III, “Instrumentos de Gestión Ambiental”, del capítulo II “De la evaluación de impacto ambiental y del control ambiental” señala que las obras públicas, privadas y proyectos de inversión que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental.

Así también en el art. 20 se asegura que para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

En el art. 21 se señala que los sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental; evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales. Una vez cumplidos estos requisitos, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

En el art. 22 se afirma que los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio o de las personas afectadas.

El art. 23 señala que la evaluación del impacto ambiental comprenderá:

a) La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura; b) Condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier; y, c) La incidencia que el proyecto, tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

El art. 24 afirma que en obras de inversión públicas o privadas, las obligaciones que se desprendan, constituirán elementos del correspondiente contrato. La evaluación del impacto ambiental, será aprobada, previamente a la expedición de la autorización administrativa emitida por el Ministerio del ramo.

El art. 25 señala que la Contraloría General del Estado podrá, en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental, determinando la validez y eficacia de éstos, así también respecto de la eficiencia, efectividad de los planes de prevención, control y mitigación de impactos negativos del proyecto.

En el art. 26 se asevera que en las contrataciones que, conforme a esta Ley deban contar con estudios de impacto ambiental, los documentos precontractuales contendrán las especificaciones, parámetros y características de esos estudios y

establecerán la obligación de los contratistas de prevenir o mitigar los impactos ambientales.

En el Art. 28 del Título III, “Instrumentos de Gestión Ambiental”, del capítulo III “De los mecanismos de Participación Social” se señala que toda persona natural o jurídica tiene derecho a participar en la gestión ambiental, a través de consultas, audiencias públicas, iniciativas, propuestas o cualquier forma de asociación entre el sector público y el privado.

En el Art. 31 del Título III, “Instrumentos de Gestión Ambiental”, del capítulo IV “De la Capacitación y Difusión” afirma que el Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental, a través de los medios de difusión de que dispone el Estado proporcionará a la sociedad los lineamientos sobre el manejo y protección del ambiente y de los recursos naturales.

En el Art. 33 del Título III, “Instrumentos de Gestión Ambiental”, del capítulo V “Instrumentos de la aplicación de Normas Ambientales” señala que los instrumentos de aplicación de las normas ambientales son los siguientes: parámetros de calidad ambiental, normas de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de permisos y licencias administrativas, evaluaciones de impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y el medio ambiente, certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios.

En el Art. 43 del Título VI, “De la Protección de los Derechos Ambientales”, del capítulo I “De las acciones civiles” señala que las personas naturales, jurídicas o grupos humanos afectados directamente por la acción u omisión dañosa podrán interponer

ante el Juez competente, acciones por daños, perjuicios y por el deterioro causado a la salud o al medio ambiente y la biodiversidad

Sin perjuicio de las demás acciones legales, el juez condenará al responsable de los daños al pago de indemnizaciones a favor de la colectividad directamente afectada y a la reparación de los daños.

En todo caso, el juez determinará en sentencia, conforme a los peritajes ordenados, el monto requerido para la reparación del daño producido y el monto a ser entregado a los integrantes de la comunidad directamente afectada.

2.2.3. International Organization for Standardization

ISO es una organización independiente, no gubernamental compuesta por miembros de los organismos nacionales de normalización de 165 países. Los miembros desempeñan un papel vital en la forma de actuar, se reúnen una vez al año para una Asamblea General en la cual se deciden aquellos objetivos estratégicos, además cuentan con una Secretaría Central, que tiene su sede en Ginebra, Suiza.

2.2.3.1. Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

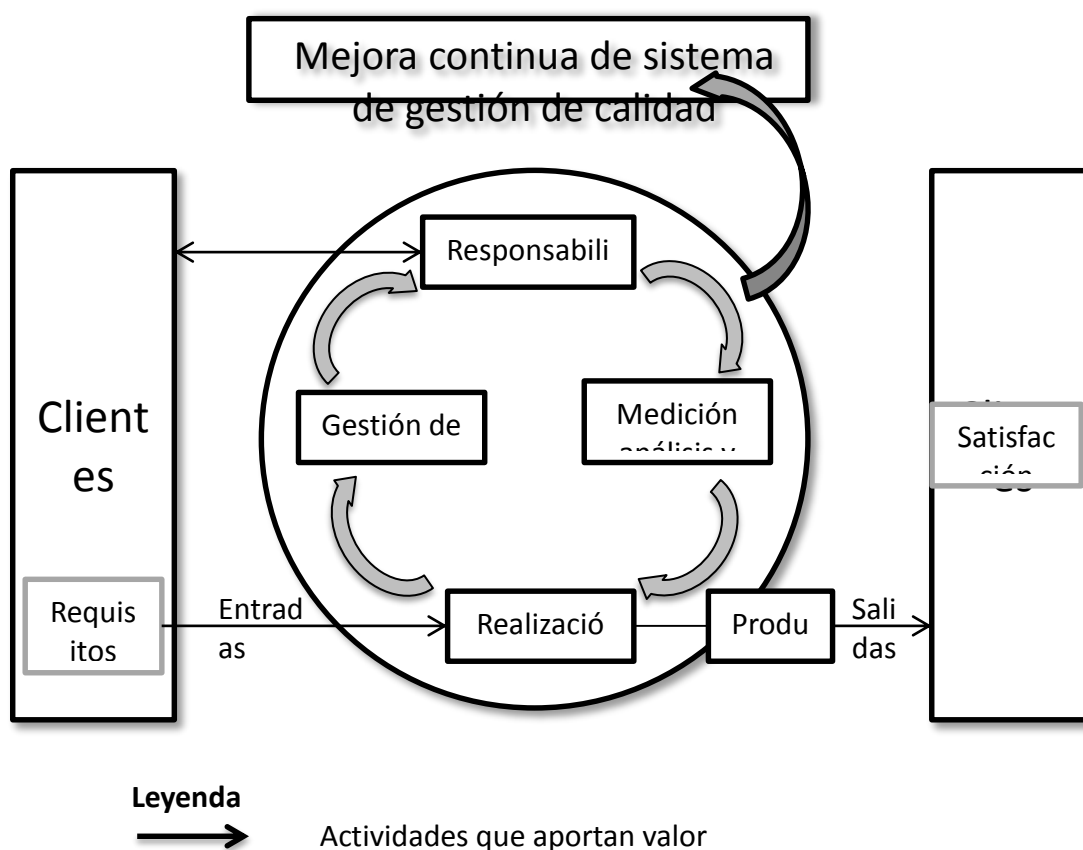
- a) Comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) Necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) Obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) Mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Ilustración 7 grafica los vínculos entre los procesos. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

Adicionalmente, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- ✓ **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- ✓ **Hacer:** implementar los procesos.
- ✓ **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- ✓ **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Ilustración 7 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: International Organization for Standardization

2.2.3.2. ISO 9001

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente. (ISO 2008, 2008)

2.2.3.3. ISO 14001

Establece los criterios para un sistema de gestión del medio ambiente y a través de ello las organizaciones pueden certificarse en base al correcto manejo ambiental y para establecer un sistema eficaz de gestión ambiental. Puede ser utilizado por cualquier organización independientemente de su actividad o sector.

El uso de ISO 14001 puede proporcionar garantías a la dirección y los empleados de empresa, así como grupos de interés externo que el impacto ambiental se está midiendo y mejorado.

Los beneficios del uso de ISO 14001: 2004 pueden incluir:

- Reducción del coste de la gestión de residuos
- Ahorro en el consumo de energía y materiales
- Menores costos de distribución

Mejora de la imagen corporativa entre los reguladores, clientes y público. (ISO, 2004)

Tabla 4 Leyes aplicadas en Indumadera

LEYES APLICADAS	LEYES NO APLICADAS
ISO 9001	Sistema Único de Información Ambiental
Ley de Gestión Ambiental	ISO 14001

Fuente: Indumadera

Elaborado por: Karen Cevallos

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

3. Introducción

La presente investigación se encuentra direccionada al análisis de la situación actual de la empresa Indumadera, en cuanto a su entorno externo y su actuar interno. Es decir se realizará un análisis de todos los trabajadores desde cargos altos hasta los bajos con el fin de tener una idea global de la situación actual de la empresa e informarnos de los posibles conflictos de esta.

Esta metodología se encuentra enfocada en los principios del paradigma crítico propositivo, es una alternativa que facilita la interpretación, análisis y explicación de los fenómenos sociales y comunicacionales. Es crítica ya que se cuestionará los esquemas prediseñados de la investigación, y propositivo, ya que se plantearán alternativas de solución basados en la pro actividad.

3.1. Diseño de investigación

3.1.1. Investigación Exploratoria

“El objetivo de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a los sub problemas”. (Mohammad, 2005)

Este tipo de investigación o también llamada investigación de campo está direccionada al estudio y análisis de entorno en el cual se desarrolla Indumadera. A

través de ésta se logrará tener un contacto con todos los colaboradores de la planta y se visualizará los canales, el tipo y proceso comunicacional en una crisis.

3.1.2. Investigación Descriptiva

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”. (Rodríguez E. , 2005)

Se estableció su utilidad dentro de la investigación por la identificación que se puede llevar a cabo del actuar de la empresa en algún conflicto que enfrente, a fin de analizar los procedimientos comunicacionales.

3.2. Métodos de estudio

La investigación contará con los siguientes métodos de estudio, los cuales facilitarán conocer los fenómenos comunicacionales que se presentan en la empresa.

3.2.1. Método Inductivo

“El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”. (Bernal, 2006)

Este método realizará un análisis y de las características específicas en el área comunicacional de la empresa Indumadera. Es así que se conocerá de manera global el estado de comunicación, sus procesos de la organización y su posible aplicación en empresas del área de su misma razón social.

3.2.2. Método Deductivo

“El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. (Bernal, 2006)

A través de este método de investigación se podrá realizar una revisión bibliográfica y documental de los temas relacionados con el objeto de estudio y su problemática. Se obtendrán conceptos generales aplicables al caso a analizar.

3.2.3. Método Analítico

“Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. (Bernal, 2006)

El presente método se lo ha considerado en la investigación, gracias a su potencial de análisis en cuanto a la descomposición, comprensión de todo el problema del objeto en cada una de las partes y de esta manera determinar los conflictos que enfrenta la empresa.

3.3. Fuentes de información

Se analizarán las siguientes fuentes de información:

3.3.1. Fuentes de información primaria

La presente también es denominada fuente directa, es considerada material de primera mano.

A continuación las siguientes fuentes:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Observación “*in situ*”.
- Colaboradores de Indumadera.
- Altos mandos de Indumadera.

3.3.2. Fuentes de información secundaria

Este tipo de fuente se concentra en las publicaciones de libros, internet, documentos, revistas, entre otros que tienen una relación con el tema de investigación.

Entre ellas tenemos:

- Libros.
- Documentos, informes, reglamentos.
- Artículos y revistas especializados en: comunicación organizacional en crisis, manual de crisis, crisis organizacionales.
- Tesis especializadas en: crisis comunicacionales en diversas organizaciones.
- Otros documentos oficiales o de fuentes científicas.

3.4. Objetivo General

Identificar los posibles conflictos/crisis que puede afectar a la empresa tanto en el aspecto interno como externo para el diseño de plan de crisis.

3.5. Propósitos de la investigación

- Describir el manejo comunicacional que realiza Indumadera.
- Identificar las posibles crisis comunicacionales que se pueden generar a nivel interno y externo de la empresa.
- Definir los canales y herramientas más idóneos en tiempo de crisis para llegar y mantener la credibilidad con sus públicos internos y externos.

3.6. Población o universo

La población de Indumadera es de 49 personas, por lo tanto se realizará la investigación a toda la población con el fin de tener una visión global desde todos los puntos de la empresa.

3.7. Muestra o censo

En esta investigación se realizará un censo, por lo tanto estará direccionada a todos los colaboradores de la empresa que se encuentra en un rango desde 18 años en adelante, en total serán 49 encuestas.

3.8. Técnicas e instrumentos de investigación

A continuación se detallan los siguientes instrumentos que facilitarán la investigación:

- Encuesta: Cuestionario.
- Entrevista: Guía de preguntas.
- Observación: Ficha de Observación.

3.9. Planificación del cuestionario, entrevistas y guías de preguntas

Con el objetivo de obtener una visión global desde todas las áreas de la empresa se realizará un mismo modelo de encuesta para todos, así se podrá determinar y analizar los posibles conflictos de cada área.

Para complementar este proceso de investigación y lograr la consecución de los objetivos anteriormente expuestos es necesario realizar entrevistas a los altos mandos, es decir Gerente General y de cada área.

Las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 5 Aplicación de encuestas, entrevistas y fichas de observación.

ENCUESTA	ENTREVISTA	FICHA DE OBSERVACIÓN
<p>Colaboradores de Indumadera</p>	<p>Gerentes y coordinador de las principales áreas de Indumadera; Representante del Ministerio del Ambiente y La Secretaria del Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.</p>	<p>Departamento de Sistemas de Gestión, Departamento de Finanzas, Departamento de Proyectos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente General. ➤ Gerente Administrativa. 	

➤ Colaboradores de diversas áreas.	➤ Coordinador de Producción.	➤ Tipo de información
	➤ Representante del Ministerio del Ambiente.	➤ Equipamiento
	➤ Representante del Municipio de Quito.	➤ Canales de comunicación
		➤ Equipo Humano
		➤ Procesos
Población: 49	Población: 5	Total: 3

Elaborado por: Karen Cevallos

3.9.1. Sistematización de la encuesta

La encuesta es una herramienta de investigación en el cual se diseñan preguntas de interrogación con el fin de identificar las percepciones, conocimientos del encuestado. Esta es de carácter cuantitativa.

Tabla 6 Encuesta, subtema, tipo de pregunta y propósito

SUBTEMA	TIPO DE PREGUNTA	PROPÓSITO
Posibles crisis comunicacionales	1.- ¿Conoce usted si la empresa ha pasado por alguna crisis? Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 4.	Identificar las posibles crisis que podría desarrollar la empresa.

	<p>2.- ¿Qué tipo de crisis ha atravesado la empresa?</p> <p>3.- Señale los factores en los que repercutió la crisis.</p> <p>4.- ¿Cuál de estos considera son los posibles riesgos o más próximos para Indumadera?</p>	
<p>Canales y herramientas Idóneos</p>	<p>5.- ¿Cuáles de los siguientes canales comunicacionales prefiere usted?</p> <p>6.- ¿Con qué periodicidad le gustaría recibir información?</p> <p>7.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas comunicacionales considera usted más eficiente?</p>	<p>Determinar los canales idóneos de comunicación para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de la información en tiempos de crisis y de paz.</p>
<p>Manejo comunicacional</p>	<p>8.- ¿Qué cantidad de información recibe de la empresa?</p> <p>9.- ¿Qué valoración le da a la información recibida?</p> <p>10.- ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?</p>	<p>Conocer el manejo comunicacional que lleva a cabo la empresa en tiempos de tranquilidad y crisis.</p>

Elaborado por: Karen Cevallos

Modelo de encuesta



La presente encuesta se realiza con el propósito de conocer los canales y métodos comunicacionales que tiene Indumadera, así también las posibles crisis que se podrían dar en la empresa. Lea cuidadosamente las preguntas y señale la respuesta que considere apropiada. La información proporcionada será utilizada con fines académicos y se guardará total reserva.

Rango de edad:

18 – 25	()	36 – 45	()
26 – 35	()	46 – en adelante	()

Sexo:

Femenino:	()	Masculino	()
-----------	-----	-----------	-----

Tiempo en la empresa

0 – 1 año	()	6 – 10 años	()
2 – 5 años	()	10 años en adelante	()

Área

Posibles crisis comunicacionales

1.- ¿Conoce usted si la empresa ha pasado por alguna crisis? Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 4.

Sí	No

2.- ¿Qué tipo de crisis ha atravesado la empresa?

Accidente laboral _____ Personal _____

Financiera _____ Ley, regulación _____

Ambiental _____ Otros _____

Señale cuáles:

3.- Señale los factores en los que repercutió la crisis.

Ventas _____ Judicial _____

Estabilidad _____ Financiera _____

Credibilidad _____ Ninguno _____

Reputación / imagen _____ Otros _____

Señale cuáles:

4.- ¿Cuál de estos considera son los posibles riesgos o más próximos para Indumadera?

Accidente laboral _____ Personal _____

Financiera _____ Importaciones _____

Ambiental _____ Otros _____

Desastre natural _____

Señale cuáles:

Canales y herramientas idóneas

5.- ¿Cuáles de los siguientes canales comunicacionales prefiere usted?

Intranet	Jefe directo	Cartelera	Medios de comunicación	Reunión	Otros

Señale cuáles:

6.- ¿Con qué periodicidad le gustaría recibir información?

Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	Nunca

7.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas comunicacionales considera usted más eficiente?

Correo electrónico	Foros	Chats	Video conferencias	Otros

Señale cuáles:

Manejo comunicacional

8.- ¿Qué cantidad de información recibe de la empresa?

Bastante	Lo suficiente	Poco	Nada

9.- ¿Qué valoración le da a la información recibida?

Excelente	Muy Buena	Regular	Mala

10.- ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

Capacitaciones	Incentivos	Normativas	Otros

Señale cuáles: _____

Gracias por su colaboración

3.9.2. Sistematización de la entrevista

Esta herramienta de investigación evita la cuantificación. Está caracterizada por preguntas abiertas con el fin de conocer las percepciones, descripciones, puntos de vista de los entrevistados. Es de carácter cualitativo.

Tabla 7 Guía de preguntas

Dirigido a	Propósito	Preguntas
Gerente General	Conocer la percepción que tiene el gerente de la empresa debilidades y fortalezas, los procesos y el futuro de ésta en un entorno cambiante.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Realizan en su organización análisis del entorno? 2. ¿Indumadera se ha visto enfrentada a crisis en los últimos años? 3. ¿Cuáles son las crisis potenciales de Indumadera? 4. ¿Han designado algún representante para enfrentar las crisis?

		5. ¿Cuál considera usted el mejor canal de comunicación interna y externa?
Gerente Administrativa	Identificar las debilidades y fortalezas del departamento (talento humano), así también las percepciones de la empresa para un futuro.	<p>1. ¿Considera necesario la implementación de un departamento de comunicación?</p> <p>2. ¿Cree necesario la implementación de un plan de gestión comunicacional de crisis para la empresa, por qué?</p> <p>3. ¿Cuáles son las crisis potenciales de Indumadera en su área de talento humano?</p>
Coordinador de Producción	Identificar las posibles crisis que podrían afectar a la empresa según el presente de la empresa, así también conocer la posición de la directiva ante una posible crisis.	<p>1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en cuanto a seguridad?</p> <p>2. ¿Cuáles cree usted son las potenciales crisis en su departamento?</p> <p>3. ¿Cuáles son los lineamientos de la directiva en cuanto a una crisis de seguridad en la planta?</p>

		4. ¿Cuál es la posición de la directiva ante la crisis?
Representante del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Identificar la situación actual ambiental de las empresas comercializadoras de madera y los reglamentos que las rigen.	1.- ¿Qué normativas, leyes o reglamentos tiene el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito frente a las empresas en cuanto al cuidado del ambiente y otros? 2.- ¿Cómo el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito apoya a este tipo de empresas? ¿Comente qué planes actualmente tienen?
Representante del Ministerio del Ambiente	Identificar la situación actual ambiental de las empresas comercializadoras de madera, y los reglamentos que las rigen.	1. ¿Cuál es el impacto ambiental de las empresas comercializadoras y de transformación de madera en el país? 2.- ¿Qué regulaciones implementa el Ministerio del Ambiente para evitar crisis/conflictos en el sector


maderero del país? ¿Como
cuáles por ejemplo?

Elaborado por: Karen Cevallos

3.9.3. Observación “*in situ*”

La observación “*in situ*” es aquella investigación que se realiza en el campo de estudio con el objetivo de analizar y reafirmar las conclusiones de las otras herramientas como lo son entrevistas o encuestas.

Tabla 8 Ficha de Observación



Ficha de Observación
Indumadera

Fecha: _____

Propósito:

Principales Hallazgos:

Observaciones:

Observador/ a:

Elaborado por: Karen Cevallos

3.10. Resultados de la investigación cuantitativa

Para este estudio, se dividió la encuesta en tres sub tópicos que brindan un orden específico y por lo tanto un mejor análisis.

Los sub tópicos son los siguientes:

- Posibles crisis comunicacionales
- Canales y herramientas idóneas, y
- Manejo comunicacional

General – 40 colaboradores

Perfil del encuestado

- **Edad**

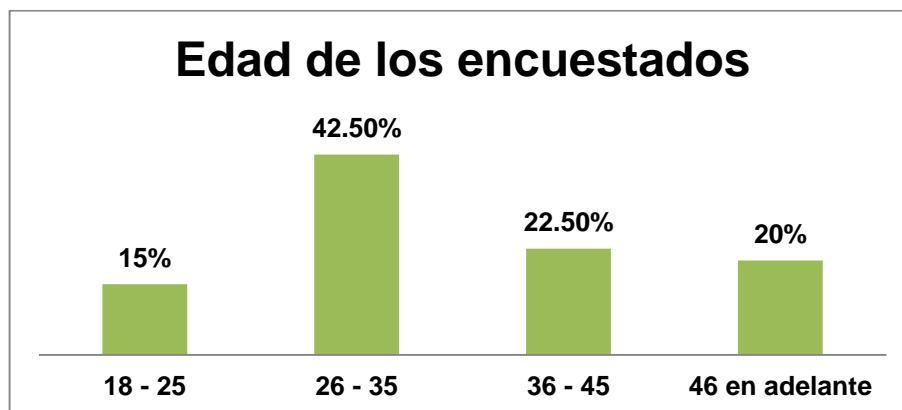
Tabla 9 Rango etario General

Edad	Número de encuestas	% Porcentaje
18 – 25 años	6	15%
26 – 35 años	17	42.5%
36 – 45 años	9	22.5%
46 en adelante	8	20%

TOTAL	40	100%
--------------	----	------

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 8 Rango etario General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos obtenidos a través del público objetivo, el 42.50% tiene un rango de edad de 26 a 35 años lo cual es bueno para la empresa ya que cuenta con un grupo joven en su mayoría.

- **Sexo**

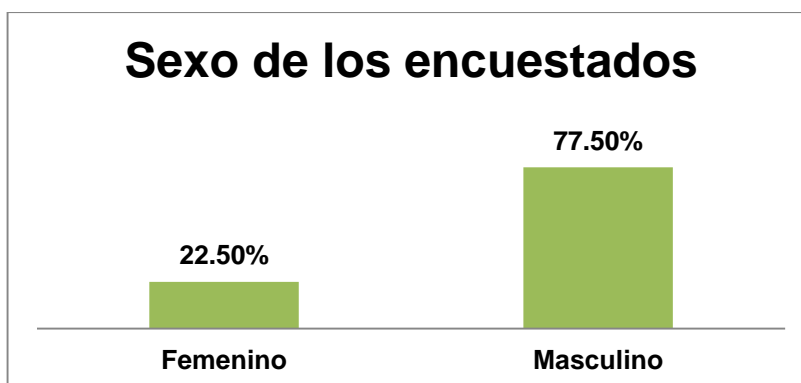
Tabla 10 Sexo General

Sexo	Numero de encuestas	% Porcentaje
Femenino	9	22.5%
Masculino	31	77.5%

TOTAL	40	100%
--------------	----	------

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 9 Sexo General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según el gráfico estadístico anteriormente expuesto, se puede concluir que la empresa cuenta con las tres terceras partes de la institución, con colaboradores masculinos, se debe al esfuerzo físico que deben realizar día a día pero puede generar un conflicto interno.

- **Tiempo en la empresa**

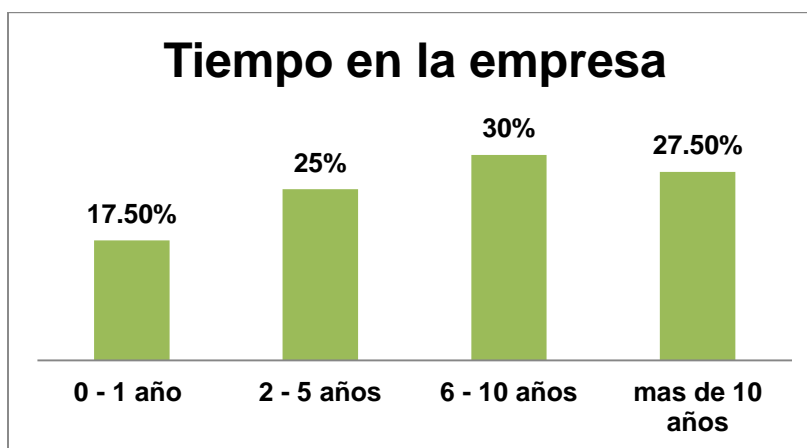
Tabla 11 Tiempo en la empresa General

Tiempo en la empresa	Número de encuestas	% Porcentaje
0 – 1 año	7	17.5%

2 – 5 años	10	25%
6 – 10 años	12	30%
10 años en adelante	11	27.5%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 10 Tiempo en la empresa General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos brindados por el público, casi el 60% de la empresa cuenta con colaboradores fieles, ya que la mayoría labora de 6 a 10 años en Indumadera, esto la visibiliza como entidad viable para el desarrollo.

Posibles crisis comunicacionales

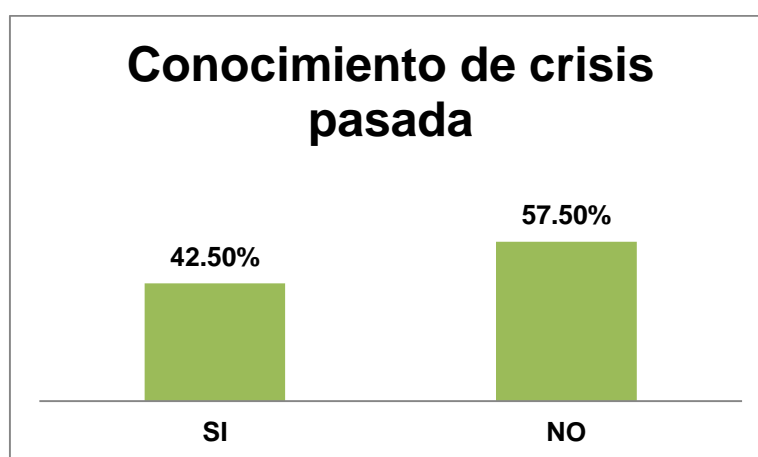
1. ¿Conoce usted si la empresa ha pasado por alguna crisis?

Tabla 12 Posibles crisis General

Conocimiento de alguna crisis pasada	Número de encuestas	%Porcentaje
Si	17	42.5%
No	23	57.5%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 11 Posibles crisis General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Partiendo del gráfico estadístico, se puede concluir que para más de la mitad de los colaboradores, Indumadera no ha pasado por ninguna crisis, esto puede evidenciar el buen manejo de la empresa.

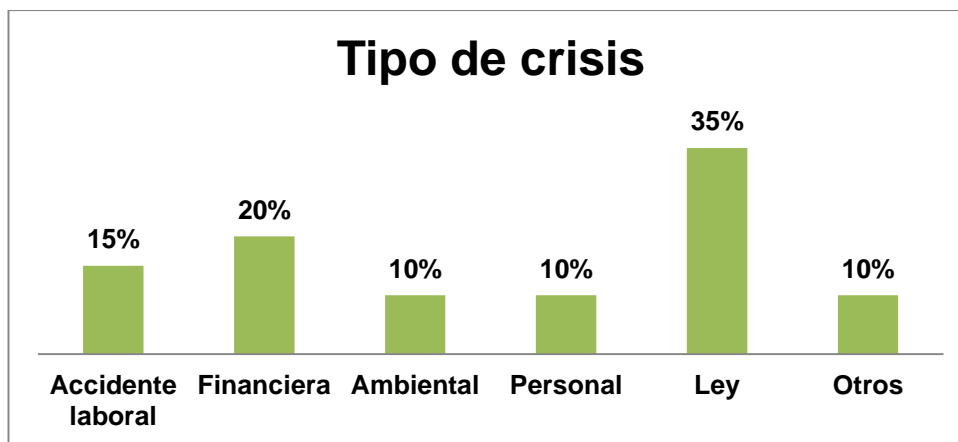
2. ¿Qué tipo de crisis ha atravesado la empresa?

Tabla 13 Crisis pasadas General

Tipo de crisis	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	3	15%
Financiera	4	20%
Ambiental	2	10%
Personal	2	10%
Ley, regulación	7	35%
Otros	2	10%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 12 Crisis pasada General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos estadísticos, las personas que respondieron que la empresa si ha pasado por una crisis, en un 35% visualizan a regulaciones o leyes como crisis que ha vivido la empresa.

3. ¿Señale los factores en los que repercutió la crisis?

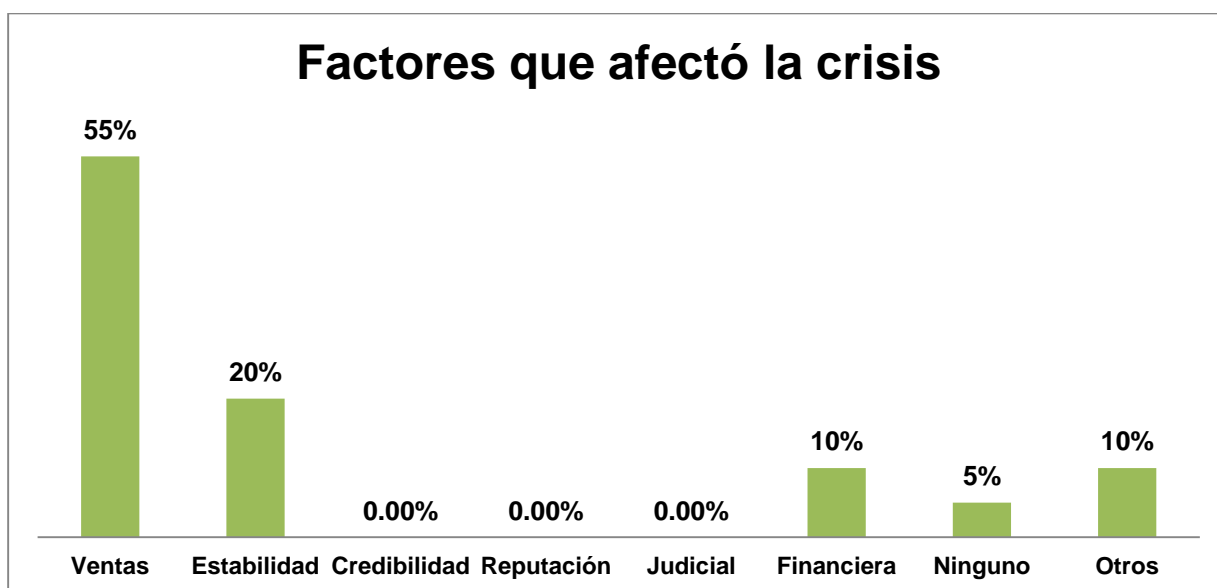
Tabla 14 Factores crisis General

Factores en que afectó	Número de encuestas	% Porcentaje
Ventas	11	55%
Estabilidad	4	20%
Credibilidad	0	0.00%
Reputación / Imagen	0	0.00%

Judicial	0	0.00%
Financiera	2	10%
Ninguno	1	5%
Otros	2	10%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 13 Factores crisis General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos obtenidos por el público objetivo, un 55% afirma que la crisis afectó las ventas de la empresa y por lo tanto la estabilidad de la misma, esto podría ser perjudicial a nivel interno por la creación de rumores.

4. ¿Cuál de estos considera son los posibles riesgos o más próximos para Indumadera?

Tabla 15 Posibles crisis General

Riesgos próximos	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	8	13.79%
Financiera	11	18.96%
Ambiental	2	3.44%
Desastre natural	2	3.44%
Personal	1	1.72%
Importaciones	31	53.44%
Otros	2	3.44%

No contesta	1	1.72%
TOTAL	58	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 14 Posibles crisis General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Este gráfico es la visualización en general de los porcentajes en cuanto a los posibles riesgos que afectarían a Indumadera. Más de la mitad de la empresa considera a la restricción de importaciones ya que es la razón social de la institución y claramente podría afectar al área financiera.

Canales y herramientas idóneas

5. ¿Cuáles de los siguientes canales comunicacionales prefiere usted?

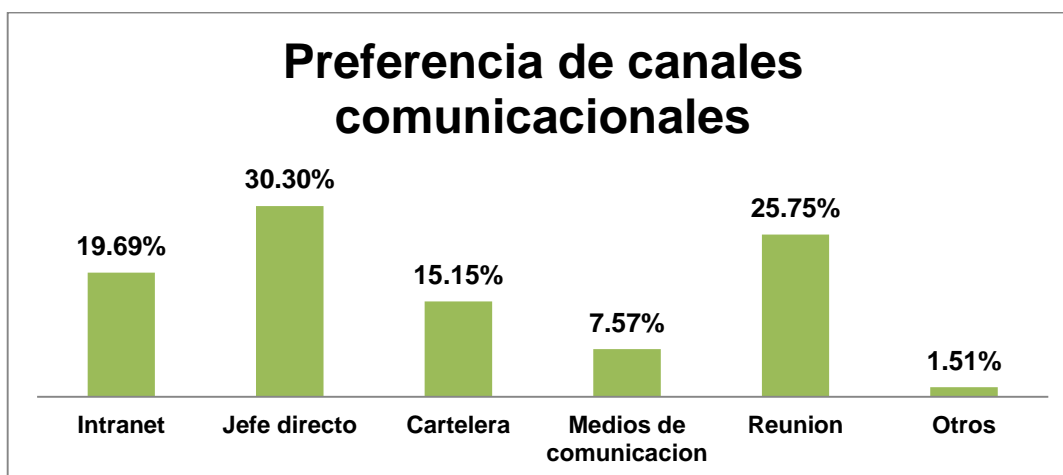
Tabla 16 Canales comunicacionales General

Preferencia de canales comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Intranet	13	19.69%
Jefe directo	20	30.30%
Cartelera	10	15.15%
Medios de comunicación	5	7.57%
Reunión	17	25.75%
Otros	1	1.51%

TOTAL	66	100%
--------------	-----------	-------------

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 15 Canales comunicacionales General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos estadísticos obtenidos, se concluye que las principales herramientas comunicacionales para Indumadera son el jefe directo o comunicación verbal y la reunión, estas opciones son claramente de manera directa y por lo tanto se reducirá los rumores, entre otros.

6. ¿Con qué periodicidad le gustaría recibir información?

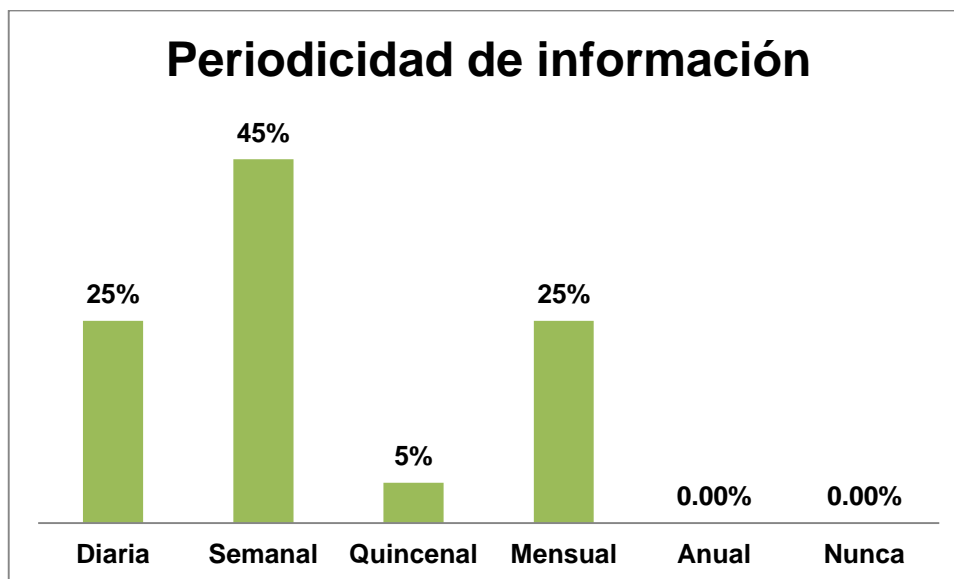
Tabla 17 Periodicidad General

Periodicidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Diaría	10	25%
Semanal	18	45%
Quincenal	2	5%
Mensual	10	25%
Anual	0	0.00%
Nunca	0	0.00%

TOTAL	40	100%
--------------	----	------

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 16 Periodicidad General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos estadísticos del cuadro anteriormente expuesto, un 45% de los encuestados afirma que la periodicidad de la información debe ser semanal, este método es muy recomendado ya que no deja mucho espacio y la comunicación es casi seguida.

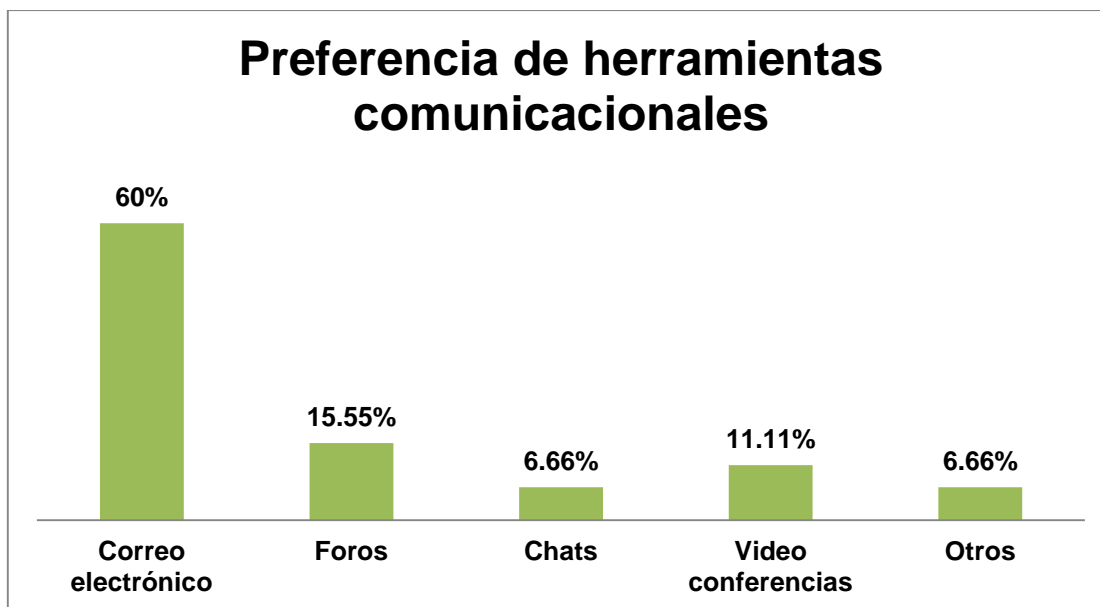
7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas comunicacionales considera usted más eficiente?

Tabla 18 Herramientas comunicacionales General

Preferencia de herramientas comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Correo electrónico	27	60%
Foros	7	15.55%
Chats	3	6.66%
Video conferencias	5	11.11%
Otros	3	6.66%
TOTAL	45	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 17 Herramientas comunicacionales General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos obtenidos por el público objetivo, el 60% considera que la herramienta comunicacional de preferencia es el correo electrónico, esta herramienta es masiva, sin costo; sin embargo no todos los colaboradores, entre ellos el área de planta no tienen acceso a ello.

Manejo comunicacional

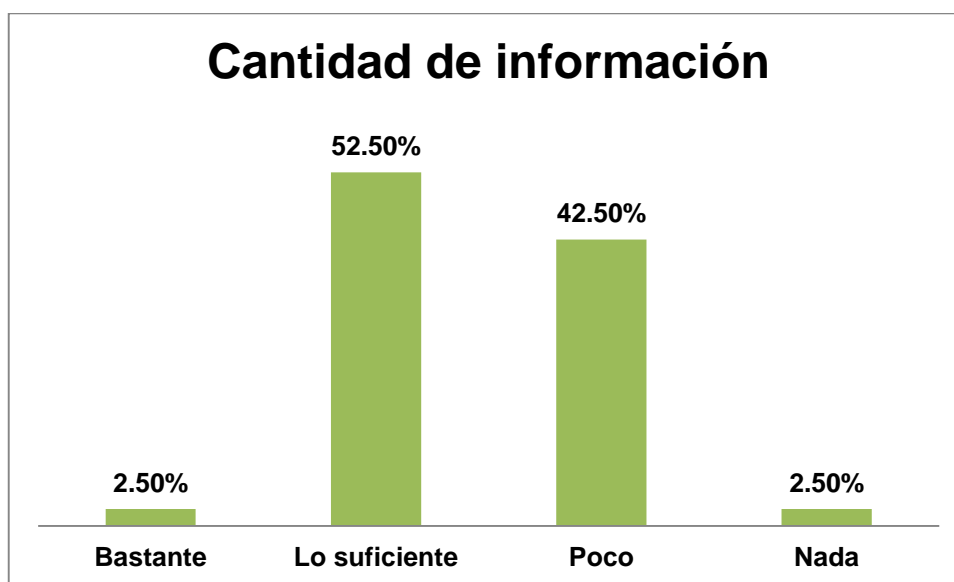
8. ¿Qué cantidad de información recibe de la empresa?

Tabla 19 Información General

Cantidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Bastante	1	2.50%
Lo suficiente	21	52.50%
Poco	17	42.5%
Nada	1	2.50%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 18 Información General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos obtenidos, el 52.50% afirma que la información que recibe es suficiente, este dato es positivo ya que no existe deficiencia o cansancio comunicacional.

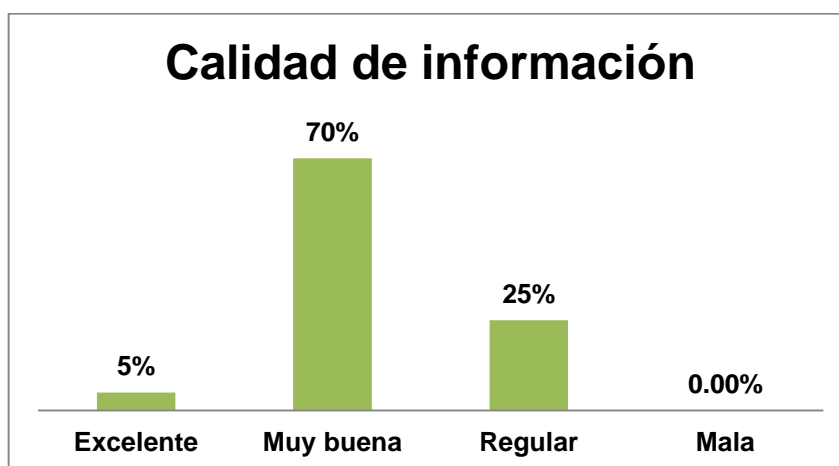
9. ¿Qué valoración le da a la información recibida?

Tabla 20 Información receptada General

Calidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Excelente	2	5%
Muy buena	28	70%
Regular	10	25%
Mala	0	0.00%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 19 Información receptada General



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

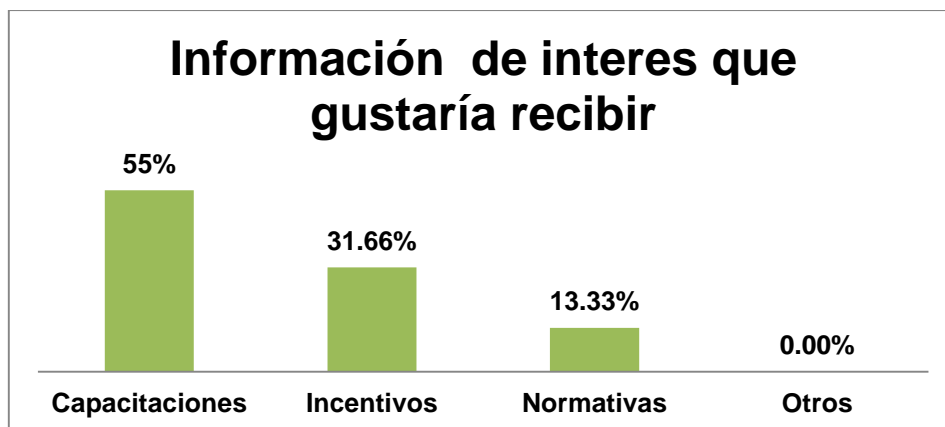
Según los datos obtenidos a través del grupo objetivo, el 70% afirma que la calidad de información es muy buena, este dato es satisfactorio para la empresa ya que al tener un buen flujo comunicacional y que la calidad sea buena, mejora y fortalece el vínculo con sus públicos internos.

10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

Tabla 21 Información preferida General

Información que gustaría recibir	Número de encuestas	% Porcentaje
Capacitaciones	33	55%
Incentivos	19	31.66%
Normativas	8	13.33%
Otros	0	0.00%
TOTAL	14	100%

Elaborado por: Karen Cevallos



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según el gráfico estadístico, el 55% de los encuestados consideran importante receptar información acerca de capacitaciones sobre los productos, sin embargo no existe interés por capacitarse en cuanto a normativas o acciones en caso de una crisis.

Área: Producción – 8 colaboradores

Perfil del encuestado

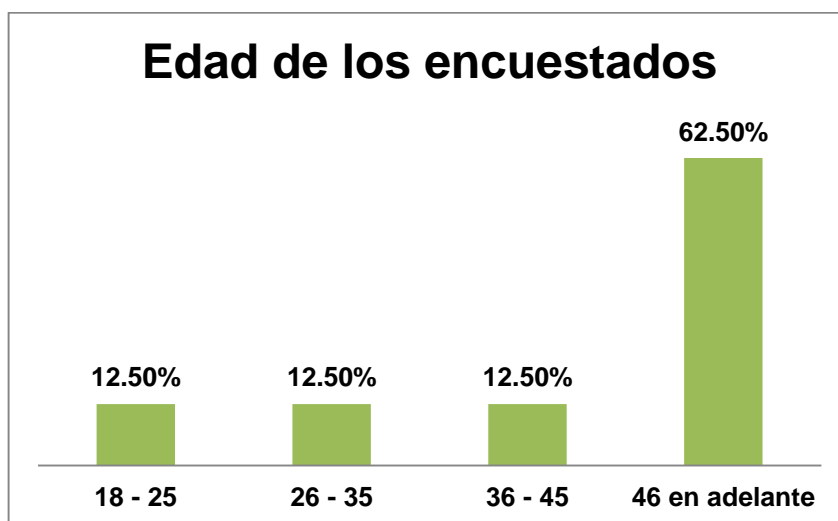
- Edad

Tabla 22 Rango etario Producción

Edad	Número de encuestas	% Porcentaje
18 – 25 años	1	12.5%
26 – 35 años	1	12.5%
36 – 45 años	1	12.5%
46 en adelante	5	62.5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 21 Rango etario Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Como se observa en el gráfico, podemos observar que Indumadera cuenta en el área de producción con personal de edad avanzada que representa el 62.5%, lo cual podría convertirse en un problema en cuanto a jubilaciones o problemas de salud.

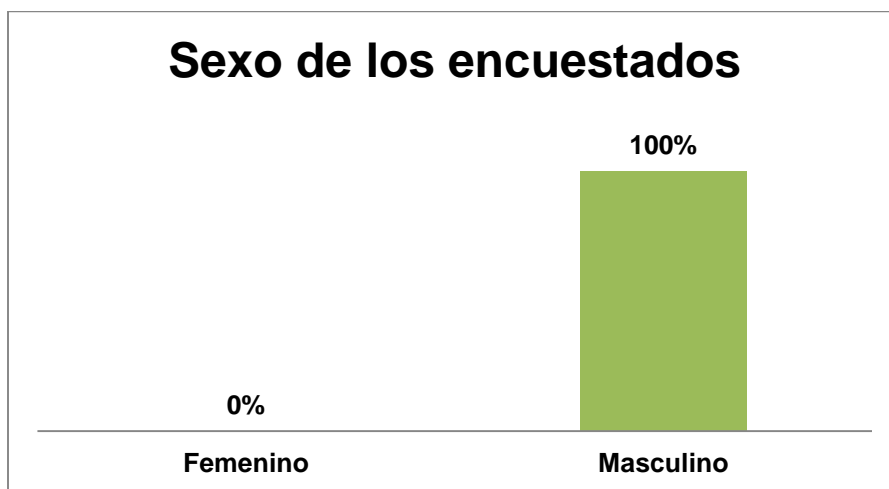
- **Sexo**

Tabla 23 Sexo Producción

Sexo	Número de encuestas	% Porcentaje
Femenino	0	0%
Masculino	8	100%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 22 Sexo Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Teniendo como antecedente el gráfico, se puede concluir que el área de producción es un trabajo duro en cuanto al desgaste físico, es por ello que la empresa cuenta con el 100% de personal masculino.

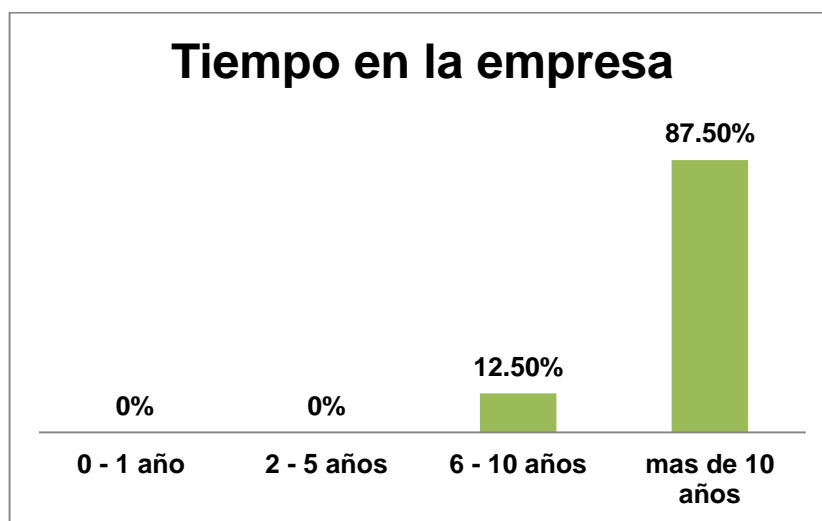
- **Tiempo en la empresa**

Tabla 24 Tiempo en la empresa Producción

Tiempo en la empresa	Número de encuestas	% Porcentaje
0 – 1 año	0	0%
2 – 5 años	0	0%
6 – 10 años	1	12.5%
10 años en adelante	7	87.5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 23 Tiempo en la empresa Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Este gráfico es la visualización de que un 87.50% de los encuestados labora más de 10 años en la empresa, este dato es positivo por la experiencia que tienen, sin embargo es un problema que Indumadera no cuente con personal nuevo para que puedan seguir adquiriendo conocimientos y en un futuro no se quede sin empleados.

Posibles crisis comunicacionales

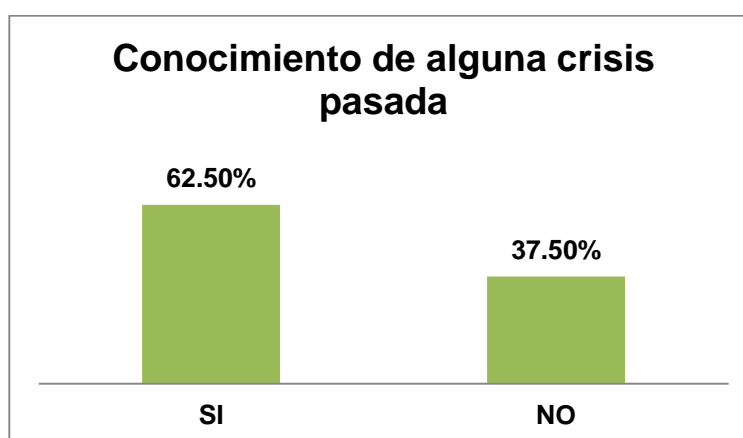
1. ¿Conoce usted si la empresa ha pasado por alguna crisis?

Tabla 25 Crisis pasadas Producción

Conocimiento de alguna crisis pasada	Número de encuestas	%Porcentaje
Si	5	62.5%
No	3	37.5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 24 Crisis pasadas Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

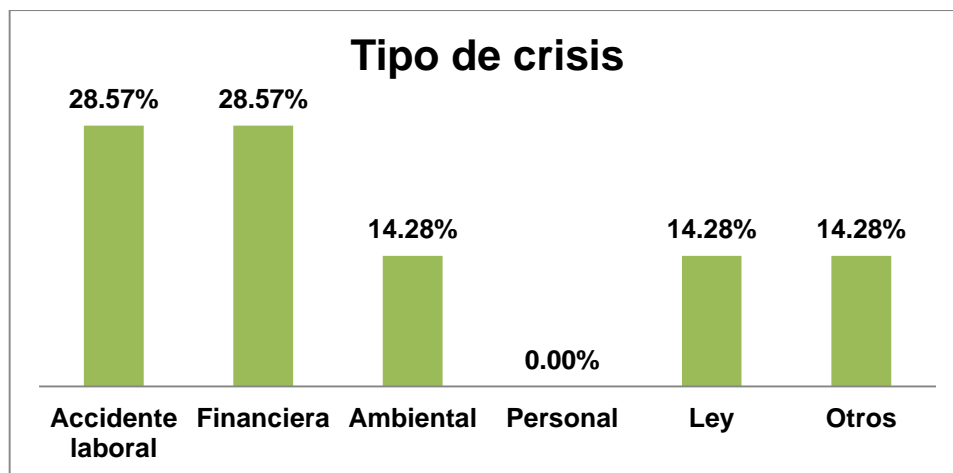
Como se puede observar en el gráfico superior, los encuestados consideran que la empresa si ha pasado por alguna crisis, cabe destacar que las personas que respondieron positivamente corresponde al 62.5% y corresponde a los colaboradores con más trayectoria interna.

2. ¿Qué tipo de crisis ha atravesado la empresa?

Tabla 26 Tipos de crisis pasadas Producción

Tipo de crisis	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	2	28.57%
Financiera	2	28.57%
Ambiental	1	14.28%
Personal	0	0.00%
Ley, regulación	1	14.28%
Otros	1	14.28%
TOTAL	7	100%

Elaborado por: Karen Cevallos



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico, los encuestados que respondieron sí, tienen conocimiento sobre alguna crisis, más del 50% consideran al accidente laboral y financiera como antecedente.

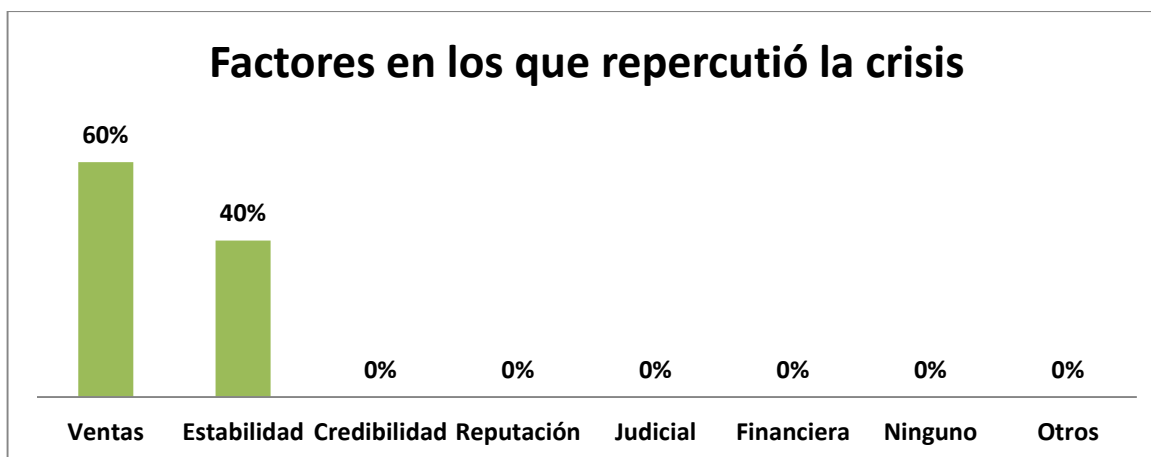
3. Señale los factores en los que repercutió la crisis.

Tabla 27 Factores crisis Producción

Factores en que afectó	Número de encuestas	% Porcentaje
Ventas	3	60%
Estabilidad	2	40%
Credibilidad	0	0.00%
Reputación / Imagen	0	0.00%
Judicial	0	0.00%
Financiera	0	0.00%
Ninguno	0	0.00%
Otros	0	0.00%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 26 Factores crisis Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos brindados por el grupo objetivo, se puede distinguir que para los colaboradores del área de producción, la crisis pasada repercutió en ventas con un 60%, de lo cual se puede deducir estas personas sienten preocupación ya que esto dependerá su pago y estabilidad de la empresa.

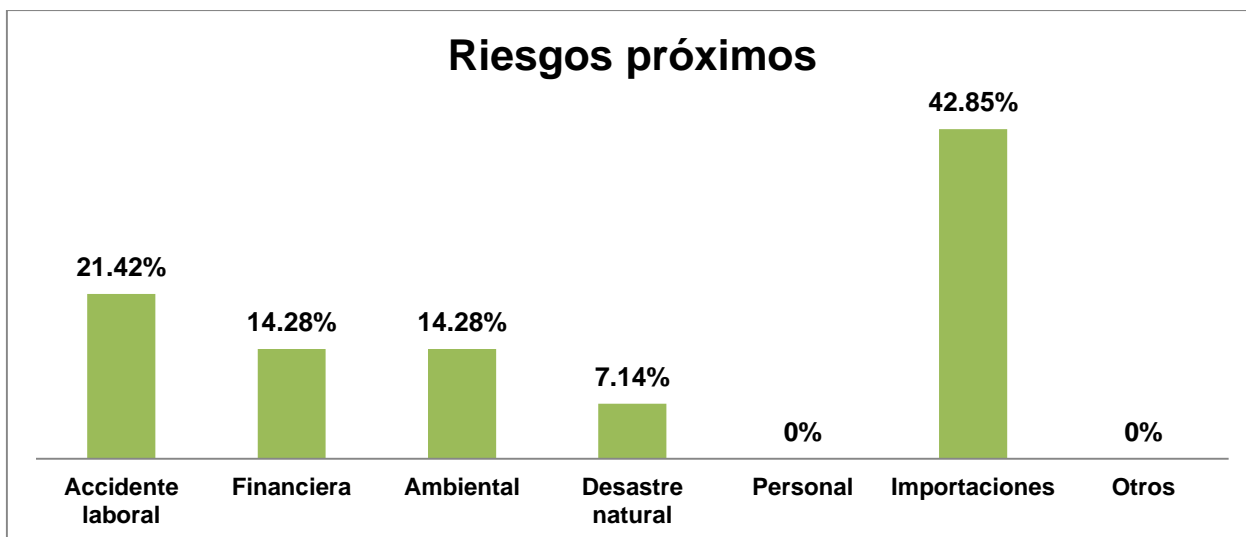
4. ¿Cuál de estos considera son los posibles riesgos o más próximos para Indumadera?

Tabla 28 Posibles crisis Producción

Riesgos próximos	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	3	21.42%
Financiera	2	14.28%
Ambiental	2	14.28%
Desastre natural	1	7.14%
Personal	0	0.00%
Importaciones	6	42.85%
Otros	0	0.00%
TOTAL	14	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 27 Posibles crisis Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica se puede deducir que para este grupo objetivo el riesgo próximo de la empresa son las importaciones por el cambio de regulaciones gubernamentales actuales, ya que al ser una empresa importadora y comercializadora debe pagar aranceles, impuestos adicionales, entre otros.

Canales y herramientas idóneas

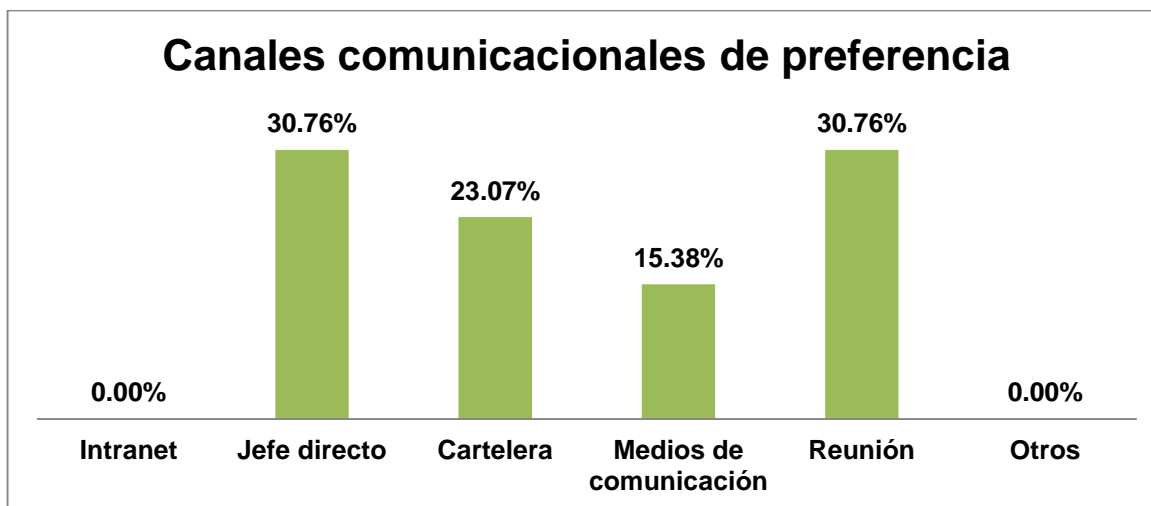
5. ¿Cuáles de los siguientes canales comunicacionales prefiere usted?

Tabla 29 Canales de comunicación Producción

Preferencia de canales comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Intranet	0	0.00%
Jefe directo	4	30.76%
Cartelera	3	23.07%
Medios de comunicación	2	15.38%
Reunión	4	30.76%
Otros	0	0.00%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 28 Canales de comunicación Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos brindados por los encuestados, prefieren obtener información a través de su jefe directo o de una reunión, esto es positivo para evitar ruido en el proceso comunicacional y mejor aún por la falta de un departamento de comunicación ya que sería complicado llenar la cartelera o generar información a través de los medios de comunicación.

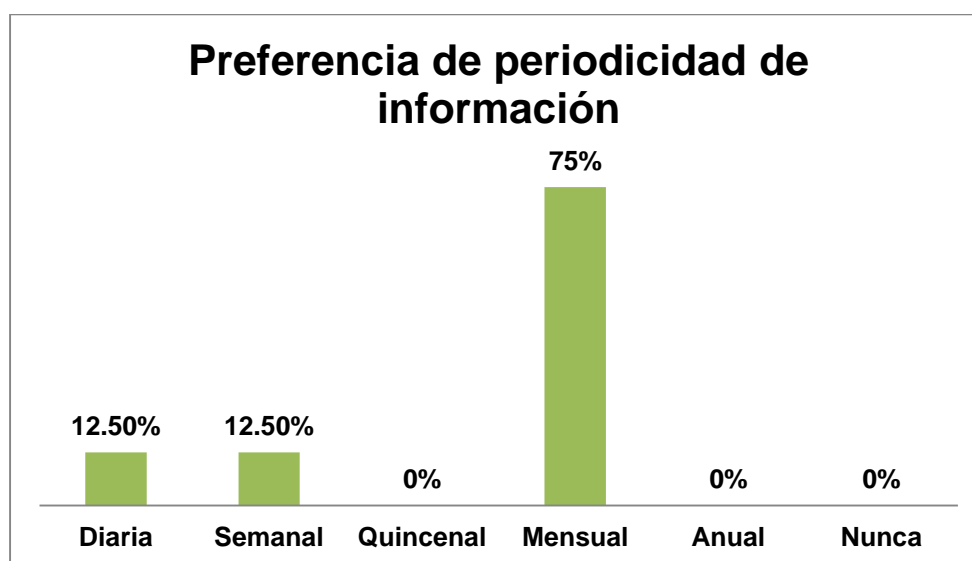
6. ¿Con qué periodicidad les gustaría recibir información?

Tabla 30 Periodicidad Producción

Periodicidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Diaria	1	12.5%
Semanal	1	12.5%
Quincenal	0	0.00%
Mensual	6	75%
Anual	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 29 Periodicidad Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos brindados por el público objetivo, la periodicidad de la información debería realizarse mensualmente; sin embargo se considera que es un largo periodo para recibir información, toda empresa siempre tiene algo que comunicar.

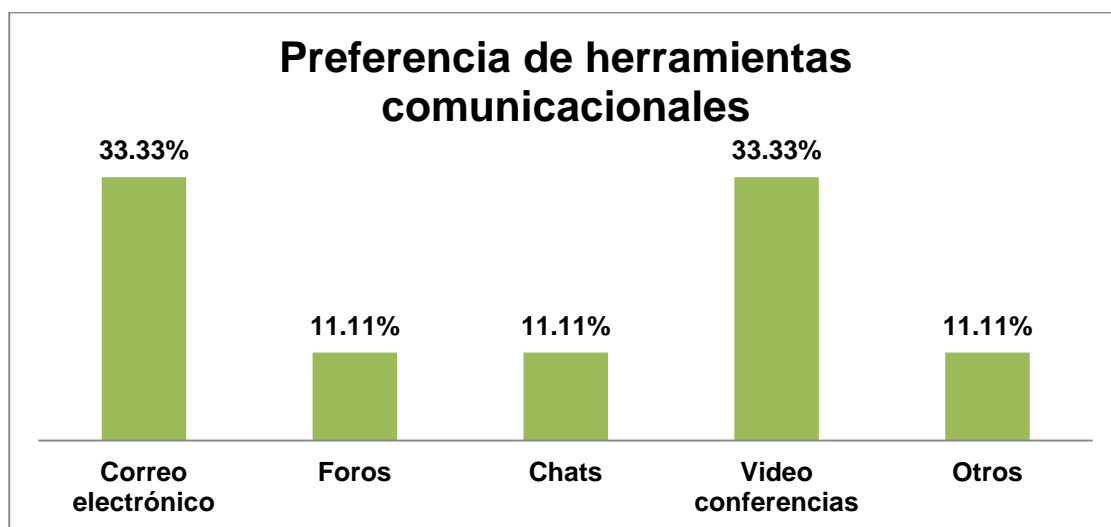
7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas comunicacionales considera usted más eficiente?

Tabla 31 Herramientas comunicacionales Producción

Preferencia de herramientas comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Correo electrónico	3	33.33%
Foros	1	11.11%
Chats	1	11.11%
Video conferencias	3	33.33%
Otros	1	11.11%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 30 Herramientas comunicacionales Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Analizando el gráfico anterior, se puede concluir que los encuestados del área de producción consideran como mejor opción obtener información a través de correo electrónico o a través de video conferencias, cabe destacar que estas herramientas son tecnológicas y este segmento no tiene mucho acceso a estos temas.

Manejo Comunicacional

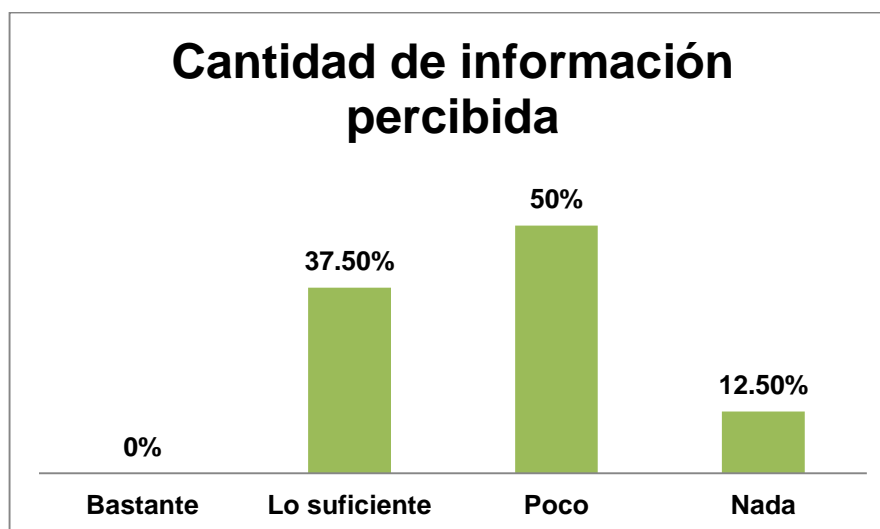
8. ¿Qué cantidad de información recibe de la empresa?

Tabla 32 Información Producción

Cantidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Bastante	0	0.00%
Lo suficiente	3	37.50%
Poco	4	50%
Nada	1	12.50%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 31 Información Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos que arrojaron los encuestados, se considera que el nivel de la información es baja con un 50%, para una empresa es importante mantener una comunicación directa y seguida con el personal por lo tanto se debe incrementar la cantidad.

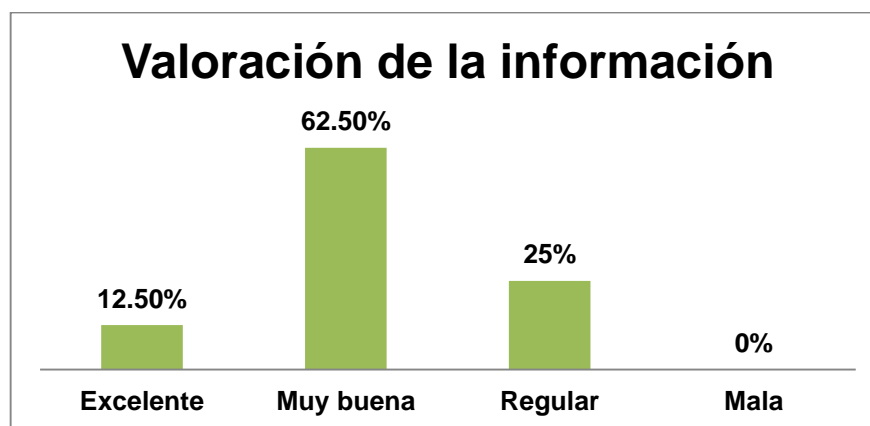
9. ¿Qué valoración le da a la información recibida?

Tabla 33 Información recibida Producción

Calidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Excelente	1	12.50%
Muy buena	5	62.50%
Regular	2	25%
Mala	0	0.00%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 32 Información recibida Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

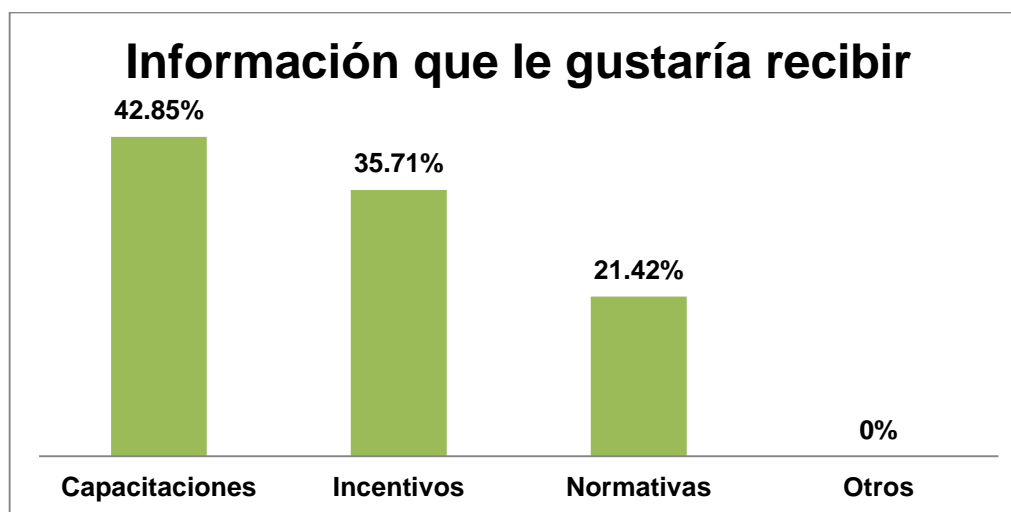
Analizando la gráfica anterior se puede concluir que a pesar de que la difusión de la información sea poca, esta es muy buena lo cual es positivo para la empresa.

10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?**Tabla 34 Preferencia de información Producción**

Información que gustaría recibir	Número de encuestas	% Porcentaje
Capacitaciones	6	42.85%
Incentivos	5	35.71%
Normativas	3	21.42%
Otros	0	0.00%
TOTAL	14	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 33 Preferencia de información Producción



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Tomando en cuenta los datos arrojados en la encuesta por este público, los colaboradores consideran importante recibir información sobre capacitaciones de todo tipo, pero sobre todo de los productos, cabe destacar también que un 21.42% considera importante receptor información de normativas.

Área: Bodega – 4 colaboradores

Perfil del encuestado

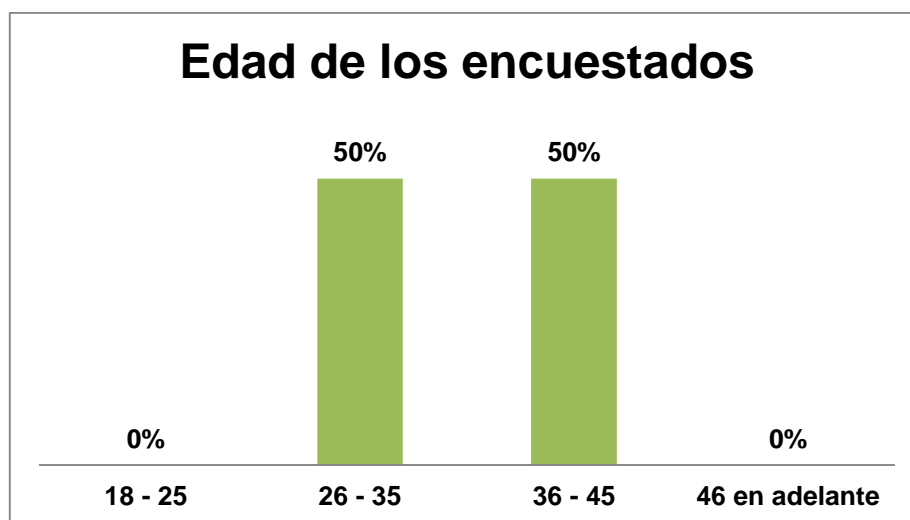
- Edad

Tabla 35 Rango etario Bodega

Edad	Número de encuestas	% Porcentaje
18 – 25 años	0	0.00%
26 – 35 años	2	50%
36 – 45 años	2	50%
46 en adelante	0	0.00%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 34 Rango etario Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos arrojados en la presente encuesta, se puede observar que los colaboradores se encuentran en un rango de 26 años a 45, cabe destacar que este trabajo requiere un buen físico, salud y el Ministerio de Relaciones Laborales destaca este rango como uno de los más productivos.

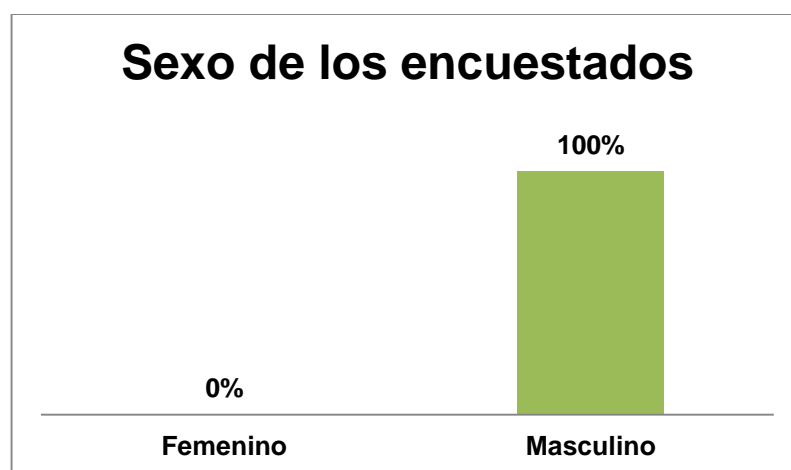
- **Sexo**

Tabla 36 Sexo Bodega

Sexo	Número de encuestas	% Porcentaje
Femenino	0	0%
Masculino	4	100%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 35 Sexo Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

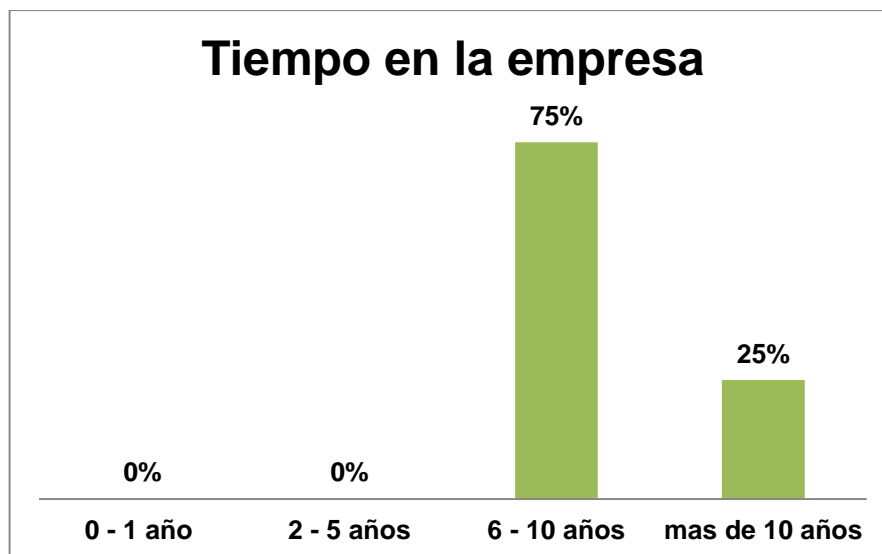
Analizando la gráfica anterior se concluye que en el área de bodega todo el personal es masculino ya que es una rama laboral que demanda mucho esfuerzo físico.

- **Tiempo en la empresa**

Tabla 37 Tiempo en la empresa Bodega

Tiempo en la empresa	Número de encuestas	% Porcentaje
0 – 1 año	0	0%
2 – 5 años	0	0%
6 – 10 años	1	12.5%
10 años en adelante	7	87.5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica anterior, se puede deducir que los colaboradores de la empresa son estables laboralmente.

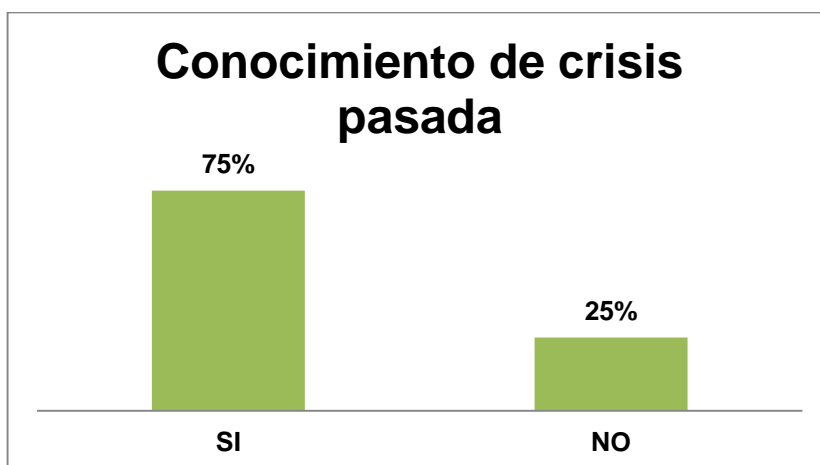
Posibles crisis comunicacionales

1. ¿Conoce usted si la empresa ha pasado por alguna crisis?

Tabla 38 Crisis pasadas Bodega

Conocimiento de alguna crisis pasada	Número de encuestas	% porcentaje
Si	5	62.5%
No	3	37.5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 37 Crisis pasadas Bodega

Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos arrojados en la encuesta, la gráfica muestra que un 75% de los encuestados del área de producción conocen de alguna crisis por la que ha pasado la empresa, por lo tanto es un buen punto de partida para conocer el historial de la empresa.

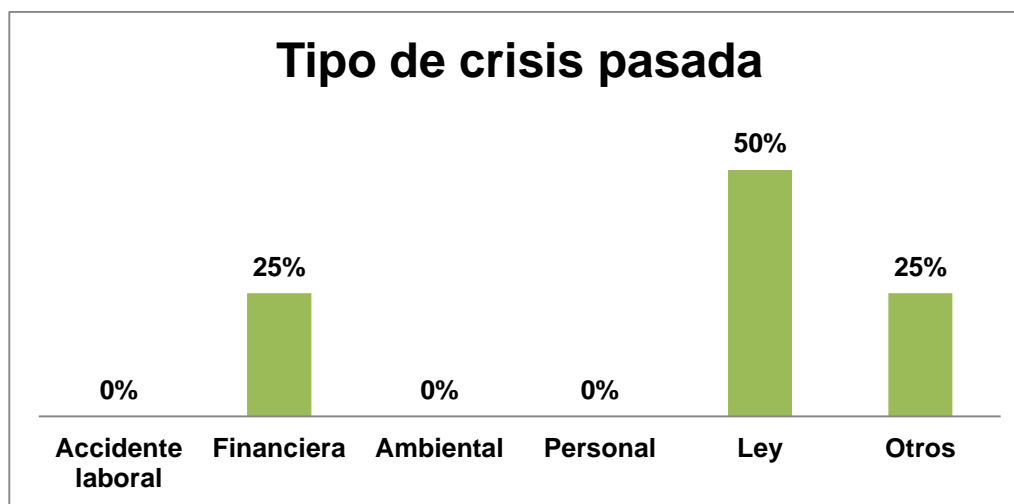
2. ¿Qué tipo de crisis ha atravesado la empresa?

Tabla 39 Tipos de crisis pasadas Bodega

Tipo de crisis	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	2	28.57%
Financiera	2	28.57%
Ambiental	1	14.28%
Personal	0	0.00%
Ley, regulación	1	14.28%
Otros	1	14.28%
TOTAL	7	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 38 Tipos de crisis pasadas Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

El análisis del gráfico anterior expuesto, concluye que los encuestados conocen sobre alguna ley y regulación que afectó a la empresa, actualmente algunas de ellas son para proteger la producción ecuatoriana; sin embargo afecta al importador por el alza de impuestos y aranceles.

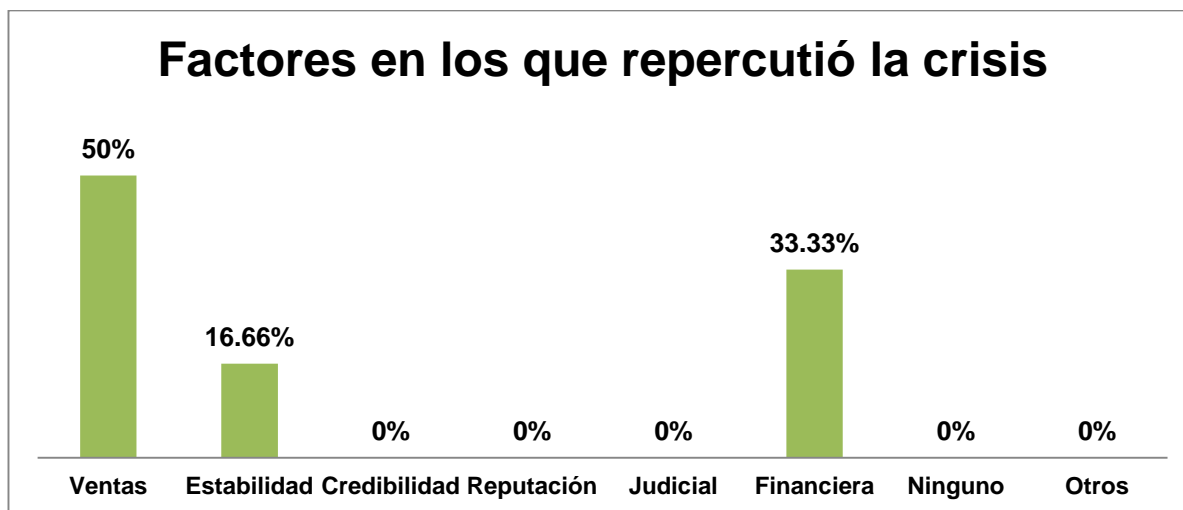
3. ¿Señale los factores en los que repercutió la crisis?

Tabla 40 Factores crisis Bodega

Factores en que afectó	Número de encuestas	% Porcentaje
Ventas	3	50%
Estabilidad	1	16.66%
Reputación / Imagen	0	0.00%
Judicial	0	0.00%
Financiera	2	33.33%
Ninguno	0	0.00%
Otros	0	0.00%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 39 Factores crisis Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Los datos arrojados en la investigación indican que la crisis anteriormente expuesta afectó en las ventas y por lo tanto en el área financiera, con lo cual podría desencadenarse una desestabilidad y el incumplimiento de las obligaciones económicas interna y externas.

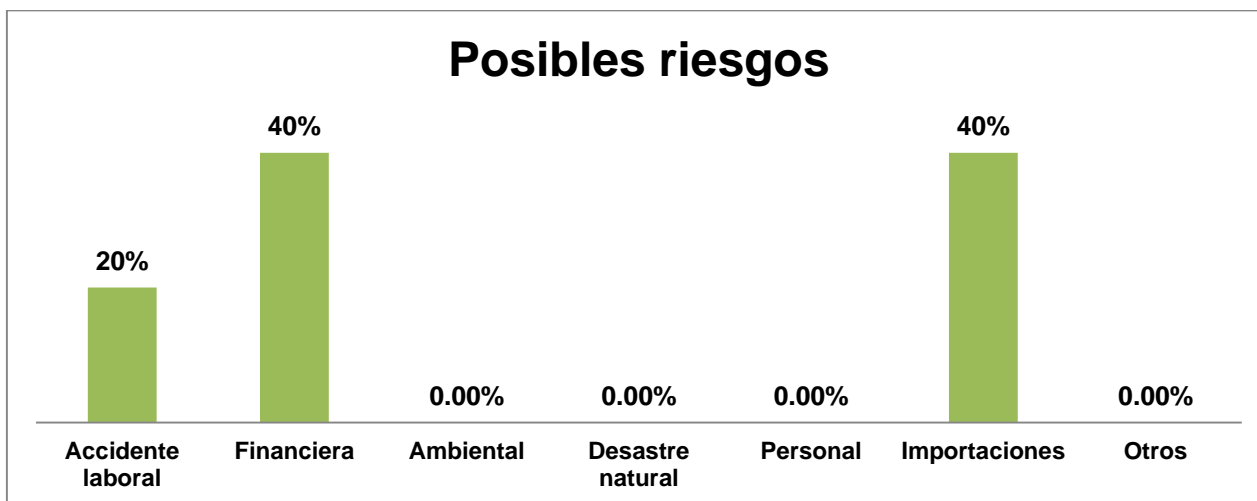
4. ¿Cuál de estos considera son los posibles riesgos o más próximos para Indumadera?

Tabla 41 Posibles crisis Bodega

Riesgos próximos	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	2	20%
Financiera	4	40%
Ambiental	0	0.00%
Desastre natural	0	0.00%
Personal	0	0.00%
Importaciones	4	40%
Otros	0	0.00%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 40 Posibles crisis Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

De acuerdo al gráfico anteriormente expuesto, los colaboradores del área de bodega consideran como posible crisis a la recesión de importaciones ya que es su principal fuente de ingresos lo cual podría provocar un problema financiero a un mediano plazo.

Canales y herramientas idóneas

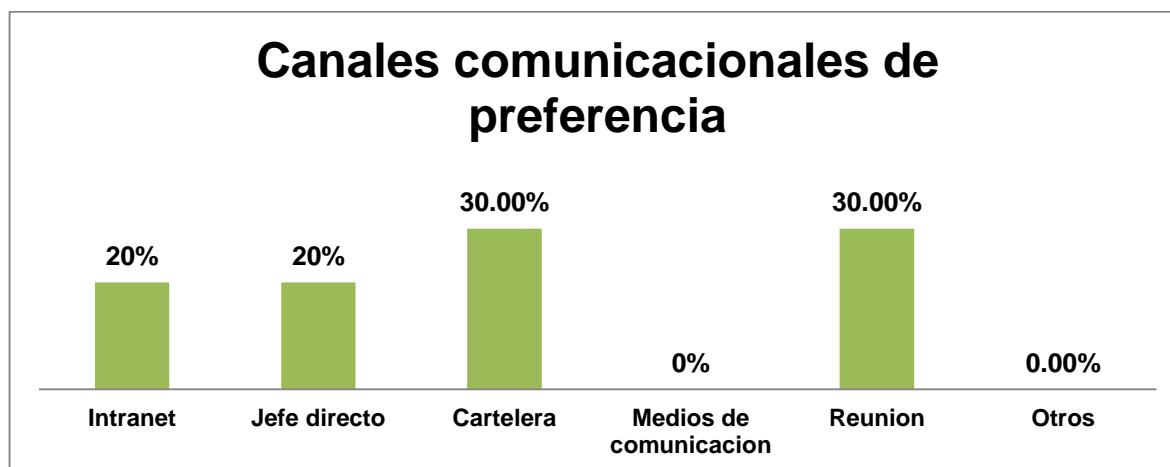
5. ¿Cuáles de los siguientes canales comunicacionales prefiere usted?

Tabla 42 Canales comunicacionales Bodega

Preferencia de canales comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Intranet	2	20%
Jefe directo	2	20%
Cartelera	3	30%
Medios de comunicación	0	0.00%
Reunión	3	30%
Otros	0	0.00%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 41 Canales comunicacionales Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos arrojados por la encuesta, en el área de bodega prefieren ser informados a través de cartelera o de una reunión, estos canales son efectivos para este segmento por la falta de acceso a metodologías tecnológicas.

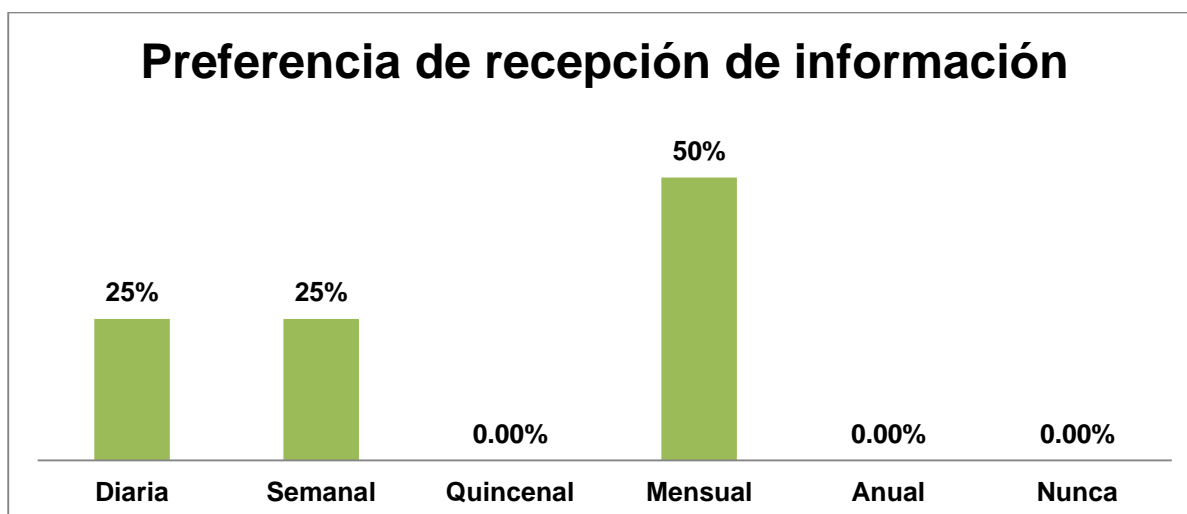
6. ¿Con que periodicidad le gustaría recibir información?

Tabla 43 Periodicidad Bodega

Periodicidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Diaria	1	25%
Semanal	1	25%
Quincenal	0	0.00%
Mensual	2	50%
Anual	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 42 Periodicidad Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la estadística gráfica, los colaboradores del área de bodega prefieren recibir información mensualmente; sin embargo es recomendable informar semanalmente, no es óptimo dejar un lapso largo de tiempo sin comunicar.

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas comunicacionales considera usted más eficiente?

Tabla 44 Herramientas comunicacionales Bodega

Preferencia de herramientas comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Correo electrónico	2	50%
Foros	2	50%
Chats	0	0.00%
Video conferencias	0	0.00%
Otros	0	0.00%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 43 Herramientas comunicacionales Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica estadística anterior, los colaboradores del área consideran que las herramientas comunicacionales más eficientes son el correo electrónico y foros; sin embargo es importante destacar que para este grupo objetivo es complicado contar con acceso a un instrumento electrónico ya que su labor es mas física que administrativa.

Manejo comunicacional

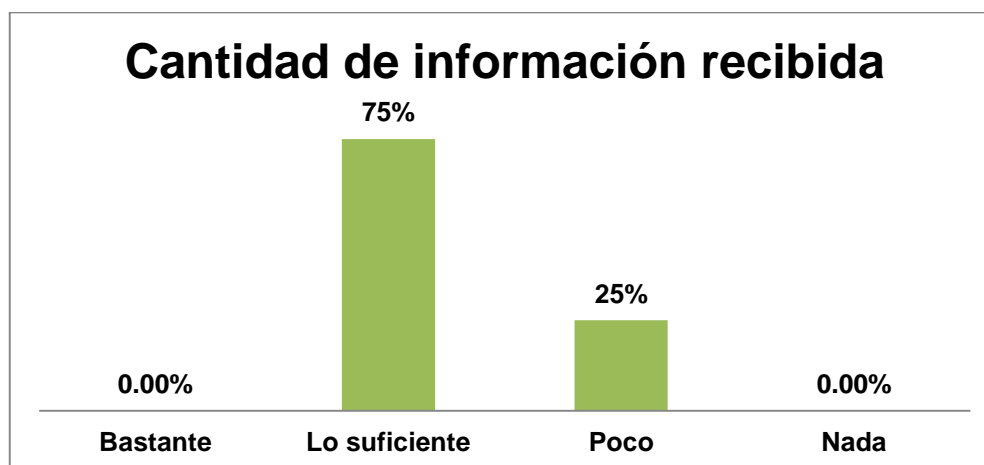
8. ¿Qué cantidad de información recibe la empresa?

Tabla 45 Información recibida Bodega

Cantidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Bastante	0	0.00%
Lo suficiente	3	75%
Poco	1	25%
Nada	0	0.00%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 44 Información recibida Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

De acuerdo con el gráfico, los encuestados consideran que reciben la información suficiente lo cual es positivo ya que sienten que forman parte de la empresa al ser informados.

9. ¿Qué valoración le da a la información recibida?

Tabla 46 Información recibida Bodega

Calidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy buena	4	100%
Regular	0	0.00%
Mala	0	0.00%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 45 Información recibida Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica, los encuestados consideran que la información que brinda la empresa es muy buena, este es un buen indicador de la labor actual de la empresa, se deduce que el colaborador se siente informado y feliz.

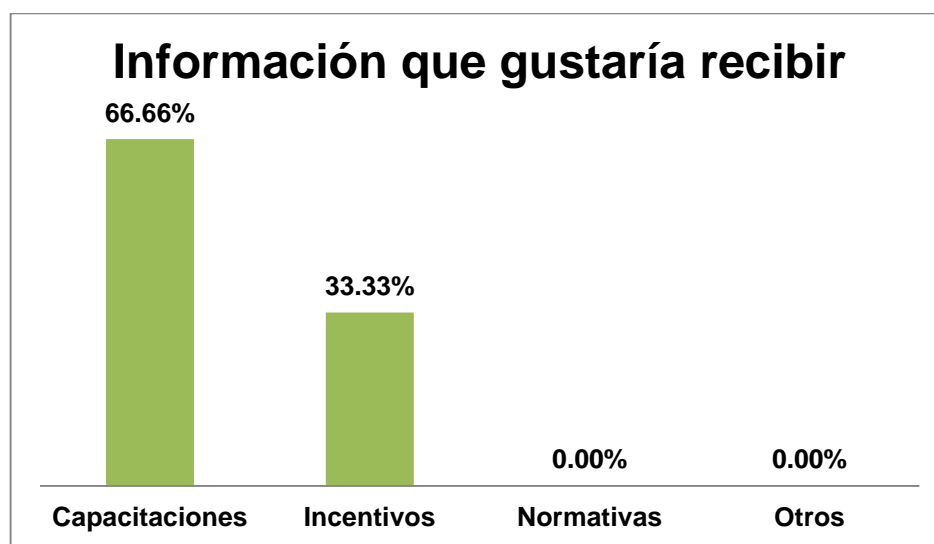
10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

Tabla 47 Preferencia información Bodega

Información que gustaría recibir	Número de encuestas	% Porcentaje
Capacitaciones	4	66.66%
Incentivos	2	33.33%
Normativas	0	0.00%
Otros	0	0.00%
TOTAL	6	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 46 Preferencia de información Bodega



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Para la elaboración del plan de comunicación se consideró necesario conocer el tipo de información que les gustaría recibir para ver el grado de interés de los

colaboradores, sin embargo ellos prefieren en un 66.66% recibir capacitaciones relacionadas al producto, mas no existe interés por prevención de crisis.

Área: Administración – 20 colaboradores

Perfil del encuestado

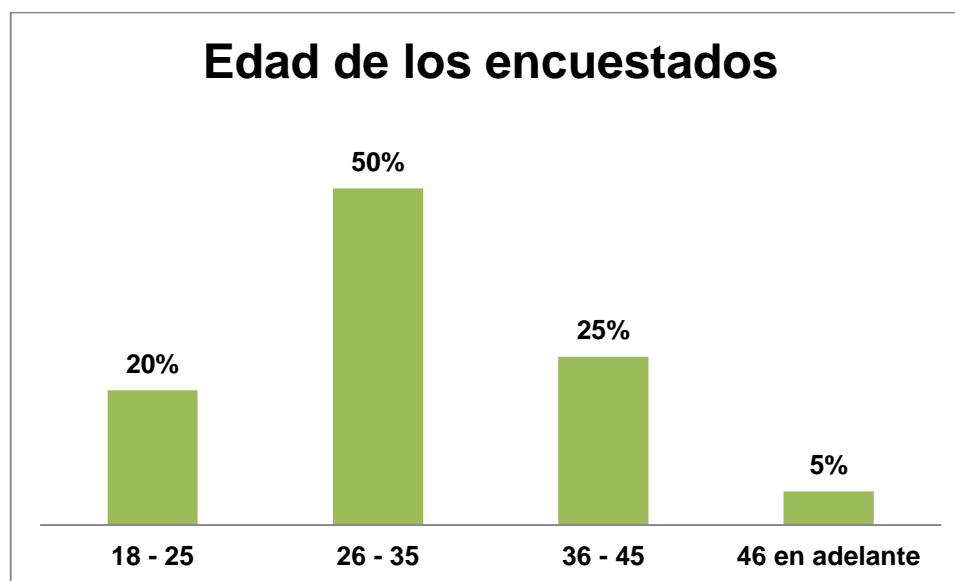
- **Edad**

Tabla 48 Rango etario Administración

Edad	Número de encuestas	% Porcentaje
18 – 25 años	4	20%
26 – 35 años	10	50%
36 – 45 años	5	25%
46 en adelante	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 47 Rango etario Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica anteriormente expuesta, los administrativos de Indumadera principalmente tiene un rango de edad de 26 a 35 años, es decir es un grupo joven adaptable al cambio.

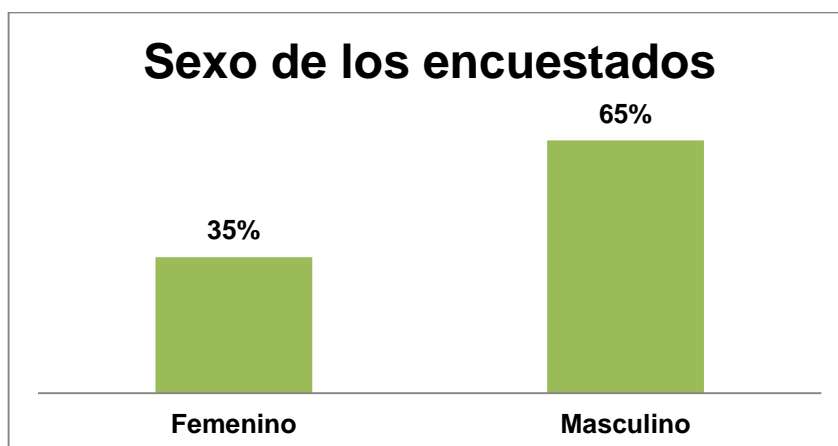
- **Sexo**

Tabla 49 Sexo Administración

Sexo	Número de encuestas	% Porcentaje
Femenino	7	35%
Masculino	13	65%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 48 Sexo Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Este gráfico es la visualización general de los porcentajes obtenidos en cuanto al sexo de los encuestados, del área administrativa en donde se refleja una desigualdad en donde prima el sexo masculino, sin embargo no es dato que dificulte al análisis posterior.

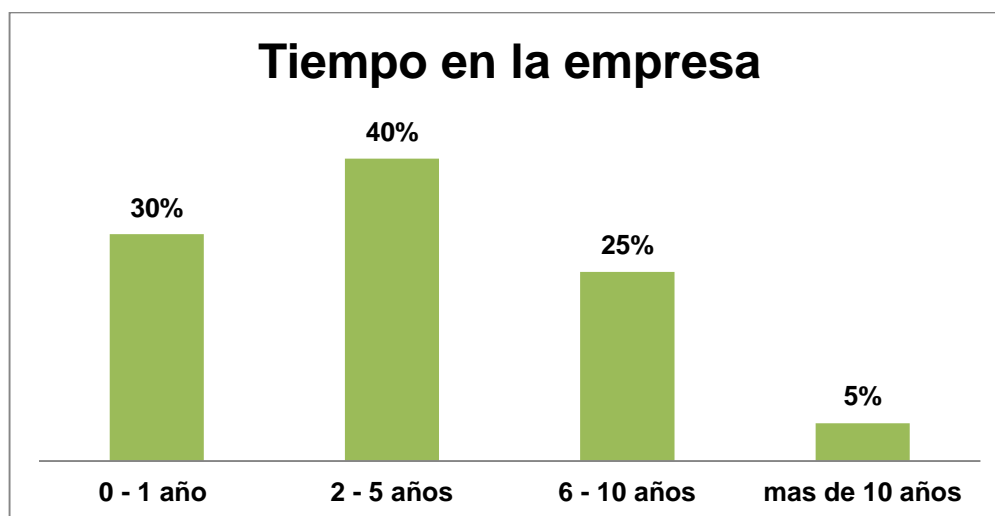
- **Tiempo en la empresa**

Tabla 50 Tiempo en la empresa Administración

Tiempo en la empresa	Número de encuestas	% Porcentaje
0 – 1 año	6	30%
2 – 5 años	8	40%
6 – 10 años	5	25%
10 años en adelante	1	5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 49 Tiempo en la empresa Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

De acuerdo al gráfico, los encuestados del área administrativa tienen una buena distribución en cuanto al tiempo de labor en la empresa, este dato es positivo ya que hay gente joven que puede cubrir puestos que queden vacantes, además traen ideas nuevas a la corporación.

Posibles crisis comunicacionales**1. ¿Conoce usted si la empresa ha pasado por alguna crisis?**

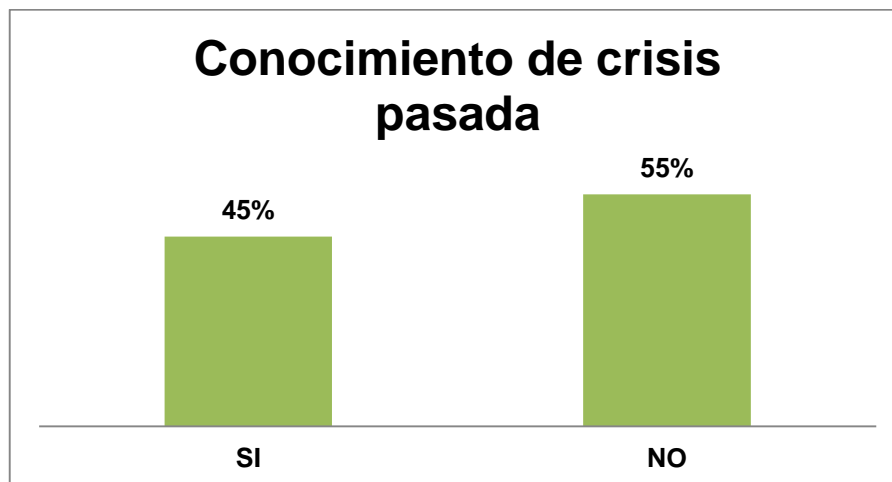
Tabla 51 Crisis pasadas Administración

Conocimiento de alguna crisis pasada	Número de encuestas	% porcentaje
Si	9	45%
No	11	55%

TOTAL	20	100%
-------	----	------

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 50 Crisis pasadas Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos brindados por el público objetivo, el 45% afirma que Indumadera ha pasado por alguna crisis; mientras que el 55% considera que no han existido crisis en la empresa, este dato es curioso ya que hay una fuerte división.

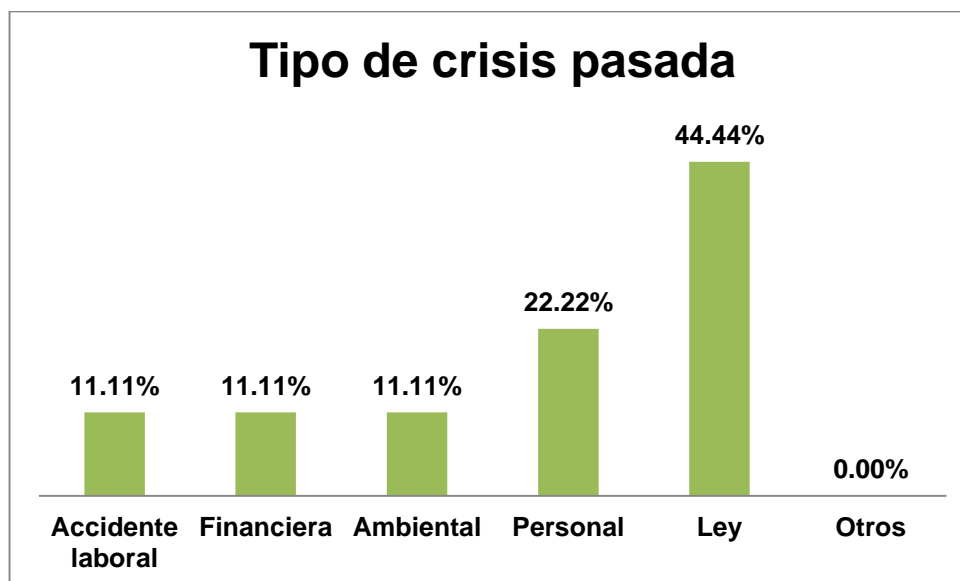
2. ¿Qué tipo de crisis ha atravesado la empresa?

Tabla 52 Tipos de crisis pasadas Administración

Tipo de crisis	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	1	11.11%
Financiera	1	11.11%
Ambiental	1	11.11%
Personal	2	22.22%
Ley, regulación	4	44.44%
Otros	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 51 Tipos de crisis Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos brindados por el público objetivo, los colaboradores que respondieron que Indumadera si ha pasado por alguna crisis en su mayoría, han coincidido que las regulaciones o leyes han sido fuente de cuidado para su labor.

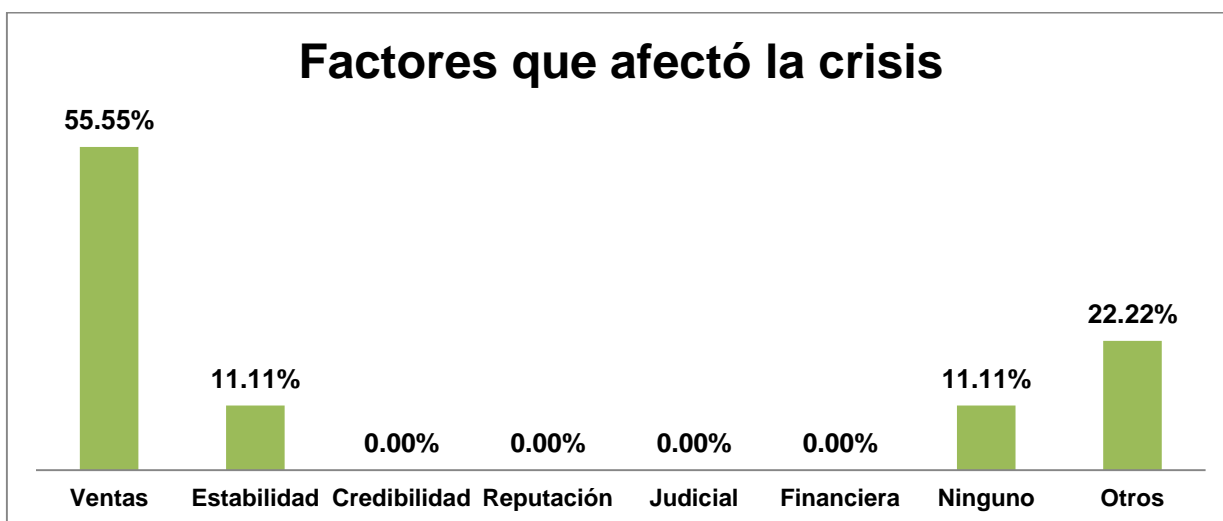
3. ¿Señale los factores en los que repercutió la crisis?

Tabla 53 Factores de la crisis Administración

Factores en que afectó	Número de encuestas	% Porcentaje
Ventas	5	55.55%
Estabilidad	1	11.11%
Credibilidad	0	0.00%
Reputación / Imagen	0	0.00%
Judicial	0	0.00%
Financiera	0	0.00%
Ninguno	1	11.11%
Otros	2	22.22%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 52 Factores de la crisis Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos obtenidos de los encuestados que afirmaron que la empresa tuvo una crisis, coinciden en su mayoría que afectó las ventas y destacan las salvaguardias.

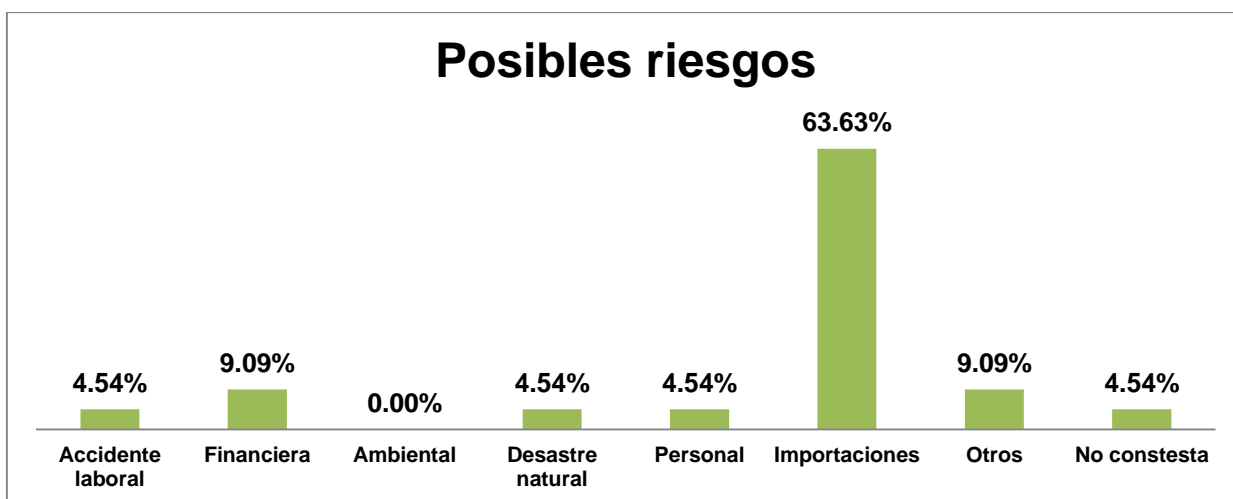
4. ¿Cuál de estos considera son los posibles riesgos o más próximos para Indumadera?

Tabla 54 Posibles crisis Administración

Riesgos próximos	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	1	4.54%
Financiera	2	9.09%
Ambiental	0	0.00%
Desastre natural	1	4.54%
Personal	1	4.54%
Importaciones	14	63.63%
Otros	2	9.09%
No contesta	1	4.54%
TOTAL	22	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 53 Posibles crisis Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos que arroja esta encuesta se concluye que el posible riesgo para Indumadera según sus colaboradores es la restricción de importaciones que lleva a cabo actualmente el gobierno y que influye directamente en la empresa por su razón social.

Canales y herramientas idóneas.

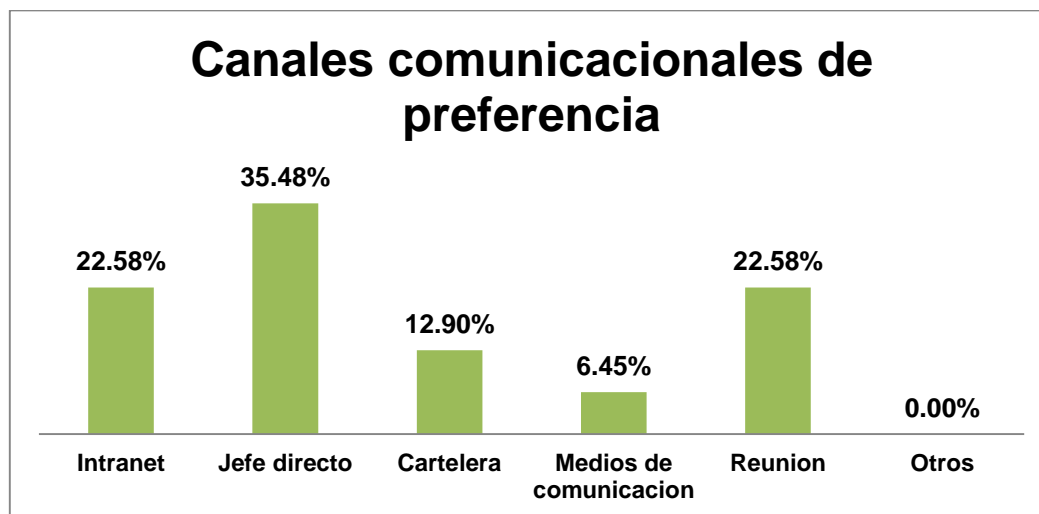
5. ¿Cuáles de los siguientes canales comunicacionales prefiere usted?

Tabla 55 Canales comunicacionales Administración

Preferencia de canales comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Intranet	7	22.58%
Jefe directo	11	35.48%
Cartelera	4	12.90%
Medios de comunicación	2	6.45%
Reunión	7	22.58%
Otros	0	0.00%
TOTAL	31	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 54 Canales comunicacionales Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según el gráfico estadístico anteriormente expuesto, los colaboradores del área administrativa consideran en un 35.48% que el mejor canal para recibir información es a través de su jefe directo. Este dato puede ayudar a reducir rumores y a tener un proceso comunicacional más limpio.

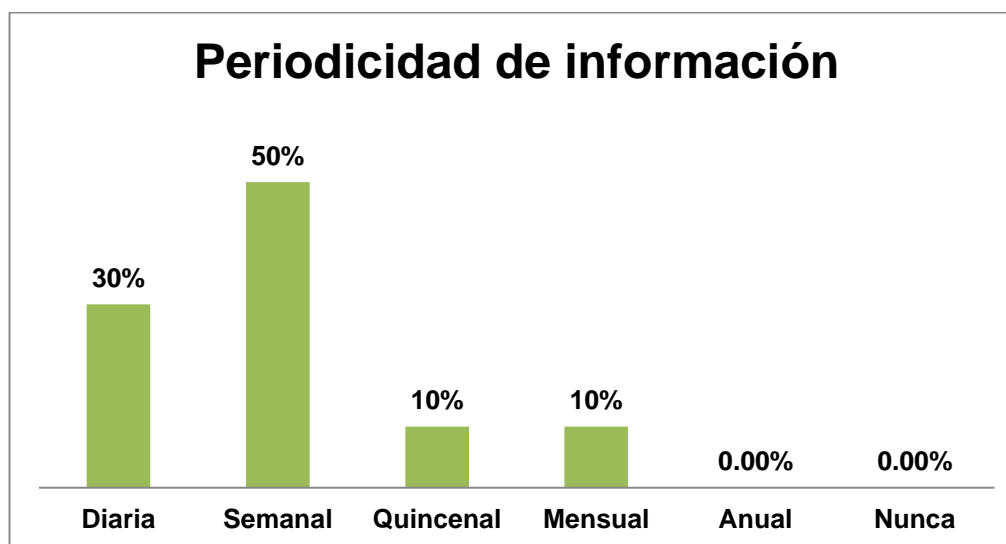
6. ¿Con qué periodicidad les gustaría recibir información?

Tabla 56 Periodicidad Administración

Periodicidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Diaria	6	30%
Semanal	10	50%
Quincenal	2	10%
Mensual	2	10%
Anual	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 55 Periodicidad Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Del total de encuestados en el área administrativa, el 50% coincide que la información debería ser semanalmente es un buen lapso de tiempo, de esta manera no se cansará al personal y se mantendrá continuamente informado.

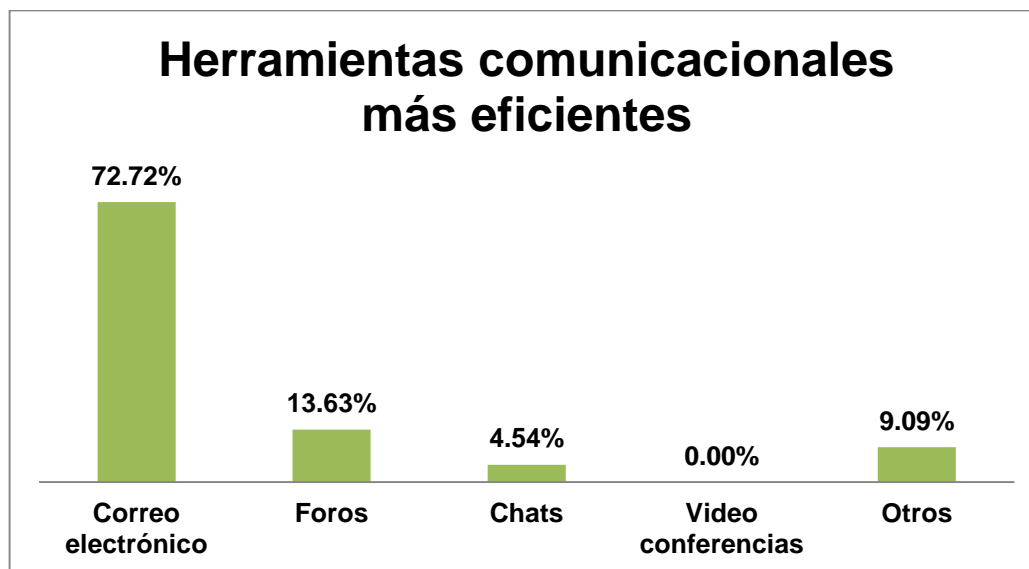
7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas comunicacionales considera usted más eficiente?

Tabla 57 Herramientas comunicacionales Administración

Preferencia de herramientas comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Correo electrónico	16	72.72%
Foros	3	13.63%%
Chats	1	4.54%
Video conferencias	0	0.00%
Otros	2	9.09%
TOTAL	22	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 56 Herramientas comunicacionales Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos arrojados por los encuestados del área administrativa, consideran que la mejor herramienta comunicacional es el correo electrónico. Este es de gran ayuda y de fácil alcance; sin embargo debe existir una fuerte cultura organizacional y la costumbre de revisar seguido el correo.

Manejo Comunicacional

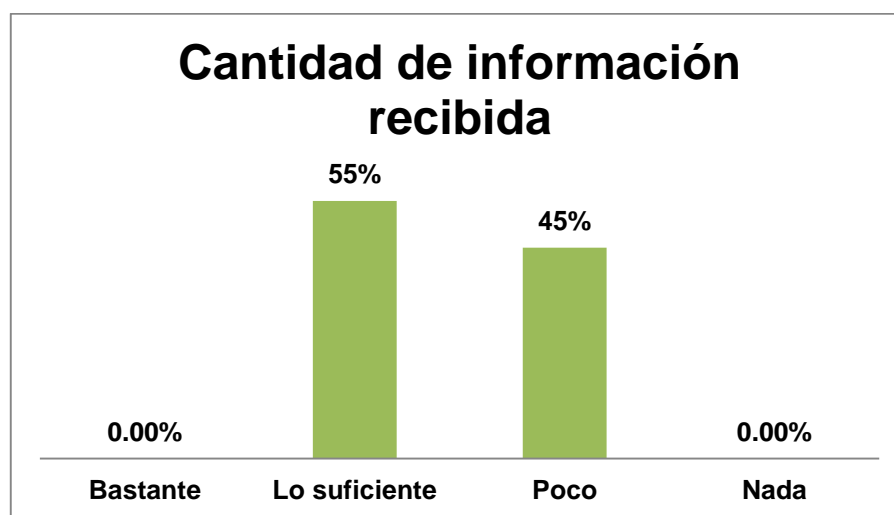
8. ¿Qué cantidad de información recibe de la empresa?

Tabla 58 Cantidad de información Administración

Cantidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Bastante	0	0.00%
Lo suficiente	11	55%
Poco	9	45%
Nada	0	0.00%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 57 Cantidad de información Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica estadística, los colaboradores consideran que Indumadera proporciona la información suficiente, este dato es relevante ya que existe

comunicación fluida y cuando es necesario, pero a su vez más del 40% considera que es poca, por lo cual se puede deducir que la se puede incrementar el flujo de información.

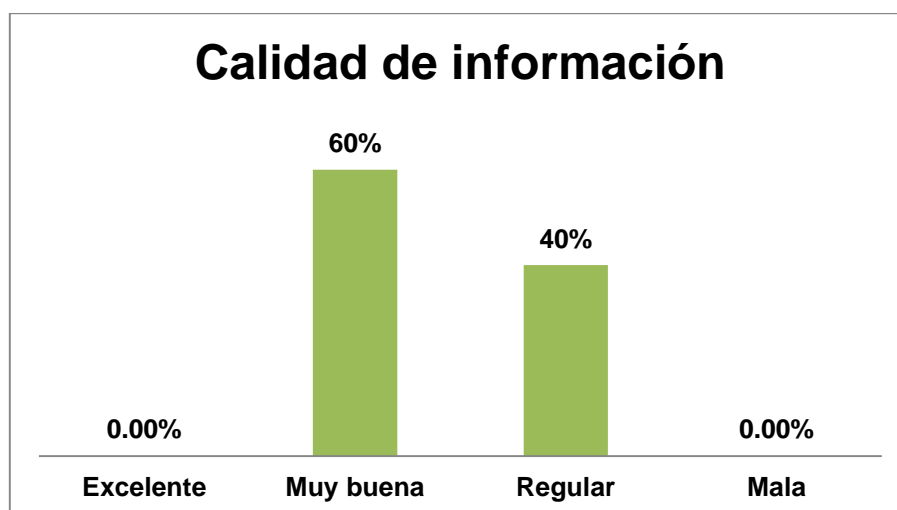
9. ¿Qué valoración le da a la información recibida?

Tabla 59 Información recibida Administración

Calidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy buena	12	60%
Regular	8	40%
Mala	0	0.00%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 58 Información recibida Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos arrojados por los encuestados, la información que transmite la empresa hacia sus colaboradores es muy buena y lo suficiente como lo mencionaban anteriormente, este dato es positivo ya que existe un buen canal comunicacional entre todas las ramificaciones.

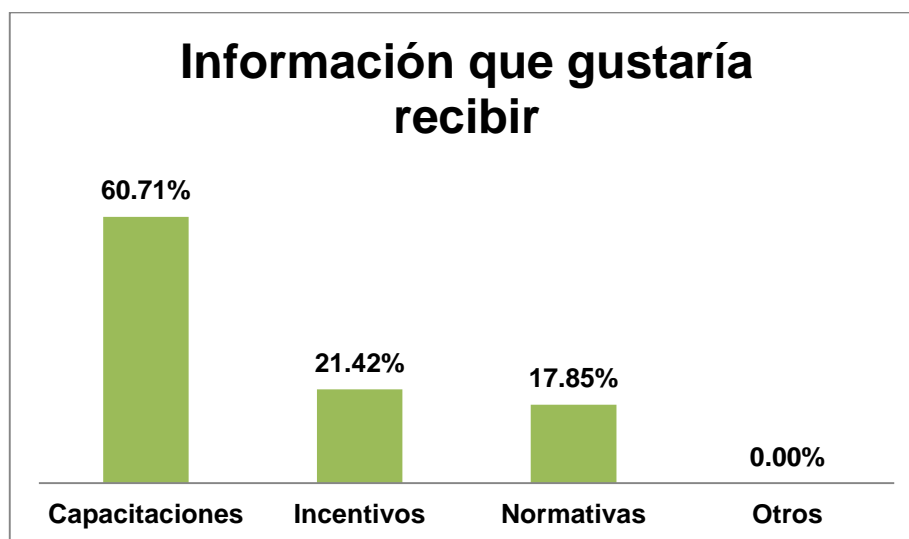
10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

Tabla 60 Tipo de información Administración

Información que gustaría recibir	Número de encuestas	% Porcentaje
Capacitaciones	17	60.71%
Incentivos	6	21.42%
Normativas	5	17.85%
Otros	0	0.00%
TOTAL	28	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 59 Tipo de información Administración



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica estadística anteriormente expuesta, refleja que los colaboradores del área administrativa desean recibir información sobre capacitaciones principalmente en el área de los productos; no muestran mucho interés en recibir o conocer sobre las normativas.

Área: Ventas – 8 colaboradores

Perfil del encuestado

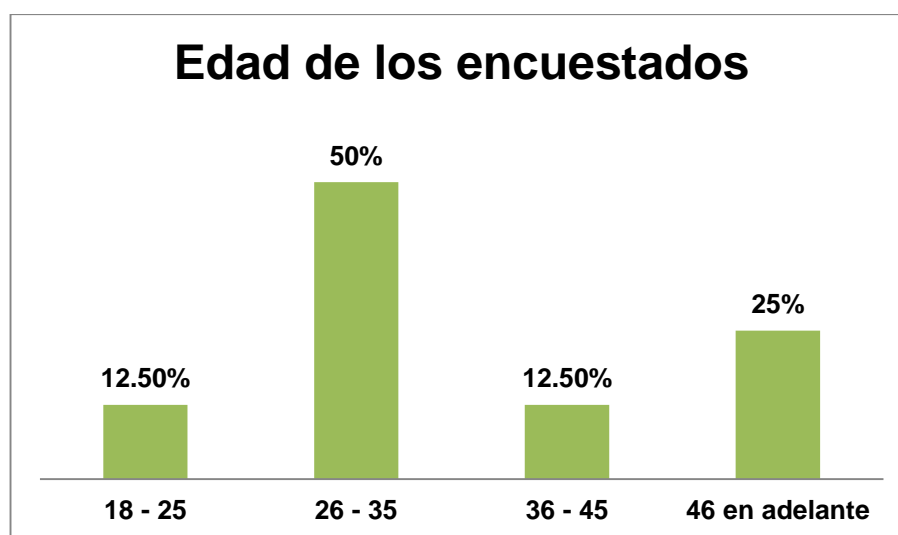
- Edad

Tabla 61 Rango etario Ventas

Edad	Número de encuestas	% Porcentaje
18 – 25 años	1	12.5%
26 – 35 años	4	50%
36 – 45 años	1	12.5%
46 en adelante	2	25%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 60 Rango etario Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos arrojados de esta encuesta, los representantes del área de ventas en las sucursales tienen un rango de edad de 26 a 35, uno de los rangos de edad de entre los más productivos según el Ministerio de Relaciones Laborales.

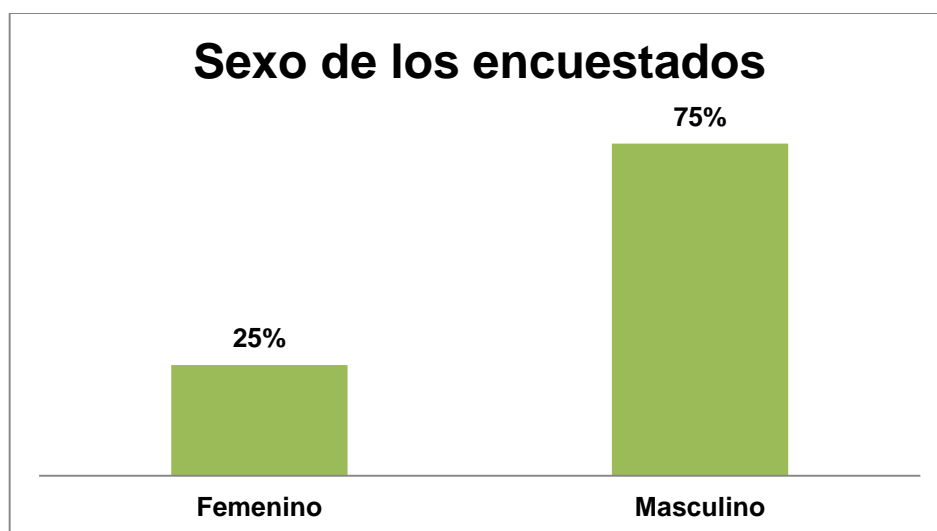
- **Sexo**

Tabla 62 Sexo Ventas

Sexo	Número de encuestas	% Porcentaje
Femenino	2	25%
Masculino	6	75%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 61 Sexo Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según el gráfico estadístico, el 75% de los colaboradores en el área de ventas en las sucursales son hombres debido a que se requiere esfuerzo físico para cargar el producto, entre otros.

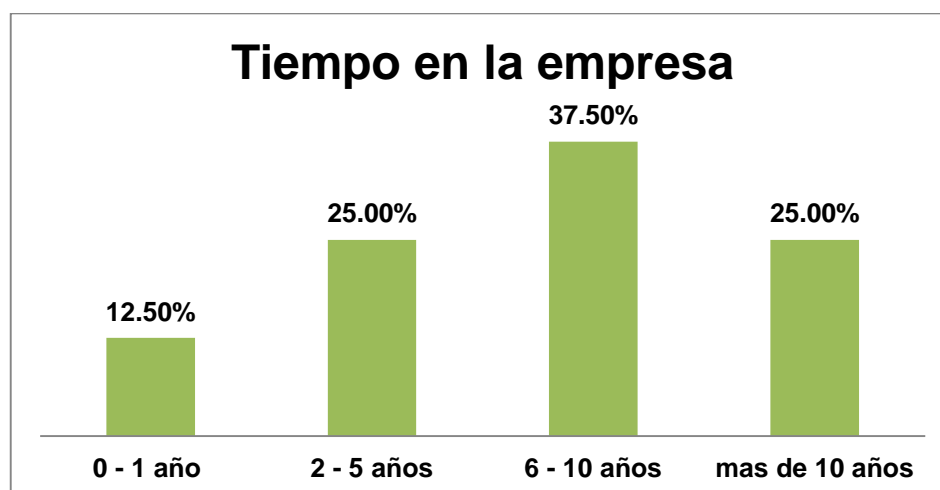
- **Tiempo en la empresa**

Tabla 63 Tiempo en la empresa Ventas

Tiempo en la empresa	Número de encuestas	% Porcentaje
0 – 1 año	1	12.5%
2 – 5 años	2	25%
6 – 10 años	3	37.5%
10 años en adelante	2	25%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 62 Tiempo en la empresa Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica estadística, la mayoría de los colaboradores del área de ventas tienen una amplia trayectoria en la empresa, y por lo tanto un vasto conocimiento de Indumadera. Este es un buen indicador de que la empresa tiene un personal leal.

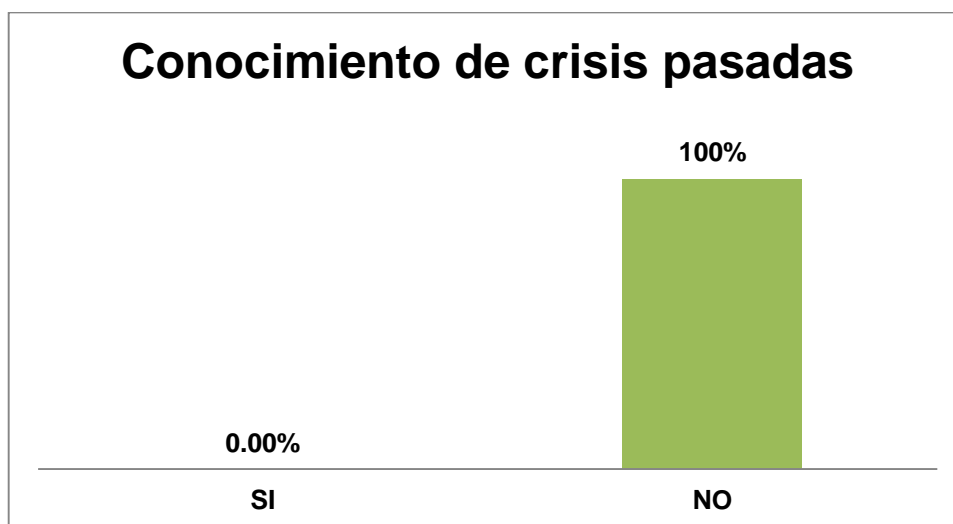
Posibles crisis comunicacionales

1. ¿Conoce usted si la empresa ha pasado por alguna crisis? Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 4.

Tabla 64 Crisis pasadas Ventas

Conocimiento de alguna crisis pasada	Número de encuestas	% porcentaje
Si	0	0.00%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 63 Crisis pasadas Ventas

Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

El 100% de los encuestados no conocen sobre alguna crisis que haya afectado a la empresa, lo cual indica que el índice de crisis es nulo y que la organización se maneja correctamente.

4. ¿Cuál de estos considera son los posibles riesgos o más próximos para Indumadera?

Tabla 65 Posibles crisis Ventas

Riesgos próximos	Número de encuestas	% Porcentaje
Accidente laboral	2	16.66%
Financiera	3	25%
Ambiental	0	0.00%
Desastre natural	0	0.00%
Personal	0	0.00%
Importaciones	7	58.33%
Otros	0	0.00%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 64 Posibles crisis Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos brindados por el público objetivo, el área de ventas considera como próximo riesgo a la restricción de importaciones ya que es su principal ingreso.

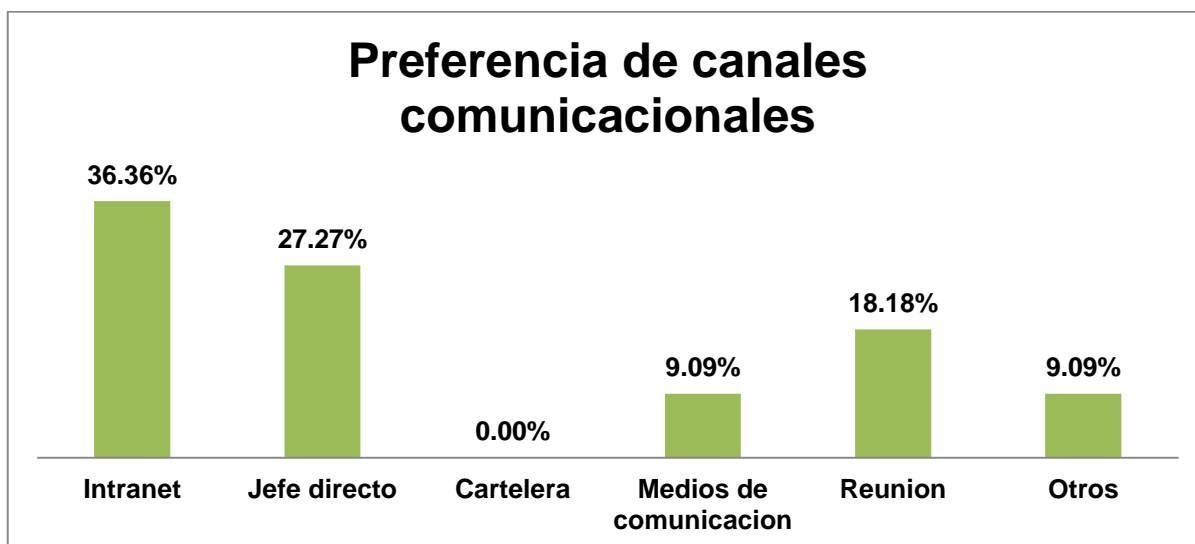
Canales y herramientas idóneas**5. ¿Cuáles de los siguientes canales comunicacionales prefiere usted?**

Tabla 66 Canales comunicacionales Ventas

Preferencia de canales comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Intranet	4	36.36%
Jefe directo	3	27.27%
Cartelera	0	0.00%
Medios de comunicación	1	9.09%
Reunión	2	18.18%
Otros	1	9.09%
TOTAL	11	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 65 Canales comunicacionales Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos que arroja esta herramienta de investigación, nos muestra que la preferencia como canal de comunicación es el intranet, el cual proporciona información inmediata, sin embargo debe existir una buena cultura organizacional para revisar constantemente este medio tecnológico.

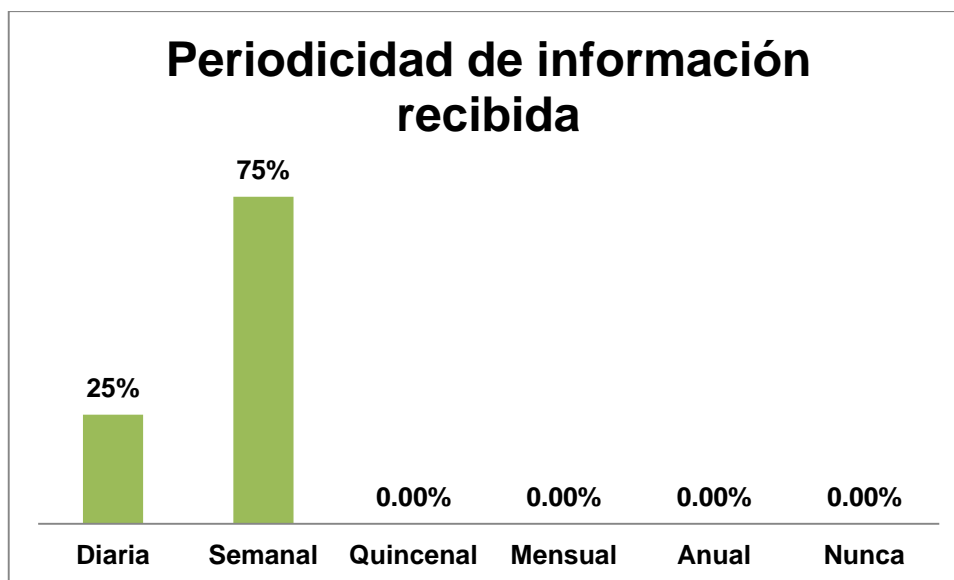
6. ¿Con qué periodicidad le gustaría recibir información?

Tabla 67 Periodicidad Ventas

Periodicidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Diaria	2	25%
Semanal	6	75%
Quincenal	0	0.00%
Mensual	0	0.00%
Anual	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 66 Periodicidad Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos que muestra la gráfica, los colaboradores prefieren recibir semanalmente información, lo cual es un buen lapso de tiempo para renovar o potenciar los temas puntuales.

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas comunicacionales considera usted más eficiente?

Tabla 68 Herramientas comunicacionales Ventas

Preferencia de herramientas comunicacionales	Número de encuestas	% Porcentaje
Correo electrónico	6	60%
Foros	1	10%
Chats	1	10%
Video conferencias	2	20%
Otros	0	0.00%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 67 Herramientas comunicacionales Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos brindados por el público objetivo, los colaboradores del área de ventas consideran importante manejar la comunicación a través de correo electrónico ya que tienen al alcance de su mano esta herramienta.

Manejo comunicacional

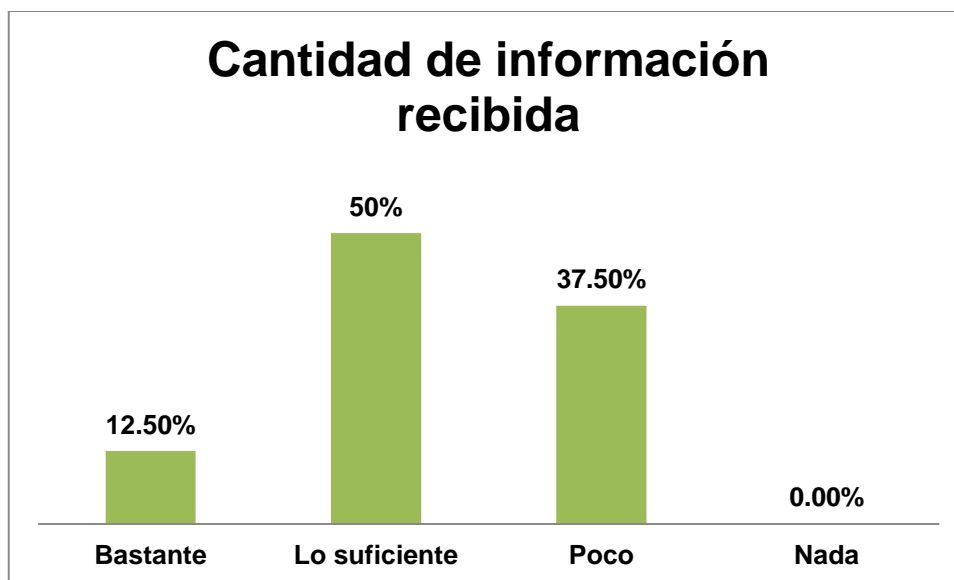
8. ¿Qué cantidad de información recibe de la empresa?

Tabla 69 Información recibida Ventas

Cantidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Bastante	1	12.5%
Lo suficiente	4	50%
Poco	3	37.5%
Nada	0	0.00%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 68 Información recibida Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos arrojados por el público objetivo, la mitad de los encuestados en el área de ventas considera que la información es suficiente, este indicador es favorable ya que da a conocer que la empresa entrega información paulatinamente.

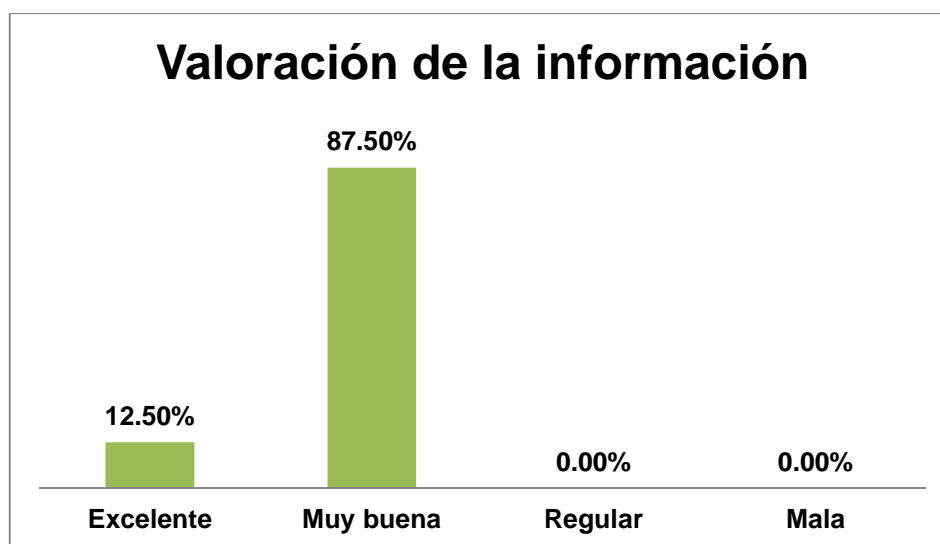
9. ¿Qué valoración le da a la información recibida?

Tabla 70 Información Ventas

Calidad de información	Número de encuestas	% Porcentaje
Excelente	1	12.5%
Muy buena	7	87.5%
Regular	0	0.00%
Mala	0	0.00%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 69 Información Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según la gráfica expuesta, los colaboradores de Indumadera en el área de ventas consideran que la información que reciben es muy buena, lo cual es un gran complemento al ser suficiente como se analizó anteriormente.

10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

Tabla 71 Preferencia de Información Ventas

Información que gustaría recibir	Número de encuestas	% Porcentaje
Capacitaciones	6	50%
Incentivos	6	50%
Normativas	0	0.00%
Otros	0	0.00%
TOTAL	12	100%

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 70 Preferencia de información Ventas



Elaborado por: Karen Cevallos

Interpretación:

Según los datos obtenidos por el público objetivo, los colaboradores consideran importante recibir información sobre capacitaciones e incentivos, no muestra interés sobre prevención.

3.11. Resultados de la investigación cualitativa

A continuación se colocan las entrevistas realizadas en las diversas instituciones externas y de algunos departamentos de Indumadera.

Entrevistado: Sr. Xavier Wandemberg – Gerente General de Indumadera

Karen Cevallos: ¿Realizan en la organización análisis del entorno?

Xavier Wandemberg: Sí se realiza un análisis. Sobre todo se ha intensificado a partir de enero por los cambios, regulaciones del Estado. Indumadera es una empresa que se preocupa por cumplir con las normativas.

KC: ¿Indumadera se ha visto enfrentada a crisis en los últimos años?

XW: Ventajosamente la empresa no ha enfrentado crisis. El manejo adecuado de la misma la ha mantenido estable. La imposición de salvaguardias impacto en la industria y en la organización; más sin embargo no se la cataloga como crisis. Se mantuvo una comunicación posterior con los clientes por el incremento a los precios, la reacción fue favorable.

KC: ¿Cuáles son las crisis potenciales de Indumadera?

XW: La crisis potencial de la empresa es: daños estructurales por algún fenómeno natural. El más reciente fue los temblores por la falla tectónica de Guayllabamba.

KC: ¿Han designado algún representante para enfrentar la crisis?

XW: Indumadera cuenta con un Comité de Crisis, en el cual se maneja un plan de contingencia para desastres naturales. Los líderes del grupo y brigadas pertenecen al área administrativa.

KC: ¿Cuál considera usted el mejor canal de comunicación interna y externa?

XW: El mejor canal de comunicación interna se considera que son las reuniones de trabajo y de grupo, ya que se realiza un conversatorio más íntimo y personalmente, con ello se pueden solventar en el acto algunas dudas e inconvenientes. El segundo canal comunicacional se considera al correo interno en el cual se puede difundir información de manera masiva, pero usualmente no existe retorno de la recepción.

Entrevistado: Diana Castañeda – Gerente Administrativa de Indumadera

Karen Cevallos: ¿Considera necesario la implementación de un departamento de comunicación?

Diana Castañeda: Indumadera cuenta con un asesor externo, quien es el encargado de comunicar al cliente sobre eventos, publicidad, entre otros. El área de

Talento Humano es el encargado de difundir internamente; sin embargo por el número de empleados no es necesario un departamento de comunicación.

KC: ¿Cree necesario la implementación de un plan de gestión comunicacional en crisis para la empresa, por qué?

DC: Es necesaria la implementación de un plan de gestión comunicacional en crisis, ya que se contaría con un proceso formal y detallado del accionar.

KC: ¿Cuáles son las crisis potenciales de Indumadera en su área de talento humano?

DC: Actualmente son las salvaguardas, ya que se incrementó notablemente los precios al consumidor, por consiguiente se podría dar una disminución en las ventas y esto generaría una crisis financiera. Para mejorar este panorama, los directivos se encuentran buscando productos sustitutos.

Entrevistado: Juan Allaico - Coordinador de Producción de Indumadera

Karen Cevallos: ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en cuanto a seguridad?

Juan Allaico: Indumadera no tiene inconvenientes con el área de seguridad, cumple con todos los reglamentos, equipos de protección. Se debe controlar el uso adecuado de todos los uniformes y trajes especiales para cada uno de los integrantes de la planta. Se necesita mantenimiento a vías de evacuación y la señalética si hay pero debería mejorar.

KC: ¿Cuáles cree usted son las potenciales crisis de su departamento?

JA: El personal operativo ya es de avanzada edad, no se contrata a nuevos talentos, esto podría generar un inconveniente con los reemplazos de cada uno de ellos ya que no tendrán la experiencia necesaria.

KC: ¿Cuáles son los lineamientos de la directiva en cuanto a una crisis de seguridad en la planta?

JA: La directiva es de puertas abiertas. Tenemos lineamientos claros sobre utilizar los equipos de protección correctamente e informar inmediatamente de cualquier anomalía en la planta.

KC: ¿Cuál es la posición de la directiva ante la crisis?

JA: La directiva está abierta a buscar productos sustitutos que beneficien al crecimiento del país y estabilidad de la organización. Se busca introducir al país maquinarias con tecnología de punta.

Entrevistado: Daniel Varela - Representante del Ministerio del Ambiente.

Karen Cevallos: ¿Cómo el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito apoya a este tipo de empresas? ¿Comente que planes actualmente tienen?

Daniel Varela: El Ministerio del Ambiente se maneja con incentivos ambientales, al momento se maneja con cuatro. El primero es un incentivo aplicado a las buenas prácticas ambientales en la oficina, la Certificación Ambiental Ecuatoriana "Punto

Verde”, Incentivo Económico por el cambio de maquinaria que beneficie al medio ambiente e incentivo para maquinarias importadas.

La Certificación Ambiental “Punto Verde” podría generar mayor credibilidad y reputación a la marca.

Entrevistado: Carmen Llamda - Representante del Ministerio del Ambiente

Karen Cevallos: ¿Qué regulaciones implementa el Ministerio del Medio Ambiente para evitar crisis/conflictos en el sector maderero del país? ¿Cómo cuales por ejemplo?

Carmen Llamda: Entre las regulaciones que implementa el ministerio, se encuentra el CCAN o Catalogo de Categorización Ambiental Nacional que es un listado de los diferentes proyectos, obras o actividades mediante el cual se unifica el proceso de regularización ambiental. En función de las características particulares de estos y de se adjunta una gráfica.

Ilustración 71 Catálogo de Categorización Ambiental Nacional

CÓDIGO CCAN	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	CATEGORÍA (I, II, III, IV)
32	Fabricación de productos de madera	
32.1	Fabricación de productos de madera	
32.1.1	Corte y preservación de madera	
32.1.1.1	Corte y preservación de madera	
32.1.1.1.1	Corte y preservación de madera	III
32.1.1.1.2	Preservación de madera	III
32.1.1.1.3	Aserraderos	II
32.1.2	Fabricación de productos de madera reconstituida, chapa y madera terciada	
32.1.2.1	Construcción y/u operación de fábricas para elaboración de productos de madera reconstituida, chapa y madera terciada	
32.1.2.1.1	Construcción y/u operación de fábricas para elaboración de productos de madera suave y madera terciada	II
32.1.2.1.2	Construcción y/u operación de fábricas para elaboración de productos de madera suave y madera terciada	II
32.1.2.1.3	Construcción y/u operación de fábricas para elaboración de madera terciada (excepto entramado)	II

Fuente: Ministerio del Ambiente

Inicialmente se analiza el catálogo para determinar la categoría y las acciones a llevar a cabo, una de ellas evalúa la calidad ambiental por medio del análisis de

indicadores cualitativos y cuantitativos, otro son las inspecciones que las realizan los sujetos de control de modo sorpresivo.

Entrevistado: Cynthia Sánchez - Representante del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito

Karen Cevallos: ¿Qué normativas, leyes o reglamentos tiene el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito frente a las empresas en cuanto al cuidado del ambiente y otros?

Cynthia Sánchez: La Secretaria del Ambiente se rige a las licencias ambientales, dentro de ellas se encuentran las Tulas, las cuales son emitidas por el ente de gobierno en donde se acredita a municipios y gobiernos para legislar.

Ésta tiene reglamentos adjuntos como son las mineras, carboníferas, entre otros, dentro de alguno de ellos se encuentra el corte y preservación, es el punto 32.1.1.1.1 de la categoría 3 en el acuerdo 006. Se estipula el tipo de acción es decir de alto, medio, bajo impacto alto.

Entrevistado: Bernardo Guevara - Director de Calidad Ambiental de la Secretaria del Ambiente del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito

Karen Cevallos: ¿Cuál es el impacto ambiental de las empresas comercializadoras y de transformación de madera del país?

Bernardo Guevara: Actualmente el mundo tiene un índice de calentamiento global muy alto, esto en vista de la tala indiscriminada y otros factores. La entidad no cuenta con estadísticas actualizadas del impacto ambiental de este tipo de categoría; sin embargo se han desarrollado Guías Prácticas Ambientales para diversos segmentos alienados al problema.

En ellas se habla sobre qué hacer con los residuos, como manejar la basura o el reciclaje correcto, como reducir el consumo de agua, y como cuidar el suelo.

A continuación se detalla el método de observación “in situ”.

Ilustración 72 Ficha de Observación – Finanzas**Ficha de Observación****Indumadera**

Fecha: Quito, 17 de abril del 2015

Propósito:

Visualizar los potenciales riesgos físicos y herramientas del área de finanzas.

Principales Hallazgos:

- Es un lugar que cuenta con herramientas tecnológicas, telefónicas.
- Solo tienen una puerta de salida, con área de escalera estrecha.
- No se encontró señalética interna.
- El espacio entre cubículos es correcto.
- No se visualizó una cartelera.

Observaciones:

- Cuenta con materiales adecuados para la labor, sin embargo en caso de emergencia podría ser un gran inconveniente salir corriendo por aquella escalera.

Observador/ a:

Karen Cevallos

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 73 Ficha de Observación – Sistemas Integrados de Gestión**Ficha de Observación****Indumadera**

Fecha: Quito, 17 de abril del 2015

Propósito:

Visualizar los potenciales riesgos físicos y herramientas del área de Sistemas Integrados de Gestión.

Principales Hallazgos:

- Es un lugar que cuenta con herramientas tecnológicas, telefónicas.
- Acceso fácil y rápido hacia un área externa en caso de desastre natural.
- Se considera importante contar con más ventanas para el ingreso de luz solar.

Observaciones:

- El área cuenta con los materiales y herramientas necesarias en caso de emergencia.

Observador/ a:

Karen Cevallos

Elaborado por: Karen Cevallos

Ilustración 74 Ficha de Observación – Gerencia Comercial**Ficha de Observación****Indumadera**

Fecha: Quito, 17 de abril del 2015

Propósito:

Visualizar los potenciales riesgos físicos y herramientas del área comercial.

Principales Hallazgos:

- Es un lugar que cuenta con herramientas tecnológicas, telefónicas.
- Acceso fácil y rápido hacia un área externa en caso de desastre natural.
- Es un lugar pequeño.
- No cuenta con métodos alternos de comunicación, ejemplo: carteleras.

Observaciones:

- El área cuenta con los materiales y herramientas necesarias en caso de emergencia.

Observador/ a:

Karen Cevallos

Elaborado por: Karen Cevallos

3.12. Análisis de los resultados cuantitativos, cualitativos y observación

Para una mejor visualización de las encuestas y entrevistas se coloca el análisis de cada una de las herramientas.

3.12.1. Análisis de los resultados cuantitativos

Como se explicó anteriormente se tomaron en cuenta tres puntos clave que ayudarán en el futuro desarrollo de la planificación: posibles crisis comunicacionales, canales y herramientas idóneas y manejo comunicacional.

3.12.1.1. General

- Según la información brindada se puede concluir que Indumadera cuenta con un personal altamente calificado en todas sus áreas, además es joven y labora la mayoría más de 6 años en la corporación, lo que indica que la empresa aporta para el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores.
- Así también las tres cuartas partes de la empresa son colaboradores masculinos pero se destaca por el esfuerzo físico que se requiere en la mayoría de los puestos; sin embargo existe un desbalance de género que podría provocar un conflicto interno.

Posibles crisis comunicacionales

- Cabe destacar que casi la mitad de los colaboradores no recuerdan alguna crisis por la que ha pasado la empresa; mientras que los que sí recuerdan coinciden que ha sido de tipo regulatoria por el cambio de normativas y que afectado en ventas y por consiguiente en el área financiera.
- Adicionalmente los colaboradores consideran que el riesgo próximo o posible crisis es por las importaciones y por lo tanto en el área financiera.

Canales y herramientas idóneas

- Los canales comunicacionales que prefieren son las reuniones y la información a través de su jefe directo con una periodicidad semanal.
- En cuanto a herramientas comunicacionales los colaboradores de Indumadera consideran que es mejor manejarse a través del correo electrónico, cabe destacar que se debe reforzar la cultura organizacional para potencializar esta herramienta tecnológica; sin embargo consideran que reciben la información suficiente y que a la vez es muy buena.

Manejo comunicacional

- Finalmente afirman que desean recibir información sobre capacitaciones sobre los productos en su mayoría, mas no hay un interés por conocer a cerca de normativas de seguridad entre otros.

3.12.1.2. Área de producción

- Según los datos obtenidos, los colaboradores de esta área casi la mitad tiene más de 46 años y laboran más de 10 años en la corporación lo cual no es un buen indicador, es necesario contar con gente joven para que vayan adquiriendo experiencia en el área.

Potenciales riesgos

- Además las personas que conocen sobre una crisis pasada afirman que ha sucedido accidente laboral y en el área financiera y por consecuencia a impactado en las ventas y estabilidad.

Canales y herramientas idóneas

- Así también prefieren recibir información a través de correo electrónico y vídeo conferencias de manera mensual, pero se considera que es un lapso muy largo

de tiempo para informar y estas herramientas no aplicarían para este grupo objetivo por su falta de acceso a tecnología, se sugiere el uso de carteleras.

Manejo comunicacional

- Se considera que la información que receptada es poca pero a la vez muy buena, se debe incrementar el flujo de información. Desean recibir capacitaciones sobre los productos.

3.12.1.3. Área de bodega

- Según los datos obtenidos, el personal de esta área es joven y a pesar de ello labora más de 10 años la mayoría lo cual es un buen indicador sobre la fidelidad de ellos hacia la empresa.

Canales y herramientas idóneas

- Consideran como mejor herramienta comunicacional el manejo de cartelera y de reuniones y coinciden que debería realizarse de manera mensual.

3.12.1.4. Área administrativa

- En el área administrativa, el personal es relativamente joven, sin embargo no tienen mucho tiempo laborando en la empresa, por lo tanto cuentan con una vasta experiencia.
- En este segmento es el único lugar en donde se encontró personal femenino.

Manejo comunicacional

- La preferencia de herramienta comunicacional es el intranet, el jefe directo y las reuniones ya que consideran un factor directo que reducirá rumores en el área; así también afirman que deberían recibir información semanal.

3.12.1.5. Área de ventas – sucursales

- Según los datos obtenidos, esta área tiene una larga trayectoria, la mayoría cuenta con más de 6 años laborando en la empresa lo cual es un buen indicador.

Posibles crisis comunicacionales

- Este público fue el único que coincidió que Indumadera no ha pasado por ninguna crisis.

Canales y herramientas comunicacionales

- Consideran al intranet, jefe directo como canales de comunicación necesarias e importantes en su área y destacan que la información debería transmitirse de manera semanal.
- El correo electrónico es una buena herramienta comunicacional para ellos e inmediata; así también afirma la mitad que desean recibir información sobre capacitaciones y la otra mitad sobre incentivos.

3.12.2. Análisis de los resultados cualitativos

3.12.2.1. Gerente General de Indumadera

- Xavier Wandemberg afirma que se realiza un análisis del entorno y actualmente con mayor razón por el cambio de normativas que se están aplicando para el sector.
- La empresa no ha pasado por ninguna crisis pero destaca como potencial a un desastre natural.
- Comentó que Indumadera cuenta con un comité de crisis que son los encargados de tomar las acciones pertinentes en caso de alguna y que los directivos principales serían los voceros externos y como responsables de brigada se encuentra Manuel Freire y Diana Castañeda.

- Afirmó que el mejor canal de comunicación con los colaboradores son las reuniones que se mantienen ya que se responde a las inquietudes en ese momento y se puede visualizar la expresión corporal de los mismos.

3.12.2.2. Gerente Administrativa

- Diana Castañeda afirmó que la empresa no requiere de un departamento de comunicación ya que tendría las mismas actividades que ya viene realizando el área de talento humano.
- Así también considera que es importante el desarrollo de un plan de gestión comunicacional en crisis que abarque muchos más temas a comparación del actual documento.
- Como crisis potenciales en el área administrativa, Castañeda asegura que son las importaciones, ya que afectaría a las ventas y por consecuencia a la parte financiera que en un futuro si no se maneja adecuadamente podría no cumplirse con las obligaciones tributarias, laborales entre otras.

3.12.2.3. Coordinador de Producción

- Juan Allaico afirma que los operarios con los que cuenta actualmente son de edad avanzada por lo tanto teme que en un futuro se quede sin trabajadores que le brinden soporte.
- Concluyó que la directiva es muy abierta a escuchar sugerencias o solicitudes, y que en cuanto a la posible crisis que enfrentaría Indumadera se analiza la elaboración de nuevos productos en la planta.

3.12.2.4. Representante del Ministerio del Ambiente

- Daniel Varela afirmó que el ministerio brinda varios incentivos a la industria productiva entre ellos la Certificación Ambiental Ecuatoriana “Punto Verde” esta es una certificación que se le otorga a empresas que demuestren casos de producción más limpia o mejoras en proyectos.
- Así también aseguró que ellos analizan varios indicadores en los cuales mejore la calidad ambiental del sector y alrededores como: disminución de desechos, de consumo de energía eléctrica, etc., y emite la certificación el SAE (Servicio de Acreditación Ecuatoriana).
- Afirmó que existe la máxima certificación a nivel nacional, cuando la empresa tiene cuatro puntos verdes que se reconoce a la empresa como eficiente.

- Otro punto a destacar es, la autorización ambiental, el cual es un incentivo económico puesto que premia a las empresas que, por ejemplo, hagan un reemplazo en su maquinaria, equipos y tecnologías que sean más amigables con el ambiente, y que su uso ha beneficiado al medio ambiente, comunidad aledaña, así como que esta pertenece a la empresa.
- Entre las regulaciones que se llevan a cabo están los monitoreos en donde se analiza la calidad ambiental por medio de indicadores, en cuanto a las inspecciones no se necesita notificación previa, las auditorías ambientales y la vigilancia comunitaria.

3.12.2.5. Representante del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

- Cynthia Sánchez, asegura que las licencias ambientales muestran cómo hacer para proteger el medio ambiente y las normas técnicas que deben tomar en cuenta las empresas, cuales brindan un soporte para la empresa y su actuar. Se encuentra ligado al acuerdo 006 enviado por el ministerio.

3.12.3. Análisis de los resultados de la Observación “in situ”

- Se concluye que los departamentos de Finanzas, Sistemas de Gestión tienen herramientas comunicación cerca y de fácil acceso.

- Se debe mejorar en cuanto a salidas en caso de emergencia, ya que en algunos casos solo cuentan con una puerta de salida lo cual dificulta el huir en caso de emergencia.
- Dentro de los departamentos no existe señalética.
- Se considera importante pintar nuevamente las líneas de seguridad desde el ingreso a la planta.
- En el Área de almacenamiento del producto, se sugiere diseñar una bodega cerrada, esto brindara más seguridad y mayor cuidado del mismo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

4. Introducción

Luego de realizar la respectiva investigación de campo y el análisis PEST se cuenta con información necesaria y relevante para diseñar estrategias comunicacionales, acorde a las necesidades de los *stakeholders* de Indumadera y lograr alcanzar los objetivos propuestos anteriormente.

4.1 FODA

El FODA, es una herramienta que provee información necesaria para analizar en un contexto amplio a una empresa, como:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades
- ✓ Oportunidades
- ✓ Amenazas

A continuación se detalla el FODA de Indumadera.

Tabla 72 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El historial de crisis de la empresa es nulo. ✓ Su personal es muy comprometido y fiel a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee maquinaria actualizada. ✓ Al comercializar productos importados en su mayoría, la estabilidad económica depende mucho de ello.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El decrecimiento del índice de la pobreza en Ecuador proporciona una mayor capacidad adquisitiva al cliente. ✓ Impulsar la producción ecuatoriana (barrederas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impuesto a las salvaguardias. ✓ Atrasos en la recepción de la materia prima importada. ✓ Desastres naturales. ✓ Nuevas políticas gubernamentales. ✓ Incremento del valor de materias primas importadas.

Elaborado por: Karen Cevallos

4.2. Diagnóstico

Según los datos recolectados anteriormente en la organización, los colaboradores afirman que Indumadera ha pasado por crisis de tipo externas en las que se contemplan las de origen normativo gubernamental. Adicionalmente confirmaron que a consecuencia de la primera se ha desarrollado una crisis financiera, y finalmente se

puede mencionar una de tipo accidente laboral, a pesar que pocas personas confirmaron la existencia de la misma.

4.2.1. Identificación de crisis potencial

Los colaboradores de la empresa afirman que las crisis potenciales actualmente son:

- Nuevas normativas gubernamentales en cuanto a importaciones y posteriormente,
- Crisis de tipo financiero,
- Desastres naturales.

4.2.2. Índice de gravedad

A continuación, se detallarán los índices según su gravedad:

Tabla 73 Índice de gravedad

Código	Descripción
CI- 001	Reducción de importaciones.
CI-002	Inestabilidad financiera.
CI-003	Incremento de precios al consumidor final.
CI-004	Reducción de ventas.
CI-005	Accidente laboral.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Karen Cevallos

4.3. Públicos

A continuación, se detallan los stakeholders de Indumadera:

Tabla 74 Tabla de Públicos

INTERNA	MIXTA	EXTERNA
Colaboradores	Distribuidores	Clientes
Accionistas	Familia de trabajadores	Proveedores
Alta gerencia		Prensa
Sucursales		Comunidad
		Gobiernos
		Ministerios (Comercio Exterior, Ambiente)
		ISO
		Acreedores
		Competencia Directa
		Activistas
		ONG'S
		Inversionistas
		Líderes de opinión
		Sindicatos

Elaborado por: Karen Cevallos

4.4. Objetivos

General

- ✓ Minimizar el impacto de una crisis de cualquier índole para Indumadera, a través de herramientas comunicacionales.

Específicos

- ✓ Elaborar diversas herramientas comunicacionales que brinden guías prácticas para sobrellevar correctamente una crisis de cualquier índole.
- ✓ Informar a los *stakeholders* internos, sobre cómo manejar una crisis a través de diversos eventos institucionales.

4.5. Propuesta

Tabla 75 Propuesta

ESTRATEGIA	TÁCTICA	JUSTIFICACIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
<p>Elaborar una política de comunicación que permita direccionar el actuar de la empresa.</p>	<p>Definir las variables de la política de comunicación.</p>	<p>Es importante contar con una política de comunicación institucional, porque define los lineamientos en comunicación. Es una guía rectora para actuar.</p>	<p>Definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Públicos • Instrumentos • Tiempos • Mensajes • Voceros • Difundir y socializar. <ul style="list-style-type: none"> • Análisis previo de las crisis potenciales 	<p>Área de comunicación. Gerencia</p>

<p>Se considera de la Área de</p> <p>Diseño de un importante para empresa. comunicación. Comité</p> <p>manual de una institución, • Definir el de crisis.</p> <p>comunicación contar con un Comité de Gerencia.</p> <p>en crisis para manual de crisis, Crisis.</p> <p>Indumadera. el cual • Definir la sala</p> <p>direccionará al de</p> <p>equipo humano reuniones.</p> <p>en caso de alguna • Descripción y</p> <p>eventualidad. radiología de</p> <p>la crisis.</p> <p>• Definir</p> <p>voceros.</p> <p>• Difusión y</p> <p>socialización.</p>

Elaborado por: Karen Cevallos

Tabla 76 Propuesta

OBJETIVO: Informar a los *stakeholders* internos, sobre cómo manejar una crisis a través de diversos eventos institucionales.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	JUSTIFICACIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Sociabilizar con los públicos internos de la empresa sobre cómo manejar una crisis eventual.	Elaboración de un plan anual de capacitación sobre normas de seguridad.	Es necesario que los colaboradores conozcan a profundidad como actuar en caso de un desastre natural de cualquier índole.	Definir: <ul style="list-style-type: none"> • Lugar • Temas • Expositores • Materiales • Cronograma • Definir medios de difusión. • Establecer patrones de seguridad. • Definir plantillas de registro. 	Área de comunicación y comité de crisis.

- Programar simulacros.
- Charlas con expertos externos.
(uno por mes)

Contar con material comunicacional visual, es una forma más amigable de Diseñar de comunicar algún material comunicacional para informar a todos los colaboradores públicos de la empresa y caso de una emergencia. 2 informativos por semana, como lo

- Selección de tema.
- Selección de información (tips).
- Propuesta de diseño.
- Aprobación.
- Envío a producción.
- Envío vía web y carteleras

Área de comunicación

<p>solicitaron en la investigación.</p>	
<p>Monitoreo trimestral de las normas de seguridad y su correcto uso.</p> <p>Permitirá verificar el correcto uso de las normas de seguridad.</p>	<p>Envío de experto en normas de seguridad trimestralmente a la planta central.</p> <p>Gerencia</p>
<p>Charlas y simulacros con expertos en normas de seguridad.</p> <p>Incrementará los conocimientos en temas de seguridad de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un experto en normas de seguridad. • Determinar un plan anual de temas para estas charlas y simulacros. <p>Área de comunicación y Gerencia General</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el experto.
<p>Este taller permitirá al vocero aprovechar todos los espacios en los medios de comunicación para transmitir sus mensajes clave y re direccionar a la entrevista en caso de ser necesario.</p> <p>Taller de <i>Media training</i> para voceros externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un servicio de relaciones públicas que proporcione todo el taller en conjunto con los especialistas en el área teórica y práctica. • Definir el número de personas a entrenar en medios, lugar, fecha y hora. • Entrega de certificados. <p>Área de comunicación y Gerencia General</p>

Elaborado por: Karen Cevallos

ANEXOS



Anexo N1

1. Políticas de comunicación

1.1. Públicos

INTERNA	EXTERNA
Colaboradores	Clientes
Accionistas	Proveedores
Alta gerencia	Prensa
Distribuidores	Comunidad
Sucursales	Gobiernos
	Ministerios (Comercio Exterior, Ambiente)
	ISO
	Acreeedores
	Competencia
	Activistas

ONG'S
Inversionistas
Líderes de opinión
Sindicatos

Elaborado por: Karen Cevallos

1.2. Instrumentos a utilizar

TIEMPO DE NORMALIDAD	TIEMPO DE CRISIS
Televisión	Televisión
Radio	Radio
Prensa	Prensa
Redes sociales	Redes sociales
Web	Web
Intranet	Comunicado
Comunicados	

Elaborado por: Karen Cevallos

1.3. Mensajes

TIEMPO DE NORMALIDAD	TIEMPO DE CRISIS
<p>“Estamos felices de anunciar que este año ha sido gratificante, las ventas han crecido en un 10%, gracias por su esfuerzo y sacrificio del día a día, estamos seguros que contamos con un personal altamente calificado en todas sus áreas.”</p>	<p><i>Crisis: Reducción en ventas.</i></p> <p>“Indumadera se caracteriza por ser una empresa emprendedora, dispuesta a realizar nuevos retos; por ello, les comunicamos que el directorio de la empresa se encuentra analizando nuevas propuestas de producción con productos nacionales, con el objetivo de reducir al mínimo el impacto en el área financiera. En los próximos días les haremos saber cómo se desarrolla el tema con el fin de evitar especulaciones.”</p>

Elaborado por: Karen Cevallos

1.4. Voceros

Departamentos
Gerencia General
Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión
Asesor Jurídico
Asesor Financiero
Gerente Comercial
Gerente Administrativa

Elaborado por: Karen Cevallos



Fecha:	XXXXXX
Medio:	XXXXXX
Lugar:	XXXXXX
Vocero:	XXXXXX
Tema:	MODELO 1 Sustitución de importaciones
Plantilla:	27/9/3
Mensaje:	Indumadera garantiza la solvencia de la empresa aún frente a la restricción de importaciones. No habrá reducción del personal. Estamos preparados con un fuerte contingente frente a la situación.



Fecha:	xxxxx
Medio:	xxxxx
Lugar:	xxxxx
Vocero:	xxxxx
Tema:	MODELO 2 Desastre Natural
Plantilla:	CCO
Mensaje:	<p>Hoy por la tarde hemos recibido una lamentable noticia a causa del sismo cuyo epicentro se originó en la zona de Pomasqui y repercutió en Calderón, lugar donde se encuentra nuestra planta central.</p> <p>Nos unimos al sentimiento de dolor de las familias afectadas de los trabajadores fallecidos. Queremos asegurar a dichas familias que la empresa tomará las medidas pertinentes para no desampararlas.</p> <p>Indumadera siempre trabajará y velará por el bienestar de todos sus colaboradores y familias, esta no será la excepción.</p>

Indumadera
lo mejor en pisos

CARTELERA INFORMATIVA



Propuesta de cartelera para Indumadera



Propuesta de charla con experto sobre Seguridad Industrial

MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA INDUMADERA

1. Presentación	1
2. ¿Por qué un Manual de crisis?	2
3. Objetivos.....	3
4. Alcance del Manual de crisis.....	3
4.1. ¿Cómo enfrentar la crisis?	3
4.1.1. Credibilidad.....	4
4.1.2. Asumir responsabilidades	4
4.2. Comité de crisis.....	5
4.3. Expertos en comunicación	9
4.3.1. Apoyo especializado	9
4.3.2. Apoyo operativo	9
4.4. Sala de reuniones de seguimiento.....	10
4.5. Localización del cuadro directivo: Staff responsable	11
4.6. Formación en <i>Media Training</i>	12
4.7. Identificar los indicadores previos	13
4.8. Identificar los indicadores de la evolución de la crisis.....	16
4.9. Plan de prevención en crisis	16
4.9.1. Programas de simulación.....	16
4.10. Plan de actuación durante la crisis	23
4.11. Gestión de medios.....	24
4.12. Acciones frente a garantizar la información a los medios de comunicación	26
4.13. Plan para investigar las causas exactas.....	27
4.14. Plan de corrección de las consecuencias.....	28
4.15. Plan de cobertura legal.....	29
4.16. Plan financiero.....	30
4.17. Ayuda de servicios externos	30
4.18. Grupos de interés	31
4.18.1. Contra comunicadores.....	31
4.18.2. Grupos primarios externos.....	31
4.18.3. Grupos primarios internos.....	32

4.18.4. Grupos secundarios.....	32
4.19. Medios para difundir la noticia de la crisis	33
4.20. Grado de difusión de la noticia	34
4.21. Lesión de la imagen	34
4.22. Medios para difundir los comunicados	35
4.23. Objetivo de la primera comunicación	36
4.24. Esquema de los comunicados.....	36
4.24.1. Contenido	36
4.24.2. Instrumentos de la comunicación	38
Bibliografía.....	39

1. Presentación

Contar con una empresa comercializadora de productos importados podría generar varios inconvenientes, como accidentes laborales, inestabilidad financiera, cambio de leyes territoriales, incremento en precios, competencia, entre otros. Por ello, se considera importante que Indumadera tenga un sustento físico en el cual pueda basar su accionar en caso de eventualidad que puedan poner en riesgo su desarrollo eficaz.

Las crisis internas o externas pueden generar una inestabilidad de la imagen corporativa, así como debilitar su reputación entre sus colaboradores, clientes, proveedores, grupos de interés, instituciones gubernamentales, entre otros.

El presente Manual de Comunicación en Crisis, plantea un modelo de seguridad a través de guías prácticas, que permitan administrar estratégicamente una crisis de cualquier origen y que genere una respuesta inmediata para sobrellevar la situación de manera correcta, logrando minimizar el impacto de la misma en Indumadera.

2. ¿Por qué un Manual de crisis?

Ante situaciones que puedan impactar los productos que oferta Indumadera, infraestructura, negocios, alianzas, tergiversación de información, manejo inadecuado de procedimientos institucionales, aplicación de leyes restrictivas, desastres naturales, crisis políticas e incluso corporativas, daños de plataformas de manufactura, entre otros. La empresa a través de sus distintas dependencias y en coordinación con la presidencia, deberá responder oportunamente para minimizar los riesgos o daños de las crisis y así proteger la integridad y los intereses tanto de los beneficiarios como de la misma corporación.

Para conservar una imagen segura, sólida y creíble frente a los *stakeholders*, es imprescindible el manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo, el cual permitirá interactuar a Indumadera con sus públicos, para difundir, regular, monitorear y controlar el impacto de cualquiera de los acontecimientos anteriormente mencionados.

A continuación, se expondrá el Manual de Comunicación en Crisis para Indumadera, con el objetivo de establecer los diversos procesos en caso de alguna eventualidad y minimizar el impacto en la organización.

3. Objetivos

- Guiar a la empresa, Indumadera en tiempos de crisis a través de estrategias y tácticas comunicacionales.
- Minimizar el impacto de la crisis sobre la organización.

4. Alcance del Manual de crisis

El Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis se implementa para proteger los principios y políticas de la empresa frente a contextos adversos inesperados. Además es una herramienta que permite fortalecer los lazos o vínculos entre los directivos o sucursales de Indumadera, para regular los momentos de crisis a través de una comunicación adecuada que permita conservar una imagen corporativa correcta y confiable entre los públicos y los medios masivos de comunicación; así mismo, para evitar o mitigar el riesgo interno y externo que afecte la reputación de la marca y de los servicios educativos que con ella se adelantan.

4.1. ¿Cómo enfrentar la crisis?

La organización debe evitar enfrentarse a los medios de comunicación, a causa de las noticias negativas que se esté transmitiendo durante la crisis. Es recomendable centrar los esfuerzos en brindarles toda la información objetiva sobre los hechos para enriquecer a las futuras noticias de los medios, y por lo tanto a la ciudadanía.

Adicionalmente, el éxito de la comunicación en crisis depende de:

- Credibilidad.
- Asumir responsabilidades.

4.1.1. Credibilidad

Para que una organización transmita credibilidad, debe dar a conocer continuamente las actuaciones correctas y responsables de la empresa.

4.1.2. Asumir responsabilidades

Una empresa que demuestra que asume responsabilidades antes, durante y después de la crisis, debe contar con evidencias para el análisis de las posibles crisis, del desarrollo de la misma, y sobre todo de los estudios posteriores, para confirmar el estado de la empresa y que ésta se asegure de que la crisis no vuelva a suceder.

4.2. Comité de crisis

A continuación se detallan los diversos perfiles que pueden brindar soporte en el área interna como externa en caso de alguna eventualidad.

✓ **Perfiles técnicos: Área Directiva**

- Gerente General de Indumadera



Xavier Wandemberg inicio sus estudios universitarios en la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en 1985. Su experiencia laboral es de 25 años hasta la actualidad. Ha incursionado en varias categorías como el comercio, tecnología, aviación y en la actualidad se desempeña como Gerente General de Indumadera.

- Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión
- Gerente Comercial
- Gerente Administrativo
- Coordinador de Producción
- Director del Departamento Jurídico

- **Perfiles directivos: Toma de decisiones**

- Ministro de Comercio Exterior.
- Presidente de la Cámara de Comercio de Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Ministerio del Ambiente.
- Distrito Metropolitano de Quito - Secretaria del Ambiente.

- **Portavoces vinculados con las potenciales crisis de Indumadera**

En el presente gráfico se identifican los portavoces externos de acuerdo a las potenciales crisis de la organización, las cuales fueron detectadas en la investigación de campo a nivel interno.

Crisis de carácter comercial

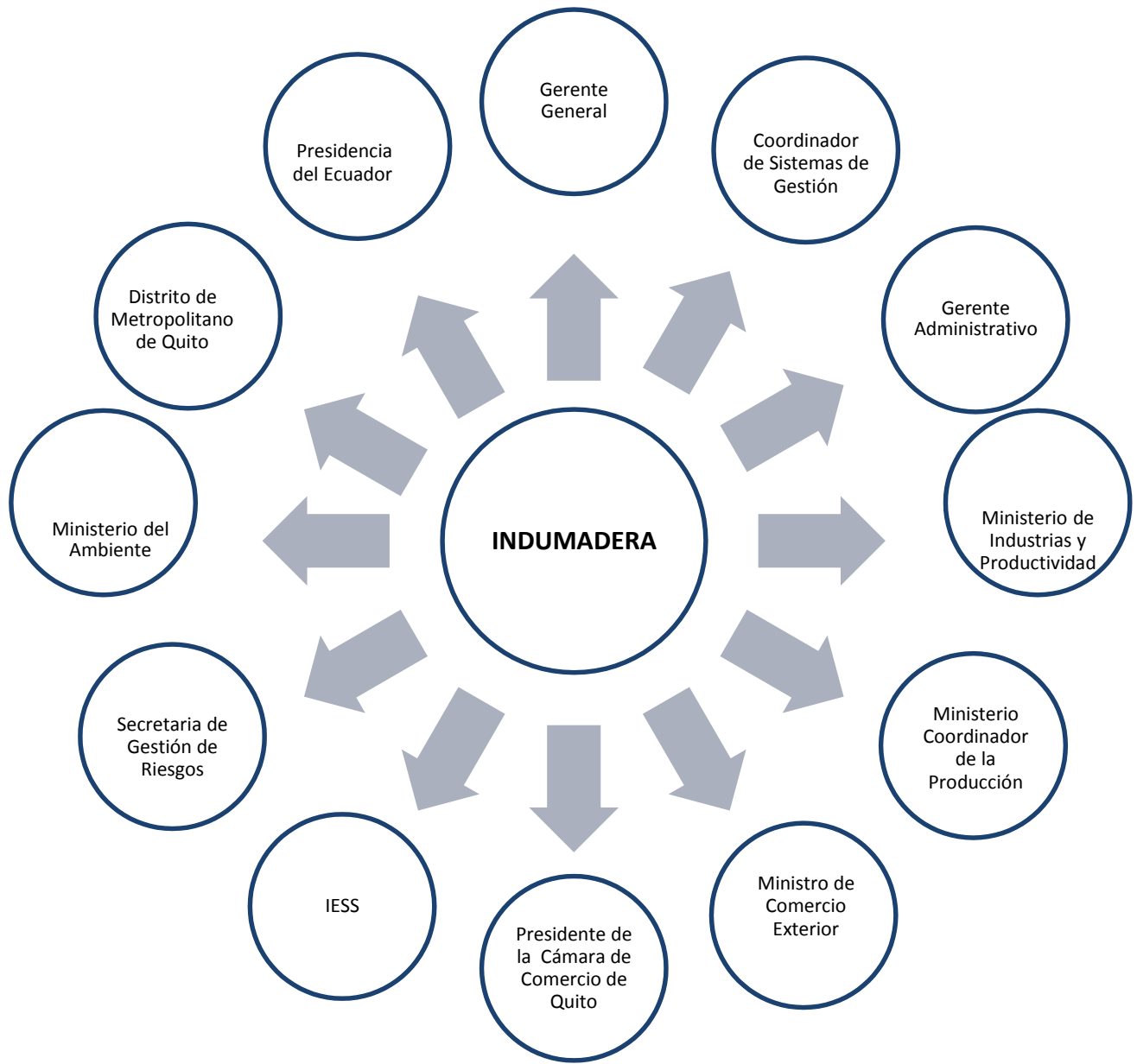
- Ministerio Coordinador de la Productividad.
- Ministerio de Industrias y Producción.
- Ministerio de Comercio Exterior.
- Presidente de la Cámara de Comercio de Quito.

Desastres naturales en la planta central

- Presidencia de la República de Ecuador.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Secretaría de Gestión de Riesgos.

Accidente Laboral

- IESS.
- Gerente General.
- Gerente Administrativa.
- Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión
- Gerente de Producción.



4.3. Expertos en comunicación

A continuación se detallan los expertos en el área interna y externa, que puedan brindar soporte dependiendo de su área y después de haber recibido un entrenamiento en medios.

- **Portavoz de la organización para públicos externos**
- Gerente General de Indumadera
- Coordinador de Sistemas Integrados de Gestión
- Gerente Administrativo

4.3.1. Apoyo especializado

- ✓ **Departamento Jurídico**
- Departamento Jurídico de la Cámara de Comercio de Quito y de Indumadera.

4.3.2. Apoyo operativo

- Coordinador de producción
- Coordinador de proyectos
- Administrador de sucursales

4.4. Sala de reuniones de seguimiento

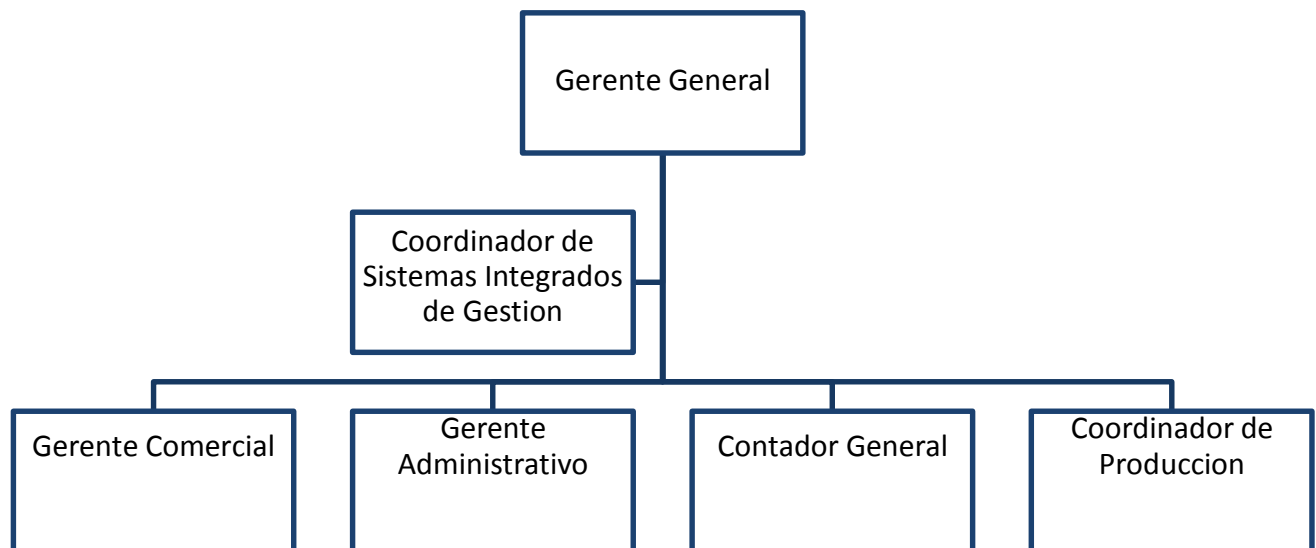


La sala de reuniones deberá estar ubicada en la planta central de Indumadera, la cual contendrá los siguientes requerimientos mínimos:

- 3 Computadores
- Suministros de oficina
- 3 Líneas telefónicas
- Guía telefónica
- Directorio de Medios
- Internet
- 2 Manuales de crisis – impresos
- Proyector
- Mesa de trabajo para 15 personas
- Sillas
- Estudios e investigaciones anteriores – impresos y digitales

- Bases de datos
- Registros de seguimiento
- Generador eléctrico
- Servicio de cafetería

4.5. Localización del cuadro directivo: Staff responsable



Indumadera

- **Dirección:** Santa Teresa de Jesús N6-77y Panamericana Norte., Río Palora, Quito 170202
- **Telfs.** 1700 999 999
- **Página web:** <http://www.indumadera.com/>

4.6. Formación en *Media Training*

A continuación se detalla el contenido básico de la formación de portavoces externos en estrategias y técnicas de *media training*.

- Abordamiento inicial por periodista.
- Introducción: ¿Qué es *media training* y comunicación en crisis?.
- Comunicación interpersonal efectiva. Comunicación kinestésica, proxémica y paralingüística frente a los medios.
- Análisis de los medios de comunicación.
- Tipos de periodistas
- Comunicación efectiva de mensaje de acuerdo al medio.
- ¿Cómo enfrentar entrevistas de manera adecuada?
- ¿Cómo responder a diversos tipos de preguntas? Preguntas abierta, preguntas cerradas.
- Diseño y manejo de mensajes clave.
- Las claves de la relación con los medios.
- Presentaciones en situaciones de crisis. Conferencia de prensa.
- Ejercicios en cabinas de radio, televisivas, prensa escrita.
- Simulaciones en situaciones de crisis.

Adicionalmente, se detalla que la duración del entrenamiento aproximadamente es de 12 horas.

DESCRIPCIÓN DE LA CRISIS

4.7. Identificar los indicadores previos

Mediante la investigación realizada se logró obtener información en cuanto a las crisis potenciales de la empresa, dentro de la cual destacan: desastres naturales, reducción de importaciones, salvaguardias, accidentes laborales.

Es así que se detalla algunos antecedentes de las mismas.

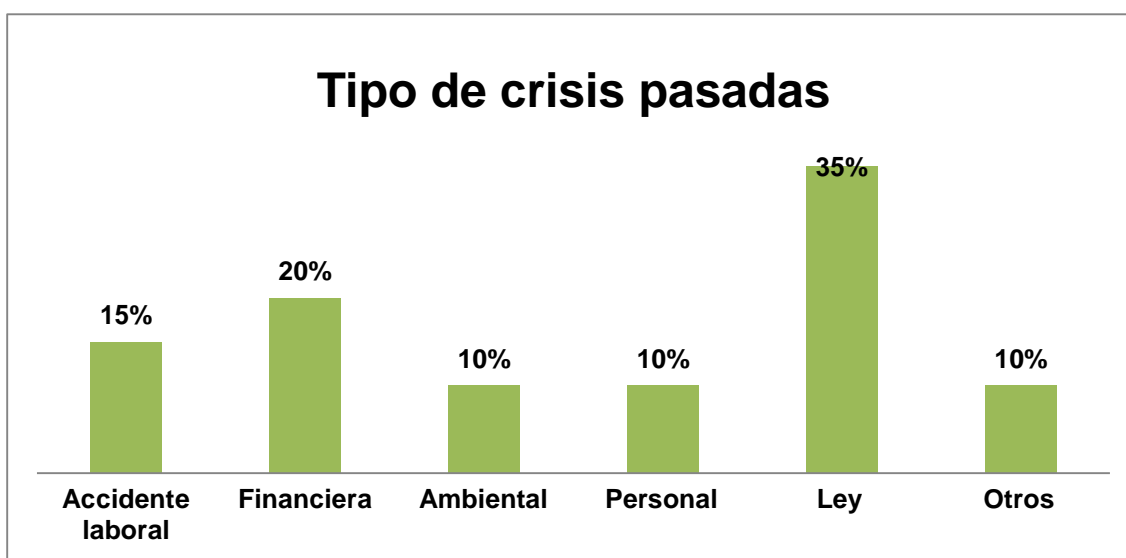
➤ **Detección de señales técnicas, sociales y de opinión**

- En relación con un posible desastre natural dentro de la planta central de Indumadera los directivos de la misma identificaron los sismos producidos por la falla de Nazca en el sector de Guayllabamba, que a pesar de no haber tenido algún inconveniente con ello, el sector en donde se encuentra situada la planta podría verse afectada en un sismo mayor.

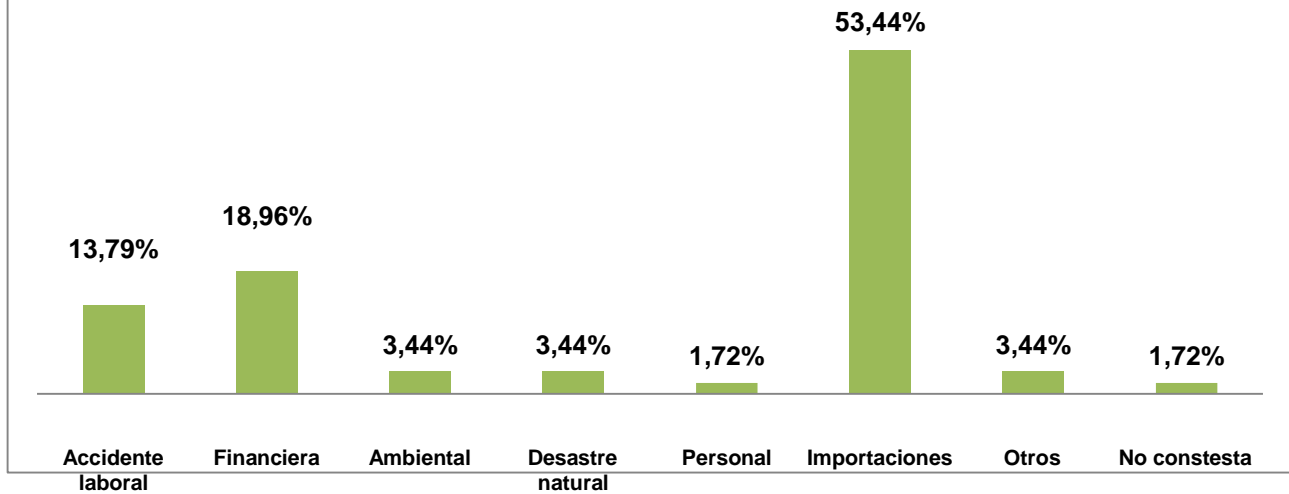
Quito se encuentra asentada sobre una falla geológica que lleva su nombre, la cual genera que grandes masas de tierra interactúen, se muevan unas con otras lo cual provoca los sismos y mantiene la posibilidad de que ocurran otros. Estas fracturas se produjeron debido a que la Placa de Nazca ingresa bajo la continental, lo cual crea presión. Situaciones similares se presentan en Chile, Perú y Colombia. (PORTAL TECNICO DEL METRO DE QUITO, 2015)

- El gobierno actual se encuentra impulsando la matriz productiva a nivel nacional, lo que ha provocado que empresas importadoras reduzcan significativamente sus ventas por el incremento de precios, debido al incremento de aranceles por importaciones. (Spurrier, 2014)

Aquí algunas de las graficas estadísticas acerca de las posibles crisis según los colaboradores.



Riesgos próximos



- Adicionalmente, el barril de petróleo ha disminuido su valor a nivel mundial, lo que ha provocado que el Ecuador reduzca el gasto público, genere más impuestos al ciudadano y por lo tanto solicite incrementar salvaguardias en varios productos, en el caso de Indumadera, el incremento fue de 45% a sus productos. (Labastida, 2014)
- El incremento de precios al cliente, lo hace tomar dos decisiones, la primera no comprar ese tipo de productos y esperar para ver cómo se encamina la situación, o comprar el producto pero en menor cantidad, lo cual desde el punto de vista corporativo disminuye significativamente las ventas, y que en un futuro podría provocar una inestabilidad financiera.

4.8. Identificar los indicadores de la evolución de la crisis

El Comité de crisis, deberá identificar estos indicadores, con base en la siguiente pregunta:

➤ ¿Cómo evoluciona y con qué gravedad?

Esta pregunta se responderá de la gravedad y alcance de la crisis de menor a mayor, según las posibles correcciones.

4.9. Plan de prevención en crisis

El área de comunicación, en conjunto con el gabinete de crisis, deberá analizar la crisis actual, y diseñar un Plan de Prevención de Crisis, al momento la empresa no se encuentra en esta fase crítica, por lo tanto se realizará un ejercicio básico de su crisis potencial, Ley de importaciones.

4.9.1. Programas de simulación

Para este proceso es necesario tomar en cuenta diversos factores tales como quiénes son las personas que van a intervenir, quiénes se van a hacer cargo de la

logística, cómo se lo va a desarrollar, qué elementos juegan un rol importante en la planeación y estructuración de un programa de simulación, etc.

A continuación, se realizarán dos programas de simulación, dirigido a la reducción de importaciones y desastres naturales.

MODELO 1

FASES DEL PROGRAMAS DE SIMULACIÓN CRISIS FINANCIERA POR REDUCCIÓN DE IMPORTACIONES

OBJETIVO: Impulsar la venta de productos en las sucursales de Indumadera y buscar productos sustitutos.

FASE PREVIA	DURANTE	FASE POST
<ul style="list-style-type: none">• Realizar una lista con todos los productos de materia prima ecuatoriana, que podría realizar la empresa a través de su equipo humano y maquinaria.• Realizar un estudio de mercado, para conocer el tipo de producto que desea el consumidor quiteño.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un estudio en cuanto a la calidad de los productos.• Realizar comunicación masiva a la ciudadanía, principalmente a los clientes sobre todos los beneficios de los productos.• Contar con una distribución fuerte y masiva.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un análisis mensual de ventas con el objetivo de analizar el incremento o reducción financiera, y en consecuencia la estabilidad de la empresa.• En caso de que las ventas se hayan incrementado considerablemente, es necesario realizar

- Contar con un presupuesto.

- Contactar con los posibles proveedores de materia prima y de maquinaria. Se recomienda solicitar cotizaciones para escoger la mejor opción en cuanto a calidad y precio.

- Capacitar al personal sobre nuevos procedimientos, operación de maquinaria, etc.

- Realizar artes en cuanto a los nuevos productos con materia

- Realizar un estudio en cuanto a la demanda, con el objetivo de determinar si es correcta la oferta.

alianzas estratégicas para poner en venta los productos en áreas con gran demanda como: Ferrisariato.

prima ecuatoriana.

- Solicitar permisos a la Secretaría del Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito en caso de requerirlo.
- Realizar un plan interno, con todos los gerentes de área para conocer la logística, operación de los nuevos productos, entre otros.

MODELO 2

FASES DEL PROGRAMAS DE SIMULACIÓN DESASTRE NATURAL

OBJETIVO: Realizar un simulacro, con el objetivo de preparar al personal en caso de un desastre natural.

FASE PREVIA	DURANTE	FASE POST
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un plan guía para el simulacro.• Realizar el acercamiento pertinente con: Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, ECU 911, entre otros.• Revisión de las alarmas y sirenas.	<ul style="list-style-type: none">• Sonar la sirena y alarmas de incendio en toda la planta.• Contar con el personal de apoyo como Cuerpo de Bomberos, entre otros.• Determinar la duración del simulacro en conjunto con el personal de apoyo.	<ul style="list-style-type: none">• Analizar nuevas propuestas para reducir el tiempo de evacuación.• Solicitar recomendaciones al cuerpo de apoyo.

- Revisión de las salidas de emergencia y de las líneas de seguridad.
- Es recomendable no poner sobre aviso a los colaboradores, esto arrojará un dato veraz en cuanto al tiempo de evacuación.

4.10. Plan de actuación durante la crisis

A continuación, se detallarán los pasos a seguir en caso de crisis de cualquier tipo.

✓ **Convocatoria al equipo de emergencia – Comité de Crisis.**

- Gerente General de Indumadera.
- Gerente Administrativa.
- Coordinador de Sistemas de Gestión

✓ **Poner en marcha el Plan de Prevención de Crisis.**

- Accionar todas las fases del programa de simulación.
- Contar con información necesaria para el portavoz y medios de comunicación en caso de ser necesario.

✓ **Convocatoria al equipo de trabajo para el trato con los medios de comunicación.**

- Gerente General de Indumadera.
- Coordinador de Sistemas de Gestión.
- Gerente Administrativa.
- Gerente Comercial.
- Coordinador de Producción.
- Director del Departamento Jurídico

En el momento de la emergencia, en este caso de carácter financiero por la reducción de importaciones, se debe enfatizar en mantener una relación positiva con los medios de comunicación y con los colaboradores, ya que ayudarán a emitir mensajes tanto internos como externos. Por ello se mantendrá:

- El acceso a la información sobre la crisis, su impacto sobre la empresa y finanzas de la empresa.
- Promover el mensaje clave de mantener la calma y fomentar la participación de colaboradores frente a la emergencia.

4.11. Gestión de medios

Para el éxito de este manual y de una correcta comunicación con los medios, es importante fortalecer el vínculo de los mismos con la empresa, esto permitirá conocer a profundidad a la organización y obtener aliados estratégicos en caso de una crisis.

A través de desayunos, almuerzos, recorridos, presentes, entre otros, se logrará fortalecer la relación entre el medio e Indumadera.

A continuación se deberá colocar la información requerida:

MEDIO	TIPO	NOMBRE	NUMERO

El manejo de la *agenda setting*¹ con los medios estará basado en:

- Relación previa para tener acercamiento a periodistas y acudir a ellos en casos de crisis.
- Información a tiempo y actualizada con regularidad.
- Conocer la posición oficial sobre los hechos.
- Mensajes claros y atractivos.
- Imágenes, cifras, testimonios y declaraciones de actores clave.

El equipo de trabajo frente a una posible crisis o emergencia deberá:

- Mostrar voluntad para compartir la información.
- Entregar oportuna y clara.

¹ La teoría del establecimiento periodístico de temas de discusión, también conocido por el anglicismo *teoría de la agenda-setting* postula que los medios de comunicación de masas tienen una gran influencia sobre el público al determinar qué historias poseen interés informativo y cuánto espacio e importancia se les da.

- Mantener un trato cordial con todos los medios de comunicación sin discriminación.
- Conocer y controlar una lista de verificación, que se detalla a continuación:

CONTENIDOS BASICOS PARA DIFUSION EN MEDIOS

- Información básica para comunicados, conferencias de prensa y materiales informativos.
- Información adicional que pueden transmitir los medios a la población.
- Manejo de fotografías.
- Descripción de la emergencia o crisis.
- Avances de las evaluaciones de daños y necesidades.
- Acciones de respuesta en curso, posibles acciones en las próximas 24 o 48 horas.
- Fondos invertidos por las autoridades de la empresa en la respuesta.

4.12. Acciones frente a garantizar la información a los medios de comunicación

Se deberá:

- Recopilar la información técnica y periódica en cuanto a la reducción de importaciones y el impacto financiero en el sector, principalmente en la

empresa, ésta deberá ser proporcionada tanto internamente como por las autoridades nacionales de comercio (Ministerio de Comercio Exterior, Cámara de Comercio de Quito, etc.)

- Gestión de medios para informar sobre la situación de emergencia.
- Producir recursos (fotografías, videos, informes de prensa, estadísticas, etc.) que documenten el impacto.
- Coordinar acciones de divulgación y distribución oportuna, y eficiente de la información de manera interna (colaboradores de Indumadera) y externa (medios de comunicación y ciudadanía en general).
- Elaborar y distribuir boletines de prensa, manejar las solicitudes de información de los medios de comunicación y garantizar la cobertura y divulgación de los mensajes clave.

4.13. Plan para investigar las causas exactas

Es necesario reconocer causas y catalizadores más allá de la contención, con el objetivo de conocer las causas exactas de la crisis. A continuación se detallarán algunas posibles:

Modelo 1:

- Los consumidores ecuatorianos aprecian más al producto importado que el nacional, por lo cual la industria ecuatoriana no se ha podido desarrollar al 100%, esto ha llevado al gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado a aplicar normativas que impulsen al área nacional. (Mantilla, 2015)

Modelo 2:

- Quito se encuentra en una de las fallas tectónicas más grandes del Ecuador, lo cual puede desencadenar un terremoto.

Modelo 3:

- El incorrecto uso de las protecciones en el área de producción, puede desencadenar accidentes laborales, o incluso ser parte de una demanda por la necesidad de contar con un área de salud ocupacional.

4.14. Plan de corrección de las consecuencias

En este punto, se solicita colocar algunas soluciones a las consecuencias que podrían desencadenarse en caso de una crisis o emergencia.

A continuación se detallan algunas opciones en diferentes perspectivas:

- Plan de salud ocupacional.
- Productos sustitutos.

- Plan de simulacros.
- Alianzas estratégicas con empresas nacionales, etc.

4.15. Plan de cobertura legal

Tomando en consideración la posible aplicación del Modelo 1, se colocará un ejemplo, en cuanto a resolución de salvaguardias.

Ministerio de Comercio Exterior

Resolución No 011-2015

Art. 1.- “Establecer una sobretasa arancelaria de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de importaciones y, de esta manera, salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje *ad valorem* determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas descritas en el Anexo de la presente resolución.

La sobretasa arancelaria será adicional a los aranceles aplicables vigentes, conforme al Arancel del Ecuador y los acuerdos comerciales bilaterales y regionales de los que el Estado ecuatoriano es parte contratante”. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

4.16. Plan financiero

En caso de alguna emergencia, o crisis, es necesario contar con un presupuesto o plan financiero, en el cual la empresa pueda basar su actuar en estos casos, sin alterar a los valores ya definidos.

Se recomienda determinar un valor de entre el 3% al 5% de ingreso anual a la prevención, crisis y post crisis ya que no afectará al presupuesto anual de la empresa.

4.17. Ayuda de servicios externos

✓ **Policía**

- **Teléfonos:** (02) 2447 070
- **Dirección:** Amazonas N25-113 y Japón

✓ **Bomberos**

- **Teléfonos:** (593-2) 3953 700
- **Dirección:** Veintimilla E5-66 y Reina Victoria (La Mariscal)

✓ **ECU 911**

- **Teléfonos:** 593-2 380 0700
- **Dirección:** Calle Julio Endara s/n. Sector Parque Itchimbía

4.18. Grupos de interés

4.18.1. Contra comunicadores

Son aquellos actores que hablan de la crisis sin información de primera mano, como:

- Opositores políticos que quieran dañar la imagen del gobierno actual, y se dediquen a cuestionar los planes y resoluciones en época recesiva.
- Grupos de presión, como activistas ambientales que cuestionen los procedimientos de producción de Indumadera.
- Colaboradores de la empresa, que se sientan afectados en su estabilidad laboral y emitan mensajes de alarma y quejas.
- Ex colaboradores de Indumadera.

4.18.2. Grupos primarios externos

Son aquellos grupos que realizan su primera aparición con información verídica.

- Ministerios y secretarías involucradas

- Autoridades del Distrito Metropolitano de Quito
- Medios de comunicación

4.18.3. Grupos primarios internos

Aquellos interventores internos que basan su difusión en información de primera mano.

- Autoridades de Indumadera
- Colaboradores de la empresa

4.18.4. Grupos secundarios

Son aquellos que realizan sus comentarios de acuerdo a lo que han escuchado, no cuentan con información verídica.

- Ciudadanía en general
- Activistas ambientalistas
- Clientes habituales y potenciales

4.19. Medios para difundir la noticia de la crisis

Es necesario contar con una extensa y variada base de datos de medios de comunicación a nivel nacional, a través de los cuales la empresa puede manejar de mejor manera su crisis.

Esta dependerá de la crisis y para ello se debe escoger los medios más importantes ya sean locales o nacionales, así como determinar un completo plan de pautas que ira de la mano de las relaciones públicas.

Se detallan algunas situaciones.

✓ MEDIOS IMPRESOS

- Se tomarán en cuenta todos los medios de comunicación impresos, sin embargo estos deberán ajustarse a los estándares y parámetros de la crisis, es decir utilizar los medios locales en caso de ser un tema interno y de ser mejor aquellos en donde se realice pauta ya que no habrá costo alguno en cuanto a una entrevista.

✓ MEDIOS RADIALES

- Estos medios se tomarán en cuenta en casos de carácter nacional por contar con un mayor nivel de difusión; sin embargo estos pasarán por un escrutinio por parte de la organización con el objetivo de escoger los mejores medios.

✓ MEDIOS TELEVISIVOS

- Esta clase de medio tiene la capacidad de llegar a varios estratos sociales; sin embargo el valor publicitario de éste es sumamente alto, por ello se sugiere hacer uso de otros medios más accesibles, o a su vez realizar una rueda de prensa.

4.20. Grado de difusión de la noticia

En cuanto al grado de difusión de una noticia, se deberá tomar en cuenta al público al cual será dirigido, y por lo tanto, determinar a quién afecta la crisis específica, a través de ello se podrá definir si apaciguar, sensibilizar, etc.

La noticia deberá ser dirigida a *stakeholder*² interno o externo, dependerá de la situación.

4.21. Lesión de la imagen

Para definir correctamente el nivel de lesión de la imagen de una crisis, es importante analizar varios factores como:

- ✓ Tipo de crisis
- ✓ Tipo de información transmitida

² Término para referirse a quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa.

- ✓ Información que emitieron los medios de comunicación
- ✓ Comentarios en redes sociales, etc.

Analizar estos factores proporcionará la información adecuada para determinar el nivel de la lesión de la imagen, en caso de ser representativa, se sugiere realizar un plan de comunicación masiva positiva de la empresa.

4.22. Medios para difundir los comunicados

Se deberá tomar en cuenta los siguientes medios para difundir correctamente una información.

- ✓ **Publicidad**

- Direccionada netamente a los medios de comunicación ATL³ ya que tiene un mayor alcance a nivel nacional, como segunda opción se contempla el BTL⁴, ya que llega a un grupo reducido pero a un menor costo.

³ ATL, por sus siglas en inglés "*Above the Line*" y se refiere a toda la publicidad que se realiza a través de medios publicitarios tradicionales con la finalidad de alcanzar el mayor número de audiencia posible.

⁴ Las siglas BTL (Below the Line - debajo de la línea) hacen referencia a las prácticas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos específicos del mercado. Para esto se intenta utilizar formas impactantes, creativas y sorprendentes que establezcan formas novedosas de contacto para difundir un mensaje publicitario.

✓ **Ruedas de prensa**

- Las ruedas de prensa están dirigidas hacia los medios de comunicación más importantes y de más amplitud a nivel nacional y local, así también se difundirán de la mano kits de prensa, boletines y comunicados.

4.23. Objetivo de la primera comunicación

Es importante que se gestione una buena comunicación con los interventores de la crisis o emergencia, sobre todo en el primer acercamiento, ya que se da a conocer la capacidad de reacción ante este tipo de situación, pero más que nada la capacidad de control que se le puede dar a la misma. Por tal motivo, se sugiere desarrollar temas como:

- ¿Qué procedimientos ambientales lleva a cabo la empresa?
- ¿Qué tipo de productos sustitutos trae Indumadera?
- ¿De qué trato la capacitación de salud ocupacional para el personal?, etc.

4.24. Esquema de los comunicados

4.24.1. Contenido

A continuación se detalla un esquema que puede aplicarse a cualquier modelo y debe contener lo siguiente:

- Control de la crisis
- Causas
- Resarcimiento

	LOGO
Fecha	
Estimado Sr/a: XXXX Editor de la sección XXXX Nombre del medio de comunicación	
Presente	
Información de la empresa.....	
Estado, control y causas de la crisis....	
Soluciones y mensaje positivo....	
Datos informativos del departamento de comunicación de la empresa. XXXX	

B) Instrumentos de comunicación

4.24.2. Instrumentos de la comunicación

Como instrumentos de comunicación se tomará en cuenta los siguientes:

- Boletines de prensa
- Comunicados
- Q&A – *questions and answers* (preguntas y respuestas)
- Mensajes claves
- Dossier de prensa
- Bases de datos actualizadas
- Medios de comunicación tradicionales y no tradicionales

Bibliografía

Labastida, J. R. (01 de Diciembre de 2014). *Alto Nivel*. Obtenido de Alto Nivel: <http://www.altonivel.com.mx/47105-que-esta-pasando-con-el-petroleo-y-como-afecta-a-mexico.html>

Mantilla, S. (01 de Abril de 2015). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/opinion/columna-sebastianmantilla-efecto-sobretasas-salvaguardias.html>

Ministerio de Comercio Exterior. (05 de Marzo de 2015). *Comercio Exterior*.

Obtenido de Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>

PORTAL TECNICO DEL METRO DE QUITO. (13 de Agosto de 2015). *PORTAL*

TECNICO DEL METRO DE QUITO. Obtenido de PORTAL TECNICO DEL

METRO DE QUITO:

<http://www.portaltecnico.metrodequito.gob.ec/tecmetro.php?c=1352>

Spurrier, W. (22 de Octubre de 2014). *Ecuavisa*. Obtenido de Ecuavisa:

<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/85754-reduccion-del-precio-del-petroleo-afectaria-al-presupuesto-2015>

Bibliografía

(s.f.).

Álvarez Tomás, C. M. (1998). *Vendedores de imagen*. Barcelona: Paidós.

Álvarez, C., & Macías, J. (2007). *Manual de Procedimientos en Gestión de Crisis*.

Madrid: Arán.

Amaya, N. (26 de Agosto de 2013). *Comunicación y Relaciones Públicas*. Bogotá,

Colombia.

Andrade, H. (2002). *Definición y Alcance de la Comunicación Organizacional*. Mexico :

Trillas.

Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360*. Ecuador: Grupo G.

Arteaga, C. (2014). *Razón y Palabra*. Obtenido de Razón y Palabra:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n36/carteaga.html>

Barquero J, B. M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación*.

España: Gestión 2000.

Barquero, J. (1999). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*.

Barcelona: Gestión 2000.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Pearson educacion.

Botta, M. (1994). *Comunicaciones escritas en las empresas*. Argentina: Granical S.A.

Buelna, M. (09 de Septiembre de 2009). *Literario*. Obtenido de Literario:
<http://espacioliterario.obolog.es/revistar-239126>

Capriotti, P. (13 de Diciembre de 1998). *Revista Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*. Obtenido de
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Collado, C. F. (1991). *La Comuniación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Deister, R. (2008). *Cómo Enfrentar una Crisis Empresarial*. México: Editorial Trillas.

Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee. (1990). *Public Relations Strategies and Tactics*. United States of America: Harper & Row.

Dennis Wilcox, P. A. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas 6ta Edición*. Madrid: Pearson Education.

Diez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación*. España: Ideas propias.

Equipo Vértice. (2008). *Comunicación interna*. España: Publicaciones Vértice.

Espinosa, J. A. (2006). *Proceso de la Comunicación*. México: Trillas.

Fernández, T., & García, A. (2001). *Medios de Comunicación, Sociedad y Educación*. España.

Haiek, E. (s.f.). *RRPPnet*. Obtenido de RRPPnet:
<http://www.rppnet.com.ar/efectostv.htm>

Herrero, G. (1998). *Marketing Preventivo: La Comunicación de Crisis en la Empresa*.
Barcelona: Bosch.

ISO. (15 de Noviembre de 2004). Obtenido de
http://www.uma.es/media/files/ISO_14001_2004.pdf

ISO 2008. (15 de Noviembre de 2008). Obtenido de
<http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

Lesly, P. (1981). *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Martínez
Roca.

MCCombs, M., & Shaw, D. (1972). *Setting the agenda: The mass media and Public
Opinion*. USA.

Ministerio del Ambiente. (18 de Mayo de 2011). Obtenido de
<http://www.calidadambiental.com.ec/web/biblioteca-virtual/ministerio-del-ambiente/86-ley-de-gestion-ambiental.html>

Ministerio del Ambiente. (24 de Enero de 2014). *Sistema Único de Información
Ambiental*. Obtenido de Sistema Único de Información Ambiental:
[http://licenciamiento.ambiente.gob.ec:8090/environmentalIndicators/pages/user
Manual.jsf](http://licenciamiento.ambiente.gob.ec:8090/environmentalIndicators/pages/userManual.jsf)

Mohammad, N. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa.

Palencia, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Bresca.

Peña, M. L. (2008). *Imagen Corporativa*. México: Trillas.

Pizzolante, I. (2004). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Medellín: Pontificia Universidad Javeriana.

Ramos, C. (1991). *La Comunicación: Un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas.

Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico.

Rodriguez, L. D. (1999). *Comunicación de Empresas en Entornos Turbulentos*. Madrid: Editorial Esic.

Sánchez, M. L. (Septiembre de 2005). *Sala de prensa*. Obtenido de Sala de prensa: <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>

Soto, L. G. (2003). *La Comunicación en Situaciones de Crisis*. CIESPAL.

Vásquez, M. (2013). *La Comunicación en la Gestión de la Crisis*. Maestría DIRCOM.

Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Paidós.

Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Espana: Paidós.