



Universidad Tecnológica Equinoccial

Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación

Escuela de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

**Plan de Titulación previo a la obtención del título de Licenciada
en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional**

TEMA:

**“Diseño de un Plan de Gestión de la Comunicación en
Situaciones de Crisis de la Empresa Pública Metropolitana de
Movilidad y Obras Públicas, EPMMOP”**

AUTOR: María José Paca Moreno

DIRECTOR: Msc. Andrés Luna Montalvo

Quito, Octubre 2015

Hoja de Responsabilidad.

Del contenido de la presente tesis se hace responsable la autora:

María José Paca Moreno

CI. 172417903-9

Agradecimiento.

Agradezco a Dios por caminar junto a mí, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por haber puesto en mi camino a personas maravillosas que han sido mi inspiración para seguir adelante durante este ciclo. A mi querida madre Adela Moreno, a mi padre Bladimir Escudero, a mis hermanos y hermanas por ser el pilar más importante y apoyarme constantemente en el trascurso de mi vida. Mi más profundo agradecimiento a mi amado Jorge David Caicedo, quien ha caminado junto a mi desde el inicio de mi formación profesional, por su amor incondicional, paciencia, guía y ejemplo de perseverancia.

A mi director de tesis, Msc. Andrés Luna por su tutoría, orientación y supervisión; aporte que ha sido invaluable para el desarrollo de este trabajo. Además, quiero expresar mi agradecimiento especial al Ing. Alejandro Larrea, Gerente General de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMOP) por su amabilidad al aceptar el desarrollo de mi tesis en tan prestigiosa institución. A la Ing. Yadira Helou, Francisco Pacheco y Diana Ayala por su amistad y apoyo absoluto en el desarrollo del diagnóstico comunicacional.

A la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Tecnológica Equinoccial, a mis maestros, Msc. María José Enríquez, Msc. Darío Ramos y Dra. Jenny Cedeño Alcívar, quienes son una fuente valiosa de conocimientos y experiencias. Gracias por su apoyo, paciencia y motivación durante mi formación profesional.

Agradezco de todo corazón a cada uno de ustedes por ser parte de este trabajo y por todo el apoyo que me han brindado.

“El Señor te bendiga y te guarde; el Señor te mire con agrado y te extienda su amor; el Señor te muestre su favor y te conceda la paz”.

(Números 6: 24-26) NVI

Dedicatoria.

Dedico de manera especial este trabajo a **Dios**, mi escudo y mi fortaleza.
Quien ha multiplicado mis fuerzas para culminar esta etapa de mi formación
profesional.

A mis padres,

Adela Moreno y Bladimir Escudero.

Quienes han sido el pilar más importante en mi vida,
ejemplo de amor y perseverancia.

A mis amados hermanos y hermanas,

Luis, Moisés, Kerem, Melanie y Sarahí.

Por su amor y apoyo incondicional.

Y especialmente, a mi amado compañero de vida, mi amigo y mi inspiración

Jorge David Caicedo.

Muchas gracias por caminar a mi lado.

"Y me dijo: No tengas miedo, ni te preocupes. Dios te ama; ¡anímate y ten valor!"

(Daniel 10:9) DHHD

Índice de Contenidos

Hoja de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice de Contenidos	v
Índice de Figuras.....	x
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Ilustraciones	xiv
Introducción.	1

PROTOCOLO DE TESIS

1. Planteamiento del problema.....	4
2. Título.....	5
3. Objetivos.....	5
3.1 General.....	5
3.2 Específicos.....	5
4. Justificación del tema.....	6
5. Idea a defender.....	7
5.1 Análisis de variables.....	7

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL.....	8
1.1 Estado del arte.....	9
1.2 Contexto externo.....	11
1.2.1 Análisis PEST.....	11
1.2.1.1 Factor Político.....	12
1.2.1.2 Factor Económico.....	17
1.2.1.3 Factor Social.....	19

1.2.1.4 Factor Tecnológico.....	20
1.3 Contexto interno.....	20
1.3.1 Brief institucional EPMMOP.....	20
1.3.1.1 Reseña histórica.....	20
1.3.1.2 Núcleo ideológico de la EPMMOP.....	21
1.3.2 Patrimonio de la EPMMOP.....	24
1.3.3 Directorio de la EPMMOP.....	25
1.3.4 Estructura orgánica funcional.....	26
1.3.5 Competencias y funciones.....	27
1.3.5.1 Funciones generales.....	28
1.3.6 Información general.....	35
1.3.6.1 Datos de la Institución.....	36
1.3.6.2 Nómina de autoridades de la EPMMOP.....	36

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.....	38
2.1 Comunicación.....	39
2.1.1 Introducción.....	39
2.1.2 Definición de comunicación.....	41
2.1.3 Importancia de la comunicación.....	41
2.1.4 Elementos de la comunicación.....	43
2.1.5 Vías de comunicación.....	44
2.2 Comunicación organizacional.....	45
2.3 Comunicación interna.....	48
2.3.1 Definición de comunicación interna.....	48
2.3.2 Objetivo interno de la comunicación.....	49
2.3.3 Beneficios internos.....	49
2.4 Comunicación externa.....	50
2.4.1 Objetivo externo de la comunicación.....	50
2.4.2 Beneficios externos.....	51
2.5 Crisis.....	51
2.5.1 Introducción.....	51
2.5.2 Definición del término crisis.....	52
2.5.3 Características comunes de la crisis.....	54

2.5.4 Tipos de crisis.	55
2.5.5 Familias de crisis.	58
2.5.6 Morfología de una crisis.	58
2.5.7 Fases de una crisis.	59
2.5.8 Actitudes frente a una crisis.	61
2.6 Comunicación en crisis.	62
2.6.1 Objetivos de la comunicación en crisis.	63
2.6.2 Gestión comunicacional en situaciones de crisis.	63
2.6.3 Estrategias de comunicación en crisis.	66
2.6.4 Recomendaciones para una comunicación efectiva.	66
2.7 Principios estratégicos de una crisis.	67
2.7.1 Estrategias para responder a una situación de crisis.	68
2.7.2 Claves para actuar en una crisis.	69
2.8 Gestión de conflictos potenciales.	69
2.8.1 Identificación de los acontecimientos.	70
2.8.2 Indicadores para reconocer una emergencia.	71
2.8.3 Análisis del Valor del Impacto de la Crisis.	72
2.8.4 Barómetro de crisis.	73
2.8.5 Recomendaciones para el manejo de conflictos.	74
2.9 Plan de comunicación en crisis.	75
2.9.1 Elementos para el plan de comunicación de crisis.	77
2.9.2 Ventajas de contar con un plan.	78
2.10 Manual de comunicación de crisis.	79
2.10.1 Finalidad del manual de crisis.	79
2.10.2 Condiciones del manual de crisis.	79
2.10.3 Aspectos que debe contener un manual de crisis.	80
2.10.4 Información que debe contener el manual de crisis.	80
2.11 Comité de crisis.	81

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO	82
3.1 Introducción.	83
3.2 Propósitos de la investigación.	84
3.3 Metodología de la investigación.	84

3.4 Tipos de investigación.	84
3.4.1 Exploratorio	84
3.4.2 Descriptivo.....	85
3.5 Métodos de investigación.	85
3.5.1 Método inductivo	85
3.5.2 Método deductivo	85
3.5.3 Método estadístico	86
3.6 Fuentes de investigación.	86
3.7 Técnicas de investigación.....	87
3.7.1 Cuantitativa	87
3.7.2 Cualitativa.....	87
3.8 Población y muestra.	88
3.9 Determinación del tamaño de la muestra.	89
3.10 Diseño de herramientas.....	92
3.10.1 Modelo de encuesta	92
3.10.2 Modelo de entrevista	93
3.11 Tabulación e interpretación de resultados.	93
3.11.1 Resultados de la aplicación de encuestas.....	93
3.11.2 Resultados de la aplicación de entrevistas.....	132
3.12 Diagnóstico de la investigación cuantitativa.....	151
3.13 Diagnóstico de la investigación cualitativa.....	154
3.14 Conclusiones y recomendaciones.	156

CAPÍTULO IV

PROPUESTA.....	158
4.1 Introducción.....	159
4.2 Problemática comunicacional.....	159
4.3 Objetivos del Plan de Crisis.	160
4.3.1 Objetivo general.....	160
4.3.2 Objetivos específicos.	160
4.4 Identificación de públicos	160
4.4.1 Públicos clave.....	163
4.5 Identificación de los acontecimientos.....	164
4.6 Análisis y valoración del impacto de los acontecimientos.	167

4.7	Comité de crisis.....	174
4.7.1	Organigrama del comité de crisis.....	177
4.7.2	Funciones del comité de crisis.....	178
4.7.3	Sala de crisis.....	180
4.7.4	Ayuda de servicios de emergencia externos.	181
4.8	Portavoces.	183
4.8.1	Portavoz para públicos internos.....	183
4.8.2	Portavoz para públicos externos.....	184
4.8.3	Funciones del portavoz en situaciones de crisis.	184
4.9	Base de medios de comunicación DQM.	185
4.9.1	Llamada a medios de comunicación en emergencia.	186
4.9.2	Recepción de llamadas a medios de comunicación en emergencia. ...	187
4.10	Opciones táctico estratégicas	187
4.11	Evaluación y control.....	195
4.12	Presupuesto.....	197
4.13	Validación de la idea a defender.	198
4.14	Conclusiones y recomendaciones	198
4.14.1	Conclusiones.	198
4.14.2	Recomendaciones.	199
	Bibliografía	201
	Anexos	205

Índice de Figuras

Figura N° 1	Patrimonio de la EPMMOP.....	25
Figura N° 2	Niveles estructurales de la EPMMOP.....	26
Figura N° 3	Organigrama estructural EPMMOP.....	27
Figura N° 4	Sistema de terminales terrestres del DMQ.....	32
Figura N° 5	Sistema de estacionamientos del DMQ.....	32
Figura N° 6	Gestión del CGM.....	35
Figura N° 7	Elementos de la comunicación.....	43
Figura N° 8	Proceso de la comunicación.....	44
Figura N° 9	Tipos de crisis según Jaume Fita.....	56
Figura N° 10	Tipos de crisis según Barquero.....	57
Figura N° 11	Familias de crisis.....	58
Figura N° 12	Proceso de una crisis.....	58
Figura N° 13	Fases de una crisis.....	60
Figura N° 14	Actitudes frente a una crisis.....	61
Figura N° 15	Gestión comunicacional en crisis.....	65
Figura N° 16	Elementos para el plan de comunicación en crisis.....	77
Figura N° 17	Mapa del público interno.....	161
Figura N° 18	Mapa del público externo.....	162
Figura N° 19	Mapa del público mixto.....	163
Figura N° 20	Organigrama comité de crisis.....	177

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1 Base legal EPMMOP.	13
Cuadro N° 2 Monto total del presupuesto anual (Mayo 2015).	18
Cuadro N° 3 Monto total del presupuesto anual liquidado (2014).	18
Cuadro N° 4 Nómina de autoridades EPMMOP.	37
Cuadro N° 5 Escala de impacto de crisis.	73
Cuadro N° 6 Masa salarial de la EPMMOP.	89
Cuadro N° 7 Datos personal administrativo.	90
Cuadro N° 8 Datos personal operativo.	91
Cuadro N° 9 Población a estudiar.	92
Cuadro N° 10 Distribución absoluta y porcentual de los resultados para el estudio del género.	93
Cuadro N° 11 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 1.	94
Cuadro N° 12 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 2.	95
Cuadro N° 13 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 3.	97
Cuadro N° 14 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 3.1.	97
Cuadro N° 15 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 4.	99
Cuadro N° 16 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 5.	100
Cuadro N° 17 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 6.	102
Cuadro N° 18 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 6.1.	103
Cuadro N° 19 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 7.	104
Cuadro N° 20 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 8.	105
Cuadro N° 21 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 8.1.	105
Cuadro N° 22 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 9.	107
Cuadro N° 23 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 10.	108
Cuadro N° 24 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 11.	109
Cuadro N° 25 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 12.	110
Cuadro N° 26 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 13.	111
Cuadro N° 27 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 14.	112
Cuadro N° 28 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 14.1.	113

Cuadro N° 29 Distribución absoluta y porcentual de los resultados para el estudio del género.	114
Cuadro N° 30 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 1.	115
Cuadro N° 31 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 2.	116
Cuadro N° 32 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 3.	118
Cuadro N° 33 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 4.	119
Cuadro N° 34 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 5.	120
Cuadro N° 35 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 6.	121
Cuadro N° 36 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 6.1.	121
Cuadro N° 37 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 7.	123
Cuadro N° 38 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 8.	124
Cuadro N° 39 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 9.	125
Cuadro N° 40 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 10.	126
Cuadro N° 41 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 11.	127
Cuadro N° 42 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 11.1.	128
Cuadro N° 43 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 12.	129
Cuadro N° 44 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 13.	130
Cuadro N° 45 Directivos EPMMOP.	132
Cuadro N° 46 Públicos internos clave.	164
Cuadro N° 47 Escala de impacto acontecimiento 1.	168
Cuadro N° 48 Escala de impacto acontecimiento 2.	171
Cuadro N° 49 Escala de impacto acontecimiento 3.	173
Cuadro N° 50 Miembros del comité de crisis.	175
Cuadro N° 51 Directorio de emergencia.	181
Cuadro N° 52 Agenda de medios.	185
Cuadro N° 53 Fase proactiva.	188
Cuadro N° 54 Fase reactiva.	192
Cuadro N° 55 Fase de recuperación.	194
Cuadro N° 56 Matriz de evaluación 1.	195
Cuadro N° 57 Matriz de evaluación 2.	196
Cuadro N° 58 Matriz de evaluación 3.	196
Cuadro N° 59 Presupuesto.	197
Cuadro N° 60 Modelo de evacuación.	220
Cuadro N° 61 En caso de un sismo.	222
Cuadro N° 62 En caso de incendio.	223

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1	Diagrama y barómetro de crisis.	74
Gráfico N° 2	Distribución porcentual de los resultados para el estudio del género.	94
Gráfico N° 3	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 1.....	95
Gráfico N° 4	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 2.....	96
Gráfico N° 5	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 3.....	98
Gráfico N° 6	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 4.....	99
Gráfico N° 7	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 5.....	100
Gráfico N° 8	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 6.....	102
Gráfico N° 9	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 6.1.....	103
Gráfico N° 10	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 7.....	104
Gráfico N° 11	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 8.....	106
Gráfico N° 12	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 9.....	107
Gráfico N° 13	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 10.....	108
Gráfico N° 14	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 11.....	109
Gráfico N° 15	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 12.....	110
Gráfico N° 16	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 13.....	111
Gráfico N° 17	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 14.....	112
Gráfico N° 18	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 14.1.....	113
Gráfico N° 19	Distribución porcentual de los resultados para el estudio del género.	115
Gráfico N° 20	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 1.....	116
Gráfico N° 21	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 2.....	117
Gráfico N° 22	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 3.....	118
Gráfico N° 23	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 4.....	119
Gráfico N° 24	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 5.....	120
Gráfico N° 25	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 6.....	122
Gráfico N° 26	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 7.....	123
Gráfico N° 27	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 8.....	124
Gráfico N° 28	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 9.....	125
Gráfico N° 29	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 10.....	127
Gráfico N° 30	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 11.....	128
Gráfico N° 31	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 11.....	129
Gráfico N° 32	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 12.....	130
Gráfico N° 33	Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 13.....	131
Gráfico N° 34	Diagrama y barómetro de crisis 1.	169
Gráfico N° 35	Diagrama y barómetro de crisis 2.	171
Gráfico N° 36	Diagrama y barómetro de crisis 3.	174
Gráfico N° 37	Fases de una crisis.	187

Índice de Ilustraciones

Ilustración N° 1	Logo institucional.....	20
Ilustración N° 2	Principales funciones de la EPMMOP.....	28
Ilustración N° 3	Jardinería y siembra en el parque Itchimbia.....	29
Ilustración N° 4	Habilitación vial Ruta Viva.....	30
Ilustración N° 5	Terminal terrestre interprovincial.....	31
Ilustración N° 6	Rehabilitación integral Av. Simón Bolívar.....	33
Ilustración N° 7	Centro de Gestión de la Movilidad.....	34
Ilustración N° 8	Edificio matriz EPMMOP.....	36
Ilustración N° 9	Instalaciones sala de crisis.....	180

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS, EPMMOP.

Introducción.

Desarrollar y gestionar la infraestructura para la movilidad y el espacio público, es una labor que requiere estar protegida de eventualidades que pongan en riesgo la imagen y estabilidad de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP). Diversas organizaciones independientemente de su tamaño pueden ser vulnerables ante una situación problemática, en donde surge un alto grado de incertidumbre. Sin embargo, la prevención y el manejo de crisis potenciales en nuestro país ha sido poco tratado por parte de las instituciones; de ahí, nace la importancia de desarrollar una cultura de gestión estratégica, ya que mucho daño puede ser aminorado.

Prever cualquier suceso, anticiparse en tiempos de calma, planificar una serie de medidas proactivas y estrategias comunicacionales, guiarán a la organización a tomar decisiones asertivas. Debido a que las crisis potenciales en el ámbito interno y externo de la organización pueden ser complicaciones serias que debilitarían la imagen corporativa de la EPMMOP entre los colaboradores, empresas metropolitanas, medios de comunicación, ciudadanía en general, gobierno y alcaldía del DMQ; los esfuerzos de la organización deben estar enfocados en la prevención, gestión de crisis y la comunicación, ya que son procesos inherentes el uno del otro.

Dada la importancia al tema, en el presente trabajo se pretende diseñar un Plan para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis enfocado a la EPMMOP, como una herramienta de prevención y apoyo en la gestión estratégica de eventualidades potenciales mediante una respuesta sistemática y planificada ante cualquier suceso que pueda interrumpir la misión, objetivos y planes elaborados por la empresa.

Con este propósito, en las siguientes páginas se encuentra desarrollado el protocolo general de trabajo y cuatro capítulos. El primero permite introducir al lector al marco contextual interno y externo de la organización para conocer la realidad y entorno sobre la cual se desenvuelve; en el segundo se desarrolla el marco teórico partiendo de temas importantes como la comunicación, crisis, su gestión y manejo. Se trabajará en dichos términos, los cuales permitirán la construcción del concepto: Gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

A lo largo del tercer capítulo, se detalla el marco metodológico compuesto por el diseño de investigación, metodología, herramientas a utilizar y el diagnóstico de los resultados arrojados, los cuales nos acercarán a la situación actual de la empresa con respecto al manejo de crisis. El capítulo cuatro enmarca el Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, en el cual se plantean estrategias, tácticas que deben implantarse dentro de la empresa para prevenir y enfrentar eventualidades potenciales. Por último, se determinará conclusiones y recomendaciones acerca de la propuesta elaborada.

PROTOCOLO DE TESIS

1. Planteamiento del problema.

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), desempeña una labor fundamental en el Distrito Metropolitano de Quito, debido a que constantemente está relacionada con el sistema de movilidad, la gestión de la infraestructura y la ejecución de obras públicas. Lo cual implica que se encuentren expuestos a diversas eventualidades inesperadas tanto internas como externas; ya sea desastres naturales, accidentes que afecten al personal operativo, difusión de información tergiversada, inconvenientes o descontento de la ciudadanía con el servicio, los cuales pueden afectar el normal funcionamiento de la empresa, deteriorar la imagen y consecuentemente traer cierta inestabilidad institucional.

Cabe destacar la crisis suscitada el pasado 15 de julio de 2013 en el norte de Quito, donde el túnel que une la avenida Luis Tufiño y Gualaquiza se derrumbó. Suceso de carácter técnico que trajo consigo cierta inestabilidad institucional, efectos negativos en la imagen pública y una lesión grave a nivel de la sociedad, ya que murieron dos personas. Para determinar las causas de la tragedia, la Secretaria de Seguridad del Municipio de entonces, Lourdes Rodríguez y los medios de comunicación, comenzaron a evaluar los daños, realizar investigaciones y a pedir declaraciones al ex gerente de la empresa, Germánico Pinto.

La crisis se agudizó luego que el alcalde de Quito en dicho periodo, Augusto Barrera, notificó que el incidente únicamente tenía que ver con labores desarrolladas por la EPMMOP. Motivo por el cual, la estructura de la empresa se vio afectada tras la decisión de separar de sus cargos a los profesionales implicados y la aceptación de la renuncia del ex gerente de la empresa. Luego de haber realizado las labores de rescate y remoción de escombros, la empresa reconoció el error al no seguir los protocolos de seguridad (Diario La Hora, 2013, pág. A3).

Lamentablemente, la reacción de la empresa fue con nerviosismo y sin método, al verse sumergida en una situación de incertidumbre por la presión externa. Las herramientas implementadas, la gestión comunicacional y el procedimiento a seguir no fueron eficaces para poder enfrentar esta crisis y mitigar sus efectos, a fin de

que el impacto negativo en la imagen sea menor. Es así como la mayoría de las empresas en nuestro país, optan por actuar cuando la crisis ya ha estallado o en muchos casos se tiende a improvisar la gestión a la hora de enfrentarse a una situación problemática.

Debido a estos factores, para desarrollar una cultura de prevención y manejo de crisis en la EPMMOP, la propuesta del **DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS** es la forma más efectiva para que la empresa pueda tener planteados posibles escenarios de eventualidades basados en áreas críticas, debilidades y amenazas, con la finalidad de prevenir, adoptar medidas y manejar una eventualidad de manera planificada mediante una serie de acciones. De esta manera la toma de decisiones y gestión en un futuro serán acertadas en pro de la empresa.

2. Título.

Diseño de un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, EPMMOP.

3. Objetivos.

3.1 General.

Diseñar un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis que contribuya a la gestión estratégica para prevenir y afrontar eventualidades potenciales de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP).

3.2 Específicos.

- Contextualizar la situación actual en la que se desarrollan las actividades de la EPMMOP en el Distrito Metropolitano de Quito.

- Establecer un marco teórico correspondiente a comunicación, crisis, gestión de conflictos potenciales y plan de comunicación en crisis, por medio de una recopilación bibliográfica.
- Diagnosticar el manejo comunicacional en situaciones de crisis potenciales de la EPMMOP mediante una investigación de campo.
- Proponer un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, el cual provea estrategias y tácticas de comunicación para prevenir, reaccionar y afrontar de manera eficaz posibles eventualidades.

4. Justificación del tema.

Instituciones privadas y públicas del Distrito Metropolitano de Quito están expuestas a enfrentar situaciones de crisis inesperadas y en ocasiones predecibles. Sin embargo, pocas organizaciones han desarrollado una cultura de prevención y manejo de crisis, ya que la importancia de tener planteados posibles escenarios de riesgo y una serie de acciones planificadas antes de surgir una eventualidad, es un tema poco tratado en nuestro país. Actuar cuando la eventualidad ha estallado, sin duda puede representar una amenaza para la reputación, imagen de la institución y por ende en su productividad. Mientras que la detección de riesgos, una acción temprana y sistemática para la prevención de eventualidades mediante un Plan de Gestión en Situaciones de Crisis resulta beneficioso.

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), al estar constantemente relacionada con el sistema de movilidad, la gestión de la infraestructura y la ejecución de obras públicas, es vulnerable a enfrentar situaciones de crisis potenciales que pueden alterar la cotidianidad de la misma. En cualquier situación, es necesario que la empresa cuente con una serie de medidas preventivas a fin de responder de manera eficiente y con método en caso de surgir una eventualidad para mitigar sus efectos.

Por esta razón es necesario diseñar un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis a fin de prevenir, contar con un recurso humano preparado,

asignar roles al comité de crisis ante cualquier eventualidad y afrontar posibles eventualidades mediante estrategias de comunicación eficaces; los cuales nos permitirán sobrellevar cualquier incidente con mayor éxito. De esta manera, el personal y directivos de la organización estarán en la capacidad de actuar ante eventualidades potenciales, y así salvaguardar la imagen corporativa. Por ende, los efectos negativos serían menores beneficiando tanto a la institución, sus directivos, colaboradores como a la sociedad en general del DMQ.

5. Idea a defender.

La implementación de un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, permitirá que la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas desarrolle una cultura de prevención y manejo de crisis; contribuyendo a que la organización se anticipe en tiempos de calma, planifique una serie de medidas proactivas y estrategias comunicacionales que la guíen a tomar decisiones asertivas antes de surgir una eventualidad.

5.1 Análisis de variables.

a) Variable independiente.

Diseño de un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis para la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.

b) Variable dependiente.

- Desarrollo de una cultura de prevención y manejo de crisis en la EPMOP.
- Anticiparse en tiempos de calma, planificar una serie de medidas proactivas y estrategias comunicacionales.
- Toma de decisiones asertivas antes de surgir una eventualidad.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

Marco contextual de la situación actual en el que se desarrollan las actividades de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP).

Con la finalidad de ofrecer una amplia riqueza de información sobre la gestión de eventualidades en el Distrito Metropolitano de Quito, se procede a copilar y sistematizar información de publicaciones anteriores concernientes a planes elaborados en situaciones de crisis que se encuentren vinculados a nuestro objeto de estudio.

Además, se desarrollará el contexto externo por medio de un análisis PEST (político, económico, socio-cultural y tecnológico). Método de análisis empresarial y herramienta útil que pretende evaluar los factores externos que pueden afectar el normal desempeño de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP). Finalmente, contribuyendo al desarrollo de este capítulo, se establecerá el contexto interno de la organización para conocer la realidad y entorno sobre el cual se desenvuelve.

Este apartado es la base para el buen desarrollo de la evaluación de riesgos, Plan de Comunicación en Situaciones de Crisis y toma de decisiones. Mediante un panorama general del entorno interno y externo, se podrá tomar en cuenta las oportunidades y amenazas referentes a las actividades que desempeña la empresa.

1.1 Estado del arte.

María Silvia Souza (2010) indica que el estado del arte es una metodología utilizada por el investigador para indagar en verdades científicas del pasado sobre un determinado tema a través de una investigación bibliográfica (pág. 1). En los siguientes párrafos se determinará el avance de estudios referentes a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis organizacionales entre el año 2013 y 2015 en el Distrito Metropolitano de Quito.

Se precisó un parámetro de búsqueda de carácter bibliográfico mediante palabras clave como “manejo de crisis”, “plan de gestión de la comunicación en situaciones de crisis”, “manual de crisis”; con la finalidad de examinar investigaciones recientes y actuales en diferentes organizaciones, universidades que tienen carreras afines a Comunicación Social, Corporativa u Organizacional.

Durante los últimos tres años, se han realizado una serie de análisis del manejo y gestión de la comunicación en situaciones de crisis de alto impacto. En primera instancia, en el programa de pregrado de la Universidad Central del Ecuador, se emprendió un trabajo con el objetivo de evaluar las causas, factores que desencadenaron y agudizaron la crisis suscitada el 30S, todo esto desde la visión del Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados (MCP-GAD). Se realizó un estudio comunicacional para luego establecer un protocolo del manejo de crisis en el 2013, ya que la falta de un plan y manual de crisis impidió que el ministerio actúe de manera eficaz durante la crisis política.

En el mismo año, un estudiante de posgrado de la Universidad de las Américas desarrolló un Plan de Comunicación de Gestión en Crisis para una empresa de servicios petroleros, Petrotech Group, la cual analiza la repercusión de eventualidades en el desempeño empresarial con la finalidad de proporcionar a la organización herramientas para enfrentar satisfactoriamente una crisis. Además, en el 2015 se desarrolló un Plan estratégico de comunicación en crisis del medio de comunicación privado Diario La Hora, para reforzar la cultura organizacional.

En la Universidad Tecnológica Equinoccial también se han desarrollado estudios referentes a la utilidad de la gestión de la comunicación en crisis en los laboratorios farmacéuticos del Ecuador en el 2013, donde se evidenció la falta de interés en la gestión de crisis potenciales por parte de la empresa. En dichos trabajos se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa para conocer la perspectiva de los públicos vinculados e importancia que le dan a la gestión de crisis.

Este primer acercamiento y recorrido bibliográfico, nos ha permitido explotar sobre el conocimiento que ya se produjo respecto al tema y definir de mejor manera el

desarrollo del Plan de Comunicación en Crisis de acuerdo a las necesidades de la EPMMOP. Por otro lado, es evidente la falta de análisis del entorno de empresas públicas en relación a eventualidades potenciales que pueden traer consigo cierta inestabilidad institucional; ya que, en dicho periodo, la mayor parte de los estudios de caso han sido desarrollados en el sector privado. Cabe resaltar que mediante acercamientos con distintas organizaciones, he podido constatar que la emergencia del volcán Cotopaxi ha alertado a algunas empresas para poder continuar con su operatividad en el caso de una erupción. Según Francisco Machado, gerente de la compañía C3, encargada de brindar servicios de *call center* en el país, “hemos tenido que fortalecer a la empresa con una oficina en Guayaquil, ya que al estar ubicados con nuestra matriz en Plaza del Rancho (sector Cumbayá), es posible que no tengamos ni luz, ni líneas telefónicas y por un día que no trabajemos, es un día que no cobramos”, comentó, reconociendo que ésta y otras empresas han advertido la importancia de implementar planes de contingencia debido a varias eventualidades previsibles y no.

A fin de enriquecer los conocimientos ya existentes, este trabajo se enfoca en una prestigiosa empresa del sector público, lo cual ayudaría a prevenir y manejar de manera eficaz acontecimientos potenciales salvaguardando su imagen ante la ciudadanía en general del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2 Contexto externo.

1.2.1 Análisis PEST.

A través de esta herramienta de análisis del macro-entorno externo en el que opera la Empresa de Obras Públicas, podremos examinar y evaluar factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos que influyen en nuestro objeto de estudio. Al examinar el contexto y situación actual en el que se encuentra la empresa podremos prevenir aquellos factores que pueden afectarla, y a su vez pueden presentarse como amenazas u oportunidades al momento de gestionar una situación de crisis.

Es de vital importancia conocer dichos factores del entorno empresarial que permitirán identificar eventualidades potenciales de acuerdo a la realidad del entorno en la que opera. A continuación se describe cada elemento que conforma el PEST:

1.2.1.1 Factor Político.

La Empresa Pública Metropolitana fue creada el 16 de abril de 2010 mediante la Ordenanza Metropolitana N° 309, la cual fue sancionada por el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito en dicho periodo (Ordenanza Metropolitana N° 301, 2009). El componente político es un factor que genera una oportunidad para el progreso de la EPMMOP, ya que los proyectos desarrollados por la empresa tienen por objeto principal gestionar la infraestructura para la movilidad y espacio público en beneficio de la ciudadanía en general del DMQ, entre otras intervenciones integrales relativas a las competencias que le corresponden al Municipio de la ciudad, las cuales cuentan con el apoyo y aporte del Gobierno local.

Cabe destacar que el Gerente de esta empresa pública, es designado directamente por competencia por Alcalde, y su cargo de “libre remoción” puede generar cierta inestabilidad en la continuidad de los procesos; este mismo inconveniente se puede presentar en un nivel macro, dado que el cargo de alcalde es una dignidad de elección popular cuyo periodo en el Ecuador es de cuatro años en cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Después de un primer acercamiento a la empresa en su factor político, es importante tomar en cuenta el conjunto de normas (carta suprema, códigos, leyes orgánicas, reglamentos de leyes, ordenanzas municipales y resoluciones) a las que se rige para su adecuado funcionamiento.

Para conocer la realidad y entorno legal sobre la cual desarrolla sus actividades, mediante un cuadro se detallará la base legal a la cual se rige la EPMMOP:

Cuadro N° 1 Base legal EPMMOP.

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública – LOTAIP.		
BASE LEGAL.		
Tipo de Norma.	Norma Jurídica.	Publicación Registro Oficial.
Carta Suprema.	Constitución de la República del Ecuador.	R.O. No. 449 20 de octubre de 2008.
Código.	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía.	R. O. No. 166 21 de enero de 2014.
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.	Suplemento 306 22 de octubre de 2010.
	Código Municipal para el DMQ.	R. O. No. 226 31 de diciembre de 1997.
	Código del Trabajo.	Suplemento No. 167 16 de diciembre de 2005.
Ley Orgánica.	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).	R. O. No. 34, Suplemento 337 18 de mayo 2004.
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP).	R. O. No. 395 4 de agosto de 2008.
	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).	R. O. No. 294 6 de octubre de 2010.
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	R. O. No. Suplemento 595 12 de junio de 2002.
	Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).	R. O. No. Suplemento 48 16 de octubre de 2009.
Reglamentos de Leyes.	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).	R. O. No. 507 19 de enero de 2005.
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP).	R. O. No. 588 12 de mayo de 2009.
	Reglamento General Sustitutivo de Bienes del Sector	R. O. No. 378 17 de octubre de 2006.
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).	R. O. No. Suplemento 418 1 de abril de 2011.
Ordenanzas Municipales.	Ordenanza Metropolitana No. 309, de creación de Empresas Públicas Metropolitanas.	R. O. No. 186 05 de mayo de 2010.

Ordenanzas Municipales.	Ordenanza Metropolitana No. 301, que establece el Régimen Común para la Organización y Funcionamiento de las Empresas Públicas Metropolitanas.	R. O. No. 39 02 de octubre de 2009.
	Ordenanza Metropolitana Nro. 221, que reforma el título II del libro tercero del Código Municipal, referente a la creación del "Sistema de Estacionamientos del Municipio del DMQ".	R. O. No. 195 13 de agosto de 2007.
	Ordenanza Metropolitana No. 192, que reforma la Ordenanza No. 221, de 13 de agosto de 2007.	Sancionada el 16 de febrero de 2012.
	Ordenanza Metropolitana No. 002, que reforma la Ordenanza No. 221, de 13 de agosto de 2007.	Sancionada el 30 de mayo de 2014.
	Ordenanza Metropolitana Nro. 282, reformatoria del capítulo XV que trata "Del Sistema de Estacionamientos de Quito", del Título II, del libro tercero del Código Municipal.	15 de julio de 2009.
	Ordenanza Municipal no. 008, que regula la Red Vía Básica de la Zona Nororiental.	Sancionada el 06 de julio de 2006.
	Ordenanza Municipal No. 0022 que establece el Régimen Administrativo de Otorgamiento y Aplicación de la Licencia Metropolitana Urbanística de Utilización o Aprovechamiento del Espacio Público para la Instalación de Redes de Servicio.	R. O. No. 132 14 de abril de 2011.
	Ordenanza Municipal no. 0047, que establece el Régimen Administrativo para la Prestación del Servicio de Taxi en el DMQ.	14 de abril de 2011.
	Ordenanza Municipal No. 0092, que reforma el Código Municipal para el DMQ.	R. O. No. 140 05 de agosto de 2003.
	Ordenanza Municipal No. 147, de la reglamentación para la Circulación de Vehículos de Transporte de Carga y Transporte de Productos Químicos Peligrosos en el DMQ.	R. O. No. 63 19 de julio de 2005.
	Ordenanza Municipal no. 160, que sustituye el título II, que trata de los Estudios y Ejecución de la Nomenclatura Predial y Vial, y la Instalación de Placas y Cobro de Tasas.	R. O. No. 162 9 de diciembre de 2005.

Ordenanzas Municipales.	Ordenanza Municipal No. 164 para la Obtención del Permiso de Operación y de la Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Operadoras de Transporte Terrestre Turístico.	R. O. No. 184 10 de enero de 2006.
	Ordenanza Municipal No. 177, que regula la Ejecución de Proyectos de Mejoramiento Vial a través del Sistema de Gestión Participativa.	R. O. No. 295 20 de junio de 2006.
	Ordenanza Municipal no. 0228, que regula el Cobro de la Contribución Adicional para la Construcción y Mantenimiento de Obras Viales.	R. O. No. 223 30 de noviembre de 200.
	Ordenanza Municipal No. 0247, que regula la Gestión, Administración, Ejecución, Fiscalización, Competencias y Sistemas de Movilidad en el Distrito Metropolitano.	R. O. No. 295 09 de junio de 2008.
	Ordenanza Municipal No. 0255, que regula el régimen de suelo en el DMQ.	R. O. No. 413 28 de agosto de 2008.
	Ordenanza Municipal No. 0266, que modifica las Regulaciones sobre la Vida Útil de los Vehículos.	R. O. No. 498 31 de diciembre de 2008.
	Ordenanza Municipal No. 268, que regula la Promoción de Vehículos no Motorizados dentro del DMQ.	20 de enero de 2009.
	Ordenanza Municipal No. 300, que regula la Seguridad de las Zonas Escolares.	R. O. No. 30 21 de septiembre de 2009.
	Ordenanza Municipal No. 305, que regula las Medidas de Restricción Vehicular.	R. O. No. 159 26 de marzo de 2010.
	Ordenanza Municipal No. 306, reforma la ordenanza No. 160 de Nomenclatura.	R. O. No. 165 06 de abril de 2010.
	Ordenanza Municipal No. 0330, que establece el Régimen Administrativo de la Licencia Metropolitana Urbanística de Publicidad Exterior LMU-41.	R. O. No. 348 24 de diciembre de 2010.
	Ordenanza Municipal No. 3746, que contiene las Normas de Arquitectura y Urbanismo para el DMQ.	R. O. Suplemento No. 83 24 de octubre de 2008.
	Ordenanza Municipal No. 90, que establece la Cuadro de Aranceles o Tarifas por los Servicios que presta el Registro de la Propiedad del DMQ.	R. O. No. 496 21 de julio de 2011.

Ordenanzas Municipales.	Ordenanza Municipal No. 352, que contiene el Plan Especial Bicentenario.	Sancionada el 17 de enero de 2013.
	Ordenanza Municipal No. 362, que reforma la Ordenanza Metropolitana No. 247, que establece el Proceso de Regularización del Servicio de Transporte Terrestre Comercial de Carga Liviana en el Área Urbana y en las Parroquias Rurales del DMQ.	Sancionada el 14 de febrero de 2013.
	Ordenanza Metropolitana No. 001, reformatoria a la Ordenanza Metropolitana No. 305 de 05 de marzo de 2010, que regula las Medidas de Restricción Vehicular.	Sancionada el 30 de mayo de 2014.
	Ordenanza Metropolitana No. 003, que sustituye a las Ordenanzas Metropolitanas No. 140, 194, y 297 que regula la Conformación, Funcionamiento y Operación de las Comisiones del Concejo del DMQ.	Sancionada el 31 de mayo de 2014.
	Ordenanza Metropolitana No. 310, reformatoria de la Ordenanza No. 330 que establece el Régimen Administrativo de la Licencia Metropolitana Urbanística de Publicidad Exterior.	R. O. No. 20 30 de octubre de 2012.
	Ordenanza Metropolitana No. 0041, que aprueba el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del DMQ.	Sancionada el 13 de febrero de 2014.
Resoluciones.	Delega a Gerentes de las Empresas Públicas Metropolitanas las Competencias y Atribuciones para sustanciar y resolver los Recursos de Apelación que se propongan en contra de los Actos Administrativos expedidos por los Órganos de dichas Empresas.	Sancionada el 14 de noviembre de 2011.
	Plan de Intervención para la desocupación del Espacio Público Aéreo de Redes de Servicio que ocupan dicho espacio (Ref: Ordenanza 22).	Sancionada el 13 de diciembre de 2011.
	Delegación al Administrador General, Secretarios, Administradores Zonales y Procuraduría Metropolitana las Atribuciones y responsabilidades detalladas en la Ordenanza en mención.	15 de junio de 2014.
	Delegación al Administrador General, Secretarios Generales, Secretarios,	13 de junio de 2014.

Resoluciones.	Administradores Zonales y Responsables de las Unidades Desconcentradas para que actúen a nombre del Alcalde como Ordenadores de Gasto para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras, contratación de servicios incluidos los de consultoría.	
	Autoriza al Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito la suscripción del Contrato para el Financiamiento del Proyecto de la vía de Integración de los Valles-Ruta Viva, con la Corporación Andina de Fomento.	02 de diciembre de 2011.

Fuente: (Unidad de Asesoría Jurídica, 2015)

1.2.1.2 Factor Económico.

La Empresa Pública Metropolitana forma parte del Municipio de Quito y posee autonomía administrativa. La asignación presupuestaria de la empresa la confiere fondos fiscales del gobierno, ingresos propios referentes a arrendamiento de bienes, infracción a Ordenanzas Municipales, uso de peajes, acceso a lugares públicos, rentas de inversiones, venta de bases, permisos, licencias, patentes, ventas de bienes, servicios, entre otros ingresos.

Para comprender los aspectos financieros de la EPMMOP. A continuación se detalla la información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando la cantidad referente a ingresos, gastos, financiamiento, resultados operativos y la liquidación del presupuesto del año 2014. Ingresos que se convierten en una oportunidad para la empresa, ya que permite el adecuado desarrollo de sus actividades y proyectos en beneficio de la ciudadanía en general del DMQ.

Cuadro N° 2 Monto total del presupuesto anual (Mayo 2015).

Monto total del presupuesto anual				
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)
Corriente	9.183.910,95	3.504.234,61	Fondos Fiscales	38,16%
Inversión	37.346.536,31	35.759.182,68	Interno-Externo	95,75%
Total	46.530.447,26	39.263.417,29		84,38%

Fuente: Dirección Financiera EPMMOP.

Cuadro N° 3 Monto total del presupuesto anual liquidado (2014).

Monto total del presupuesto anual liquidado				
Tipo	Ingresos	Gastos	Financiamiento	Resultados operativos (% de gestión cumplida)
Corriente	25.594.422,10	22.209.631,19	Fondos Fiscales	86,78%
Inversión	187.541.304,92	250.040.656,34	Interno-Externo	133,33%
Total	213.135.727,02	272.250.287,53		127,74%

Fuente: Dirección Financiera EPMMOP.

Además, parte de los egresos del presupuesto anual de la EPMMOP corresponden a la remuneración de cada uno de los colaboradores de acuerdo a su grado jerárquico o escala al que pertenece su cargo. La mensualidad oscila entre \$ 421,90 dólares del personal operativo como jardineros, peones, guardabosques, auxiliares de servicios, quienes se rigen bajo el Código de trabajo; \$ 4,290.00 dólares correspondiente a los gerentes de las distintas unidades que componen la empresa, quienes pertenecen al régimen laboral de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la remuneración mensual unificada de \$ 5,390.00 dólares del Gerente General. Mientras que, la décima tercera remuneración oscila entre \$ 449.17 dólares la más alta y \$ 35.16 dólares la mínima (Unidad de Recursos Humanos, 2015).

Pese al duro año que enfrenta el Ecuador debido a la caída del precio del petróleo, vale recalcar que el país registra un crecimiento económico del 0,4% en el segundo trimestre de 2015, lo que resulta beneficioso para el buen desarrollo de las actividades que desempeña la empresa.

1.2.1.3 Factor Social.

La ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito requiere del adecuado funcionamiento de terminales terrestres, peajes, estacionamientos, mantenimiento del espacio público, áreas verdes, sistemas inteligentes de transporte y mecanismos de seguridad vial para poder movilizarse en el área urbana, asegurar las condiciones de desplazamiento de vehículos y peatones para el buen vivir en la ciudad.

Con el propósito de elevar día a día el estándar de vida de la población, el accionar de la empresa se enmarca en el tercer eje estratégico del Plan Metropolitano de Desarrollo 2015 referente al derecho de la ciudad como espacio para la vida y convivencia (Rendición de cuentas EPMMOP, 2014, pág. 4). Al formar parte del Municipio de Quito, la empresa se encuentra vinculada con la gestión municipal, la cual está comprometida a promover el mejoramiento de las condiciones de vida de los 2.367.782 habitantes del DMQ, quienes constituyen el 15,5% de la población nacional (Plan Estratégico, 2015-2025, pág. 11).

Dado que este factor resulta de los gustos, preferencias y demandas cambiantes de la sociedad, la empresa se preocupan de hacer efectiva la participación ciudadana mediante la atención de requerimientos y necesidades para brindar eficiencia en los servicios relacionados con la movilidad, transporte y obra pública en la vialidad de la ciudad de Quito, actividades que deben ser atendidas constantemente y a profundidad por los directivos de la empresa, antes que sufra una pérdida significativa en imagen corporativa, fidelidad de la ciudadanía y en el factor financiero. De esta manera la empresa podrá anticiparse a fortalecer los servicios que brinda, a fin de cubrir las nuevas necesidades en base de las políticas institucionales, fomentar el bienestar social y así asegurar resultados satisfactorios a futuro.

1.2.1.4 Factor Tecnológico.

A medida que pasa el tiempo, el factor tecnológico va avanzando y abarca una inversión en relación a maquinaria, sistema de transporte, recursos informáticos, de comunicación, sistemas administrativos y nuevos equipos, los cuales facilitan el desarrollo eficaz de las actividades que desempeñan los colaboradores de la Empresa de Obras Públicas. Si la EPMMOP potencializa tecnológicamente cada una de sus gerencias y unidades garantizando un mejoramiento continuo de calidad, sin duda generaría un crecimiento y progreso de la misma.

A su vez, debido al aumento de precio en maquinaria y tecnología de punta, este factor podría limitar a la empresa en el buen desempeño de la ejecución de la obra pública de la ciudad debido a la falta de implementación de recursos tecnológicos. Es decir, la tecnología es un factor que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial.

1.3 Contexto interno.

A continuación se presentará una breve reseña histórica, antecedentes y características generales del objeto de estudio, lo cual nos permitirá conocer la realidad y entorno sobre la cual desarrolla sus actividades.

1.3.1 Brief institucional EPMMOP.¹

1.3.1.1 Reseña histórica.

Ilustración N° 1 Logo institucional.



Fuente: Departamento de Comunicación EPMMOP

¹ Información de Ordenanzas, Resoluciones y núcleo ideológico de la EPMMOP. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de la www.google.com.co en la URL: www.epmmop.gob.ec

La Empresa Municipal de Obras Públicas con siglas “EMOP” se constituyó e inicio su funcionamiento el 2 de mayo de 1994, formó parte del Municipio de Quito como Dirección de Obras Públicas en beneficio del Distrito Metropolitano. Hace veintiún años, ejecutar la obra pública en la ciudad y parroquias aledañas, ha sido una de las funciones principales de la institución.

Para brindar eficiencia en los servicios relacionados con la movilidad, transporte y obra pública en la vialidad de la ciudad de Quito; luego de 14 años, la organización fue creciendo con la integración funcional de la Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte “EMSAT”, denominada actualmente como Gerencia de Operaciones de la Movilidad “GOM” y la Dirección Metropolitana de Transporte y Vialidad. A partir de abril del 2008, la empresa es resultado de estas fusiones que fueron declaradas mediante la ordenanza N° 251 por el Consejo Metropolitano de Quito. (Ordenanza Metropolitana N° 251, 2008)

Para que la empresa pueda operar adecuadamente de acuerdo a la Ordenanza Metropolitana Reformativa, se estableció un régimen común para regular el funcionamiento de las Empresas Públicas Metropolitanas existentes en el DMQ garantizando eficiencia en los servicios de obras públicas relacionados con el transporte y movilidad (Ordenanza Metropolitana N° 301, 2009). En la actual Administración y conforme a lo que dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se conformó la **Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas con siglas (EPMOP)** bajo la ordenanza N° 309, desde abril del 2010.

Desde entonces, la EPMOP ha ido desarrollando una ardua labor en el Distrito Metropolitano de Quito mediante la planificación, coordinación, gestión, ejecución y control de la infraestructura vial, obras públicas, sistema de movilidad y transporte. En la actualidad, la empresa se ha subdivido en cinco gerencias y dos unidades de gestión para un mejor desarrollo de los proyectos en la ciudad.

1.3.1.2 Núcleo ideológico de la EPMOP.

A fin de que la empresa perdure en el tiempo y sea productiva, se ha determinado la ideología central o razón de ser de la misma, a la cual sus colaboradores,

directivos y público vinculado se regirán para realizar sus funciones de manera efectiva.

Misión.

“Desarrollar y gestionar la infraestructura para la movilidad y el espacio público, con altos parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad ambiental” (EPMMOP, 2015).

Visión.

“Ser la empresa líder en la gestión de la infraestructura para la movilidad y el espacio público” (EPMMOP, 2015).

Fines y objetivos empresariales.

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas tiene la finalidad de:

- a) “Coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión, con el fin de administrar el sistema de movilidad y ejecutar obras públicas,
- b) Proponer políticas generales, planificar, gestionar, coordinar, administrar, regular, ejecutar y fiscalizar todo lo relacionado con el sistema de movilidad y la ejecución de obras públicas del Distrito Metropolitano de Quito,
- c) Expedir normas reglamentarias y ejecutar las sanciones que correspondan por las diferentes infracciones a las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones relativas al Sistema de Movilidad Metropolitano y a la ejecución de obras públicas, de conformidad con el procedimiento que se establezca para el efecto,
- d) Racionalizar el uso de talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos, propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros,
- e) Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de comunicación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las demás empresas municipales y la comunidad, a fin de conocer sus necesidades y atenderlas,

- f) Los demás que se le confieran” (Reglamento Orgánico Funcional EPMMOP, 2010, págs. 5-6).

Para el cumplimiento de objetivos empresariales, de acuerdo al régimen común de empresas públicas metropolitanas, la EPMMOP podrá:

- a) “Promover la participación activa de la ciudadanía y la comunidad, en el desarrollo, preservación y cuidado de la obra entregada,
- b) Atender a las necesidades de movilidad de peatones y usuarios que se movilizan en otros medios de transporte,
- c) Brindar particular atención a las zonas carentes de obras, así como a aquellas que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional” (Ordenanza Metropolitana N° 309, 2010, pág. 5).

Políticas.

Para orientar a la organización hacia el logro de los objetivos propuestos, ha sido necesario establecer políticas empresariales que representan los principios básicos u orientación para la toma de decisiones.

A continuación se detalla cada política que se ajusta a las necesidades de la empresa:

- a) “Lograr el fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión,
- b) Producir y proveer de obra pública en forma transparente, ágil, oportuna y efectiva,
- c) Dotar de infraestructura vial suficiente para mejorar la movilidad en el área urbana, en las conexiones con los valles y con la Red Vial Regional,
- d) Atender las necesidades de movilidad de peatones y bicicletas con la construcción y dotación de la infraestructura pertinente,
- e) Aplicar permanentemente la calidad en la cobertura de los servicios, en función de las necesidades de la comunidad,

- f) Brindar particular atención a las zonas carentes de obras, así como a aquellas en que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional,
- g) Racionalizar el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos a cargo de la empresa,
- h) Generar recursos económicos que permitan financiar las obras públicas,
- i) Mantener una permanente coordinación con la Municipalidad, las Administraciones Zonales, las empresas públicas, organismos, entidades, grupos de interés involucrados y la comunidad,
- j) Fomentar en la comunidad una cultura de participación en el desarrollo, preservación y cuidado de la obra pública entregada,
- k) Analizar y aplicar alternativas innovadoras para la recuperación de las inversiones,
- l) Mantener activa y dinámica la coordinación de espacio público con los organismos de medio ambiente,
- m) Reducir los problemas de ejecución de obras mediante el fortalecimiento de la planificación y el control de gestión,
- n) Controlar la responsabilidad y autoridad en cada etapa de la cadena de valor de los procesos institucionales apoyándose en indicadores de gestión,
- o) Desarrollar activamente las funciones de gestión para agilizar la entrega de resultados a la comunidad” (Reglamento Orgánico Funcional EPMMOP, 2010, pág. 6).

1.3.2 Patrimonio de la EPMMOP.

El Concejo Metropolitano de Quito mediante la Ordenanza Metropolitana N° 309, en el artículo tercero de la sección segunda de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas; especifica el patrimonio de la empresa para su adecuado funcionamiento.

Constituyen el patrimonio de la Empresa Pública Metropolitana:

Figura N° 1 Patrimonio de la EPMMOP.

-
- | | |
|---|---|
| 1 | Bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles de su propiedad y los que adquiriera a futuro a cualquier título. |
|---|---|
-
- | | |
|---|--|
| 2 | Aquel de la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas que se extingue por efectos de la creación de la primera, de conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas. |
|---|--|
-

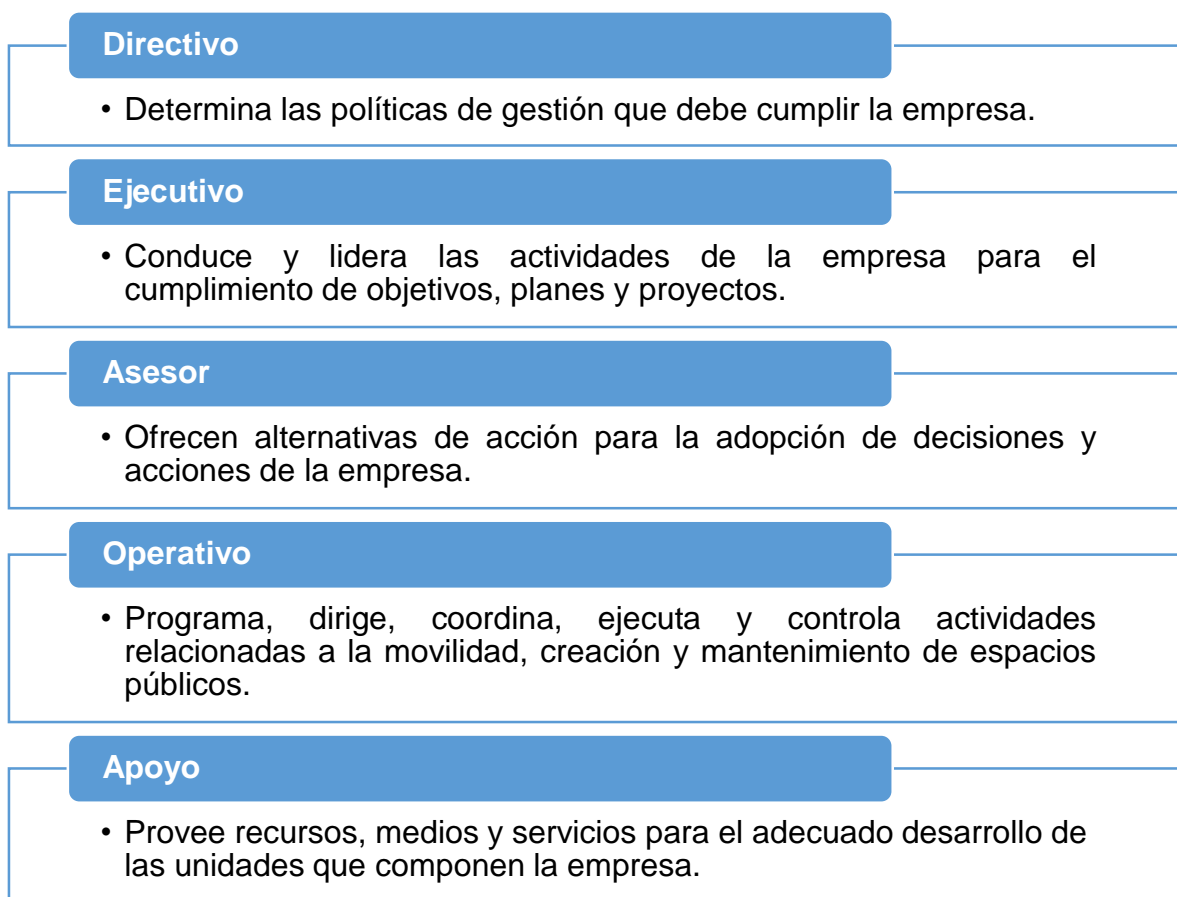
Fuente: (Ordenanza Metropolitana N° 309, 2010)

1.3.3 Directorio de la EPMMOP.

Hasta mayo de 2015, el organigrama estructural de la EPMMOP ha utilizado combinaciones verticales y horizontales para definir los distintos niveles jerárquicos de la empresa, la cual se subdivide en varias áreas que están compuestas por 2.659 colaboradores comprometidos con los objetivos de la entidad, quienes trabajan de manera conjunta en beneficio de la ciudadanía en general del Distrito Metropolitano.

De acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional de la EPMMOP, la Administración Central está integrada por cinco niveles técnico-administrativos. A continuación, se detallan los niveles estructurales que componen el directorio de la empresa con su respectiva función.

Figura N° 2 Niveles estructurales de la EPMMOP.



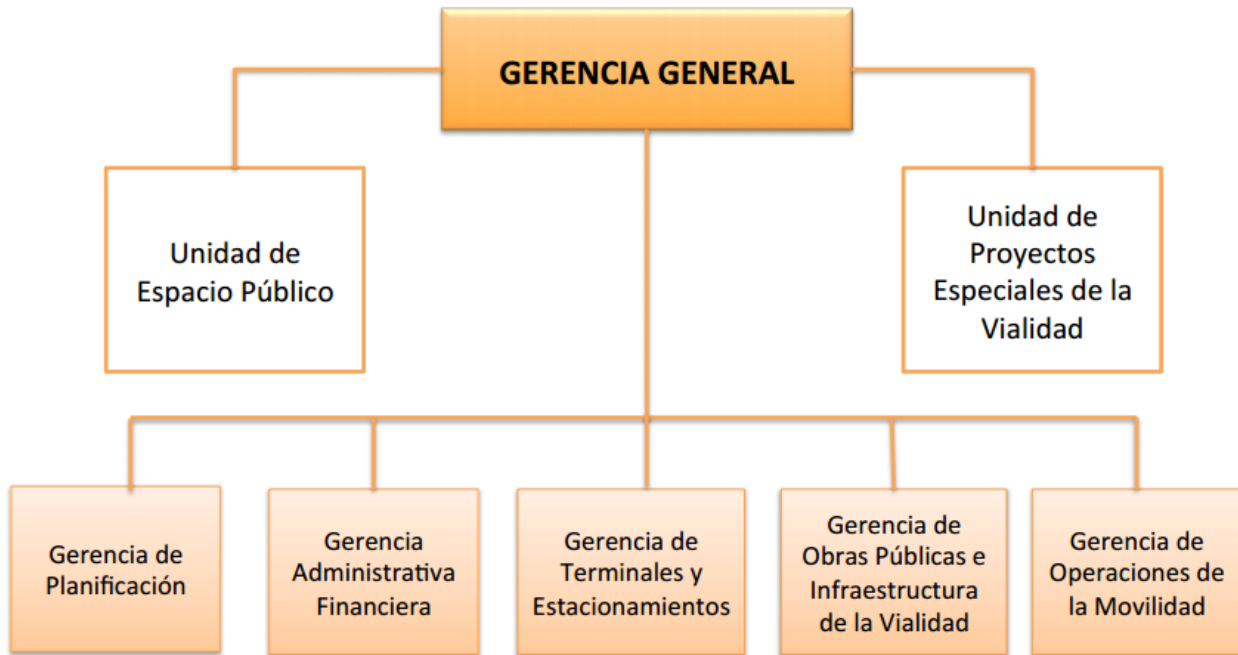
Fuente: (Reglamento Orgánico Funcional EPMMOP, 2010, pág. 10)

1.3.4 Estructura orgánica funcional.

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas está compuesta por varias jerarquías de gestión, encabezadas por el Gerente General, cinco gerencias y dos unidades encargadas de conducir, dirigir, ejecutar y controlar actividades acorde a su área para el logro de los objetivos empresariales b.

Las principales gerencias y unidades que componen el organigrama estructural de la empresa son:

Figura N° 3 Organigrama estructural EPMMOP.



Fuente: Departamento de Comunicación EPMMOP

El organigrama completo de la EPMMOP se adjunta como anexo 1.

1.3.5 Competencias y funciones.

Las distintas unidades y gerencias que componen la EPMMOP desempeñan una labor fundamental, a fin de mejorar el estándar de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito y parroquias aledañas. De acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional de la EPMMOP, las competencias y funciones generales que desarrolla la empresa son las siguientes:

- a) “Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar la construcción, el mantenimiento de la obra pública y el mejoramiento de la movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito, en coordinación con las Administraciones Zonales y demás organismos de control, de conformidad con las políticas, planes y lineamientos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito,
- b) Asistir a la Municipalidad y asesorar a las Administraciones Zonales en la formulación de planes y proyectos de construcción vial y movilidad,

- c) Participar en la planeación, desarrollo y coordinación de los proyectos de desarrollo y mantenimiento vial emprendidos por el Consejo Provincial y el Ministerio de Obras Públicas, en el ámbito del Distrito Metropolitano,
- d) Realizar todas las actividades inherentes a la gestión institucional y su control, correspondientes a la administración de los recursos humanos, materiales económicos e información,
- e) Las demás que se le asignen conforme a las normas legales y de acuerdo con su naturaleza y funciones”. (Reglamento Orgánico Funcional EPMMOP, 2010, pág. 6)

1.3.5.1 Funciones generales.²

Ilustración N° 2 Principales funciones de la EPMMOP.



Fuente: Departamento de Comunicación EPMMOP

Para el óptimo desarrollo de cada función y cumplimiento de objetivos empresariales, la EPMMOP ha distribuido la labor a las diferentes unidades y gerencias principales que la componen.

² Información de las principales funciones de la EPMMOP. Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de la www.google.com.co en la URL: www.epmmop.gob.ec/epmmop/images/Pdf/

Unidad de Espacio Público.

Ilustración N° 3 Jardinería y Siembra en el parque Itchimbia.



Fuente: Departamento de Comunicación EPMMOP

La Unidad de Espacio Público define las políticas y metodologías técnicas-administrativas para gestionar, coordinar y ejecutar acciones que garanticen el buen estado del espacio público y áreas verdes del Distrito Metropolitano de Quito. Con la finalidad de mantener una buena imagen de la ciudad, esta área cuenta con la intervención de las Brigadas de Mantenimiento.

Las funciones que le competen a esta unidad son:

- **Mantenimiento del Espacio Público:** Construcción y rehabilitación de espacios públicos en el DMQ (parques, plazas, parterres, puentes, piletas, redondeles, canchas deportivas y más).
- **Mobiliario urbano y arte público:** Mantenimiento e implementación de juegos infantiles, áreas de recreación, intervenciones entre bancas, basureros, rejillas y pérgolas, restauración, rehabilitación e implementación de esculturas.
- **Administración y mantenimiento de parques metropolitanos:** Implementación de senderos interpretativos en Parques Metropolitanos, rescate de juegos tradicionales en los parques y administración de plazas emblemáticas (Rendición de cuentas EPMMOP, 2014, págs. 80-91).

Unidad de Proyectos Especiales de la Vialidad.

Ilustración N° 4 Habilitación vial Ruta Viva.



Fuente: Departamento de Comunicación EPMMOP

La Gerencia de Proyectos Especiales de Vialidad en su labor diaria administra y supervisa proyectos y estudios de alto impacto en la movilidad del Distrito Metropolitano de Quito, a fin de beneficiar a la población y visitantes de la ciudad (Reglamento Orgánico Funcional EPMMOP, 2010, pág. 23).

Las funciones establecidas por el Alcalde de la ciudad, la Planificación Sectorial y la Secretaría de Movilidad de la Municipalidad son: remoción de construcción, movimiento de tierras, pavimentación, iluminación, construcción de pasos peatonales, tratamiento de taludes, señalización, drenaje de arte menor, revegetación, conformación de cunetas, entre otras intervenciones viales que optimizan la movilidad en Distrito Metropolitano (Rendición de cuentas EPMMOP, 2014, págs. 9-31).

Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

Ilustración N° 5 Terminal Terrestre Interprovincial.



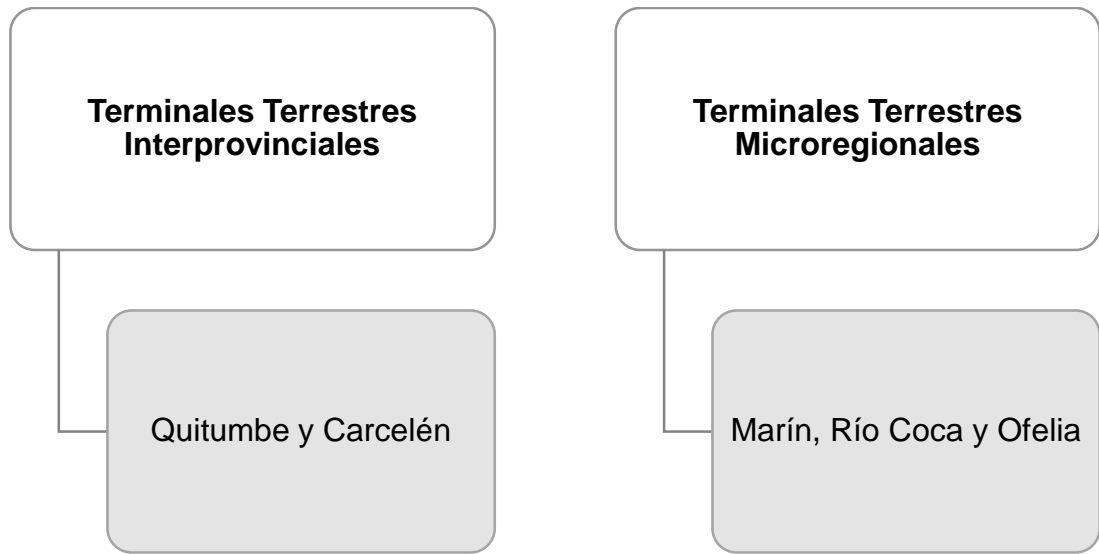
Fuente: Departamento de Comunicación EPMOP

Esta gerencia se encarga de administrar y controlar el funcionamiento del peaje, terminales terrestres y estacionamientos en el Distrito Metropolitano de Quito. Asimismo, la implementación de proyectos, el ajuste en planes operativos y el seguimiento administrativo de asuntos internos-externos son gestiones que le corresponden a esta área.

Además, coordinados con la Secretaría de Movilidad, la empresa se encarga de brindar un apoyo operativo y logístico para la adecuada gestión en el sistema de terminales, peajes y estacionamientos (Rendición de cuentas EPMOP, 2014, págs. 47-69).

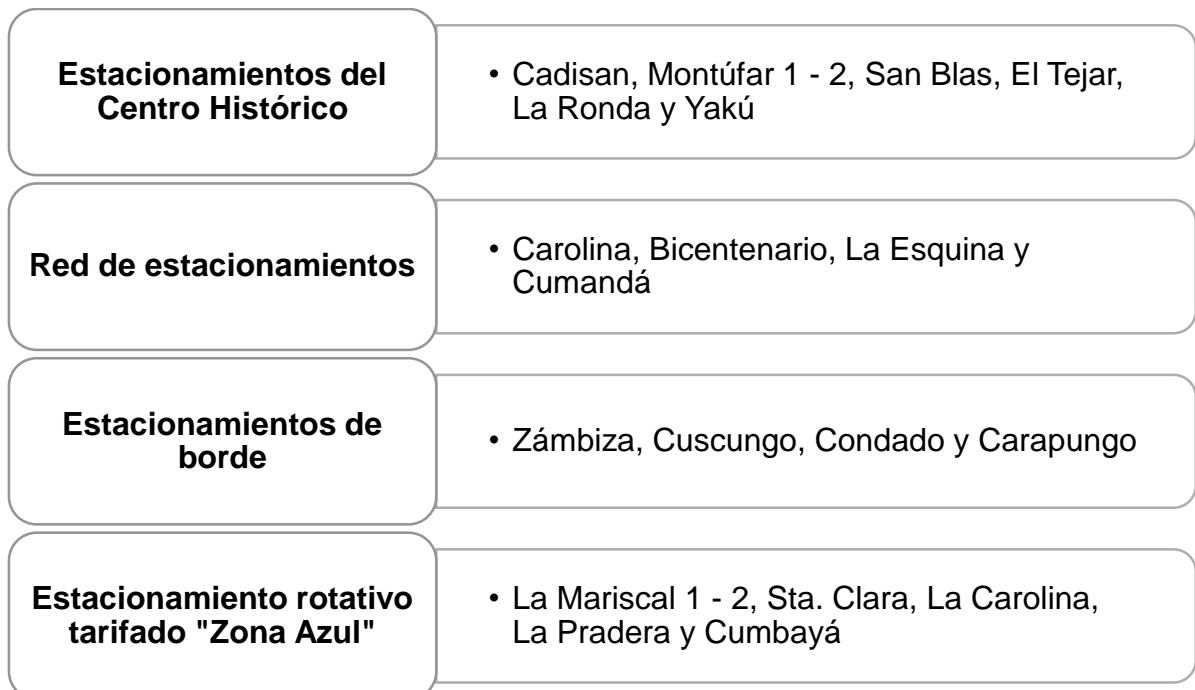
A continuación, se detallará el alcance de la gestión de esta gerencia en el Distrito Metropolitano de Quito:

Figura N° 4 Sistema de terminales terrestres del DMQ.



Fuente: (Rendición de cuentas EPMMOP, 2014, pág. 50)

Figura N° 5 Sistema de estacionamientos del DMQ.



Fuente: (Rendición de cuentas EPMMOP, 2014, pág. 55)

Gerencia de Obras Públicas e Infraestructura de la Vialidad.

Ilustración N° 6 Rehabilitación integral Av. Simón Bolívar.



Fuente: Departamento de Comunicación EPMOP

La Gerencia de Obras Públicas e Infraestructura de la Vialidad se encarga de mantener, rehabilitar, ejecutar y controlar obras viales, a fin de mejorar continuamente la movilidad en la ciudad de Quito y parroquias aledañas.

Las funciones principales de esta área son:

- Mantenimiento preventivo y correctivo (bacheo, sello de fisuras),
- Reconformación de vías en tierra: rasanteos y nivelaciones,
- Administración y Operación de escombreras de Quito,
- Rehabilitación vial y repavimentación,
- Atención de emergencias en el DMQ,
- Mingas ciudadanas,
- Reconstrucción vial y obras nuevas. (Rendición de cuentas EPMOP, 2014, págs. 32-46)

Gerencia de Operaciones de la Movilidad.

Ilustración N° 7 Centro de Gestión de la Movilidad.



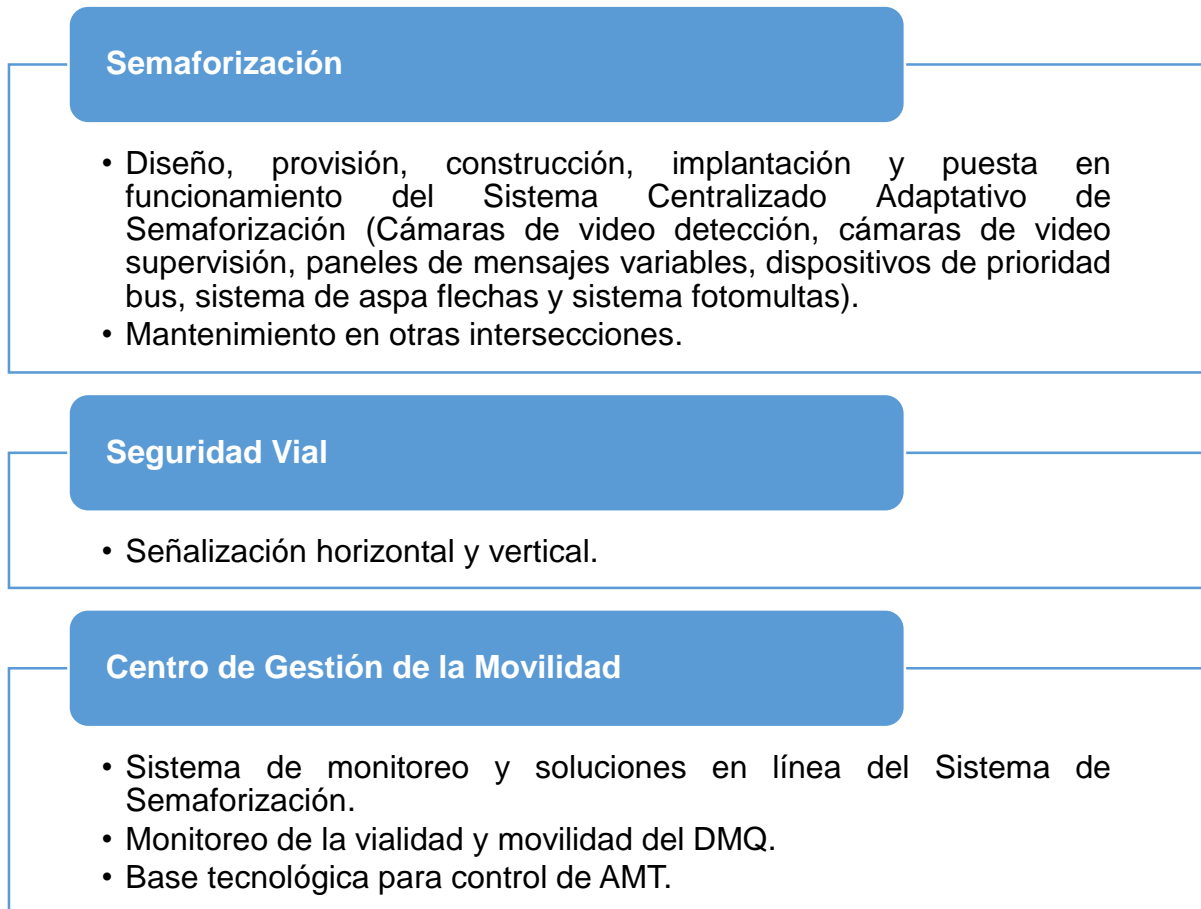
Fuente: Departamento de Comunicación EPMMOP

La Gerencia de Operaciones de la Movilidad tiene como objetivo principal diseñar, implementar, mantener, mejorar los sistemas inteligentes de transporte y mecanismos de seguridad vial, a fin de asegurar las condiciones de desplazamiento de vehículos y peatones en el Distrito Metropolitano de Quito.

Al controlar el sistema de movilidad, atender incidentes en la vía pública y el equipamiento urbano de la ciudad, la EPMMOP cuenta con la conectividad y coordinación de otras instituciones relacionadas con el transporte como: Agencia Metropolitana de Tránsito, Secretaría de Movilidad y Agencia Nacional de Tránsito (Rendición de cuentas EPMMOP, 2014, págs. 70-79)

Las funciones y responsabilidades que tiene la Gerencia de Operaciones de la Movilidad en beneficio del DMQ y población en general son:

Figura N° 6 Gestión del CGM.



Fuente: (Rendición de cuentas EPMMOP, 2014, pág. 72)

1.3.6 Información general.

La EPMMOP es una Empresa Pública Metropolitana que forma parte del Municipio de Quito, la cual no tiene fines de lucro, sino de contribuir día a día a elevar el estándar de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano mediante la planificación, ejecución y control de obras públicas, mantenimiento vial, transporte, movilidad, mantenimiento de espacios urbanos y áreas verdes en el DMQ. Es decir, su eje de funcionamiento está enfocado en el servicio a la comunidad y cuidado del medio ambiente, con el propósito de fomentar el bienestar de la población.

1.3.6.1 Datos de la Institución.

Ilustración N° 8 Edificio Matriz EPMMOP.



Tomado de: <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php/la-empresa/institucion>

- **Dirección:** Av. 9 de Octubre N26-56, entre Santa María y Marieta de Veintimilla.
- **Telf.:** (593-02) 290-7005 / 2904884.
- **Página Web:** www.epmmop.gob.ec

1.3.6.2 Nómina de autoridades de la EPMMOP.

A continuación, mediante una Cuadro se puntualizará un listado con las principales gerencias y unidades que componen la EPMMOP.

Cuadro N° 4 Nómina de autoridades EPMMOP.

GERENCIA O UNIDAD	AUTORIDAD
Gerente General	Ing. Alejandro Larrea
Gerente de la Unidad de Espacio Público	Arq. Carla Arellano
Gerente de Planificación	Arq. Mónica Donoso
Gerente de Terminales y Estacionamientos	Arq. Carlos Marín
Gerente Administrativo Financiero	Sr. Fausto Cordobés
Gerente de Obras Públicas e Infraestructura de Vialidad	Ing. David Puente
Gerente de la Unidad de Proyectos Especiales de la Vialidad	Ing. Alex Rivera
Gerente de Operaciones de la Movilidad	Ing. Juan Solórzano
Asesora Jurídica	Dra. Piedad Pazmiño
Directora de Comunicación Social	Ing. Yadira Helou

Funcionarios que laboran en la EPMMOP en Junio del 2015

Fuente: Unidad de Recursos Humanos EPMMOP

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Marco teórico.

El capítulo que se detalla a continuación recopila aportes teóricos de varios autores, quienes están relacionados directamente con las Relaciones Públicas y las prácticas comunicacionales en situaciones de crisis. Por lo que se realizará un compendio de información, a fin de ampliar el tema de la comunicación, las crisis y la gestión en situaciones que pueden desestabilizar a una organización.

2.1 Comunicación.

“La comunicación es acción y la acción es comunicación”.

Joan Costa.

2.1.1 Introducción.

Desde sus inicios, el ser humano ha sido creado como un ser social, el cual ha nacido con la necesidad de comunicarse y a su vez ser informado respecto a su entorno. Mediante este proceso natural constantemente estamos relacionándonos con el medio en el que nos desenvolvemos para cumplir diferentes fines. Se puede decir que dicho “fenómeno comunicativo es común, y a la vez antiguo como la vida misma”. Es decir, “ser ya es comunicarse” (Borden, 1974, pág. 36), ya que a través de la comunicación se desarrollan la mayoría de actividades cotidianas para la supervivencia del mismo.

Antiguamente, el ser humano recurrió a la comunicación con varios individuos para coordinar actividades mientras desarrollaban su jornada habitual. Y a medida que evolucionaron, surgió la necesidad de contar con medios de comunicación para relacionarse entre sí y comunicarse a distancia. Para ello, el desarrollo de los medios impresos, radio, televisión, internet han revolucionado la manera en que el hombre comparte mensajes y difunde información, acortando los tiempos de transmisión del mismo y distancia.

A partir de su etimología la palabra comunicación proviene del latín *communicare*³, el cual describe que a través de la comunicación se puede establecer un vínculo entre dos o más personas; a fin de dar, recibir, intercambiar información hasta llegar al receptor del cual se espera una respuesta. Por lo que, es esencial evitar ruidos en el medio que perturben el proceso de comunicación.

Seitel (2002) señala que al transmitir un mensaje, el emisor está en la capacidad de influir positiva o negativamente en el comportamiento del receptor y a su vez ser influido (pág. 176). De manera que, a través del proceso comunicacional el individuo está en la capacidad de conocerse así mismo, y a las demás personas del entorno en el que se desenvuelve mediante el intercambio de mensajes que pueden ser influyentes para ambas partes.

En este proceso, la retroalimentación o *feedback*⁴ es un elemento inseparable al proceso de comunicación, el cual permitirá conocer el comportamiento, respuesta o reacción del receptor sobre el mensaje transmitido. Por otro lado, Benavides indica que “la comunicación es un modelo cíclico, donde el emisor y el receptor se interrelacionan de forma constante a través de los procesos de emisión y retroalimentación que se generan” (Benavides, 2001, pág. 32). Es decir, el receptor al momento de emitir una respuesta se convierte en emisor, de esta manera el proceso se invierte convirtiéndose en un proceso circular.

Para lograr una comunicación fluida y participativa con los públicos vinculados, se debe prestar mayor atención a la gestión de la retroalimentación. Asimismo, es vital conocer si los mensajes llegan o no al receptor de manera adecuada, con la finalidad de potenciar canales efectivos, medios o acciones que contribuyan al proceso bidireccional. Puesto que la falta de gestión de la comunicación e información mediante la implementación de estrategias, canales o mensajes adecuados, provocan un estancamiento en dicho proceso.

³ Compartir algo o poner en común.

⁴ Se refiere a la retroalimentación o respuesta que transmite el receptor al emisor en el proceso de comunicación. Este proceso tiene un esquema bidireccional entre el emisor y receptor, y a su vez permite cerciorarse de que el mensaje cumplió la intención comunicativa y ha sido correctamente entendido.

2.1.2 Definición de comunicación.

Teniendo en cuenta esta breve introducción, a fin de entender con claridad el tema, se puntualizarán una serie de definiciones tomadas de varios autores especializados en comunicación:

- Sara Diez Freijeiro, dice que la comunicación es “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 08).
- Para María del Socorro Fonseca, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (Fonseca, 2000, pág. 04).
- Según Fraser P. Seitel la comunicación es “un proceso comunicacional que permite el intercambio de información e ideas para conseguir que los demás le entiendan a uno; y lo que es igual de importante, también implica entender a los demás” (Seitel, 2002, pág. 168).

A todo esto, la comunicación parte de una fuente que toma la iniciativa, construye un mensaje y lo envía a través de un medio hacia el receptor del cual se espera una respuesta. Entonces, mediante este proceso comunicacional, los seres humanos pueden relacionarse y entrar en contacto con los demás, con el propósito de intercambiar mensajes. Para evitar ruidos en el medio o canal que lo distorsionen, es esencial conocer la manera en la que se difundirá el contenido; es decir, cómo se lo va a decir, el momento en que se lo va hacer, y el medio que se va a utilizar.

2.1.3 Importancia de la comunicación.

La comunicación es un instrumento básico para el normal desarrollo del ser humano dentro de un grupo social. Por naturaleza somos seres sociales y “sin ella, no

existirían las relaciones humanas” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 08). Este proceso permite que los individuos se relacionen e influyan en las acciones de otras personas. Es decir, se puede hacer partícipe a otro de algo, influir positiva o negativamente en su comportamiento mediante diversos canales y medios.

Ahora bien, “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” (Lesly, 1981, pág. 40). Es decir, esta capacidad y necesidad de relacionarse, compartir ideas, registrar mensajes e información de forma oral o escrita, son aspectos que diferencian al ser humano de otros seres.

En el ámbito organizacional, la comunicación “constituye una ayuda en la solución de problemas o facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda información requerida y evalúa en las alternativas que se puedan presentar para la solución de problemas” (Ivancevich, 2005, pág. 49). De manera que, el ser humano puede afrontar y resolver situaciones de conflicto mediante la comunicación.

Por tanto, el intercambio de ideas e información, constituye una parte vital de cualquier organización para su normal funcionamiento, toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos. Sin ella sería imposible relacionarse, delegar funciones y mantener buenas relaciones en todos los ámbitos. Debido a que, “la comunicación es el engrase del motor de la organización, sea cual sea su tamaño, y es imprescindible para la gestión y supervivencia de la misma en la actualidad” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 24). La comunicación fluida tanto interna como externa dentro de una organización, permitirá el desarrollo eficaz de la misma.

De ahí, surge la importancia de “la creación de un ambiente comunicativo en una organización, que llegue a dinamizar y al mismo tiempo anime las acciones individuales y colectivas” (Muriel & Rota, 1989, pág. 29); las cuales permitan el cumplimiento de objetivos propios y organizacionales. Dicho de otro modo, la comunicación se ha ido convirtiendo en una herramienta de gestión valiosa para el buen desenvolvimiento de personas y organizaciones. Mediante canales de comunicación y estrategias, se fortalecerán relaciones con mira a lograr objetivos.

2.1.4 Elementos de la comunicación.

En este proceso intervienen cuatro elementos fundamentales, los cuales se detallan a continuación:

Figura N° 7 Elementos de la comunicación.

Emisor	Persona u organización que difunde un mensaje o información.
Mensaje	Conjunto de signos que transmiten lo que se quiere decir.
Canal	Medio utilizado para transmitir el mensaje al receptor.
Receptor	Persona u organización que recibe el mensaje, lo descodifica o interpreta.

Fuente: (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2004)

Para que el proceso sea dinámico, “los modelos de comunicación modernos reúnen un quinto elemento, que es la retroalimentación” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2004, pág. 124). Componente clave en este proceso bidireccional para conocer las necesidades y percepción del receptor frente al mensaje enviado. La creación de un medio efectivo que posibilite el *feedback* es imprescindible para desarrollar una comunicación eficiente y evaluar el grado de cumplimiento del objetivo comunicacional, ya que este proceso puede verse interrumpido.

Además de estar compuesto de elementos como el emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación, es fundamental nombrar lo siguiente:

Figura N° 8 Proceso de la comunicación.

Codificación	Decodificación	Ruido	Respuesta
<ul style="list-style-type: none">• Emisor prepara el mensaje para llevarlo de manera entendible al receptor.	<ul style="list-style-type: none">• Usado por el receptor para interpretar el mensaje.	<ul style="list-style-type: none">• Factor de distorción en el proceso comunicativo.	<ul style="list-style-type: none">• Reacción del receptor ante el mensaje.

Fuente: (Barquero & Barquero, 2005, pág. 411)

Cada uno de los elementos nombrados anteriormente tiene una función específica en el proceso comunicativo. Se requiere del buen desarrollo de cada uno, especialmente de la retroalimentación, puesto que sin ella únicamente sería transmisión de información.

2.1.5 Vías de comunicación.

Diez Freijeiro (2011) señala dos vías fundamentales que permiten transmitir mensajes del emisor hacia el receptor, apoyando al proceso de comunicación.

- a) **Canales formales:** Han sido determinados por la organización, la cual fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal.
- b) **Canales informales:** Han sido determinados por personas que conforman la organización, se da a través de la difusión de rumores e información de carácter arbitrario, a fin de distorsionar los mensajes.

“Cuanto mejor establecidos estén los canales formales de comunicación y mayor sea su efectividad, menores serán las posibilidades de creación de flujos de comunicación informal” (Diez Freijeiro, 2011, p. 12).

2.2 Comunicación organizacional.

La importancia de la comunicación dentro de las empresas surge a través de la aparición de la Escuela de las Relaciones Humanas y estudios realizados por Elton Mayo. Por otro lado, Diez Freijeiro (2011) en su libro Técnicas de Comunicación, enfatiza el valor de preocuparse por las necesidades, expectativas de los colaboradores y las relaciones que mantienen los individuos dentro de las organizaciones (pág. 19); a fin de incentivar el buen desempeño de su trabajo, construir buenas relaciones y elevar el nivel de productividad mediante una comunicación más flexible y participativa. Es así como las organizaciones pueden surgir con mayor éxito al integrar la comunicación en sus procesos.

Toda organización está integrada por personas que necesitan comunicarse entre sí y con el exterior para realizar su labor diaria. En términos organizacionales, “la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas” (Kreps, 1995, pág. 168). Motivo por el cual, numerosas organizaciones han visto la necesidad de comunicarse mejor para llegar de forma eficaz a todas aquellas personas que integran la misma. No obstante, es muy común la gestión de información, más no de comunicación dentro de las instituciones. Lo que a lo largo del tiempo, puede traer consigo consecuencias negativas que afecten el normal cumplimiento de objetivos.

Por consiguiente, es importante tener en claro que:

- “La comunicación ha sido vista por las relaciones públicas como un instrumento fundamental a utilizar para la consecución de sus objetivos” (Muriel & Rota, 1989, pág. 24).
- “La comunicación es la articuladora de la gestión interna de toda la organización y, en su expresión externa, la que proyecta la imagen, credibilidad, programas, logros, productos o servicios, dándolos a conocer, según el caso, a su público objetivo o al público en general” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 22).

Entonces, la comunicación organizacional se convierte en una pieza fundamental dentro de las empresas y cada vez se presta mayor atención a la adecuada planificación de la misma. Para la sobrevivencia de las organizaciones en este mundo tan competitivo, se debe dar la verdadera importancia a la gestión de la comunicación, intercambiando información de manera permanente con su entorno; ya que “todo cambio, interno y externo, afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en la toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar” (Costa J. , 1999, pág. 13). Es necesario darle el verdadero valor a la comunicación, a fin de construir relaciones favorables con el entorno. Sin embargo, aún existen empresas que no han integrado en su estructura, un departamento que optimice los flujos de comunicación.

El argumento de Joan Acosta (2001) destaca que para mantener un estatus corporativo exitoso, es necesario desarrollar un proceso de comunicación organizacional que guíe a la empresa a crear herramientas que produzcan una interacción participativa (pág. 48). Es decir, desde el momento en que se establece una organización, es fundamental desarrollar actividades comunicativas para día a día construir una imagen favorable ante los públicos vinculados.

De esta manera la comunicación organizacional contribuye a comunicar de manera estratégica, generar una imagen positiva, mejorar el clima laboral, el ambiente comunicativo y por ende se conseguirá el progreso mediante el fortalecimiento institucional. Al transferir información haciendo uso de herramientas efectivas, ésta se convierte en la base sobre la cual la empresa formará su imagen en el entorno que se desenvuelve; puesto que, el uso adecuado del flujo comunicacional favorecerá en la ejecución de objetivos trazados.

Es así como a diario, nos vemos sumergidos en una sociedad donde la comunicación es una necesidad empresarial. Darío Ramos en su obra comunicación corporativa sostuvo que, “es una estrategia de comunicación global, dependiente de una estrategia empresarial para el logro de los objetivos empresariales” (Ramos D. , 2007, pág. 14).

Asimismo, citaremos definiciones de autores connotados para ampliar el tema:

- “Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (Van Riel, 1997, pág. 26).
- “Fue incluida en las empresas como instrumento de primera necesidad, surgió de forma espontánea e inesperada cuando, buscando un elemento diferenciador, éste se basó en elementos claves estéticos de diseño, que confirieron al producto, marca o empresa, un distintivo propio, único, que les otorgó una cierta identidad” (Ventura i Boleda, 2001, pág. 162).

Esta actividad de comunicación, contribuye al desarrollo de la interacción humana mediante la difusión de mensajes entre los miembros de la organización, teniendo como fin la consecución de objetivos planificados, el fortalecimiento de la identidad corporativa y la óptima comunicación hacia el público interno - externo.

Mediante un conjunto de recursos de comunicación, se puede llegar a los públicos de manera efectiva. Joan Acosta indica que la Comunicación Organizacional se caracteriza por **cinco principios**:

1. “El triángulo de la comunicación, que reúne y coordina poderes estratégicos.
2. Su acción transversal, que es vector de todos los procesos y la estructura de la organización.
3. Los cambios de mentalidad que han introducido conceptos y vocabularios nuevos en la empresa, los cuales han cambiado la forma de ver y pensar a los administradores y empresarios.
4. La gestión global, desplazando el organigrama tradicional de mando vertical a un sistema de red, en el cual predomina la cooperación, la interacción y la innovación.
5. El gestor de la comunicación o Director de Comunicación (DirCom), la nueva figura que se impone por una necesidad inédita e irreversible en las

empresas, quien debe tener cualidades naturales de dirección, análisis, investigación y comunicación” (Costa J. , 2001, pág. 219).

Entonces, para mejorar o posicionar la imagen de una empresa, es trascendental valorar la comunicación como herramienta de gestión interna y externa. Debido a que, a partir de lo interno se podrá reflejar aspectos positivos de la organización hacia lo externo. Una comunicación planificada y dinámica servirá como punto de partida para proyectar una buena imagen hacia los diferentes públicos. A todo esto, incluiremos dos ámbitos importantes dentro de la Comunicación Organizacional que abordaremos en este capítulo: la Comunicación Interna y Externa, “dos caras de la misma moneda” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 22). Puesto que, la imagen que el público en general tenga de una empresa depende de la opinión que tengan los colaboradores de la misma, quienes se convierten en el canal elemental de información, valores y cultura organizacional hacia el exterior.

2.3 Comunicación interna.

2.3.1 Definición de comunicación interna.

- “Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para encuadrar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 34).
- “Es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización” (Barquero & Barquero, 2005, pág. 241).

La comunicación interna es dirigida a todo el recurso humano que pertenece a una empresa, con la intención de integrarlos mediante una comunicación recíproca entre altos mandos, medios y bajos. Así, los diferentes departamentos se verán integrados mediante la gestión comunicacional interna, logrando la participación de cada uno hacia el cumplimiento de objetivos empresariales.

2.3.2 Objetivo interno de la comunicación.

“Ayudar a mejorar la productividad de la empresa mediante la integración de los empleados en un proyecto común, fomentando su participación y fortaleciendo la cultura organizativa” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 18).

Es importante tomar en cuenta que para desarrollar una gestión adecuada de comunicación, es necesario contar con el apoyo de los directivos de la empresa para realizar un trabajo en conjunto, motivando a la organización a la comunicación participativa.

2.3.3 Beneficios internos.

La gestión adecuada de comunicación interna en la organización reporta importantes beneficios:

- “Motiva, implica y genera confianza,
- Crea cultura de empresa,
- Mejora el clima laboral al eliminar los rumores,
- Permite incorporar valiosas sugerencias de los empleados” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 35).

Es así como la necesidad de gestionar la comunicación interna dentro de una empresa, se ha hecho más evidente. Francisca Morales (2001) señala que las empresas están reconociendo la importancia de la comunicación interna, ya que es un componente clave para que la productividad, rentabilidad y cumplimiento de objetivos estratégicos sean notorios (pág. 78). Se trata de integrar a todas las personas que forman parte de una organización y a su vez están distribuidos por departamentos para fortalecer los procesos internos y por ende el riesgo de involucrarse en una situación de conflicto es menor.

2.4 Comunicación externa.

Al pasar el tiempo, se ha hecho notoria la importancia de la comunicación externa como elemento fundamental para mantener una buena relación entre la organización y sus públicos. A continuación se detalla varios conceptos dados por especialistas:

- “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” (Fernández, 1991, pág. 32).
- “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 empresa” (Ramos C. , 1991, pág. 30).

Dicho de otro modo, la Comunicación Externa es un proceso de transmisión de información desde la organización hacia los públicos de interés externos, a través de canales que permitan la retroalimentación. A partir de un manejo adecuado de la comunicación interna, los mismos colaboradores de la institución serán la fuente para difundir una imagen positiva hacia el exterior.

2.4.1 Objetivo externo de la comunicación.

“Dar a conocer a la empresa u organización y proyectar credibilidad ante el público en general o en ámbitos determinados. A través de la comunicación externa se crea, se refuerza o se cambia la imagen de la empresa” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 18).

La información que se transmita para dar a conocer a la empresa debe ser planificada, a fin de alcanzar un impacto favorable sobre el público externo en general, ya que se está difundiendo la imagen de la organización y valores corporativos.

2.4.2 Beneficios externos.

Del mismo modo, la gestión adecuada de comunicación mediante mensajes y actividades planificadas trae importantes beneficios:

“Los empleados son una fuente de información que goza de una gran credibilidad en el exterior, lo que provoca que lo que digan pueda influir positiva o negativamente. Si la información que transmiten al exterior es positiva reforzará la estrategia de comunicación de la empresa, si la información que transmiten es negativa debilitaría la imagen externa” (Diez Freijeiro, 2011, pág. 36).

2.5 Crisis.

“La preparación para una crisis se debería iniciar el día en que la empresa abre sus puertas”.

Joaquín Maestre

2.5.1 Introducción.

Antiguamente, se empezó a utilizar el término crisis en disciplinas como la política, psicología, historia o la economía para describir cualquier situación problemática o difícil. En el campo de la actividad empresarial, toda empresa sin importar su tamaño y funciones, está expuesta a pasar por una situación de crisis, la cual puede poner en peligro la imagen y normal funcionamiento de la misma. Además, las capacidades operativas, planes elaborados, nivel de liderazgo y preparación del personal son puestos a prueba en este momento de incertidumbre. Por lo tanto es vital que las organizaciones sepan gestionar de manera sistemática, planificada y a su vez sepan comunicarse en este tipo de eventualidades de riesgo.

Al pensar en crisis comúnmente se suele interpretar como un suceso con consecuencias peyorativas, sin embargo hay que tomar en cuenta que este es un proceso de cambio o de progreso. En ocasiones, estas situaciones traerán incertidumbre por la presión externa, el tiempo y el no saber cómo actuar para llegar a un buen fin. Por eso, es principal tener el conocimiento de cada crisis mediante

la evaluación para tomar decisiones asertivas, diseñar estrategias comunicacionales que guíen a la organización y la ayuden a reducir efectos negativos.

Pese a ser un suceso inesperado e imprevisible, ha sido notoria la falta de interés de las empresas de contar con un manejo estratégico en situaciones de crisis. Por lo que, la incertidumbre aumenta y en muchos casos no saben cómo reaccionar y enfrentarse. Ninguna organización está libre de pasar por una crisis; por consiguiente al ocurrir un acontecimiento de éstos, es importante enfocar los esfuerzos de la organización en el flujo de la comunicación mediante estrategias para ganar tiempo. Es cuestión de tomar el desafío, ya que el peor enemigo es la incompetencia al no querer enfrentar la situación. Si las organizaciones toman conciencia y le dan valor al tema, hay mucho daño que puede ser aminorado.

2.5.2 Definición del término crisis.

Para poder desarrollar este tema, citaremos varias definiciones dadas por autores con incidencia en estos contenidos:

- “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” (Barquero & Barquero, 2005, pág. 273).
- “Son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar la intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiriendo con las actividades normales y dinamitando la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases” (Schmidt, Mouton, Allison, Kesner, & Carver, 2001, pág. 111).
- “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” (Deister, 2008, pág. 12).

Dicho de otro modo, es un suceso con un resultado potencialmente negativo, afectando a la institución, imagen, funcionamiento, buen nombre y relación con sus públicos objetivos. Evento que puede desestabilizar a una organización, afectando el poder de quienes se encuentran implicados. Por lo cual, es necesario realizar un análisis riguroso de los escenarios, a fin de preparar una gama de respuestas en beneficio de la organización. De manera que se prevenga, se enfrente la eventualidad y gestione de manera adecuada.

Por otro lado Elizalde L. (2004), en su libro *Estrategias en las crisis públicas*, define a la crisis como una situación caótica o de inestabilidad, dado que en circunstancias llegan mediante acontecimientos imprevistos (pág. 74). No obstante, las crisis no siempre son inesperadas, aunque en muchas ocasiones se lo considera así. Wilcox en su libro *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas* (2012), cita un estudio realizado por el *Institute for Crisis Management*, el cual expone que el 14 % de las crisis son inesperadas, mientras que el 86 % son crisis humeantes, las cuales surgen debido a una alteración empresarial. Además este estudio pudo descifrar que la no dirección es la causante del 78 % de la crisis (pág. 58).

Por tanto, es importante que los especialistas en comunicación tengan la capacidad de gestionar aquellos acontecimientos que la puedan afectar. José Luis Piñuel (1997), enfatiza que el funcionamiento adecuado de una organización depende plenamente de cómo se perciban los acontecimientos y cómo se reaccione (pág. 62). La reacción favorece o amenaza la imagen y relación con públicos de interés; entonces, actuar a tiempo es la mejor iniciativa.

De modo similar, Maxwell (2003) destaca dos puntos necesarios para resolver problemas de manera apropiada: actitud correcta y plan de acción correcto (pág. 47). Mediante una correcta actitud, gestión de crisis, plan de comunicación y acción, será posible tratar de manera adecuada cualquier situación de crisis reduciendo impactos perjudiciales. Por el contrario, en caso de no gestionar de manera adecuada esta coyuntura de cambios, al estar sujeta a evolución puede producir efectos negativos. Por lo que el grado de incertidumbre y afectación para la organización sería mayor.

Además de pérdidas económicas; Islas y Hernández (2013) destacan que a su vez una crisis puede provocar:

- “Alteración en la imagen de la empresa,
- Ataque de los medios masivos con información adversa o campañas de prensa,
- Deterioros en la reputación de la empresa,
- Cuestionamiento de los valores y filosofía de la empresa por parte de los diferentes públicos,
- Daño a la moral del personal,
- Surgimiento de nuevos conflictos o resurgimiento de conflictos anteriores,
- Posiciones opuestas por parte de los líderes de opinión” (Islas & Hernández, 2013, pág. 89).

Estos efectos llevan a las empresas a actuar estratégicamente, ya que la imagen corporativa es un componente que puede verse afectado. Para ello, es importante adoptar estrategias y tácticas mediante una actitud preventiva o reactiva que le permita frenar la crisis, resolverla o a su vez reducir el impacto negativo que puede traer consigo. Sorpresivamente uno puede enfrentarse a situaciones de riesgo, las cuales demandan atención para estar preparados para lo peor. Sin embargo, el error que muchas veces se comete es minimizar la situación o reaccionar cuando la crisis ya ha surgido. Aquí, nace la necesidad de desarrollar una cultura estratégica, donde se encuentran involucrados los miembros directivos de la empresa, quienes toman la decisión de gestionar eficazmente.

2.5.3 Características comunes de la crisis.

Las crisis comparten características comunes independientemente de su origen. A continuación, las detallamos:

- “Distorsionan el normal funcionamiento de la organización y calidad de información.
- Factor sorpresa: se producen en un momento inesperado.
- Es única: cada crisis es única, con causas y efectos distintos.

- Creará una situación de urgencia, ya que el problema empezará a modificar comportamientos. Para ganar tiempo habrá que actuar con prontitud.
- Corrientes de noticias negativas difundidas en tiempo real.
- Los Medios de Comunicación disponen del poder de difundir información mucho más rápido que la organización.
- Modificación de las relaciones de la empresa con su entorno, lo que produce cierta desestabilización en la comunicación” (Cusot, 2011, págs. 16-17).

Asimismo, Bertrand Robert y Daniel Verpeaux señalan un conjunto de características adicionales:

- “Exhaustivas investigaciones de los medios de comunicación.
- Pérdida de confianza de los públicos de interés.
- Incertidumbre en los clientes de la empresa (pérdidas de contratos).
- Intervención de poderes públicos (inspecciones, controles).
- Popularidad de las víctimas de la crisis” (Robert & Verpeaux, 1991, pág. 85).

2.5.4 Tipos de crisis.

En el ámbito empresarial, varios autores establecen diferentes tipos de crisis que pueden poner en riesgo el normal funcionamiento de la organización e imagen de la misma. Jaume Fita, en su libro *Comunicación en programas de crisis*, divide las crisis de acuerdo a su naturaleza u origen.

A continuación las detallaremos, a fin de identificarlas plenamente para prevenirlas y manejarlas de mejor manera.

Figura N° 9 Tipos de crisis según Jaime Fita.

Objetivos o Subjetivos	Objetivo: Huelga, cambios en la dirección de la empresa, atentado, accidente, despido, defectos del producto o servicio.
	Subjetivo: Rumor, oposición, enfrentamiento de la competencia.

Técnicos o Políticos	Técnicos: Originados en una determinada área: física, procesamiento, transporte, seguridad industrial, entre otros.
	Políticos: Originados por problemas comunicacionales, da como resultado un conflicto social, etc.

Exógenos o endógenos	Exógenos: Nacen fuera de la organización (Cambios en costes, aranceles, mercados).
	Endógenos: Ataca al interior de la organización (Conflicto social interno).

Fuente: (Fita, 1999, pág. 130)

Algunas crisis son generadas por la operación de la empresa, otras por agentes externos o por fenómenos naturales. Cada una de ellas, implica un diferente nivel de compromiso y gestión de la organización. Sin embargo al ser una situación difícil de abarcar, lo importante es contar con una correcta preparación y acción frente a una situación de riesgo para evitar daños en la imagen, prevenir la crisis y contribuir a la supervivencia de la misma.

Barquero las divide en tres tipos:

Figura N° 10 Tipos de crisis según Barquero.

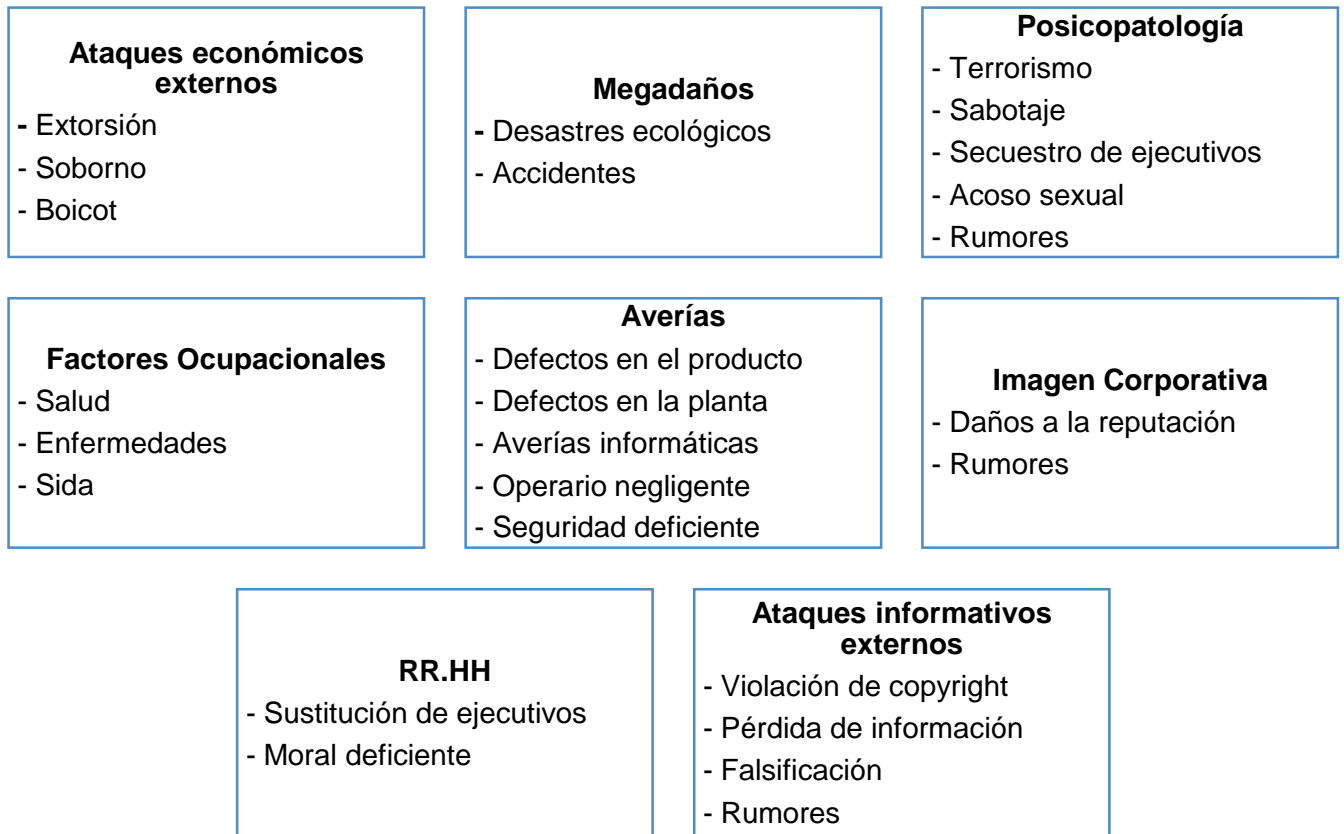
Crisis imprevistas o accidentales	Riesgos catastróficos: No se sabe en qué momento puede ocurrir, ya que es imprevisible. Accidentes de seguridad industrial, atentados, desastres naturales, incendios, etc. Riesgos de proceso: Rumores, huelgas o fallas internas, leyes desfavorables, escándalos, malas inversiones, quiebras.
Crisis de inviabilidad	Surge cuando una crisis pasa de una repercusión coyuntural a estructural.
Crisis previsibles	Sucesos que pueden ser previstos mediante un análisis del entorno e interior de la entidad. Puede desencadenar una crisis estructural, donde las bases se ven afectadas (Cambios legislativos, tecnología antigua, cambios en los costos).

Fuente: (Barquero D. , Comunicación y Relaciones Públicas, 2002, pág. 193)

Cada crisis comparte ciertas características comunes, sin embargo se diferencian por las causas y efectos que traen consigo. Independientemente de la tipología, es importante conocer y analizar situaciones a las que la empresa ha tenido que enfrentarse a lo largo de su funcionamiento, distinguiendo los más frecuentes. Posteriormente es vital planificar el rumbo a tomar, medidas de prevención, plan de acción que se va a llevar a cabo, a fin de gestionar adecuadamente la situación proyectando una buena imagen a los públicos vinculados.

2.5.5 Familias de crisis.

Figura N° 11 Familias de crisis.

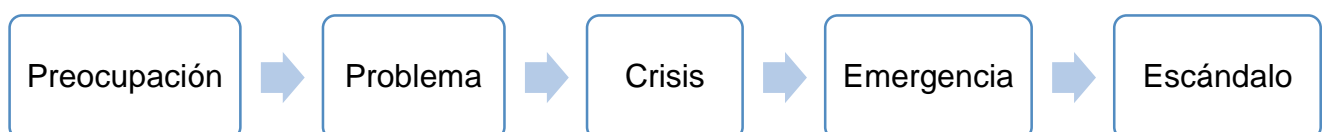


Fuente: (Cusot, 2011, pág. 26)

2.5.6 Morfología de una crisis.

Moisés Limón Peña (2013) en su libro Comunicación en situación de crisis, indica al lector el proceso natural de una crisis, la cual va desde:

Figura N° 12 Proceso de una crisis.



Fuente: (Limón, 2013, pág. 53)

Desde el punto de vista comunicativo, el grupo *Corporate* destaca tres características de la morfología de una crisis:

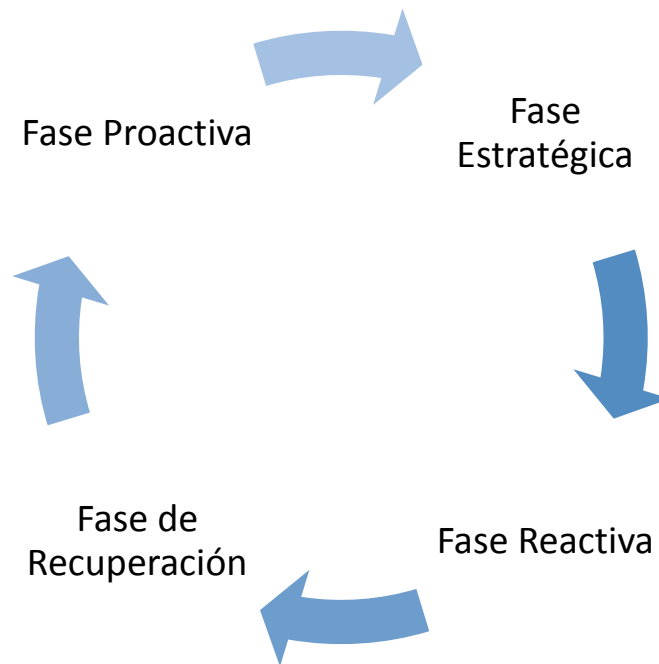
- **“Organización como objeto mediático:** La empresa se convierte en un objeto mediático, puesto que los medios de comunicación al tener el poder de difundir información intervienen en la situación de crisis para dar a conocer el tema.
- **Aparece la empresa opuesta a la sociedad:** Dicho efecto puede dañar la imagen de la organización, de acuerdo a la manera de manejar la situación.
- **Capacidad de liderazgo de directivos puesta en entredicho:** Los dirigentes empresariales al momento de gestionar una situación de crisis, dan a conocer a la sociedad si tienen la capacidad de enfrentar y resolver la eventualidad de manera eficaz” (Villafañe, 2008, pág. 299).

El riesgo de descrédito de la organización frente a una situación de crisis es mayor; los medios de comunicación, líderes de opinión, clientes estarán atentos a la respuesta que dé la organización durante las primeras 24 horas. Así surge la importancia de analizar las partes vulnerables de la organización, identificar situaciones que potencialmente pueden afectarla y tomar acciones correctivas, no cuando la situación ya esté muy avanzada. Más bien, el tiempo de actuar debe ser inmediato mediante un Plan de Comunicación en Crisis.

2.5.7 Fases de una crisis.

Por otro lado, Wilcox, Camero y Xifra (2006), detallan cuatro fases del ciclo de vida de una crisis, detalladas a continuación:

Figura N° 13 Fases de una crisis.



Fuente: (Wilcox, Cameron, & Xifra, Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas, 2006, pág. 354)

Para una mejor comprensión, los analizaremos independientemente;

Fase proactiva: Incluye actividades de reflexión, las cuales nos permitirán prevenir que un acontecimiento adverso se convierta en una crisis. Las acciones que se pueden desarrollar son:

1. “Análisis del entorno de la organización,
2. Seguimiento de temas potencialmente conflictivos,
3. Gestión de conflictos potenciales,
4. Desarrollo de planes estratégicos de crisis”.

De esta manera, al mostrar transparencia y asumir el control de la situación se puede lograr el aumento de la credibilidad de la organización *Ibid.*, pág. 354.

Fase estratégica: Ante un suceso, el cual se ha convertido en un conflicto, se requiere un especialista de comunicación dedicado a la creación de estrategias y tácticas, a fin de implementar acciones eficaces, las cuales actuarán de manera favorable para la organización:

1. “Gestión de la comunicación,
2. Estrategias de posicionamiento ante conflictos,
3. Planificación de un plan de gestión de crisis”.

Mediante dichas herramientas la organización podrá anticiparse a posibles daños, tendrá la capacidad de posicionarse favorablemente en situaciones adversas y estará preparada para lo peor *Ibid.*, pág. 354.

Fase reactiva: Cuando el conflicto ha surgido pero no está fuera de control. En esta fase, el especialista de comunicación debe reaccionar y emplear estrategias que lleven a la empresa a la resolución del conflicto *Ibid.*, pág. 354.

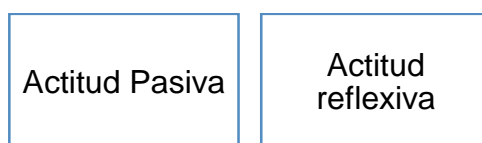
Fase de recuperación: Después de una situación de crisis, la finalidad es emplear estrategias de recuperación y restauración, a fin de reparar la reputación e imagen de una organización. Por lo que, en esta fase se debería tomar en cuenta: Gestión de la reputación y la recuperación de la imagen.

Este proceso global compuesto por cuatro fases, nos permitirán tomar en cuenta las estrategias que pueden ser útiles para tratar un conflicto y llegar a la resolución adecuada. Desde el análisis del entorno, la planificación de un plan de gestión, las opciones estratégicas, la gestión de la comunicación, imagen y reputación, son actividades guiadas por un especialista de comunicación *Ibid.*, pág. 354.

2.5.8 Actitudes frente a una crisis.

Desde otra perspectiva, Schlemenson (1987) detalla dos actitudes que adoptan los individuos frente a una situación de crisis:

Figura N° 14 Actitudes frente a una crisis.



Fuente: (Schlemenson, 1987, pág. 76)

- **Actitud pasiva:** Las personas no pretenden cambiar nada o hacer algo, ya que optan por una actitud de parálisis.
- **Actitud reflexiva y analítica:** Se analiza la situación, de manera que se produzca un cambio mediante el control de los efectos negativos.

De cualquier modo, independientemente de la actitud que se adopte frente a una situación de crisis, es importante contar con alternativas para sacar provecho de la circunstancia en la que nos encontramos mediante acciones que nos equilibren. Sin embargo, dado que sorpresivamente en cualquier circunstancia puede surgir una situación de emergencia. Ferdinand Fournies expone que las personas no reaccionan como deberían ante un problema del diario vivir, debido a:

1. “No saben lo que deberían saber para hacer,
2. No saben cómo hacerlo,
3. No saben por qué deberían hacerlo,
4. Hay obstáculos fuera de control” (Fournies, 2000, pág. 96).

En todo momento es necesario estar preparados para enfrentar momentos de vulnerabilidad, ya que la empresa se encuentra en la mira de los públicos, donde varios aspectos están en peligro. En la vida general, los problemas surgen continuamente, la habilidad para resolverlo siempre será necesaria. Por tal motivo, el educar o capacitar a las personas de una organización, desarrolla la capacidad de reaccionar con éxito ante una circunstancia de peligro.

2.6 Comunicación en crisis.

Moisés Limón Peña (2013) señala que la comunicación en situaciones de crisis radica en un conjunto de técnicas encaminadas a gestionar eventualidades, a fin de frenar la evolución de la misma, afianzar vínculos y reducir el deterioro en imagen (pág. 48). Así, tras la acción adecuada de una organización, la única herramienta que permite resolver o minimizar el impacto de cualquier suceso es la comunicación.

Tarde o temprano cualquier organización está expuesta a sufrir una crisis inesperada, la cual trae consigo efectos negativos. En ocasiones, las organizaciones tienden a reaccionar sin método o de forma improvisada y descuidan la comunicación, lo que agrava la situación. Es ahí donde surge la necesidad de contar con un equipo gestor de crisis, portavoces adecuados, mensajes clave y un plan de comunicación que contenga procedimientos para afrontar con éxito una eventualidad.

Comunicativamente muchas crisis pueden resolverse o empeorar. La transparencia en la comunicación al responder los cuestionamientos de los medios de comunicación o informar a los públicos a tiempo, puede aminorar riesgos y efectos negativos. Es decir, de acuerdo a la gestión, una organización puede ganar con la crisis, fortalecerse y reposicionar la imagen de la misma.

2.6.1 Objetivos de la comunicación en crisis.

Moisés Limón Peña detalla varios objetivos para gestionar de forma eficaz la comunicación en situaciones de crisis:

1. “Mantener una percepción positiva,
2. Presentar información precisa,
3. Permanecer accesible a los medios,
4. Monitorear la información,
5. Mantener el apoyo de empleados,
6. Restablecer la confianza” (Limón, 2013, pág. 72).

2.6.2 Gestión comunicacional en situaciones de crisis.

Dado que la imagen y el normal funcionamiento de una organización son aspectos que están en peligro en una situación de crisis, se debe tratar bajo una estrategia corporativa y gestión planificada, a fin de atenuar efectos negativos. “La palabra crisis expresa en el lenguaje chino, peligro y oportunidad, al mismo tiempo”. (Eduardo, 2009). Ver a la crisis como una fuente de oportunidad desde los primeros

momentos, permitirá afrontar adecuadamente una eventualidad, aprovecharla para posicionar la imagen y fortalecer la credibilidad de la organización.

En una situación de crisis, la comunicación puede tornarse difícil de manejar dentro de las organizaciones, ya que se “genera una gran presión para que ofrezcan información completa y precisa en el menor tiempo posible” (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001, pág. 190). Es decir, la respuesta dada por la organización durante las primeras 24 horas es trascendental, de ella depende que la imagen de la organización en la opinión pública se vea afectada o fortalecida. Por ello se debe procurar mantener una comunicación efectiva y oportuna para evitar rumores.

Por tal motivo, al identificar situaciones de crisis que pueden surgir en una organización, es importante elaborar documentos que contengan información verídica sobre la eventualidad, los cuales deben ser transmitidos brevemente a los medios de comunicación y demás públicos vinculados. Caso contrario, los medios se encargarán de difundir información que han investigado por cuenta propia, y aumentará el rumor, lo cual puede ser perjudicial para la institución.

Si una empresa no está preparada para afrontar una crisis, puede ser fuertemente golpeada. Por ello, la capacidad de gestión de crisis se ha convertido en un elemento indispensable para el funcionamiento adecuado de las empresas en situaciones de riesgo. “La posible reacción pone de manifiesto las capacidades operativas, funcionales de los planes elaborados y del nivel de preparación e integración del personal” (Limón, 2013, págs. 30-31); por lo que el personal debe estar capacitado para enfrentar la situación, y a su vez estar bien informado de la eventualidad suscitada, a fin de brindar información de primera mano y evitar la incertidumbre. De esta manera, la gestión de comunicación puede convertirse en una oportunidad para la organización.

Oportunidad para que la imagen no se vea afectada mediante una adecuada gestión. Para ello, Lattimore, Baskin, Heiman, Toth (2008) destacan la importancia de mantener buenas relaciones con los medios de comunicación, ya que son quienes tienen el poder de difundir información en beneficio de la organización para fortalecer la reputación de la misma (pág. 112). Por otro lado, un especialista de

comunicación debe procurar una comunicación fluida con los públicos de interés quienes netamente se encuentran vinculados como: empleados, directivos, distribuidores, clientes, gobierno, entre otros. Mediante la permanente difusión de información y la gestión adecuada con dichos grupos, la credibilidad y expectativas positivas serán mayores.

Debido a que una situación de crisis pone a la organización bajo presión, las primeras 24 horas son trascendentales, es ahí donde se va a determinar el suceso como un simple accidente con bajo impacto o se convierte en una crisis. Por consiguiente:

- “Es necesario gestionar la crisis,
- Proveer una pronta respuesta,
- Tomar en cuenta que, en menos de 24 horas la eventualidad puede pasar de un incidente a una crisis” (Limón, 2013, pág. 31).

Figura N° 15 Gestión comunicacional en crisis.



Fuente: (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, pág. 270)

Por tanto, toda organización debe estar en la capacidad de actuar, dar una respuesta y gestionar de manera estratégica una situación de crisis. “Los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de ésta” (Villafañe, 2008, pág. 299). La aplicación de un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, que contenga estrategias planificadas y mecanismos efectivos de

comunicación, ayuda a la organización a no verse muy afectada por la eventualidad.

Así pues, la gestión comunicacional llevada por un especialista ayudaría a mantener un equilibrio interno y externo con los públicos vinculados, tomando en cuenta que en las primeras 24 horas de cualquier crisis, la organización tiene que convertirse en el responsable de difundir información verídica sobre la eventualidad mediante mensajes o comunicados, evitando rumores de otra fuente.

2.6.3 Estrategias de comunicación en crisis.

Moisés Limón Peña en su libro proporciona al lector una serie de estrategias de comunicación frente a situaciones de crisis:

- **Vocero entrenado:** Contar con un vocero debidamente capacitado, quien se encargará de difundir el discurso institucional previamente elaborado en los medios de comunicación.
- **Conferencias de prensa:** A fin de exponer la situación con datos verídicos ante los medios de comunicación y ciudadanía en general, se puede llevar a cabo una conferencia de prensa planificada.
- **Sitio institucional:** Contar con una página web permitirá que el público en general pueda obtener información en tiempo real sobre la eventualidad.
- **Gacetillas, Dossier de prensa:** Esta herramienta puede ser usada para informar al público en general sobre los antecedentes, el estado actual y evolución de la situación (Limón, 2013, págs. 78-79).

2.6.4 Recomendaciones para una comunicación efectiva.

Moisés Limón Peña en su libro Comunicación en Situación de Crisis, nos proporciona una serie de recomendaciones al momento de gestionar la

comunicación en una eventualidad. Puesto que al surgir una crisis, la comunicación es un componente clave para mantener un equilibrio.

1. “Clasifique ideas antes de comunicarlas,
2. Examine el propósito de los mensajes,
3. Considere el contexto físico y humano en el que comunicará sus mensajes,
4. Para diseñar adecuadamente mensajes, consulte con otras personas,
5. Poner atención al contenido del mensaje y la forma de expresarlo,
6. Examine las necesidades e intereses del receptor,
7. Dé seguimiento a los comunicados,
8. Asegúrese de que su conducta reafirma su comunicación,
9. Busque entender los mensajes de los demás” (Limón, 2013, págs. 25-26).

2.7 Principios estratégicos de una crisis.

Al momento de elaborar un manual de crisis, las estrategias son lo más importante para prevenir y controlar el impacto negativo que pueden causar en la imagen de la organización. A continuación se presentan varias estrategias propuestas por Gustavo Cusot:

- **Estrategia del silencio:** Consiste en no reaccionar ante las acusaciones o no dar comentarios sobre el tema. Sin embargo, esto puede ser perjudicial, ya que el silencio denota culpabilidad e inmediatamente los medios buscan información de otras fuentes.
- **Estrategia de la negación:** Tiene la finalidad de frenar la evolución de la crisis, por lo que la empresa niega el incidente cuando se trata de rumores.
- **Estrategia de transferencia de responsabilidades:** A fin de ganar tiempo, un tercero asume la responsabilidad para proteger a la organización. Es recomendable utilizarla cuando la empresa sea inocente.

- **Estrategia de la confesión:** Reconoce la responsabilidad de la eventualidad mediante argumentos sólidos y proporciona información verídica sobre las acciones correctivas (Cusot, 2011, págs. 68-73).

Estos principios estratégicos dan a conocer una serie de opciones que depende de la situación y la postura adoptada por la organización. Dichas estrategias, tienen como fin reaccionar ante la situación de crisis mediante el conjunto de acciones planificadas, cuyo objetivo es dar una respuesta. Sin embargo, cada eventualidad surge por causas diferentes, y a su vez los efectos también son distintos. Por ello, la planificación, el uso de estrategias va de acuerdo a la naturaleza de cada crisis.

2.7.1 Estrategias para responder a una situación de crisis.

A fin de gestionar efectivamente una situación de crisis y comunicar de manera estratégica, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- “Asignar un solo vocero de la organización, quien realice su trabajo con ética profesional, y tenga un buen conocimiento del manejo de la empresa a nivel interno como externo.
- Jamás la empresa se debe quedar callada, el no dar información o no emitir alguna declaración, casi siempre puede significar que la organización es culpable o que está haciendo algo malo.
- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa, etc.).
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis.
- Proponer el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a todos los públicos claves de la organización” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006, págs. 322-328).

2.7.2 Claves para actuar en una crisis.

En situaciones de crisis, las organizaciones deben tomar en cuenta las siguientes claves:

- “Crear un plan estratégico de crisis que contenga pautas de comportamiento corporativo,
- Brindar una respuesta inmediata y homogénea,
- Socializar internamente la información, ya que los empleados desempeñan un rol comunicativo sobre la crisis,
- Mensaje formal de la empresa debe enfatizar los aspectos positivos del suceso y las medidas correctivas,
- Emitir información verídica mediante acciones que muestren la integridad de la empresa,
- Elaboración cuidadosa de información documental,
- Redacción de documentos que contengan la naturaleza del fenómeno,
- Difundir los documentos a los medios de comunicación,
- Tener una actitud preventiva para responder adecuadamente,
- Llevar a cabo reuniones de comunicación en tiempos de paz con líderes de opinión, medios de comunicación, y públicos vinculados a la organización” (Limón, 2013, págs. 18-19).

2.8 Gestión de conflictos potenciales.

Las crisis potenciales pueden ser clasificadas como “incógnitas conocidas e incógnitas desconocidas” (Black, 2009, pág. 169), donde el peligro que puede darse en una organización es conocido, pero el momento en el que sucederá es una incógnita. Dado que ninguna organización está libre de pasar por una situación de crisis, es importante identificar problemas a tiempo, a fin de anticiparse a dicho acontecimiento mediante una planificación cuidadosa.

Por ello, mediante la Gestión de Conflictos Potenciales o *Issues Management*⁵ que “es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que puedan afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas en la organización en el futuro” (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001, pág. 168), se podrá emprender una planificación activa y sistemática.

La gestión de conflictos potenciales puede traer beneficios grandes para la organización, ya que implica mejora en los procesos. Según Wilcox, Ault, Agee y Cameron, dicha herramienta contribuye grandemente en la planificación estratégica al momento de identificar problemas, anticiparse a los obstáculos que se le presenten a la organización, minimizar sorpresas y a su vez resolver cuestiones que generen conflictos potenciales (pág. 168). Además, detalla cinco pasos para valorar crisis potenciales:

1. “Identificación de los acontecimientos,
2. Análisis y valoración del impacto de los acontecimientos,
3. Opciones Táctico Estratégicas,
4. Plan de acción para comunicar los puntos de vista de la empresa,
5. Evaluación y Control”. (Wilcox, Ault, Agee, & Cameron, 2001, pág. 168)

Mediante la construcción de posibles escenarios se podrá construir alternativas para afrontar situaciones potenciales, donde se trazará un plan de acción con delegación de responsabilidades, de manera que el personal y encargados sepan cómo actuar en caso de producirse la eventualidad

2.8.1 Identificación de los acontecimientos.

En tiempos de paz es indispensable anticiparse a cada eventualidad potencial para que no nos tome por sorpresa. Sin embargo, el número de crisis aumenta de acuerdo a los siguientes criterios:

⁵ Proceso que identifica factores de riesgo que pueden afectar a la organización en su quehacer diario.

- “Naturaleza de la empresa,
- Actividades empresariales,
- Entorno inestable,
- Crecimiento de la presión de la competencia,
- Actitud de los públicos” (Limón, 2013, pág. 47).

Existen ciertas dificultades que pueden desencadenar una crisis para la institución; por lo que identificarlas a tiempo permitirá aminorar los efectos negativos o en ciertos casos prevenir la situación. En situaciones de riesgo potenciales, “la principal preocupación es salvaguardar la imagen corporativa, la de los productos o servicios” (Rojas, 2003). Por lo que, una empresa orientada hacia la prevención podrá estar mejor preparada para afrontar una crisis con eficacia, caso contrario sería vulnerable a la situación inesperada.

2.8.2 Indicadores para reconocer una emergencia.

Para reconocer una situación de riesgo es substancial tomar en cuenta el análisis de Maxwell (2003), a fin de contar con los recursos suficientes para afrontar una situación. Para ello, es vital estar atentos a indicadores, los cuales se presentan en la siguiente secuencia:

1. “Intuición: Lo presienten, antes de verlo,
2. Curiosidad: Comienzan a buscarlo y hacen preguntas,
3. Procesamiento: Recopilan información,
4. Comunicación: Con colegas de confianza expresan sentimientos y descubrimientos,
5. Escritura: Definen el problema,
6. Evaluación: Revisan recursos,
7. Dirección: Toman decisiones” (Maxwell, 2003, pág. 83).

De esta manera, se desarrollan habilidades para reconocer a tiempo un problema y solucionarlo en su etapa inicial. Así, rara vez un problema se agravará, ya que ha sido gestionado y a su vez se ha buscado indicadores que les permitan percibirlo.

2.8.3 Análisis del Valor del Impacto de la Crisis.

Una vez identificado los acontecimientos que podrían afectar a la organización. Jaume Fita (1999) propone el diseño de un diagrama de crisis, con la finalidad de valorar el impacto de la eventualidad, determinar el grado de complicación a la que podría enfrentarse la organización y reducir la incertidumbre. En el análisis CIV (valor del impacto de la crisis) se procede a realizar una ponderación subjetiva de uno a diez de cinco preguntas (cero: valor más positivo y diez: valor más negativo).

A continuación se detallan las preguntas:

- “¿En qué medida afectará la posible crisis a la imagen de la organización?
- ¿Cómo afectaría la crisis a las operaciones y negocios de la organización?
- ¿La crisis haría que la organización caiga en el escrutinio de los medios de difusión colectiva y del sector público?
- ¿Aumentaría en intensidad la crisis que pueda afectar a la organización?
- ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?”. (Fita, 1999, pág. 150)

Por consiguiente, después de haber analizado y valorado cada pregunta, a fin de obtener el CIV, se procede a dividir la puntuación total para el número de preguntas. Dando como resultado lo perjudicial que una crisis puede llegar a ser, si no se previene y actúa rápidamente.

Jaume Fita (1999), con la finalidad de analizar el impacto de mejor forma plantea el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5 Escala de impacto de crisis.

		PREGUNTAS				
		1	2	3	4	5
V A L O R A C I Ó N	0					
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
	10					

Fuente: (Fita, 1999, pág. 150)

Mediante la misma, se podrá analizar el impacto de un acontecimiento que podría afectar al normal funcionamiento de la organización e imagen de la misma. A continuación, se determina el factor de probabilidad de que se produzca dicha crisis mediante una escala de impacto a través de un eje vertical y uno horizontal. Se procede a valorar la probabilidad de presentarse una eventualidad con un porcentaje de 0 % al 100 % (0: valor más positivo y 100: valor más negativo).

2.8.4 Barómetro de crisis.

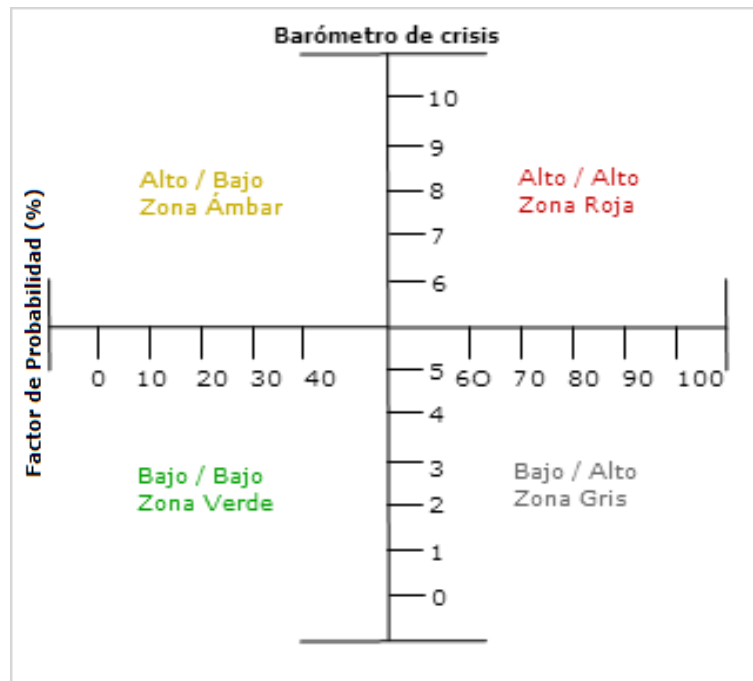
Dicho lo anterior, se procede a formar el diagrama de crisis con los siguientes cuadrantes que manifiestan la intensidad que podría tener una eventualidad:

- **“Alto / Alto:** Zona Roja, determina la probabilidad de que la crisis ocurra (nivel avanzado).
- **Alto / Bajo:** Zona Ámbar, determina que no es muy probable que la crisis ocurra, pero podría afectar gravemente a la organización (nivel medio).
- **Bajo / Alto:** Zona Gris, la probabilidad de que ocurra la crisis es muy alta, pero podría afectar muy poco a la imagen (comienzo de crisis).

- **Bajo/ Bajo:** Zona Verde, la probabilidad de que la crisis ocurra es casi nula y no afectaría mucho a la imagen” (Fita, 1999, pág. 151).

A continuación se detalla un diagrama que propone Jaume Fita:

Gráfico N° 1 Diagrama y barómetro de crisis.



Fuente: (Fita, 1999, pág. 151)

2.8.5 Recomendaciones para el manejo de conflictos.

En una situación de crisis, la organización debe reaccionar lo más rápido posible. Por lo que, es necesario tomar en cuenta ciertas recomendaciones que nos llevarán a gestionar con éxito una eventualidad.

1. “Cultivar vínculos con el adversario: Establecer nuevamente vínculos bajo el respeto y cooperación.
2. Dialogar y negociar: Promover transacciones genuinas y productivas.
3. Poner “el pescado sobre la mesa”: Ser directo y hablar en el momento oportuno.

4. Comprender la causa del conflicto: Conocer las raíces que provocaron el conflicto.
5. Aplicar la ley de la reciprocidad: Realizar concesiones.
6. Construir una relación positiva: Nutrir la relación encaminándola al logro de objetivos” (Limón, 2013, págs. 18-19).

2.9 Plan de comunicación en crisis.

Para tomar decisiones asertivas que beneficien tanto a la organización, como a los públicos que intervienen en una situación determinada. Es necesario entender el proceso de gestión de conflictos, el cual implica efectuar un Plan de Acción de Crisis para hacer frente a una eventualidad. Hay seis factores que requieren atención al momento de planificar:

1. **“Analizar las posibilidades de problemas:** En primera instancia, es necesario realizar un análisis, a fin de valorar las posibles eventualidades que pueden surgir en una organización.
2. **Preparar un plan:** Una vez aprobado el análisis por la dirección, se procede a preparar un plan que contrarreste las amenazas potenciales analizadas.
3. **Selección de personal:** Es necesario establecer una lista de personas disponibles las 24 horas del día para atender la crisis.
4. **Instalaciones de comunicación:** Los medios cotidianos de la empresa podrían llegar a ser insuficientes, ya que durante una situación de crisis puede existir una fuerte demanda de enlaces de comunicación.
5. **Entrenamiento:** Para seguridad de la empresa, el personal seleccionado que actuará en una situación de crisis, debe estar apropiadamente entrenado y equipado para atender las necesidades que podrían presentarse.

- 6. La práctica de ejercicios de simulación:** Debe llevarse a cabo, ejercicios de simulación sin previo aviso con la participación de autoridades, policía, bomberos; a fin de ejecutar la actividad lo más real posible” (Black, 2009, pág. 170).

A fin de que la eventualidad no nos tome por sorpresa es importante tratar de coordinar todos los esfuerzos operacionales y comunicacionales al momento de elaborar un plan de crisis para evitar efectos negativos. “La acción en momentos de crisis no puede improvisarse, ya que para elaborar una estrategia eficaz, es preciso delimitar de antemano el problema que se tiene que resolver, y para dialogar con los medios es preciso apoyarse sobre conexiones sólidas” (Limón, 2013, pág. 71). Desde el análisis de posibles amenazas, necesidades logísticas, físicas, la capacitación del personal, actividades que deben ser llevados a cabo de forma adecuada y eficaz.

Ya que la organización es vulnerable en situaciones de peligro, el personal debe estar al tanto de la eventualidad para no dar información basada en especulaciones, la cual puede agravar la crisis. Al contar con una empresa preparada, bajo la asesoría de un especialista en comunicación, los resultados con dicha preparación pueden ser excelentes.

Asimismo el Plan de Crisis debe contar con actividades encaminadas a:

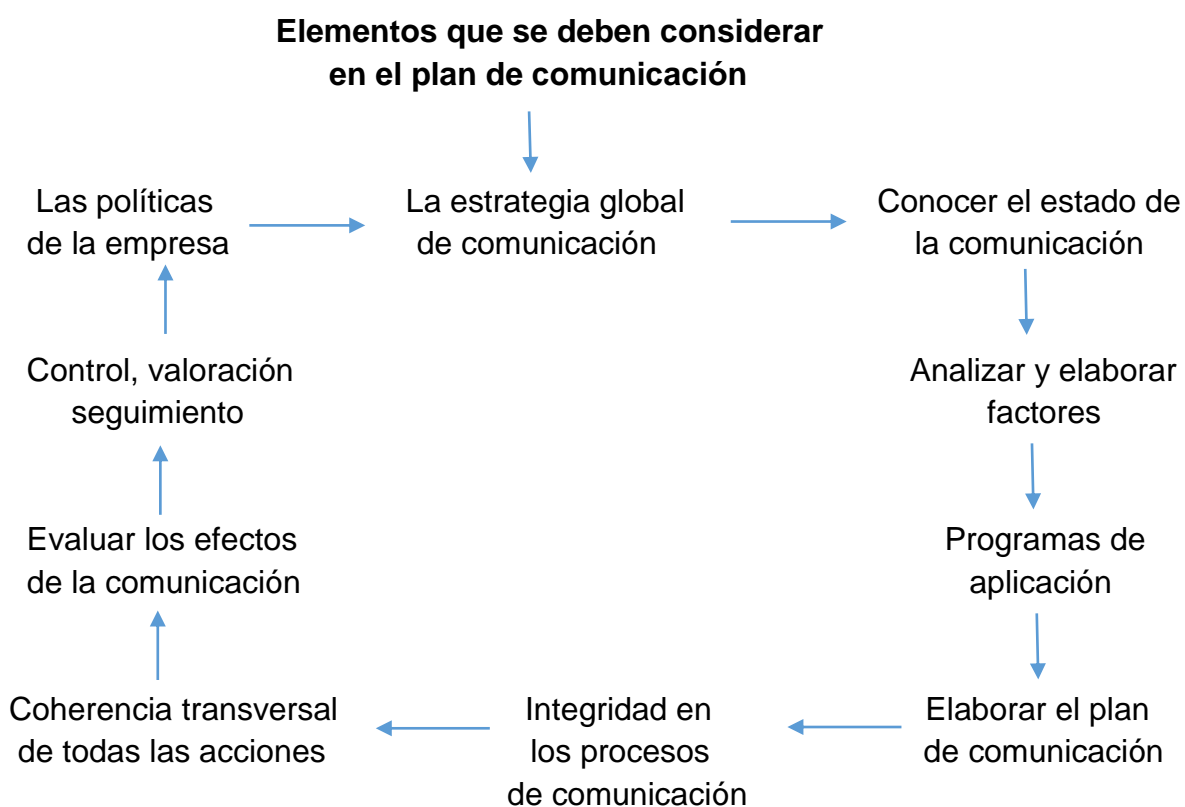
- “Descubrir elementos de alarma dentro de la empresa,
- Identificar los procesos, políticas, públicos y expertos que puedan participar en caso de producirse la crisis,
- Modificación interna destinada a la seguridad de los productos, servicios e instalaciones de la empresa,
- Comunicación con públicos externos para obtener información eficaz acerca del entorno,
- Capacitación a empleados y directivos de la organización para que sepan cómo enfrentarse emocionalmente ante una situación de crisis” (Schmidt, Mouton, Allison, Kesner, & Carver, 2001, págs. 140-141).

Cada empresa debe contar con un plan de comunicación en la que estén plasmados los mecanismos básicos para afrontar situaciones potenciales. Para que éste sea efectivo es necesario socializarlo y actualizarlo periódicamente.

2.9.1 Elementos para el plan de comunicación de crisis.

Dado que la comunicación es la mejor herramienta para afrontar adecuadamente una crisis, es primordial que los altos directivos sepan comunicarse con los diferentes públicos de interés. Los pasos a seguir serán la base sobre la cual se puede regir una institución. A continuación nombraremos varios elementos importantes que se deben tomar en cuenta para el desarrollo del plan:

Figura N° 16 Elementos para el plan de comunicación en crisis.



Fuente: (Saló, 2005, pág. 53)

A fin de dar una respuesta pronta a los públicos de interés, ya que el tiempo es un factor decisivo, el desarrollo de un Plan de Comunicación de Crisis en el cual detalla

los pasos a seguir e incluye las políticas y filosofía de comunicación, ayudará al comité de crisis a enfrentar eventualidades y presentar argumentos claros. Para la correcta implementación del mismo, se requiere socializar con el personal responsable, a fin de conozcan y comprendan el procedimiento a seguir, asegurando un buen inicio.

Piñuel (1997) asegura que, si se utiliza bien la información, se podría incluso hasta acabar mejor que al principio y la imagen de la organización se podría ver fortalecida gracias a la acción acertada, efectiva, transparente y oportuna en comunicación. Las operaciones recuperarían la normalidad, así como el impacto sobre la reputación de la organización sería minimizado.

A todo esto, Moisés Limón destaca cuatro etapas principales en el Plan de Crisis:

- a) “Identificación de la crisis:** Reconocer la crisis, verificar información que existe sobre ella, medir su intensidad y calcular las consecuencias potenciales son actividades a desarrollarse en esta etapa.
- b) Enfrentamiento de la crisis:** Se pone a prueba la capacidad de gestión de la organización para enfrentar situaciones de crisis. En principio se constituye el comité de crisis con personas con capacidad de liderazgo y toma de decisiones, quienes se reunirán las veces que sea necesario para analizar la eventualidad, evaluarla y proponer en acción el plan de acción.
- c) Contribuir a la resolución de la crisis:** Elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente y evaluar las acciones comunicativas.
- d) Gestión de la poscrisis:** Parte funcional del conflicto” (Limón, 2013, págs. 91-96).

2.9.2 Ventajas de contar con un plan.

El contar con un Plan en situación de crisis trae las siguientes ventajas:

- “Preparar a los miembros de la empresa para mantener la calma,
- Buen comportamiento ante la crisis,
- Ganar tiempo cuando estalle la crisis,
- Comité de crisis establecido,
- Informar de la eventualidad a las personas del Comité de crisis,
- Contar con un sistema de comunicación” (Limón, 2013, pág. 97).

2.10 Manual de comunicación de crisis.

Esta herramienta compuesta por un proceso de gestión de crisis, permitirá llevar a cabo la gestión adecuada de conflictos potenciales y actuar de manera proactiva. Para ello, existe una serie de actividades básicas con las que cuenta:

- “Objetivos Básicos,
- Objetivos Específicos,
- Acciones Generales,
- Estrategias y tácticas de comunicación para el desarrollo del plan de crisis,
- Acciones Específicas” (Barquero & Fernández, 2004, pág. 208).

Al contar con un Manual de Comunicación de Crisis, en el que indicará las directrices generales que debemos seguir para afrontar, reaccionar y planificar respuestas asertivas para manejar la eventualidad; cuando se advierta una situación de crisis, la organización estará preparada.

2.10.1 Finalidad del manual de crisis.

“Orientar a los miembros del comité de crisis en cualquier situación difícil e informar de forma confidencial a los cuadros directivos y mandos intermedios sobre los procedimientos recomendados en el manual” (Fita, 1999, pág. 164).

2.10.2 Condiciones del manual de crisis.

- “Debe ser elaborado por especialistas en la materia,

- Debe ser actualizado periódicamente para mantener su vigencia de acuerdo con las transformaciones de la organización y los cambios del entorno,
- Su contenido debe ser diáfano, claro, de fácil lectura y debe abarcar todos los aspectos necesarios” (Fita, 1999, pág. 164).

2.10.3 Aspectos que debe contener un manual de crisis.

- “Instrucciones fundamentales para el caso de crisis con sus posibles variantes,
- Descripción del gabinete de crisis y su composición con números de teléfono donde puedan ser localizados,
- Lista de teléfonos profesionales o privados del cuadro directivo y mandos intermedios,
- Lista de direcciones, teléfonos y faxes de consultores, colaboradores, proveedores, compañías de seguros,
- Lista de familiares cercanos de los trabajadores,
- Lista de contactos en los medios de difusión como: televisión, prensa y radio.
- Lista de periodistas conocidos por la organización,
- Lista de contactos de servicios como: hospitales, policía y cruz roja” (Fita, 1999, pág. 164).

2.10.4 Información que debe contener el manual de crisis.

- “Sumario de las principales tareas en caso de activarse una crisis,
- Listado del equipo de emergencia,
- Instrucciones para atender llamadas,
- Instrucciones para el envío de mensajes escritos,
- Declaraciones de postura y comunicados pre-diseñados,
- Políticas y posturas de comunicación para cada uno de los públicos de la organización,
- Incluir ficheros de crisis (Análisis C.I.V),
- Indicaciones de cómo llevar a cabo simulaciones y planes de entrenamiento” (Fita, 1999).

2.11 Comité de crisis.

El gestionar una situación de crisis requiere de una rigurosa planificación y control de varios aspectos, por lo que es necesario contar con un equipo encargado de dicha gestión para enfrentar una crisis, toma de decisiones y ejecución de un Plan de Crisis. A este equipo se lo denomina comité de crisis, el cual está compuesto por la alta dirección y responsables de diversas áreas, personas expertas que ayuden a la organización a enfrentar de la mejor manera situaciones de crisis. El equipo responsable de prevenir y solucionar cualquier situación crítica, puede estar conformada por:

- “El Gerente de la empresa,
- Encargado de Relaciones Públicas,
- Responsables de diversas áreas de la empresa (Legal, Producción, Finanzas, Logística, Recursos Humanos),
- Responsable de comunicación externa,
- Director de Medios de Comunicación”. (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012)

Es decir, se requiere la participación de altos mandos de la organización y de personas pro activas, comunicativas y a su vez analíticas, capaces de trabajar en equipo para enfrentar la situación de crisis por medio de acciones planificadas. Es necesario estar “muy bien entrenado para no cometer errores y, más bien, aprovechar cada encuentro para sacarle provecho al máximo y exponer los mensajes clave previamente elaborados” (Rossignoli, 2008). Los mismos colaboradores tienen un rol principal al momento de gestionar una crisis. Limón (2013), puntualiza que la mejor manera de conseguir la colaboración de los trabajadores en momentos de crisis, es hacer sentir importante la labor de cada uno (pág. 59).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diagnóstico del manejo comunicacional en situaciones de crisis de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.

3.1 Introducción.

Por medio de la presente investigación se busca conocer la opinión y evaluar el nivel de conocimiento del público interno de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), en relación a la importancia de la labor comunicacional en situaciones que pueden afectar su normal funcionamiento e imagen. Mediante datos cualitativos y cuantitativos, se podrá diagnosticar la situación actual de la empresa, las deficiencias y aciertos en los procesos de comunicación que se dan en la misma.

En esta investigación de campo se pretende aplicar entrevistas estructuradas a los directivos de la empresa y directora de comunicación, quienes nos acercarán a las condiciones de la organización y del personal que se encuentran a su cargo. A través de encuestas al personal administrativo y operativo podremos indagar en la percepción del público interno frente a la labor comunicacional de la empresa en situaciones de crisis. La observación es un aspecto clave para el registro sistemático del comportamiento o conducta del personal de la EPMMOP frente al uso de herramientas de comunicación en su quehacer diario. Para complementar esta investigación y registrar dichos datos, se aplicará una ficha de observación.

De esta manera se podrá palpar la realidad comunicacional de la institución anteriormente mencionada mediante una recopilación de información. Por lo que, la información obtenida por medio de esta investigación es de vital importancia, ya que en base a la misma se identificará los posibles escenarios de riesgo y se establecerá un Plan de Comunicación en Situaciones de Crisis, a fin de prevenir eventualidades mediante procesos y herramientas eficaces que se ajusten a la necesidad de la empresa.

3.2 Propósitos de la investigación.

- Evaluar la gestión comunicacional en situaciones de crisis de la EPMMOP y el uso de políticas a través de un Plan de Comunicación.
- Determinar el nivel de conocimiento que tiene el público interno con respecto a los procedimientos a tomar ante una situación de crisis.
- Identificar las situaciones de crisis que ha atravesado la EPMMOP durante los últimos tres años.
- Plantear posibles escenarios de riesgo basados en debilidades de la empresa, a fin de implementar estrategias para prevenir y minimizar efectos negativos.

3.3 Metodología de la investigación.

Para realizar esta investigación de campo y cumplir con los objetivos establecidos, ha sido necesario establecer una metodología, la cual se detalla a continuación:

3.4 Tipos de investigación.

3.4.1 Exploratorio.

Según Hernández (2010), el estudio exploratorio nos permitirá obtener nuevos datos y elementos con respecto al manejo comunicacional en situaciones de crisis, tema que no se ha abordado antes en la EPMMOP, ni en el Departamento de Comunicación. Se asistirá al lugar donde se encuentran los sujetos y objetos de investigación para recolectar información que hasta el momento ha sido inexplorada, con la finalidad de familiarizar a la organización con la labor comunicacional en situaciones que pueden afectar el normal funcionamiento de la misma y traer consigo cierta incertidumbre al personal interno (pág. 79).

3.4.2 Descriptivo.

Hernández (2010) señala que, usualmente la meta del investigador se basa en describir características de personas o situaciones que serán sometidas al análisis, a fin de detallar cómo son y se manifiestan (pág. 80). Por lo que, mediante este estudio se pretende investigar las características y necesidades que tiene el público interno de la EPMMOP, para así tener una percepción clara del objeto de investigación y de su comportamiento en el entorno frente a la gestión de situaciones de crisis potenciales. Para una mayor precisión en la información recogida mediante la observación directa, este método será acompañado de herramientas como encuestas al personal y entrevistas a directivos de la empresa.

3.5 Métodos de investigación.

3.5.1 Método inductivo.

A través del desarrollo de entrevistas a personas clave, la observación directa, podremos conocer la percepción de cada uno de los colaboradores de la EPMMOP y los motivos por los que se ha producido una situación de crisis. Según Behar (2008), mediante este método que asciende de lo particular a lo general, podremos formular conclusiones o leyes universales acerca de la situación actual y gestión de la comunicación en situaciones de crisis potenciales en la empresa (pág. 40).

3.5.2 Método deductivo.

Behar (2008) sostuvo que, mediante este método científico que parte de lo general a lo particular, podremos recopilar información de primera mano a través de encuestas al personal y entrevistas a directivos de la organización (pág. 41). A fin de determinar el nivel de conocimiento que tiene el público interno con respecto al procedimiento a seguir ante una situación de crisis para prevenir y afrontarla.

3.5.3 Método estadístico.

Según Behar (2008) este proceso de obtención, representación, análisis e interpretación de valores numéricos, nos permitirá conocer los resultados de datos cuantitativos para una mejor comprensión de la realidad (pág. 49). De manera que, el nivel de conocimiento y opinión del público interno de la EPMMOP frente a la gestión de conflictos potenciales, se verá reflejado en los resultados para la elaboración de un Plan de Comunicación en Situaciones de Crisis.

3.6 Fuentes de investigación.

Para acceder a la información con respecto al manejo comunicacional de la EPMMOP en situaciones de riesgo. Según Hernández (2010), se recopilarán los tres tipos de fuentes que proporcionarán datos necesarios para el buen desarrollo de la presente investigación, las cuales serán detalladas a continuación:

- **Fuentes primarias:** Este tipo de fuente está compuesta por datos de primera mano, adquiridos mediante una investigación de campo. Al aplicar encuestas al personal que labora en la EPMMOP, entrevistas a las autoridades de la empresa y ficha de observación; se podrá adquirir información profunda y confidencial sobre el tema planteado.
- **Fuentes secundarias:** Se utilizará fuentes de investigación secundaria como boletines de prensa y archivos que posee la EPMMOP, los cuales serán recopilados y examinados.
- **Fuentes terciarias:** El Internet es un medio importante y útil para la recopilación de datos, ya que nos proporcionará información actualizada. Por lo que se realizará una revisión de artículos, boletines o publicaciones en medios digitales referentes al sujeto a investigar (págs. 26-27).

3.7 Técnicas de investigación.

Las técnicas a utilizar para recolectar información acerca de la situación actual de la EPMMOP son:

3.7.1 Cuantitativa.

Hernández (2010) detalla que, mediante una recolección de datos con base en la medición numérica, se podrá establecer conclusiones acerca de los patrones de comportamiento del objeto de estudio (pág. 4). Por lo que, se recopilará y analizará datos cuantitativos, los mismos que nos proporcionarán información más precisa al momento de tabular resultados y realizar el análisis estadístico. Esta investigación se realizará mediante:

- **Encuestas personales.**

Esta técnica nos permitirá adquirir información y recopilar datos mediante un cuestionario previamente elaborado, el cual está conformado en su mayoría por preguntas cerradas debido a la facilidad que éstas brindan en el momento de su cuantificación. Se calculará una muestra representativa del público interno de la EPMMOP para aplicar las encuestas.

Se recolectará datos cuantitativos, a fin de conocer la opinión y conocimiento de los colaboradores ante la gestión de conflictos potenciales, herramientas de comunicación utilizadas y posibles conflictos que pueden suscitarse en la organización. Finalmente, se procederá analizar e interpretar los resultados.

3.7.2 Cualitativa.

Con el fin de conocer la opinión o enfoque del personal interno de la EPMMOP, según Hernández (2010), mediante este enfoque podremos recolectar datos sin medición numérica para brindar una descripción detallada del tema a investigar (pág. 7). Posteriormente se procede a analizar o interpretar la información obtenida de manera subjetiva. Esta investigación se realizará mediante:

- **Entrevista.**

Mediante esta técnica interactiva de recolección de datos, obtendremos información clara y precisa a través de una conversación profesional cara a cara, la cual debe estar estructurada en un cuestionario preestablecido con preguntas abiertas, que nos permitirán levantar datos reales.

Las entrevistas serán dirigidas a las autoridades de la EPMMOP (Gerente de Planificación, Gerente de Terminales y Estacionamientos, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Obras Públicas e Infraestructura de la Vialidad, Gerente de Unidad de Proyectos Especiales de la Vialidad, Gerente de Operaciones de la Movilidad y Directora de Comunicación Social); debido a que se requiere información más profunda y confidencial referente a la gestión comunicacional en situaciones de crisis, el uso de políticas y herramientas ante dichos sucesos.

- **Ficha de observación.**

A través de la observación científica se registrarán datos específicos que forman parte de la investigación como: el uso de herramientas comunicacionales y el comportamiento del personal en su quehacer diario. Para registrar la descripción detallada del objeto a observar se determinarán variables, los cuales nos acercarán a los hechos reales.

Para una mayor precisión en la información recogida mediante la observación directa, este método será acompañado de herramientas como encuestas al personal y entrevistas a directivos de la empresa para conocer la realidad de la misma al momento de recolectar datos.

3.8 Población y muestra.

En la actualidad la EPMMOP cuenta con 2.659 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 6 Masa salarial de la EPMMOP.

DENOMINACIÓN	NÚMERO DE COLABORADORES
Código de Trabajo	2.020
Contrato de Servicios Ocasionales	234
Nombramiento	405
TOTAL	2.659 colaboradores

Fuente: Unidad de Recursos Humanos

Para mayor comprensión se especificará cada denominación:

- a) Código de Trabajo:** Personal operativo que se rige a los preceptos del Código de Trabajo, a fin de regular los derechos y obligaciones de empleadores/trabajadores. Desempeñan su trabajo ejecutando las obras públicas del Distrito Metropolitano de Quito (Unidad de Recursos Humanos, 2015).

- b) Contrato de Servicios Ocasionales:** Personal contratado para brindar servicios ocasionales, y a su vez se rigen bajo el reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público, con las siglas “LOSEP” (Unidad de Recursos Humanos, 2015).

- c) Nombramiento:** Personal con nombramiento en la empresa que le permite ejercer un puesto en el servicio público. Desarrollan funciones administrativas, y a su vez se rigen por la Ley Orgánica de Servicio Público, con siglas “LOSEP” (Unidad de Recursos Humanos, 2015).

3.9 Determinación del tamaño de la muestra.

A continuación se define la población a estudiar comprendida por el personal administrativo y operativo de la EPMMOP, de la cual se extraerá una muestra

representativa para la recolección de datos mediante la fórmula del muestreo infinito heterogéneo.

Fórmula personal administrativo:

Cuadro N° 7 Datos personal administrativo.

Datos		Valores
N	Tamaño de la muestra a calcular	---
Z	Nivel de confianza deseado (95 %)	1.96
p/q	Probabilidades con las que se presenta el fenómeno (50 %)	0.50
N	Tamaño del universo o población	639
E	Margen de error admitido (5 %)	0.05

Elaborado por: María José Paca

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2(N-1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(639)}{0.05^2(639 - 1) + 1.96^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{3.8416(0.25 \times 639)}{0.0025 (638) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{3.8416(159.75)}{1.595 + 0.9604}$$

$$n = \frac{613.6956}{2.5554}$$

$$n = 240.15$$

$$n = 240$$

Fórmula personal operativo:

Cuadro N° 8 Datos personal operativo.

Datos		Valores
N	Tamaño de la muestra a calcular	---
Z	Nivel de confianza deseado (95 %)	1.96
p/q	Probabilidades con las que se presenta el fenómeno (50 %)	0.50
N	Tamaño del universo o población	2.020
E	Margen de error admitido (5 %)	0.05

Elaborado por: María José Paca

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2(N-1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(2.020)}{0.05^2(2.020 - 1) + 1.96^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416(0.25 \times 2.020)}{0.0025 (2.019) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{3.8416(505)}{5.0475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1,940.008}{6.0079}$$

$$n = 322.90$$

En la presente investigación la población a estudiar en la ciudad de Quito es:

Cuadro N° 9 Población a estudiar.

Población a estudiar	Herramienta de Investigación	Población	Muestra
Gerencias de la EPMMOP	Entrevista	Cuatro	---
Unidades de gestión de la EPMMOP	Entrevista	Dos	---
Directora de Comunicación Social	Entrevista	Uno	---
Personal Administrativo de la EPMMOP	Encuesta	639	240
Personal Operativo de la EPMMOP	Encuesta	2020	323

Elaborado por: María José Paca

3.10 Diseño de herramientas.

A continuación, se detalla el diseño de las herramientas a utilizar:

3.10.1 Modelo de encuesta.

El objetivo de la encuesta al personal administrativo y operativo es evaluar el nivel de conocimiento que tienen con respecto a los procedimientos a tomar ante una eventualidad, identificando las falencias de la empresa que pueden desencadenar una situación de crisis. El cuestionario utilizado para el personal administrativo se adjunta como anexo 2 y para el personal operativo como anexo 3.

3.10.2 Modelo de entrevista.

Las entrevistas servirán como fuente de información para diagnosticar la situación actual de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, con respecto al manejo comunicacional en situaciones de crisis. El cuestionario utilizado para los directivos de la organización se adjunta como anexo 4 y para la directora de comunicación como anexo 5.

3.10.3 Modelo de ficha de observación.

Mediante un recorrido por las instalaciones y puntos de encuentro del personal que labora en la EPMMOP se registrarán datos específicos sobre el uso de herramientas comunicacionales y gestión de situaciones potenciales. El modelo de ficha de observación se adjunta como anexo 6.

3.11 Tabulación e interpretación de resultados.

3.11.1 Resultados de la aplicación de encuestas.

- a) **Personal administrativo encuestado:** Las encuestas se realizaron a 240 colaboradores del área administrativa de las distintas gerencias y unidades que conforman la EPMMOP (Cuadro 10; Gráfico 2).

Género.

Cuadro N° 10 Distribución absoluta y porcentual de los resultados para el estudio del género.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	122	51 %
Masculino	118	49 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

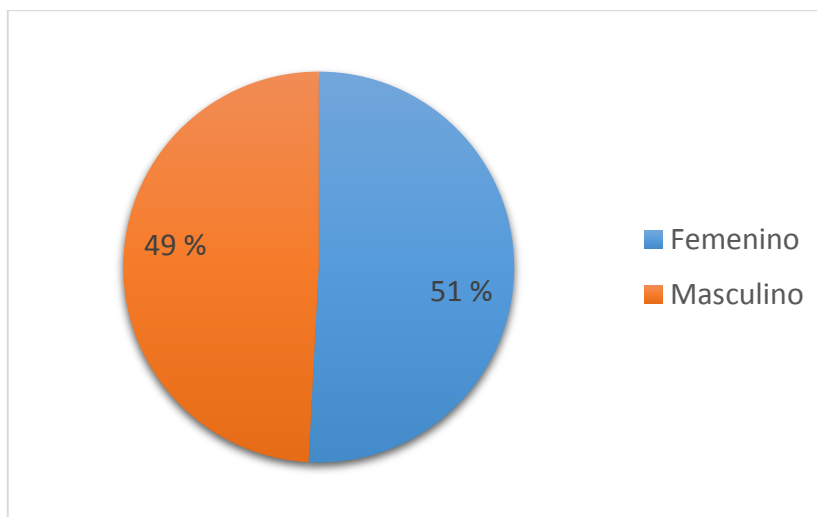


Gráfico N° 2 Distribución porcentual de los resultados para el estudio del género.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 51 % (122 personas) corresponden al género femenino, frente al 49 % (118 personas) que corresponden al género masculino (Cuadro 10; Gráfico 2).

1. ¿Cuánto tiempo labora en la EPMMOP?

Cuadro N° 11 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 1.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	64	27 %
Entre 1 a 3 años	64	27 %
Entre 3 a 5 años	28	11 %
Más de 5 años	84	35 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

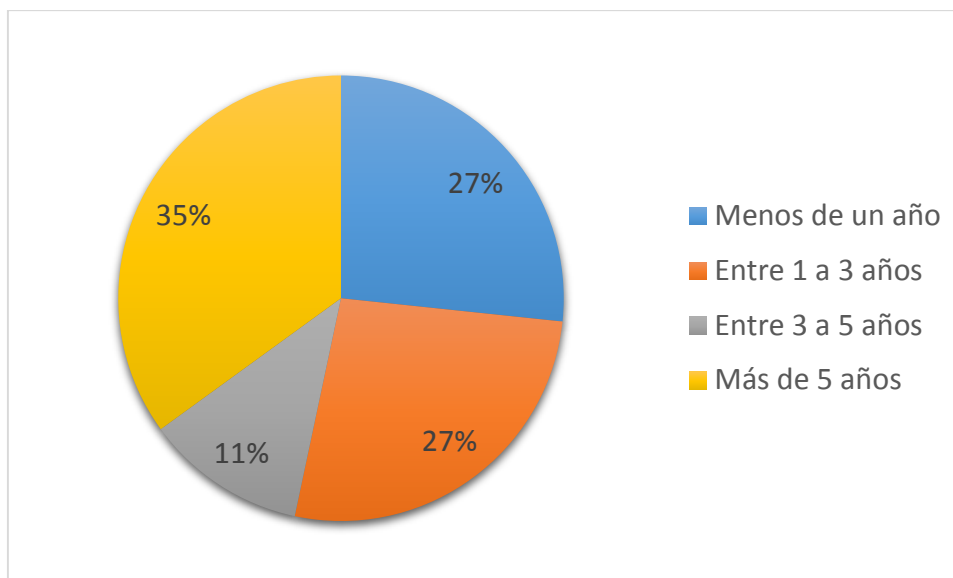


Gráfico N° 3 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 1.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 35 % (84 personas) labora más de 5 años en la EPMMOP, frente al 11 % (28 personas) que llevan en la empresa entre 3 a 5 años desempeñando una labor fundamental, a fin de mejorar el estándar de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito y parroquias aledañas (Cuadro 11; Gráfico 3).

2. A su criterio, ¿cuál es la principal fortaleza de la EPMMOP?

Cuadro N° 12 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 2.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología	25	10 %
Servicios	175	67 %
Imagen	48	18 %
Normas de seguridad	3	1 %
Gestión de crisis potenciales	10	4 %
Total	261	100 %

Elaborado por: María José Paca

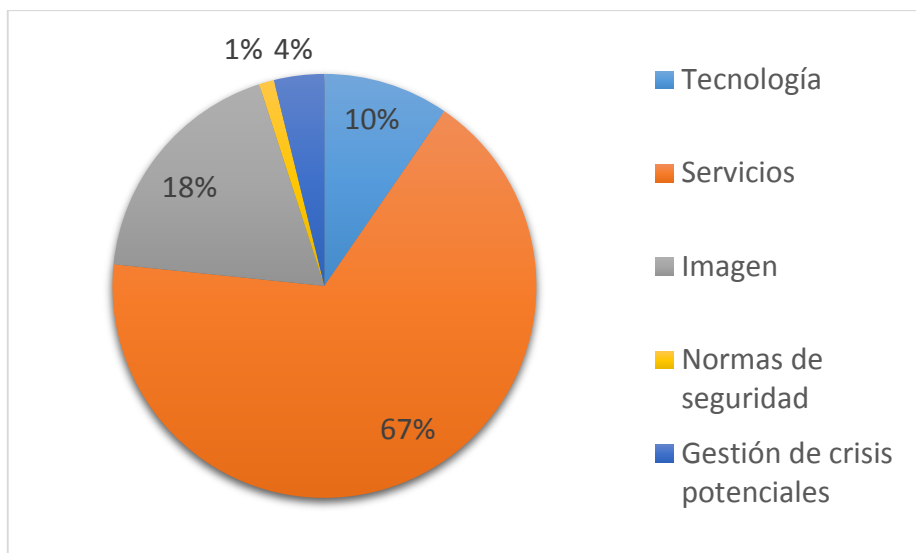


Gráfico N° 4 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 2.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 67 % (175 personas) considera que el servicio es la principal fortaleza de la EPMOP, frente al 1 % (3 personas) que considera que son las normas de seguridad. Los datos anteriores reflejan que el eje de funcionamiento de la empresa está enfocado en el servicio a la comunidad, con el fin de fomentar el bienestar de la población.

Sin embargo una debilidad que se puede detectar mediante esta investigación es la falta de conocimiento de normas que garanticen la seguridad del personal, a fin de evitar daños que puedan provenir de la ejecución de un trabajo en su quehacer diario (Cuadro 12; Gráfico 4).

3. ¿Qué tipo de relación mantiene con el personal de la organización?

Cuadro N° 13 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 3.

Frecuencia			
Opciones de respuesta	Superiores	Mismo nivel	Subordinados
Confianza	34	42	36
Respeto mutuo	148	149	151
Guardo distancia	54	46	50
Rivalidad	4	3	3
Total	240	240	240

Elaborado por: María José Paca

Cuadro N° 14 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 3.1.

Porcentaje			
Opciones de respuesta	Superiores	Mismo nivel	Subordinados
Confianza	14 %	18 %	15 %
Respeto mutuo	62 %	62 %	63 %
Guardo distancia	22 %	19 %	21 %
Rivalidad	2 %	1 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %

Elaborado por: María José Paca

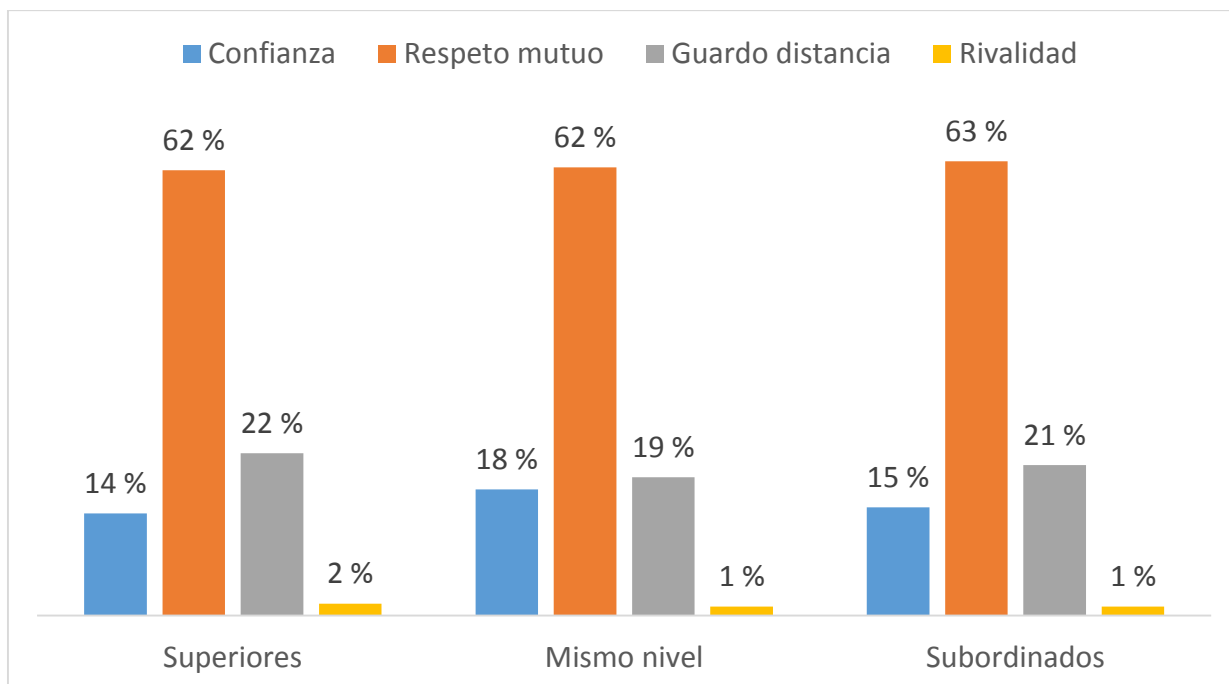


Gráfico N° 5 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 3.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: En el Cuadro 13, 14 y Gráfico 5, se observa que el personal administrativo encuestado ha calificado cada variable de forma homogénea. En su mayoría consideran que el tipo de relación que mantienen con los estamentos superiores, mismo nivel y subordinados es de respeto mutuo, frente a un porcentaje bajo de 1 y 2 % (3 y 4 personas) que consideran que es de rivalidad/enfrentamiento.

El respeto es uno de los valores primordiales para alcanzar una armoniosa relación interpersonal y propiciar un buen clima laboral que hacen de la EPMMOP un lugar de trabajo agradable para todos quienes la conforman. Sin embargo, lo ideal es llegar a construir relaciones de estrecha confianza que permite incorporar valiosas sugerencias y expresar necesidades de los empleados. Lo que a su vez incentiva a una comunicación fluida, participativa, un mejor desempeño laboral y por lo tanto un aumento en la productividad (Cuadro 13, 14; Gráfico 5).

4. ¿Cambiaría de trabajo si le ofrecieran en otro lugar la misma remuneración?

Cuadro N° 15 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 4.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	48	20 %
No	116	48 %
Lo Pensaría	76	32 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

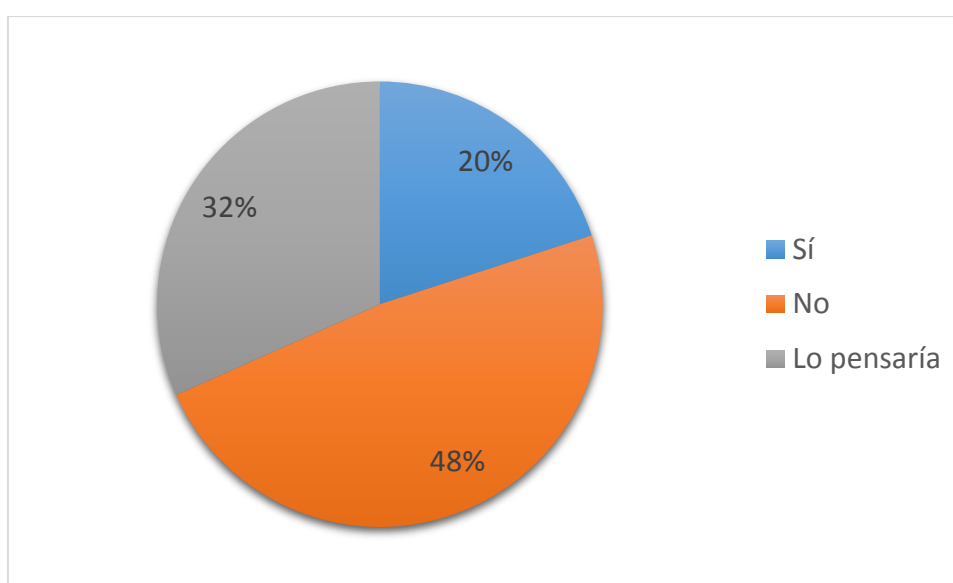


Gráfico N° 6 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 4.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 48 % (116 personas) no cambiaría de trabajo si le ofrecieran en otro lugar la misma remuneración, el 32 % (76 personas) pensarían en cambiarlo si surgiera la oportunidad y el 20 % (48 personas) que sí lo harían. Según los resultados obtenidos en su mayoría el personal no se encuentra del todo satisfecho con su lugar de trabajo en la EPMMOP, por lo que pensarían en cambiarlo (Cuadro 15; Gráfico 6).

5. ¿Ha recibido usted quejas sobre la calidad del servicio que brinda la EPMOP en el Distrito Metropolitano de Quito?

Cuadro N° 16 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 5.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	165	69 %
No	75	31 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

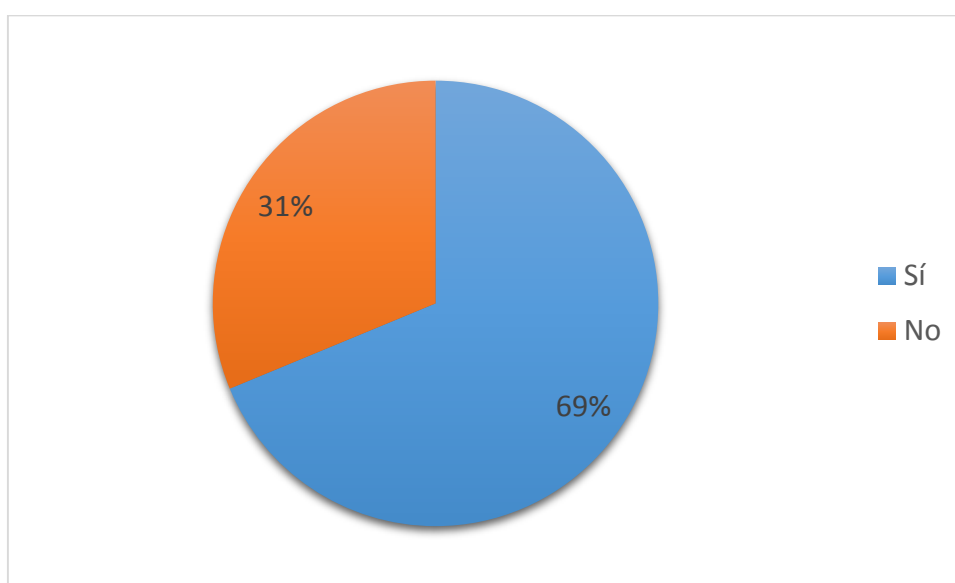


Gráfico N° 7 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 5.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 69 % (165 personas) sí ha recibido quejas sobre la calidad del servicio que brinda la EPMOP, frente al 31 % (75 personas) que no ha recibido ninguna queja (Cuadro 16; Gráfico 7).

Según los resultados obtenidos, las quejas principales que ha recibido el personal administrativo son:

- A **nivel interno** debido a la demora en pagos, mala atención, maltrato al personal de campo, falta de recursos e incumplimiento del código laboral.

- A **nivel externo** han sido debido a la mala atención ciudadana por parte de funcionarios de la institución, falta de diligencia en la atención de requerimientos de la comunidad.
- La ciudadanía no observa normativa ambiental, de seguridad, de calidad en los equipos, ya que el personal operativo realiza su labor con recursos limitados u obsoletos.
- Existe mucha publicidad y ausencia de trabajo. Hay escasez de obras en el Distrito Metropolitano de Quito, especialmente en tiempo de lluvias y verano.
- La EPMMOP cuenta con personal operativo que no cumple con su labor debido a la falta de compromiso, falta de personal calificado y con experiencia.
- Falta de comunicación de intervenciones y obras a la ciudadanía.
- El personal de mandos medios y altos son improvisados.
- Y de manera general se han presentado quejas debido a la falta de mantenimiento y desarrollo de obras públicas viales, demora en los tiempos de ejecución de obras, falta de señalización, mala calibración de semáforos, falta de intervenciones en el espacio público y áreas verdes, parques descuidados, árboles sin podar que cubren semáforos o señaléticas.

A más de ello, las frases más destacadas del personal administrativo fueron: “basta ver el estado de las calles alrededor de la empresa”, “la ciudad está descuida”, “la ciudad tiene muchas necesidades y hay muchos pedidos que no han sido resueltos”. Cada una de las quejas debilita la imagen de la empresa; por lo que, es necesario reforzar estrategias de comunicación, atender los requerimientos de la ciudadanía y personal interno para mejorar relaciones, y a su vez proyectar una imagen favorable.

6. ¿Conoce usted si la EPMMOP ha sufrido una situación de crisis en los últimos tres años?

Cuadro N° 17 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 6.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	133	55 %
No	107	45 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

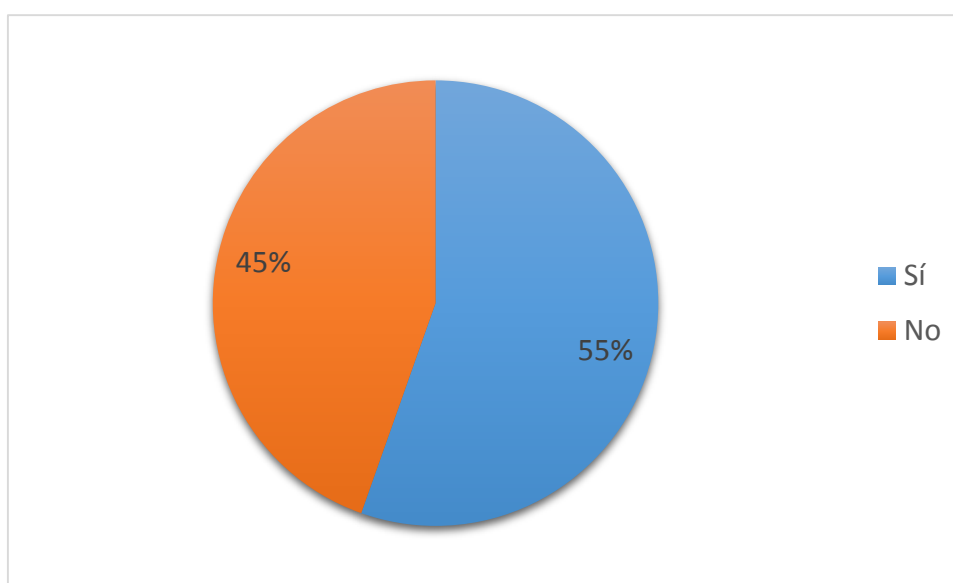


Gráfico N° 8 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 6.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 55 % (133 personas) sí tienen conocimiento acerca de situaciones de crisis que ha enfrentado la EPMMOP en los últimos tres años, frente a un 45 % (107 personas) que manifiesta lo contrario (Cuadro 17; Gráfico 8).

El tipo de crisis que ha surgido es:

Cuadro N° 18 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 6.1.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Descontento de la ciudadanía	53	40 %
Incidentes con la comunidad	21	16 %
Desastres naturales	14	10 %
Accidentes que afecten al personal	33	25 %
Otros	12	9 %
Total	133	100 %

Elaborado por: María José Paca

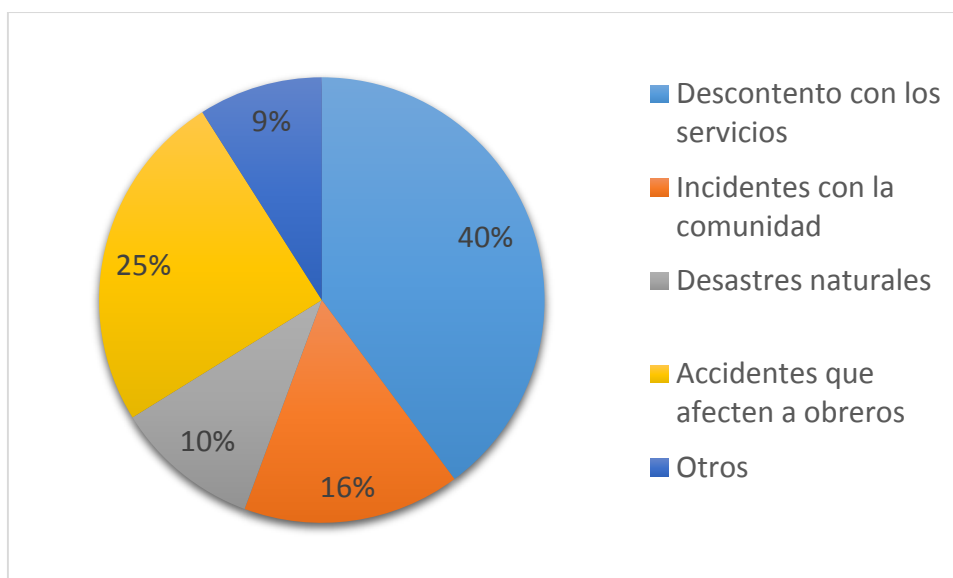


Gráfico N° 9 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 6.1.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: Del personal administrativo que manifestó conocer situaciones de crisis que ha enfrentado la EPMMOP en los últimos tres años, el 40 % (53 personas) señala que el tipo de crisis que surgió fue por descontento de la ciudadanía con los servicios, frente al 9 % (12 personas) menciona otros tipos de crisis como la mala administración, falta de presupuesto y temas referentes al factor económico (Cuadro 18; Gráfico 9).

7. ¿Qué efectos negativos ha provocado la situación de crisis en la EPMMOP?

Cuadro N° 19 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 7.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sustitución de personal	19	10 %
Pérdida de confianza de la ciudadanía	71	36 %
Daño moral al personal	17	9 %
Investigaciones de los medios masivos	13	7 %
Incertidumbre en el personal	51	26 %
No existió ningún cambio	23	12 %
Total	194	100 %

Elaborado por: María José Paca

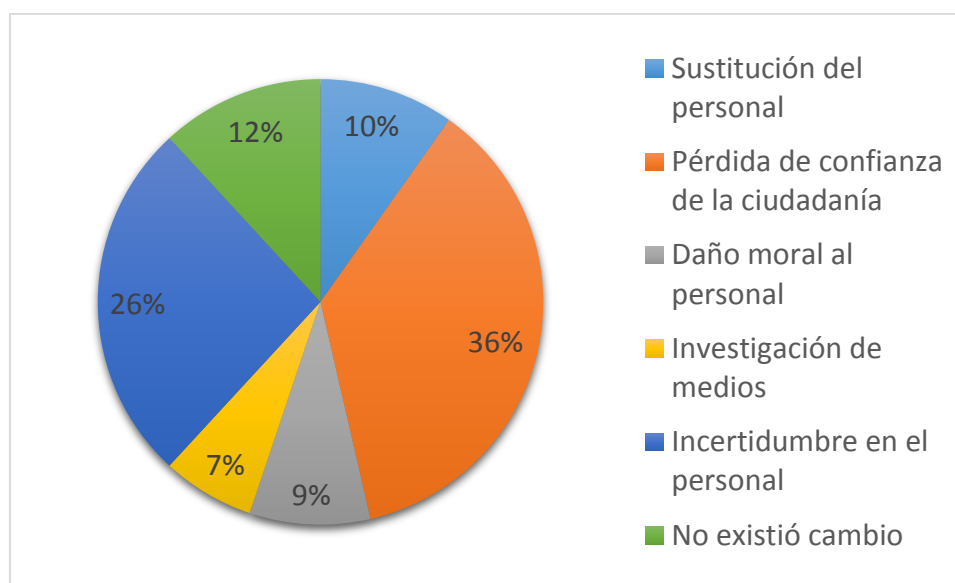


Gráfico N° 10 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 7.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: Del personal administrativo que afirmó conocer situaciones de crisis que ha enfrentado la EPMMOP en los últimos tres años, el 36 % (71 personas) consideran que la pérdida de confianza de la ciudadanía fue uno de los efectos negativos que ha provocado la situación de crisis, frente al 7 % (13 personas) manifiestan que fueron las investigaciones realizadas por los medios de comunicación acerca de la eventualidad, debido a que la empresa se convierte en

un objeto mediático al momento de surgir una crisis. Según muestran los datos cada incidente es único, con causas y efectos que pueden variar dependiendo de la situación y el plan de acción que se lleve a cabo.

Si se gestiona estratégicamente, los efectos de una situación de crisis pueden convertirse en una oportunidad para fortalecer a la empresa y posicionarla hasta conseguir mayores ventajas competitivas, ya que la imagen corporativa es un componente que puede verse afectado. Por lo que es necesario gestionar de manera adecuada esta coyuntura de cambios (Cuadro 19; Gráfico 10).

8. Califique en la EPMOP en cuanto a.

Cuadro N° 20 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 8.

Frecuencia					
Opciones de respuesta	Comunicación con superiores	Comunicación interdepartamental	Manejo de herramientas de comunicación en crisis	Gestión de los directivos ante una crisis	Socialización interna de situaciones de crisis
Bueno	103	73	64	66	57
Regular	105	127	134	135	134
Malo	32	40	42	39	49
Total	240	240	240	240	240

Elaborado por: María José Paca

Cuadro N° 21 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 8.1.

Porcentaje					
Opciones de respuesta	Comunicación con superiores	Comunicación interdepartamental	Manejo de herramientas de comunicación en crisis	Gestión de los directivos ante una crisis	Socialización interna de situaciones de crisis
Bueno	43 %	30 %	27 %	28 %	24 %
Regular	44 %	53 %	56 %	56 %	56 %
Malo	13 %	17 %	18 %	16 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Elaborado por: María José Paca

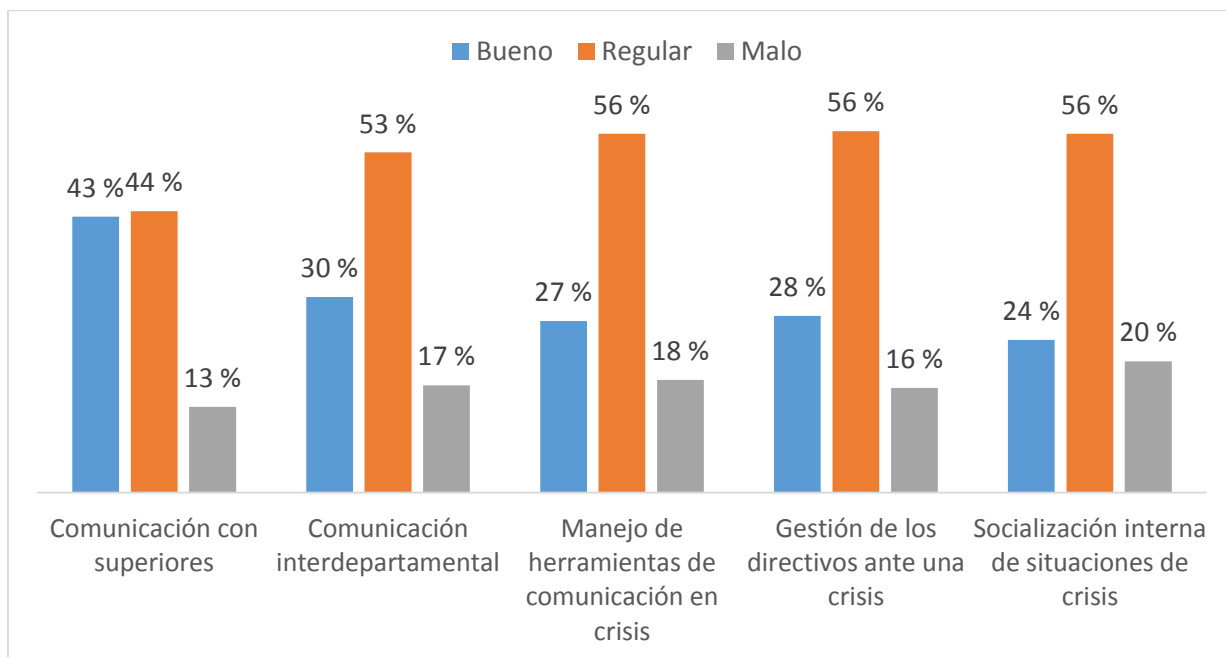


Gráfico N° 11 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 8.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: En el Cuadro 20, 21 y Gráfico 11, se observa que el personal administrativo encuestado ha calificado cada variable de forma homogénea. En su mayoría consideran que la comunicación con superiores, comunicación interdepartamental, manejo de herramientas de comunicación en crisis, gestión de los directivos ante una crisis y socialización interna de situaciones de crisis es regular, frente a un porcentaje bajo desde el 13 al 20 % (32 a 49 personas) consideran que es malo.

Evidentemente la capacidad operativa y nivel de preparación del personal en una situación que puede poner en peligro la imagen y normal funcionamiento de la organización es una debilidad en la empresa. Al considerar los datos anteriores se observa la necesidad de crear una cultura de manejo de crisis en la EPMMOP para saber cómo reaccionar y enfrentarse ante cualquier eventualidad, ya que el riesgo de descrédito de la organización frente a una situación de crisis es mayor (Cuadro 20, 21 y Gráfico 11).

9. ¿Con qué periodicidad recibe información sobre los planes, actividades o eventualidades de la EPMMOP?

Cuadro N° 22 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 9.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diario	91	38 %
Semanal	85	36 %
Quincenal	20	8 %
Mensual	44	18 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

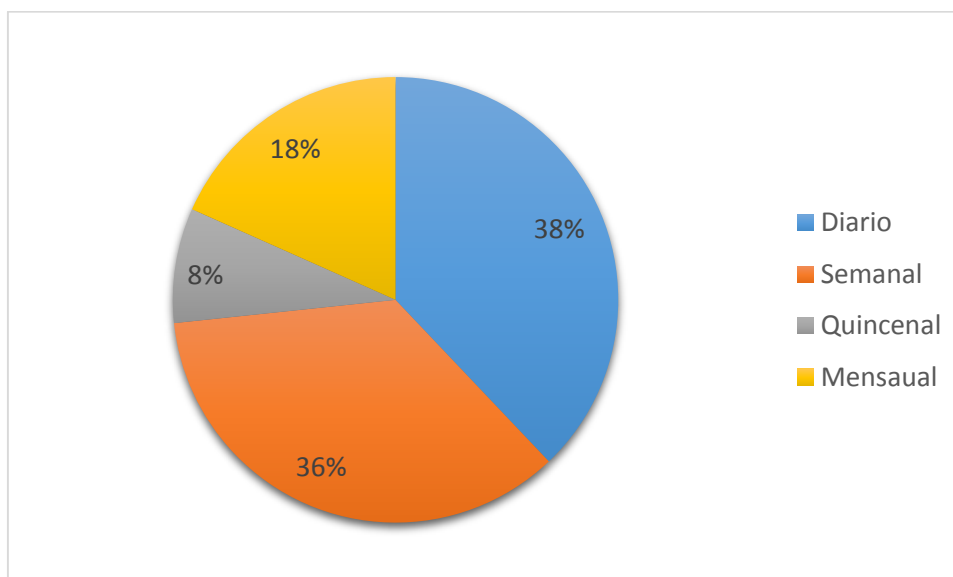


Gráfico N° 12 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 9.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 38 % (91 personas) recibe diariamente información sobre los planes, actividades o eventualidades de la EPMMOP, frente al 8 % (20 personas) que recibe quincenalmente.

Pese a que el Departamento de Comunicación desempeña su labor interna diariamente, es evidente que parte del personal no tiene suficiente interés para enterarse de las eventualidades de la empresa. Por lo que se percibe la necesidad

de implementar nuevas estrategias para socializar información y generar interés en los colaboradores que conforman la EPMMOP (Cuadro 22; Gráfico 12).

10. Señale, ¿qué medios utiliza la EPMMOP para socializar las actividades o eventualidades de la organización con el personal?

Cuadro N° 23 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 10.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Flyers o volantes	5	2 %
Cartelera	30	10 %
Portal Interno	81	27 %
Mail Institucional	169	56 %
Reuniones	11	3 %
Otro	6	2 %
Total	302	100 %

Elaborado por: María José Paca

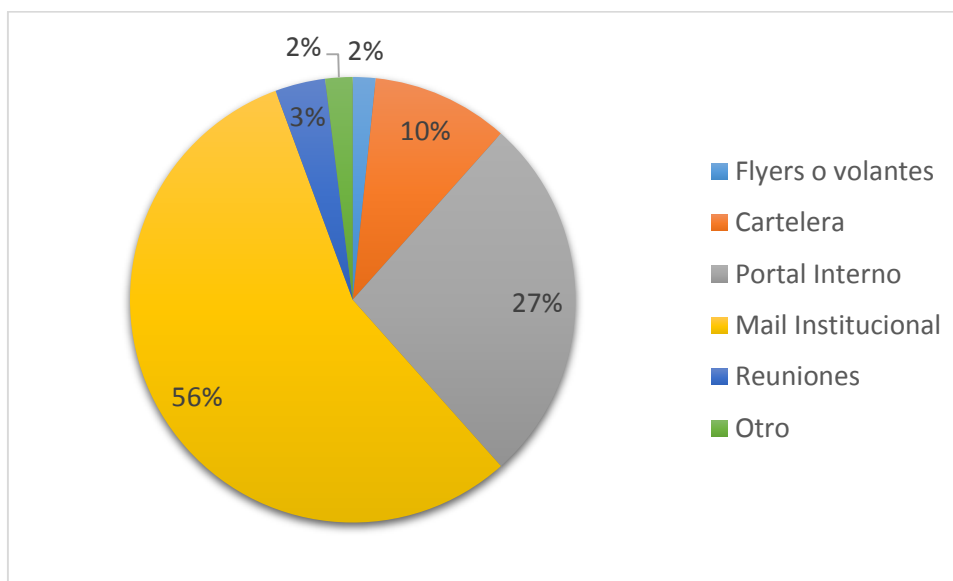


Gráfico N° 13 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 10.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 56 % (169 personas) considera que el mail institucional es el medio más utilizado por la EPMMOP para socializar las actividades o eventualidades de la organización con el personal interno, frente al 2 % (5 y 6

personas) mencionan que son los *flyers*, volantes y otras herramientas como las redes sociales.

De manera que es necesario reforzar herramientas de comunicación interna como la cartelera, el portal interno, entre otros canales que pueden ser muy útiles al momento de difundir información, hacer partícipes a cada colaborador y gestionar de manera eficaz una situación de crisis (Cuadro 23; Gráfico 13).

11. ¿Conoce usted si la EPMMOP cuenta con un Plan de Comunicación para gestionar una situación de crisis?

Cuadro N° 24 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 11.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	12 %
No	212	88 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

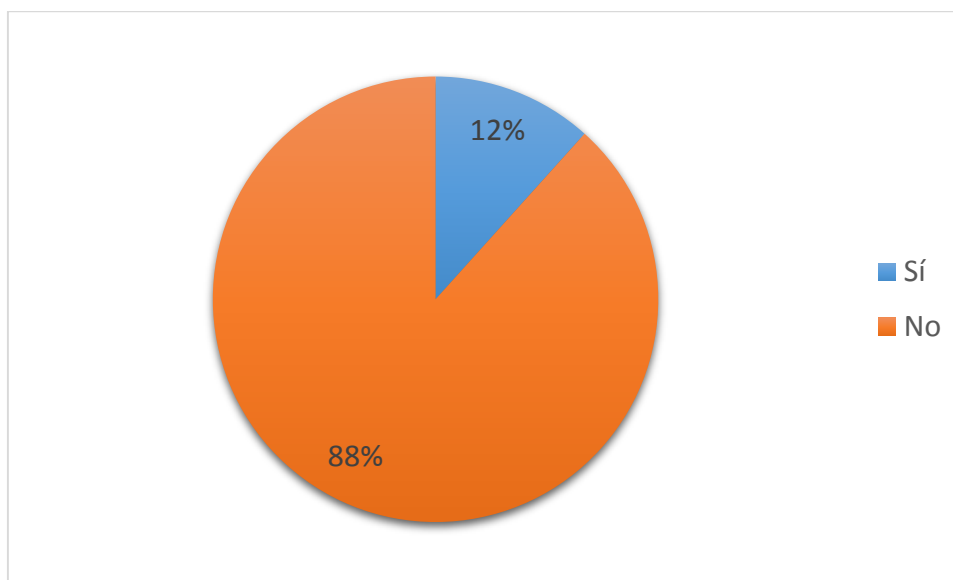


Gráfico N° 14 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 11.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 88 % (212 personas) no conoce si la EPMMOP cuenta con un

Plan de Comunicación para gestionar una situación de crisis, frente al 12 % (28 personas) que sí conoce.

El error que muchas veces se comete es minimizar situaciones, reaccionar cuando la crisis ya ha surgido o dejar pasar por alto una eventualidad pequeña. Sin embargo, el grado de incertidumbre y afectación para la organización es mayor, debido a la falta de un plan de acción en la empresa en situaciones que pueden desestabilizarla. Entonces, al considerar los datos anteriores surge la necesidad de desarrollar una cultura estratégica para poder llevar a cabo un gestión adecuada de situaciones de crisis potenciales, y a su vez actuar de manera proactiva (Cuadro 24; Gráfico 14).

12. ¿Ha participado usted en alguna capacitación o simulacro organizado por su empresa para afrontar un caso de emergencia?

Cuadro N° 25 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 12.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	9 %
No	218	91 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

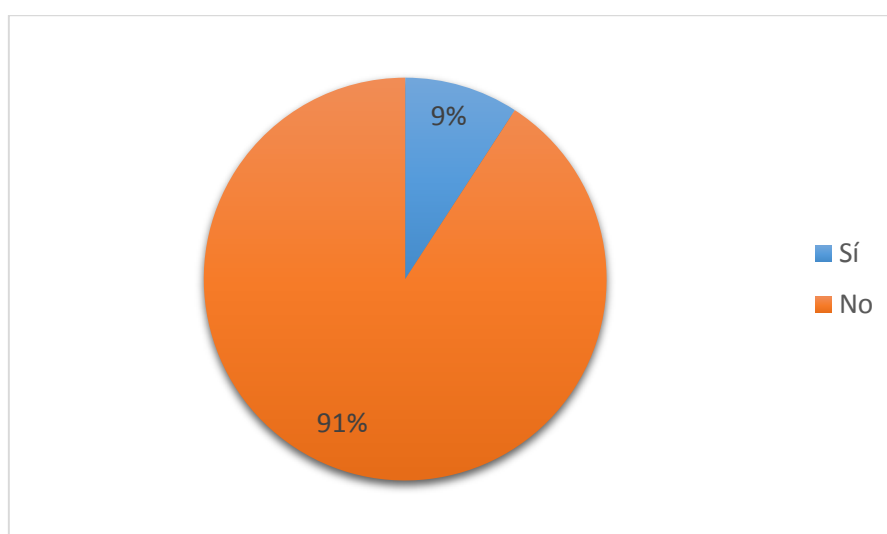


Gráfico N° 15 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 12.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 91 % (218 personas) no ha participado en alguna capacitación o simulacro organizado por la empresa para afrontar un caso de emergencia, frente al 9% (22 personas) que sí ha participado en dichas actividades. El resultado demuestra que no se mantiene capacitado a la mayor parte del personal en temas referentes a crisis y emergencias ocasionados por agentes externos o fenómenos naturales inesperados, lo que implica un nivel de gestión inmediata de la organización, una adecuada preparación y acción para evitar daños (Cuadro 25; Gráfico 15).

13. Al suscitarse una situación de crisis en la EPMMOP ¿Sabe usted cómo enfrentarse ante la eventualidad?

Cuadro N° 26 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 13.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	47	20 %
No	193	80 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

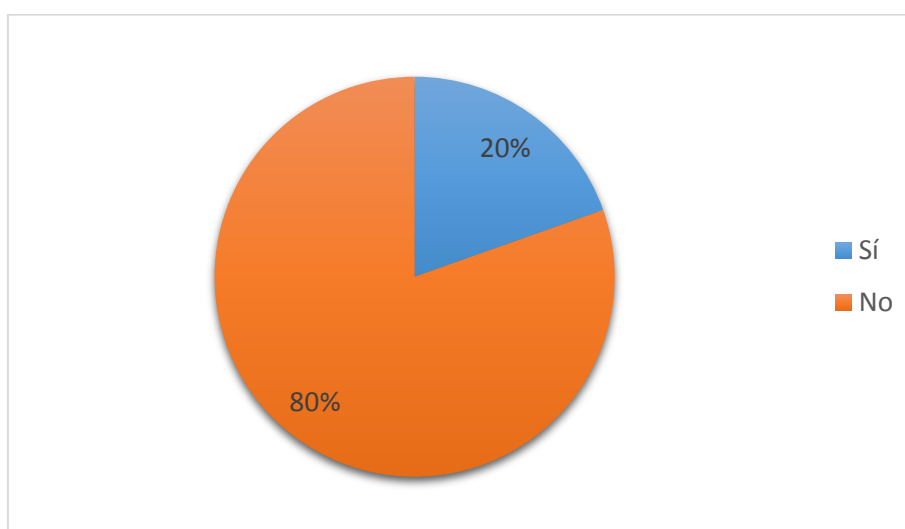


Gráfico N° 16 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 13.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 80 % (193 personas) manifiestan que no saben cómo actuar al suscitarse una situación de crisis en la EPMMOP, frente al 20 % (47 personas) que mencionan lo contrario. Lo que indica que, en caso de emergencia el personal de la empresa no está capacitado para enfrentar la situación, el grado de incertidumbre aumentaría y la imagen corporativa podría verse afectada (Cuadro 26; Gráfico 16).

14. A su criterio, ¿la EPMMOP debería implementar nuevas estrategias de comunicación para prevenir situaciones que pueden afectarla?

Cuadro N° 27 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 14.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	231	96 %
No	9	4 %
Total	240	100 %

Elaborado por: María José Paca

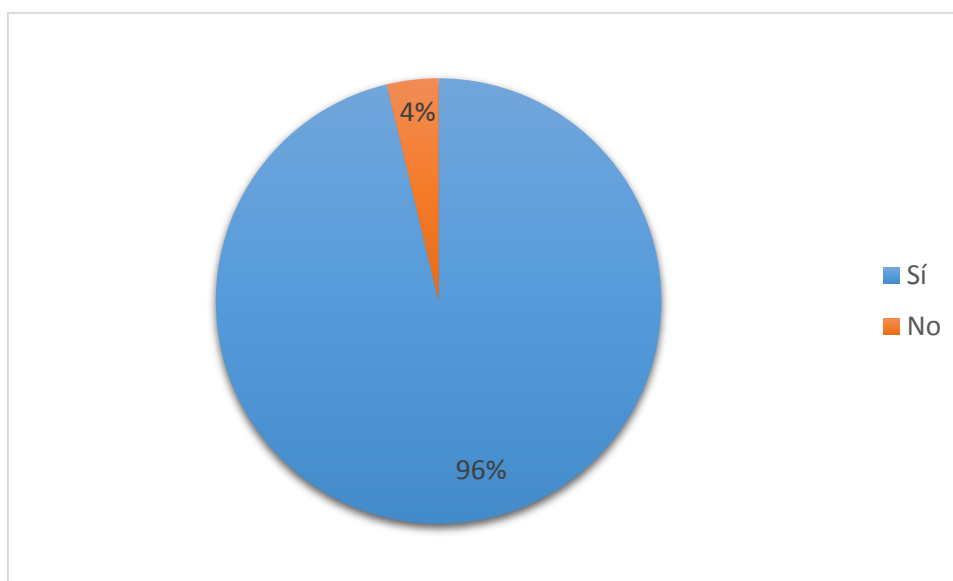


Gráfico N° 17 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 14.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 240 personas encuestadas del personal administrativo, el 96 % (231 personas) sí consideran que la EPMMOP debería implementar nuevas estrategias de comunicación para prevenir situaciones de

crisis que pueden afectarla, frente al 4 % (9 personas) que manifiestan lo contrario. De acuerdo al aporte obtenido, el personal menciona la importancia de adoptar nuevas estrategias y tácticas mediante una actitud preventiva o reactiva que le permita frenar la crisis, resolverla o a su vez reducir el impacto negativo que puede traer consigo (Cuadro 27; Gráfico 17).

Al considerar los datos anteriores, las actividades que les gustaría que se implementen en la empresa son:

Cuadro N° 28 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 14.1.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones al Recurso Humano	48	21 %
Reuniones dinámicas	5	2 %
Charlas de prevención de riesgos	81	35 %
Simulacros en caso de fenómenos naturales	78	33 %
Implementar un sistema de sugerencias	15	6 %
Otro	6	3 %
Total	244	100 %

Elaborado por: María José Paca

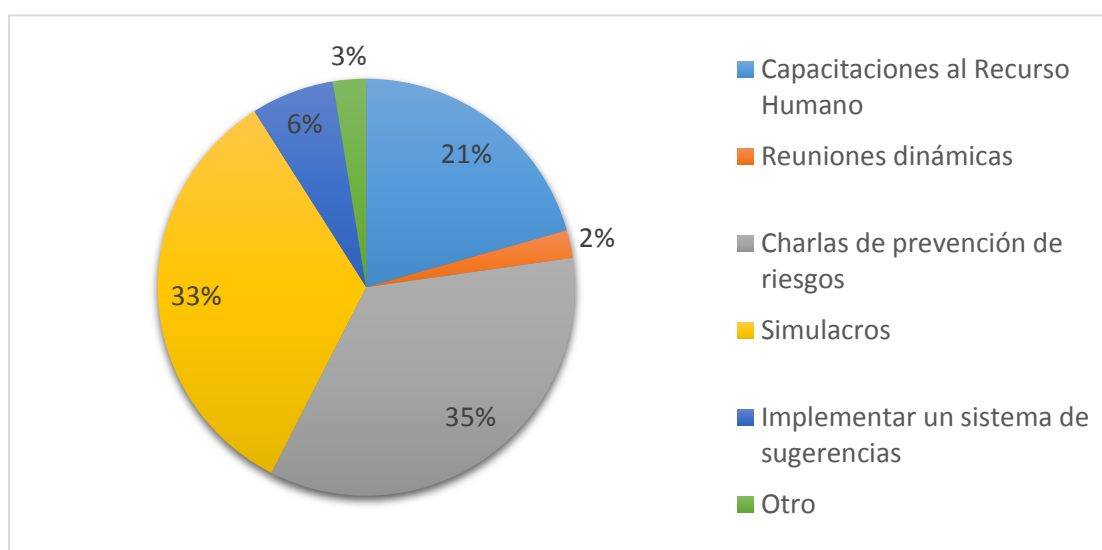


Gráfico N° 18 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 14.1.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: Del personal administrativo que considera necesario implementar nuevas estrategias de comunicación para prevenir situaciones de crisis. Al 35 % (81 personas) le gustaría que se implementen charlas de prevención de riesgos, al 33 % (78 personas) mencionan la importancia de efectuar simulacros en caso de fenómenos naturales, frente al 2 % (5 personas) que considera necesario realizar reuniones dinámicas. La acción en momentos de crisis no puede improvisarse, es evidente la necesidad de información y capacitación del personal para enfrentar una situación de riesgo (Cuadro 28; Gráfico 18)

b) Personal operativo encuestado.

Las encuestas fueron realizadas a 323 colaboradores del área operativa de las distintas gerencias y unidades que conforman la EPMOP (Cuadro 29; Gráfico 19). Los lugares donde se aplicaron las encuestas fueron en los distintos puntos de encuentro del personal en el Distrito Metropolitano de Quito como: Gerencia de Espacio Público (personal de piletas), Quitumbe, frente al Parque Las Cuadras y al Hospital Padre Carolo, Administración del Parque La Carolina, Av. De los Shyris y pasaje Rumipamba, Terminal Terrestre Quitumbe y Campamento Comitrac ubicado en San Juan.

Los resultados obtenidos son:

Género.

Cuadro N° 29 Distribución absoluta y porcentual de los resultados para el estudio del género.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	36	11 %
Masculino	287	89 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

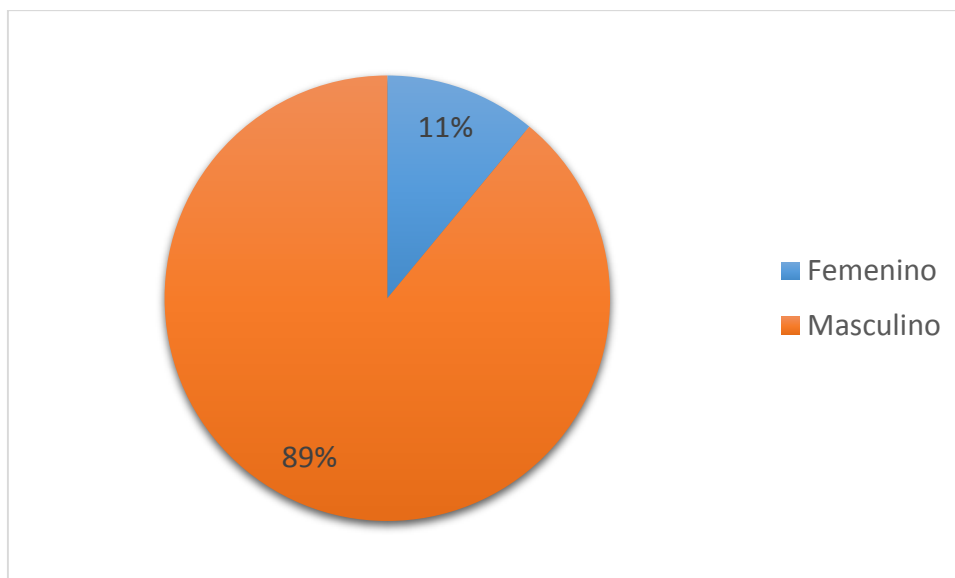


Gráfico N° 19 Distribución porcentual de los resultados para el estudio del género.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 89 % (287 personas) corresponden al género masculino, frente al 11 % (36 personas) que corresponden al género femenino (Cuadro 29; Gráfico 19).

1. ¿Cuánto tiempo labora en la EPMMOP?

Cuadro N° 30 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 1.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	129	40 %
Entre 1 a 3 años	11	3 %
Entre 3 a 5 años	39	12 %
Más de 5 años	144	45 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

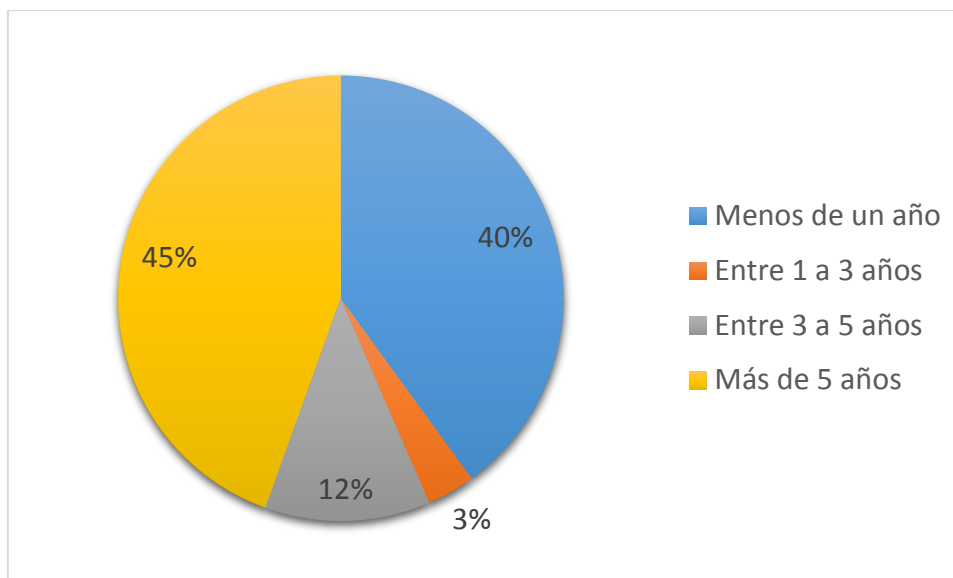


Gráfico N° 20 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 1.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 45 % (144 personas) labora más de 5 años en la EPMMOP, frente al 3 % (11 personas) que llevan en la empresa entre 1 a 3 años desempeñando una labor fundamental en beneficio de la ciudadanía en general del Distrito Metropolitano de Quito (Cuadro 30; Gráfico 20).

2. A su criterio, ¿cuál es la principal fortaleza de la EPMMOP?

Cuadro N° 31 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 2.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología	123	38 %
Servicios	136	42 %
Imagen	40	12 %
Normas de seguridad	21	7 %
Gestión de crisis potenciales	3	1 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

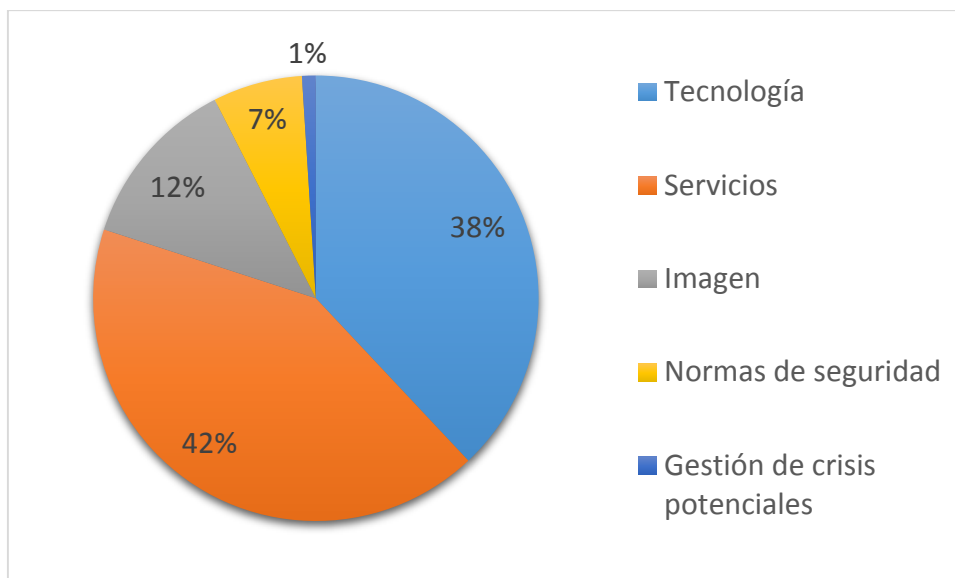


Gráfico N° 21 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 2.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 42% (136 personas) considera que el servicio es la principal fortaleza de la EPMMOP, frente al 1% (3 personas) consideran que son la gestión de crisis potenciales.

Con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población y mantener una buena imagen de la ciudad; el eje de funcionamiento del personal operativo en su labor diaria está enfocado en el servicio a la comunidad mediante la ejecución de obras públicas, mantenimiento de áreas verdes y movilidad en el DMQ.

En el campo de la actividad empresarial, toda empresa sin importar su tamaño y funciones está expuesta a pasar por una situación de crisis; sin embargo una debilidad que se puede detectar en la EPMMOP según los resultados obtenidos es la gestión en situaciones que pueden afectar la imagen y normal funcionamiento de la organización (Cuadro 31; Gráfico 21).

3. ¿Se encuentra satisfecho con su lugar de trabajo?

Cuadro N° 32 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 3.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	263	81 %
No	60	19 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

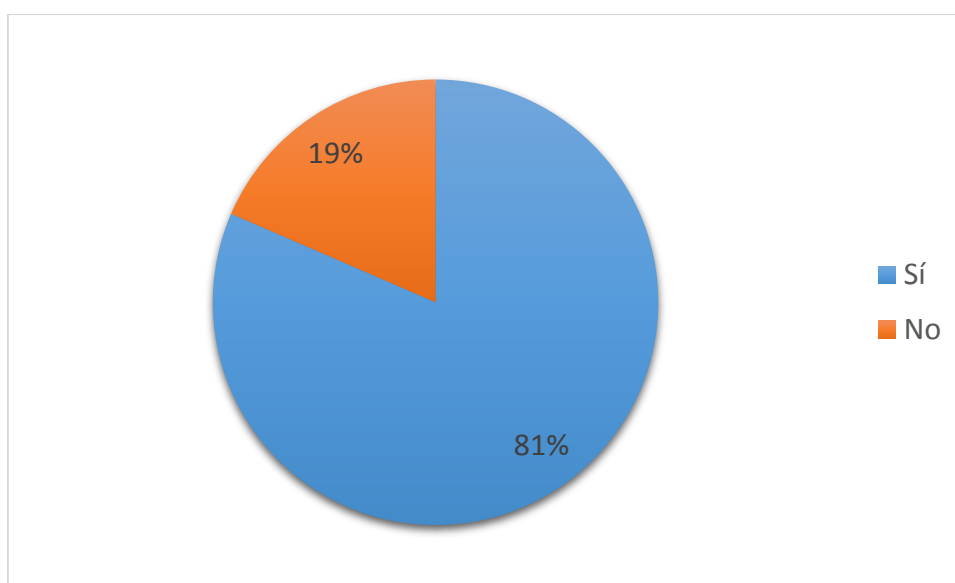


Gráfico N° 22 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 3.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 81% (263 personas) se encuentra satisfecho con su lugar de trabajo, frente al 19% (60 personas) que manifiestan lo contrario (Cuadro 32; Gráfico 22).

4. ¿Las herramientas y maquinaria que opera, le son suficientes para desarrollar su trabajo satisfactoriamente?

Cuadro N° 33 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 4.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	102	31 %
No	221	69 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

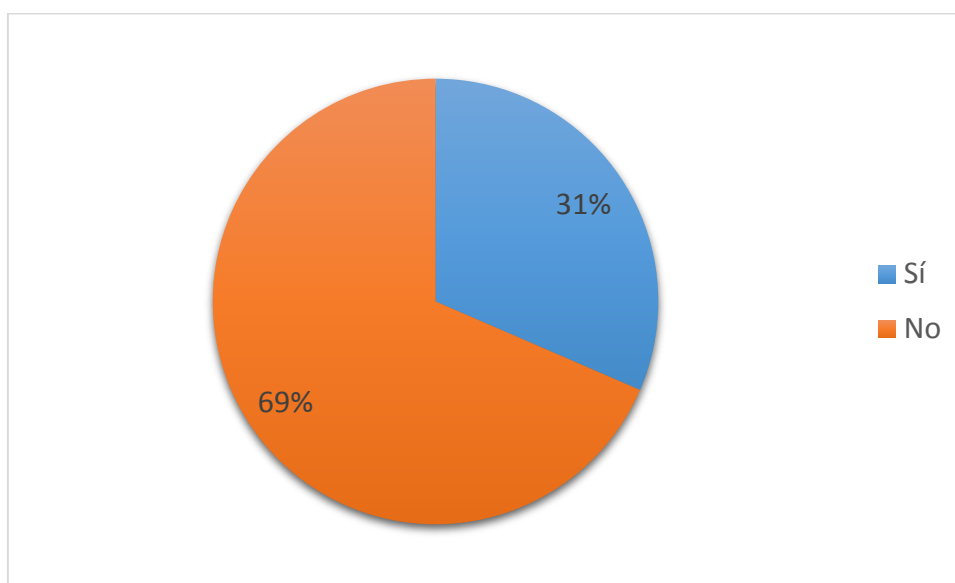


Gráfico N° 23 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 4.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 69 % (221 personas) consideran que las herramientas y maquinaria que operan no le son suficientes para desarrollar su trabajo satisfactoriamente, frente a un 31 % (102 personas) que manifiestan lo contrario.

De acuerdo al aporte obtenido se observa que el personal encargado de gestionar la obra pública de la ciudad no puede realizar efectivamente su trabajo debido a la falta de implementos que a su vez puede ocasionar incidentes, averías, defectos en las obras, etc. Por lo cual es necesario dar una respuesta a las necesidades del personal en su área de trabajo para el óptimo desarrollo de cada función y cumplimiento de objetivos empresariales (Cuadro 33; Gráfico 23).

5. Considera que el espacio físico en el que realiza su labor diaria es:

Cuadro N° 34 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 5.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	100	31 %
Medianamente adecuado	162	50 %
Inadecuado	61	19 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

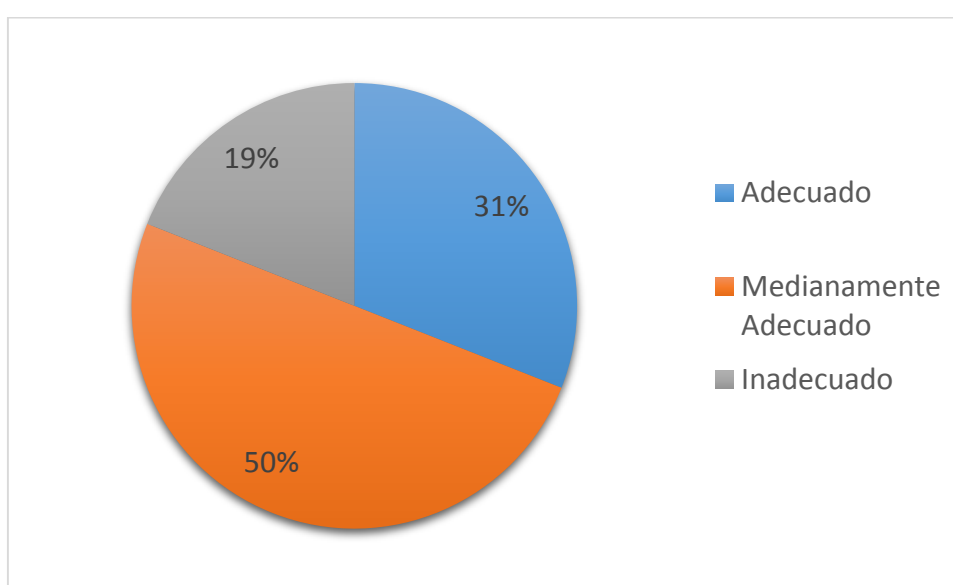


Gráfico N° 24 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 5.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 50 % (162 personas) considera que el espacio físico en el que realiza su labor diaria es medianamente adecuado, frente al 19 % (61 personas) que consideran que es inadecuado, lo que puede generar una situación de riesgo.

A diario, el personal operativo desempeña una labor fundamental en el Distrito Metropolitano mediante la gestión de la infraestructura, sistema de movilidad y la ejecución de obras públicas. Lo cual implica que se encuentren expuestos a diversas eventualidades inesperadas; ya sea desastres naturales, accidentes que afecten al personal, incidentes que pueden provocar una serie de consecuencias.

Al considerar los datos anteriores se percibe el descontento del personal con las condiciones de trabajo en la empresa (Cuadro 34; Gráfico 24).

6. ¿Qué tipo de relación mantiene con sus compañeros de trabajo?

Cuadro N° 35 Distribución absoluta de los resultados de la pregunta 6.

Frecuencia		
Opciones de respuesta	Superiores	Mismo nivel
Estrecha colaboración	10	6
Confianza	60	57
Respeto mutuo	171	164
Guardo distancia	69	86
Rivalidad	13	10
Total	323	323

Elaborado por: María José Paca

Cuadro N° 36 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 6.1.

Porcentaje		
Opciones de respuesta	Superiores	Mismo nivel
Estrecha colaboración	3 %	2 %
Confianza	19 %	18 %
Respeto mutuo	53 %	51 %
Guardo distancia	21 %	27 %
Rivalidad	4 %	3 %
Total	100 %	100 %

Elaborado por: María José Paca

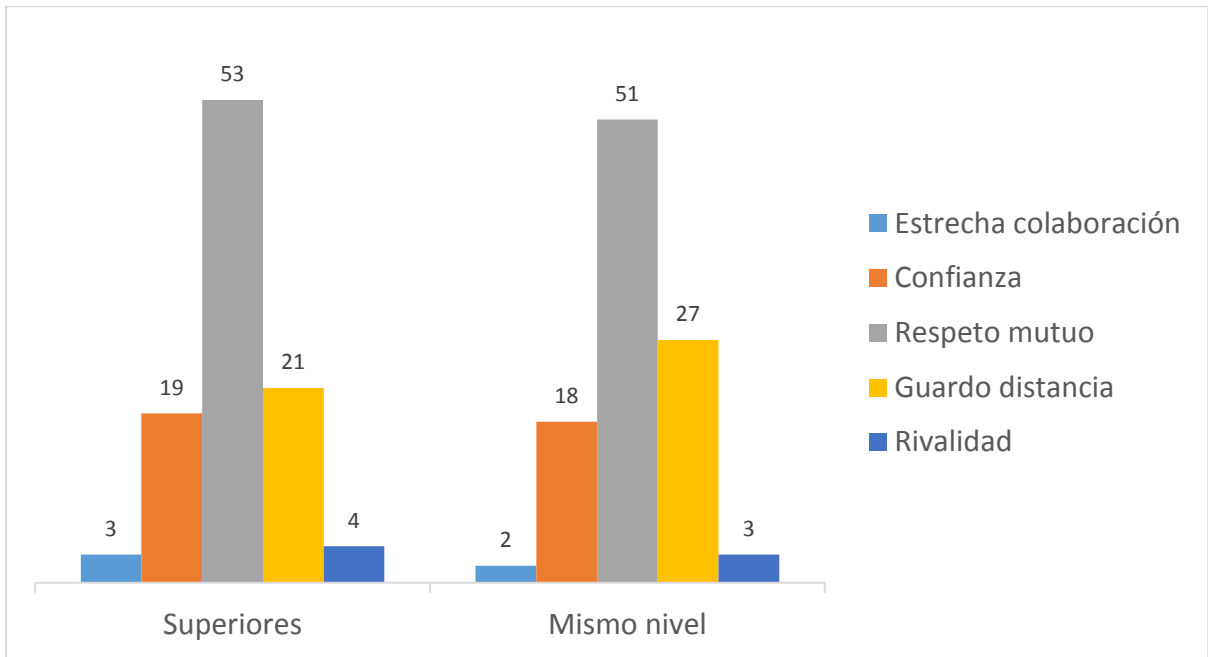


Gráfico N° 25 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 6.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: En el Cuadro 35, 36 y Gráfico 25, se observa que el personal administrativo encuestado ha calificado cada variable de forma homogénea. En su mayoría consideran que el tipo de relación que mantienen con los estamentos superiores y mismo nivel es de respeto mutuo, frente a un porcentaje bajo de 2 y 3 % (6 y 10 personas) que consideran que es de estrecha confianza.

El respeto es uno de los valores más importantes para el personal operativo de la empresa. Sin embargo, el enfoque está en construir relaciones de estrecha confianza que permitan preocuparse por las necesidades, expectativas del personal, fortalecer vínculos entre los miembros de la empresa, incentivar al logro de metas mediante la comunicación participativa (Cuadro 35, 36; Gráfico 25).

7. ¿Con qué periodicidad recibe información sobre los planes, actividades o eventualidades de la EPMMOP?

Cuadro N° 37 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 7.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diario	118	37 %
Semanal	53	16 %
Quincenal	29	9 %
Mensual	123	38 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

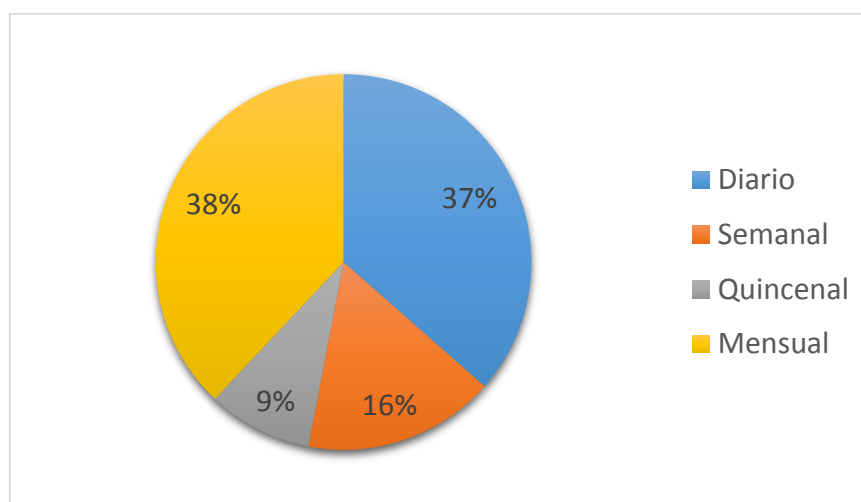


Gráfico N° 26 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 7.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 38 % (123 personas) recibe mensualmente información sobre los planes, actividades o eventualidades de la EPMMOP, frente al 9 % (29 personas) que recibe quincenalmente. Los datos anteriores reflejan la necesidad de implementar nuevas estrategias de comunicación para socializar información, incentivar el buen desempeño de su trabajo, construir buenas relaciones y elevar el nivel de productividad mediante una comunicación más flexible y participativa (Cuadro 37; Gráfico 26).

8. Señale, ¿qué medios utiliza la EPMOP para socializar las actividades o eventualidades de la organización con el personal?

Cuadro N° 38 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 8.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
<i>Flyers</i> o volantes	65	20 %
Cartelera	97	30 %
Portal Interno	10	3 %
Mail Institucional	39	12 %
Reuniones	113	35 %
Otro	0	0 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

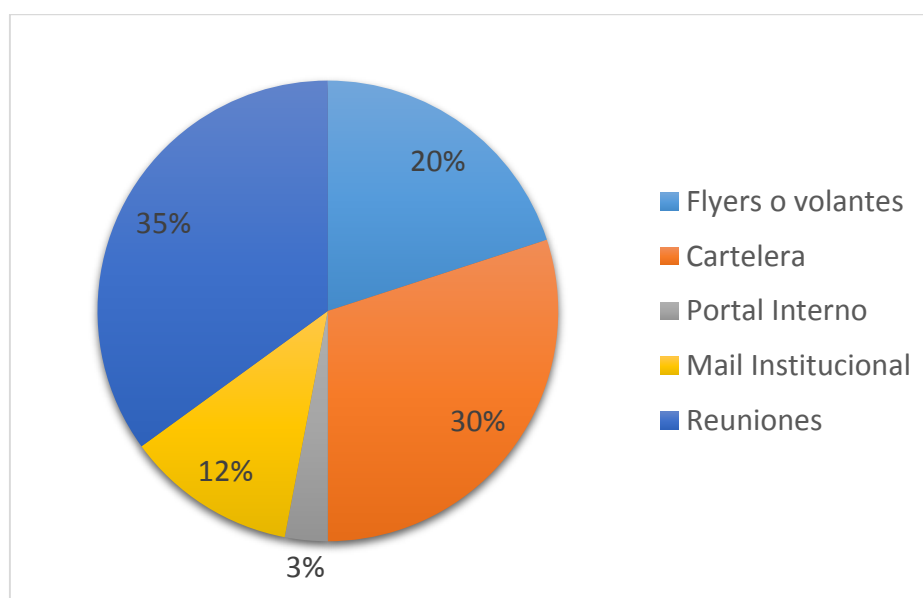


Gráfico N° 27 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 8.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 35 % (113 personas) considera que las reuniones es el medio más utilizado por la EPMOP para socializar las actividades o eventualidades de la organización con el personal, frente al 3 % (10 personas) que mencionan al portal interno.

Los datos anteriores reflejan la importancia de reforzar herramientas de comunicación efectivas para transferir información, integrar a cada colaborador con

el desarrollo, actividades, acontecimientos importantes de la empresa y a su vez gestionar de manera eficaz una situación de crisis mediante la difusión de mensajes entre los miembros de la organización. Así, el personal operativo se verá integrado mediante la gestión comunicacional interna, logrando la participación de cada uno hacia el cumplimiento de objetivos empresariales (Cuadro 38; Gráfico 27).

9. ¿Ha recibido usted quejas sobre la calidad del servicio que brinda la EPMOP en el Distrito Metropolitano de Quito?

Cuadro N° 39 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 9.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	141	43 %
No	182	57 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

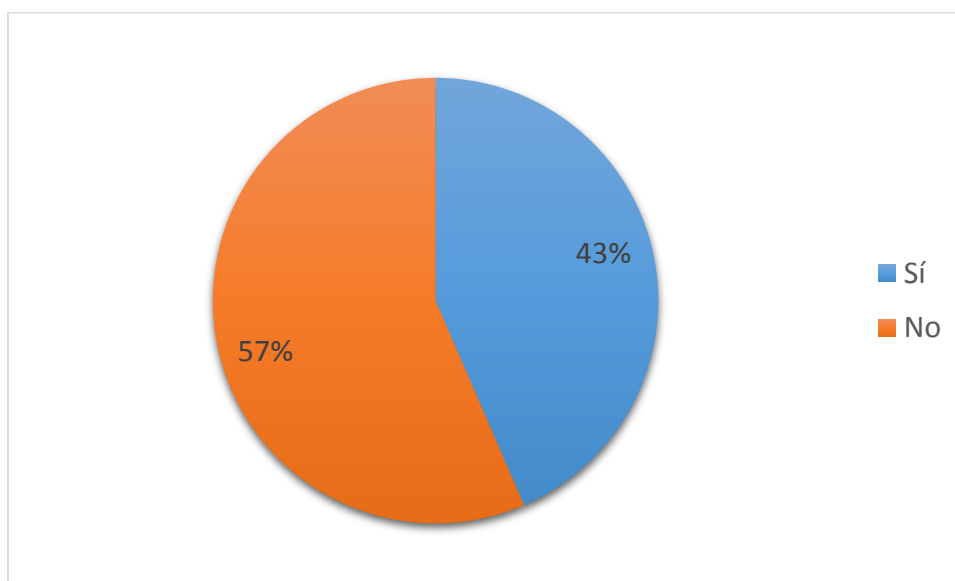


Gráfico N° 28 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 9.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 57 % (182 personas) no ha recibido quejas sobre la calidad del servicio que brinda la EPMOP, frente al 43 % (141 personas) que si ha recibido quejas (Cuadro

39; Gráfico 28). De acuerdo al aporte obtenido, las quejas principales que ha recibido el personal operativo son:

- A **nivel interno** debido a la falta de uniformes, material e implementos para el adecuado desarrollo de obras. Falta de colaboración del personal operativo en la ejecución de obras debido a la falta de compromiso, lo que causa descontento en la ciudadanía y genera mala imagen del personal.
- A **nivel externo** debido a la falta de planificación, mantenimiento, desarrollo de obras en el Distrito Metropolitano de Quito, demora en la atención a los requerimientos y pedidos en los distintos barrios de la ciudad.
- Uso de maquinaria obsoleta y material de “segunda” por parte del personal.
- El personal operativo deja escombros después de la ejecución de obras, lo que causa molestias en la ciudadanía.

A más de ello, las frases más destacadas del personal operativo fueron: “No se sienten satisfechos con los trabajos que realizamos”, “otros compañeros no colaboran y uno queda mal”. Según los resultados obtenidos es evidente la falta de satisfacción de la ciudadanía con la labor y en otros casos la falta de conocimiento de las funciones que le competen a la EPMMOP. Por lo que, es necesario atender los requerimientos de la ciudadanía, reforzar estrategias de comunicación para conocer las necesidades del personal operativo, y así proyectar una imagen favorable.

10. ¿Conoce usted lo que es una situación de crisis institucional?

Cuadro N° 40 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 10.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	111	34 %
No	131	41 %
Parcialmente	81	25 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

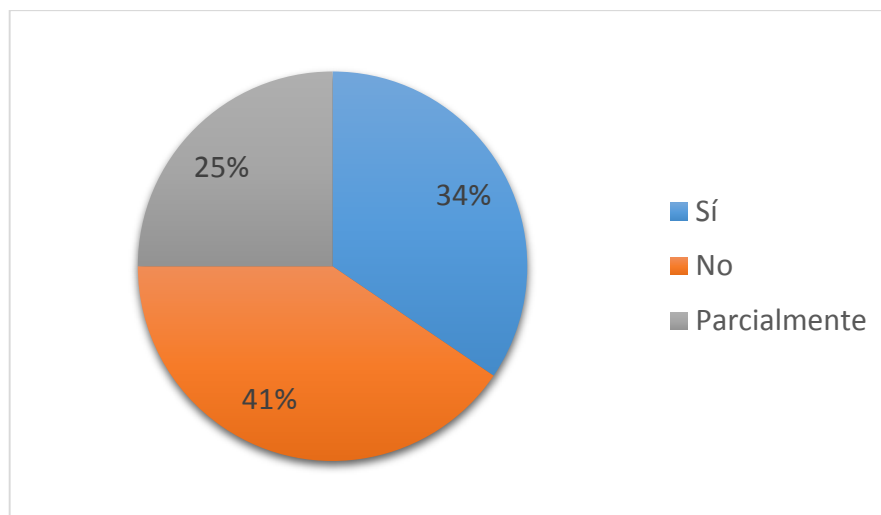


Gráfico N° 29 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 10.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 41 % (131 personas) no conoce lo que es una situación de crisis institucional, frente al 25 % (81 personas) que parcialmente tiene conocimientos sobre este término. Lo que indica que la mayor parte del personal no tiene una definición clara del significado del término antes mencionado (Cuadro 40; Gráfico 29).

11. ¿Conoce usted si la EPMMOP ha sufrido una situación de crisis en los últimos tres años?

Cuadro N° 41 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 11.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	162	50 %
No	162	50 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

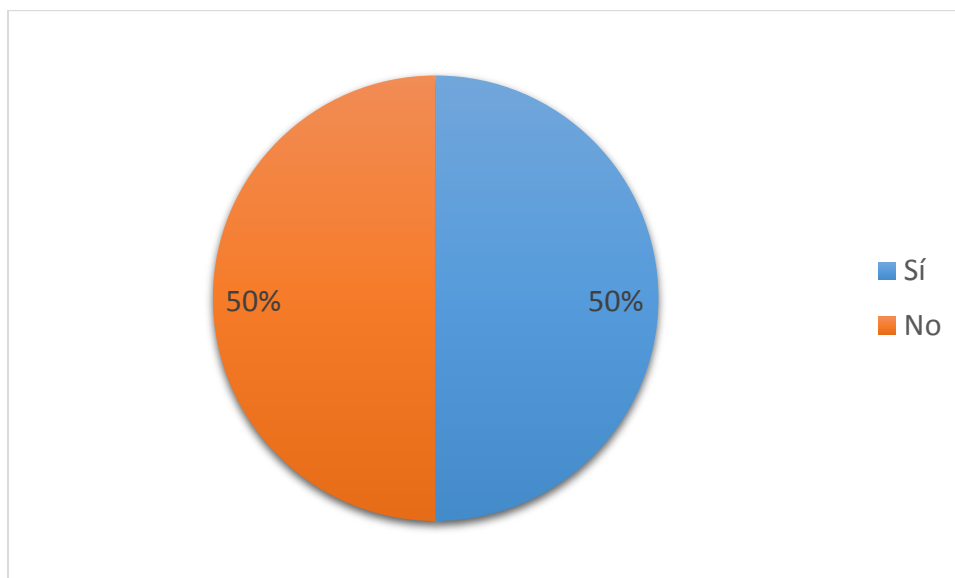


Gráfico N° 30 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 11.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 50 % (62 personas) sí tiene conocimiento acerca de situaciones de crisis que ha enfrentado la EPMMOP en los últimos tres años, frente a un 50 % (62 personas) que manifiestan lo contrario (Cuadro 41; Gráfico 30).

El tipo de crisis que ha surgido es:

Cuadro N° 42 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 11.1.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Descontento de la ciudadanía	84	52 %
Incidentes con la comunidad	10	6 %
Desastres naturales	10	6 %
Accidentes que afecten al personal	58	36 %
Otros	0	0 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

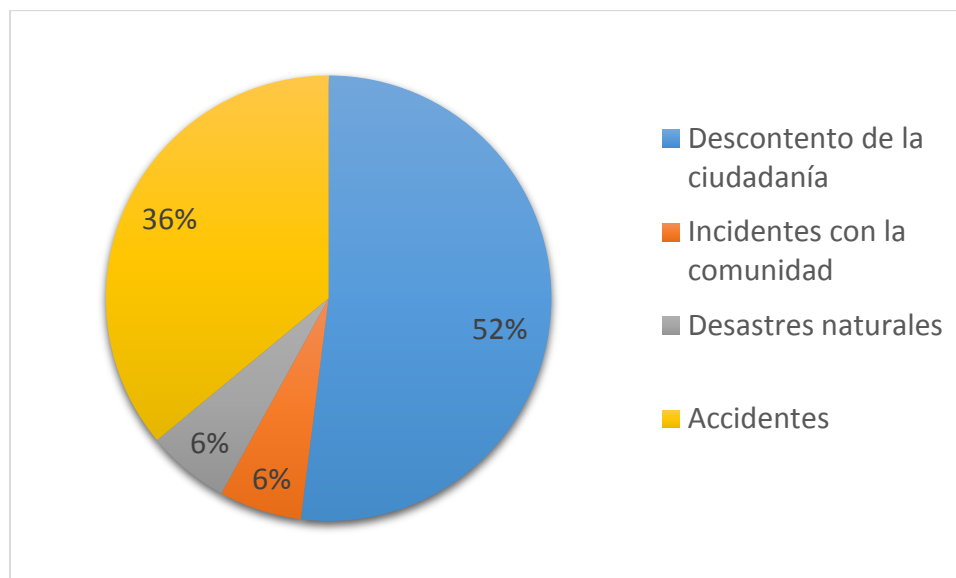


Gráfico N° 31 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 11.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: Del personal administrativo que afirmó conocer situaciones de crisis que ha enfrentado la EPMMOP en los últimos tres años, el 52 % (84 personas) señala que el tipo de crisis que surgió fue por descontento de la ciudadanía con los servicios, frente al 6 % (10 personas) que señalaron otros tipos de crisis como incidentes con la comunidad y desastres naturales. Ninguna organización está libre de pasar por una crisis, por lo que es necesario gestionar estratégicamente eventualidades que pueden traer consigo efectos negativos (Cuadro 42; Gráfico 31).

12. ¿Ha participado usted en alguna capacitación o simulacro organizado por su empresa para afrontar un caso de emergencia?

Cuadro N° 43 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 12.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	90	28 %
No	233	72 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

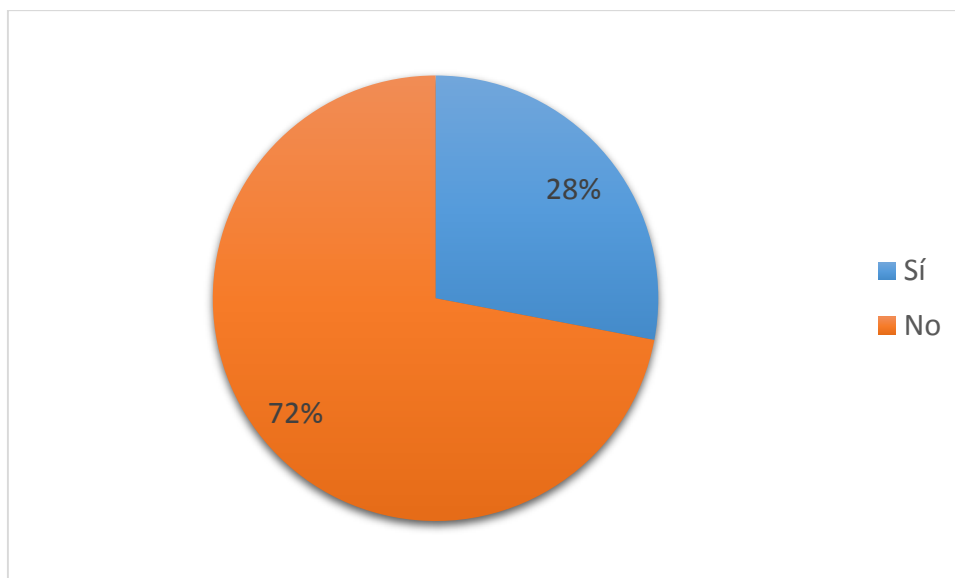


Gráfico N° 32 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 12.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 72 % (233 personas) no ha participado en alguna capacitación o simulacro organizado por la empresa para afrontar un caso de emergencia, frente al 28 % (90 personas) que sí ha participado en dichas actividades. Según muestran los datos no se ha capacitado a la mayor parte del personal en temas referentes a crisis y emergencias, lo que es perjudicial al momento de surgir una eventualidad (Cuadro 43; Gráfico 32).

13. Al suscitarse una situación de crisis en la EPMMOP ¿Sabe usted cómo enfrentarse ante la eventualidad?

Cuadro N° 44 Distribución absoluta y porcentual de los resultados de la pregunta 13.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	12 %
No	283	88 %
Total	323	100 %

Elaborado por: María José Paca

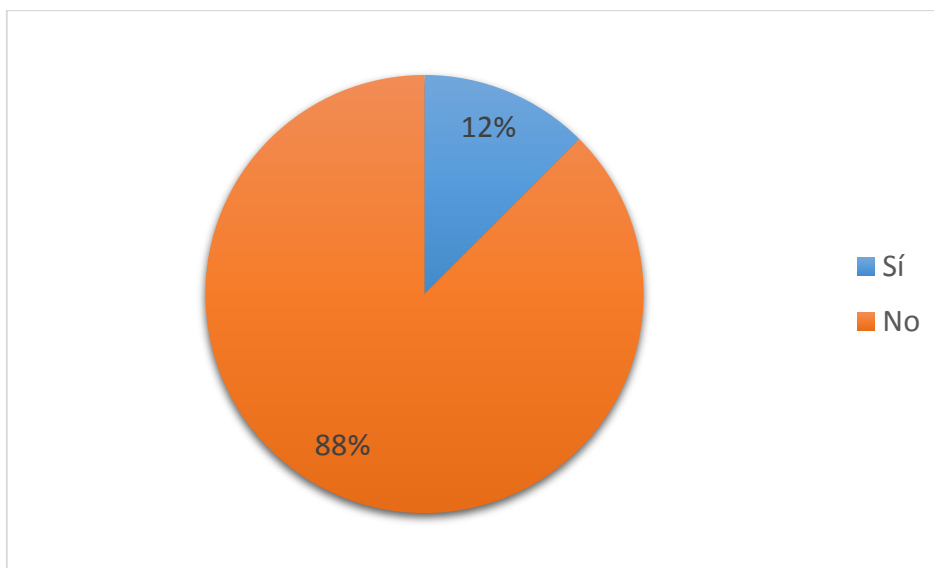


Gráfico N° 33 Distribución porcentual de los resultados de la pregunta 13.

Elaborado por: María José Paca

Interpretación: De un total de 323 personas encuestadas del personal operativo, el 88 % (283 personas) no sabe cómo actuar al suscitarse una situación de crisis en la EPMMOP, frente al 12 % (40 personas) que mencionan lo contrario. Por lo cual es necesario contar con un manejo estratégico en situaciones de crisis para frenar o resolver una eventualidad mediante una actitud preventiva o reactiva (Cuadro 44; Gráfico 33).

3.11.2 Resultados de la aplicación de entrevistas.

3.11.2.1 Directivos entrevistados.

Cuadro N° 45 Directivos EPMMOP.

Entrevista N°	Nombre	Gerencia o Unidad
1	Arq. Mónica Donoso	Gerente de Planificación
2	Arq. Carlos Marín	Gerente de Terminales y Estacionamientos
3	Sr. Fausto Cordovez	Gerente Administrativo Financiero
4	Ing. David Puente	Gerente de Obras Públicas e Infraestructura de Vialidad
5	Ing. Alex Rivera	Gerente de la Unidad de Proyectos Especiales de la Vialidad
6	Ing. Juan Solórzano	Gerente de Operaciones de la Movilidad
7	Ing. Yadira Helou	Directora de Comunicación Social

Funcionarios que laboran en la EPMMOP en Junio del 2015

Elaborado por: María José Paca

3.11.2.2 Transcripción de entrevistas.

Entrevista N° 1

Arq. Mónica Donoso, Gerente de Planificación.

1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP?

Obras porque somos una empresa pública encargada de ejecutar obras en el DMQ.

2. ¿Se siente usted identificado con la gestión que realiza la EPMMOP?

Sí, porque creo que la EPMMOP cumple un papel fundamental de ser quien ejecuta las políticas municipales del desarrollo de Quito. Entonces es una empresa muy importante justamente para la ejecución de obras viales y espacio público.

3. ¿Cómo evalúa los procesos de comunicación que se dan en la EPMMOP entre los funcionarios directivos y el resto del personal?

Dinámicos, no es una comunicación jerárquica establecida en base a protocolos sino es una comunicación más bien utilizando los instrumentos tecnológicos, por

ejemplo entre los diferentes gerentes tenemos un mecanismo de comunicación interna y de decisión como los chats, el WhatsApp, internet, correo electrónico y formalizamos en memorándum cosas que realmente se requiere. Pero la toma de decisiones es utilizando la ayuda tecnológica.

4. ¿Cómo se entera usted de las necesidades del personal administrativo y operativo que se encuentra a su cargo?

Nosotros tenemos una reunión semanal entre directores y coordinadores, en los cuales se va mirando los temas de trabajo y necesidades del personal en general. En esas reuniones se tratan temas como de cambio administrativo a otra área o cuestiones de interés personal. De todas maneras, yo tengo una persona encargada de la implementación de la gestión por resultados con quien la gente conversa para aclarar roles, funciones y establecer un mecanismo de motivación.

5. ¿Cómo podría usted definir a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis?

La comunicación intra EPMMOP yo creo que se maneja con estos cánones de tener ciertos mensajes, ciertos mecanismos de articulación de información. Pero lo más importante para nosotros es que comunicación es nuestro nexo con la comunidad, entonces comunicación siempre está buscando información para dar a la comunidad. Cuando necesitamos cosas fuertes en comunicación, comunicación lo detalla y lo informa, es un tema normal de apoyo.

6. ¿Cuál sería el beneficio de gestionar conflictos y contar con políticas de manejo de crisis dentro de la empresa?

La capacidad de respuesta, ya que nosotros tenemos atención ciudadana, lo que definitivamente beneficia al ciudadano.

7. De las que usted recuerde, ¿Cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que usted lleve trabajando en la institución?

Podemos empezar por este tema de los árboles que se cayeron 17 en un solo día, eso para nosotros fue una crisis. Porque contamos con un equipo de emergencias pequeño, donde tuvimos que desmontar toda la estructura de la EPMMOP y

atender la emergencia. Fue un acontecimiento bastante fuerte que impacto mucho aquí en la empresa porque nos tocó reajustar todo.

8. ¿Considera usted que la empresa actualmente se encuentra preparada para enfrentar una situación de crisis? ¿Cómo?

Yo creo que si estamos preparados como empresa, incluso para otros temas. Seguridad Industrial tiene planes en caso de suscitar algún acontecimiento con el Guagua Pichincha, tenemos puntos de encuentro, sabemos cómo funcionar internamente.

9. ¿Conoce si existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis? ¿Lo cree necesario?

Sí existe una Planificación y es muy necesario.

10. En caso de presentarse una crisis que afecte el normal desarrollo de la empresa, ¿quiénes conforman el comité para gestionarla?

Está conformado por el Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Obras Públicas, Gerente de Planificación, Directora de Logística y Directora de Comunicación. Nuestro representante para Comité de Crisis a nivel de Municipio es el Gerente General y en el COE es el Alcalde.

Entrevista N° 2

Arq. Carlos Marín, Gerente de Terminales y Estacionamientos.

1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP?

Para nosotros lo primero es el servicio, nuestra cantidad de obras es mínima ya que el mayor peso del trabajo de la gerencia es el servicio.

2. ¿Se siente usted identificado con la gestión que realiza la EPMMOP?

A pesar de que en el nombre de la EPMMOP, Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas no cabe el tema de terminales y estacionamientos. Porque uno entiende que aquí estamos construyendo obras públicas, si bien no es una unidad que hace obras. Pero obviamente la gestión que hace esta gerencia es parte vital

de la empresa pues tiene de por medio una gestión importantísima en el tema de los servicios en estacionamientos, zona azul y en terminales terrestres.

3. ¿Cómo evalúa los procesos de comunicación que se dan en la EPMMOP entre los funcionarios directivos y el resto del personal?

Yo manejo la experiencia de haber caminado por el sector público algunos años y he visto modelos de comunicación, de estructuras de cómo funcionan las instituciones públicas. Poniendo en balance para mí la mejor manera de que haya buena comunicación entre los funcionarios, directivos y el resto de personal es tener puertas abiertas, es tener una comunicación horizontal, no vertical que eso es fatal, trato de dejar ese tipo de escuela para que la gente sienta la confianza y tenga la seguridad plena de que la persona que está al frente es una parte más del equipo.

4. ¿Cómo se entera usted de las necesidades del personal administrativo y operativo que se encuentra a su cargo?

Hay dos formas, la primera es la comunicación directa pero para poder procesar estas necesidades de manera que tengan atención hay que hacerlo de manera formal. Entonces a través de las direcciones o coordinaciones generan el documento en donde hacen el requerimiento de equipos de computación, materiales para reparar alguna caseta de estacionamiento, y se hace el trámite formal para poder atenderlo. Entonces estas necesidades del personal administrativo y operativo las tratamos de atender lo más pronto que se pueda, aunque también dependemos de la Gerencia Administrativa Financiera.

5. ¿Cómo podría usted definir a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis?

Yo estoy un año acá y veo que esto ha funcionado tenemos por ejemplo en la página web de la empresa el 1800, tenemos la posibilidad de que cualquier denuncia, necesidad la persona, el ciudadano la escriba ahí sobre todo cuando hay algún tema de emergencia. La comunicación de la gerencia se encarga de inmediatamente hacer una respuesta para dar una respuesta.

6. ¿Cuál sería el beneficio de gestionar conflictos y contar con políticas de manejo de crisis dentro de la empresa?

Que cada persona sepa lo que tiene que hacer cuando existe una crisis es fundamental. No se puede prever la emergencia eso es imposible, pero si podemos prever que ciertas circunstancias sean sucesivas o que se agrave la crisis.

7. De las que usted recuerde, ¿Cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que usted lleve trabajando en la institución?

Hubo dos crisis fuertísimas como fue la cadena de temblores y los vientos que nos levantaron varios techos de viviendas de la población. Nosotros somos parte de las respuestas de emergencia del Municipio, y tenemos una capacidad instalada fuerte.

8. ¿Considera usted que la empresa actualmente se encuentra preparada para enfrentar una situación de crisis? ¿Cómo?

Se podría sobrellevar situaciones inesperadas, pero si es necesario capacitar al personal en caso de suscitar una emergencia para saber cómo actuar y enfrentar una crisis. Además de dar una respuesta inmediata a la ciudadanía.

9. ¿Conoce si existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis? ¿Lo cree necesario?

A nivel interno no conozco si existe un Plan que gestione situaciones de crisis, se debería implementar un plan porque no solo es una cuestión de crisis a nivel interno dentro de la empresa, sino cómo responder como entidad a una crisis a nivel de ciudad.

10. En caso de presentarse una crisis que afecte el normal desarrollo de la empresa, ¿quiénes conforman el comité para gestionarla?

No lo conozco, pero considero que el Gerente General está a la cabeza.

Entrevista N° 3

Sr. Fausto Cordovez, Gerente Administrativo Financiero.

1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP?

Poniendo en orden pongo primero el servicio, la solución de problemas, prevención de problemas y al final obras, ese es nuestro ámbito de acción.

2. ¿Se siente usted identificado con la gestión que realiza la EPMMOP?

Sí, porque creo que la EPMMOP es una empresa muy importante justamente para la ejecución de obras viales y espacio público. Entonces tenemos que estar identificados con lo que hacemos.

3. ¿Cómo evalúa los procesos de comunicación que se dan en la EPMMOP entre los funcionarios directivos y el resto del personal?

La comunicación dentro de mi gerencia es de puertas abiertas. El poder entre comillas que uno tiene aquí es para servir, es para ayudar y juntos llevar adelante una misión que tenemos. Entonces bajo esa premisa, la comunicación al menos aquí es un tema totalmente horizontal y espero que esto se pudiera aplicar en otras áreas porque es muy útil y saludable, da mejores resultados. Entre los directivos hay reuniones de trabajo, uso de correo electrónico y WhatsApp.

4. ¿Cómo se entera usted de las necesidades del personal administrativo y operativo que se encuentra a su cargo?

Mediante la comunicación directa con el personal puedo enterarme de las necesidades que se presentan y poder atenderlas. En caso de que el personal administrativo requiera de equipos y materiales de oficina, la comunicación es formal mediante un memorándum, el cual lleva un proceso.

5. ¿Cómo podría usted definir a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis?

En caso de surgir una actividad no programada, comunicación ya tiene los protocolos para hacerlo. En crisis el área de comunicación está trabajando en el tema de los incendios, del Cotopaxi en caso de erupción del volcán, otro es del Guagua Pichincha y de manera general se realiza una Planificación en casos de

emergencias como en temas técnicos cuando se fue el trébol en el centro, temblores, vientos, aluviones entre otras. Para eso, hay un equipo de emergencias que trabajan las 24 horas que siempre están activos porque es parte de las funciones de la empresa.

6. ¿Cuál sería el beneficio de gestionar conflictos y contar con políticas de manejo de crisis dentro de la empresa?

Contar ya con un protocolo, que ya se estableció, se implementó y funcionó, lo que hizo fue efectivamente eso, que nosotros podamos atender de forma inmediata todos los problemas y prever ciertas que se podían haber dado.

7. De las que usted recuerde, ¿Cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que usted lleve trabajando en la institución?

Haber el más complicado, el que ha causado mayor impacto fueron los temblores que hubo hace un año, donde incluso hubo hasta decesos y que hubo réplicas en general a lo largo del Distrito, ese fue digamos el más importante durante este periodo. Obviamente como cualquier emergencia tiene consecuencias, las consecuencias como tal son económicas y sociales que son las más lamentables, en cuanto a imagen pudimos ser tendencia en redes, la gente estaba atrás de nosotros para saber algún suceso.

8. ¿Considera usted que la empresa actualmente se encuentra preparada para enfrentar una situación de crisis? ¿Cómo?

Creería que no estamos completamente preparados para enfrentar una situación de crisis. Varias gerencias cuentan con un protocolo, que se activa al momento de darse la crisis, y comunicación tiene un rol clave.

9. ¿Conoce si existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis? ¿Lo cree necesario?

No tenemos, totalmente lo considero necesario para prevenir situaciones de crisis en la organización.

10. En caso de presentarse una crisis que afecte el normal desarrollo de la empresa, ¿quiénes conforman el comité para gestionarla?

No lo conozco, pero en el Departamento de Recursos Humanos existe una Unidad de Seguridad Industrial Ocupacional.

Entrevista N° 4

Ing. David Puente, Gerente de Obras Públicas e Infraestructura de Vialidad.

1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP?

Considero que el servicio y obras, la convicción nuestra como Gerencia de Obras Públicas es el servicio ciudadano. Nosotros somos funcionarios públicos y estamos para servir a la ciudadanía, esa es la convicción de trabajo que tenemos, lo que queremos es hacer obras para embellecer a esta ciudad. La convicción que tenemos en esta gerencia, no solo yo como Gerente de Obras Públicas sino todos los trabajadores que estamos aquí es el servicio ciudadano a través de lo que nos compete que es Obra Pública.

2. ¿Se siente usted identificado con la gestión que realiza la EPMMOP?

Si me siento identificado porque al ser una gerencia operativa nosotros estamos encargados de todo lo que es la parte de vialidad del Distrito y obra pública.

3. ¿Cómo evalúa los procesos de comunicación que se dan en la EPMMOP entre los funcionarios directivos y el resto del personal?

Mi gerencia tiene un status lineal, yo he implementado como gerente de obras públicas la relación lineal. Entonces yo tengo relación con mis directores, mis jefes de área o con trabajadores en general. En realidad aquí puede venir cualquier persona, sea un trabajador o sean un director, digamos que la comunicación es muy rápida, muy proactiva entre nosotros y nos comunicamos mediante chats, radio, celular. No necesitamos mucho formalismo para ser eficientes en lo que hacemos.

4. ¿Cómo se entera usted de las necesidades del personal administrativo y operativo que se encuentra a su cargo?

Tengo contacto con el personal operativo, muchísimo a diario, ya que paso todo el tiempo en las obras. La comunicación es directa y en casos indirecta, si es necesario me ponen por escrito según la necesidad o requerimiento, así la comunicación es inmediata para saber lo que el personal necesita o yo requiero del personal. La última necesidad que se presentó fue de instrumentos de trabajo, ropa adecuada, porque la ropa que se les había entregado no había sido muy buena; entonces una de esas cosas son los implementos propios de ellos para poder realizar sus trabajos. La respuesta a los requerimientos del personal no depende directamente de mí y tenemos que relacionarnos con otra gerencia, entonces toma los plazos para ejecutarse.

5. ¿Cómo podría usted definir a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis?

Yo como gerencia de Obras Públicas tengo un protocolo para lo que es emergencia y nos relacionamos directamente con el ECU 911 y el COE. Nosotros respondemos directamente, tenemos un protocolo ya establecido, entonces digamos que fue muy buena nuestra respuesta hacia la circunstancia que se presentó en los temblores hasta el punto de que la EPMMOP fue tendencia debido a la actividad que teníamos por la respuesta a los diferentes sucesos que se presentaron. Se establece que, todas las empresas municipales como tal, al momento de una crisis que son operativas, inmediatamente ingresa al protocolo, en este caso la EPMMOP desde mi gerencia es operativa. Todo lo que es maquinaria, todo lo que es equipos, lo que es personal técnico, trabajadores inmediatamente suspenden su actividad y establecen el protocolo, esto significa que van a los puntos de estación donde tienen toda la maquinaria y técnicos que están encargados en el punto, establecen las soluciones, medidas de prevención y mitigación en cualquier situación de emergencia.

6. ¿Cuál sería el beneficio de gestionar conflictos y contar con políticas de manejo de crisis dentro de la empresa?

Lo que nosotros tratamos de hacer es cuidar a los ciudadanos, salvar vidas en pocas, entonces si nosotros tenemos una respuesta inmediata, lo lógico es que

vamos a tener mayor posibilidad y probabilidad de que no existan accidentes, no existan decesos o cualquier cosa que esta sea. Nosotros tenemos cuatro puntos básicos, que es el campamento zona norte, campamento zona sur, campamento de emergencias y campamento donde está la planta de asfalto, son lugares que son tan operativos que en cuestión de minutos se puede dirigir a cualquier parte de la ciudad.

7. De las que usted recuerde, ¿Cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que usted lleve trabajando en la institución?

Hubo uno de menor escala como por ejemplo el incendio que hubo en la mitad del mundo, en la fábrica de plásticos, donde la EPMMOP y gerencia de obras públicas implementó un protocolo. Las consecuencias por obvias razones son malas, cuando hubieron los temblores tuvimos infraestructuras habitacionales que tuvieron problemas, en el sistema vial tuvimos que hacer muchos trabajos posteriores a la emergencia.

8. ¿Considera usted que la empresa actualmente se encuentra preparada para enfrentar una situación de crisis? ¿Cómo?

Preparado para cualquier tipo de crisis no lo creo que estamos al 100 %, porque sería imposible, pero nosotros contamos con un protocolo, el cual nos permitiría responder ante una eventualidad.

9. ¿Conoce si existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis? ¿Lo cree necesario?

Es indispensable, pero desconozco si hay o no. Sé que hay en mi gerencia pero en la EPMMOP desconozco.

10. En caso de presentarse una crisis que afecte el normal desarrollo de la empresa, ¿quiénes conforman el comité para gestionarla?

Nace del ECU 911, organismo municipal e institucional que maneja todo esto, son los que tienen su relación directa con cada empresa. En mi caso, aquí en la EPMMOP es la Gerencia de Obras Públicas, a través de mi persona, el jefe del área de emergencia, por obvias razones el Gerente General, entonces conforman

el comité los gerentes de las empresas ejecutoras en el ECU, obviamente el Sr. Alcalde en la cabeza y su grupo de emergencias.

Entrevista N° 5

Ing. Alex Rivera, Gerente de la Unidad de Proyectos Especiales de la Vialidad.

1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP?

Para mi forma de ver está enfocado en el ámbito del Servicio Público, porque el fin de la empresa es construir y mantener la vialidad de la ciudad.

2. ¿Se siente usted identificado con la gestión que realiza la EPMMOP?

Absolutamente, mi formación como Ingeniero en Civil me lleva a identificarme totalmente con la gestión de la EPMMOP.

3. ¿Cómo evalúa los procesos de comunicación que se dan en la EPMMOP entre los funcionarios directivos y el resto del personal?

Yo pienso que se ha hecho un gran esfuerzo, el cual está dando frutos al aprovechar los canales tecnológicos. Dentro de mi gerencia, el día de hoy hemos pasado en una jornada fuerte de organización de gestión interna, por lo que considero que tenemos una buena relación en comunicación entre los funcionarios que estamos colaborando.

4. ¿Cómo se entera usted de las necesidades del personal administrativo y operativo que se encuentra a su cargo?

No necesariamente nos enteramos de las novedades cuando llega ya un documento, tratamos de enterarnos de las novedades en el momento mismo. La manera de enterarse es verbal, el contacto es muy fluido y abierto.

5. ¿Cómo podría usted definir a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis?

Como gerencia de fiscalización, toda nuestra gestión está en el campo, obras y proyectos. Cada proyecto de acuerdo a la magnitud que tenga tiene su propia gestión en situaciones de crisis. Parte de la fiscalización que se realiza en cada

obra tiene un componente de seguridad ocupacional y seguridad industrial en cada frente de trabajo. En cada frente de obra existe un supervisor de seguridad, quien tiene a su cargo un grupo de personas, en caso de suscitarse una emergencia él da la orden de suspender los trabajos. Entonces el supervisor de seguridad que a su vez tiene líderes en cada frente de trabajo controla una situación de crisis y da cuentas al superintendente de campo. Al inicio de la jornada de trabajo se reúne el grupo y el líder indica hoy vamos a realizar este trabajo y hay que tener cuidado en estas actividades.

6. ¿Cuál sería el beneficio de gestionar conflictos y contar con políticas de manejo de crisis dentro de la empresa?

No esperar a que lleguen las situaciones extremas, sino prevenirlas. En este caso es hacer que todo el mundo tenga conciencia de que cualquier momento puede suscitar una eventualidad y como hacer frente.

7. De las que usted recuerde, ¿Cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que usted lleve trabajando en la institución?

En el año anterior, entre agosto y octubre hubo un mini sismo, un mini terremoto casi en Quito. En el Proyecto Ruta Viva estábamos poniendo prácticamente la última dovela en el río Chiche, se tomaron todos los procedimientos y no hubo eventualidades. No así, en el Proyecto Simón Bolívar, en este caso nosotros dependemos terceros, de contratistas. La empresa Sinohydro que era el contratista digamos que tiene un menor control de seguridad, entonces si hubieron eventualidades; de hecho el epicentro del temblor fue justamente ahí, entonces hubo mucho más efectos sobre el proyecto. Hubo un trabajador que tuvo una consecuencia fatal por el deslizamiento de un talud, por ello el contratista en este caso es el obligado de tener su equipo de seguridad, realizar el protocolo; nosotros lo que hicimos fue la supervisión y el informe del procedimiento.

8. ¿Considera usted que la empresa actualmente se encuentra preparada para enfrentar una situación de crisis? ¿Cómo?

Bueno, dentro del ámbito de nuestra gerencia, con los contratistas pienso que si podemos sobrellevar una situación, siempre estamos pendientes de este tema

porque es parte del contrato. Fuera de esta gerencia yo pienso que la empresa si está preparada para enfrentar una eventualidad, en todos nuestros proyectos existe el componente de seguridad para afrontar una situación.

9. ¿Conoce si existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis? ¿Lo cree necesario?

Internamente no lo conozco, pero creo que si deberíamos socializar este tema.

10. En caso de presentarse una crisis que afecte el normal desarrollo de la empresa, ¿quiénes conforman el comité para gestionarla?

Realmente no conozco si dentro de la empresa existe este comité.

Entrevista N° 6

Ing. Juan Solórzano, Gerente de Operaciones de la Movilidad.

1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP?

Obra y solución de problemas porque básicamente siempre estamos tratando de ejecutar nuevos proyectos. Es uno de los aspectos más importantes y siempre estamos tratando de resolver aspectos problemáticos como es en nuestro caso, Gerencia de Operaciones de la Movilidad, siempre estamos tratando de dar soluciones a pedidos ciudadanos.

2. ¿Se siente usted identificado con la gestión que realiza la EPMMOP?

Por supuesto es como servicio, entonces te apersonas de los problemas, pasa algo y hay que atenderlo, siempre estamos pendiente de cualquier pedido e incluso atendemos a la gente directamente.

3. ¿Cómo evalúa los procesos de comunicación que se dan en la EPMMOP entre los funcionarios directivos y el resto del personal?

Falta un poco, generalmente a veces no todos conocen lo que estamos tratando de hacer, probablemente no todos conocen los objetivos anuales. Entonces si falta un poco de comunicación interna dentro de la EPMMOP, la comunicación es más entre directivos, entonces uno pierde la comunicación con la parte operativa.

4. ¿Cómo se entera usted de las necesidades del personal administrativo y operativo que se encuentra a su cargo?

Básicamente ya cuando hay pedidos directos del personal. A nivel de gerencia, rara vez te reúnes directamente con el personal operativo, pero ellos a veces si acuden directamente a la gerencia. En sí, la comunicación es bastante formal a través de un memorando.

5. ¿Cómo podría usted definir a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis?

Esa es más difícil porque hasta ahora no hemos tenido una situación así, en general en comunicación nosotros tenemos varios niveles de comunicación directo para manejar emergencias. Por ejemplo todo el personal operativo tiene radios y aquí tenemos una central de sala y ellos son los que coordinan cualquier elemento. Si se desconecta un semáforo, ahí manejamos varios niveles, comunicación por radio a través de un coordinador de sala, quien coordina con la Policía Metropolitana y con el personal operativo para tratar de resolver el problema, y el segundo nivel de comunicación es por chat, WhatsApp que maneja el personal de sala, personal que tiene jerarquía que disponen e informa situaciones emergentes del día a día.

6. ¿Cuál sería el beneficio de gestionar conflictos y contar con políticas de manejo de crisis dentro de la empresa?

Ese sí sería un tema que me parece bastante importante porque como no hemos manejado, no sabríamos cómo reaccionar, si es algo que deberíamos planificar a futuro. Aquí tenemos una sala de crisis que hasta ahora no se ha utilizado porque está hecha para cuando existan crisis de ciudad, sala donde se podría gestionar una emergencia. Todo se puede coordinar a través de la sala, tenemos monitoreo de la ciudad, tenemos AMT, nuestro personal operativo, acceso a cámaras de Ecu911, en nuestro sistema de radio también tenemos acceso al Ecu 911, ellos monitorean nuestra radio, entonces cualquier emergencia si se puede gestionar directamente o muchas veces informamos directamente cuando hay un problema con el personal operativo, es el único centro crítico.

7. De las que usted recuerde, ¿Cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que usted lleve trabajando en la institución?

Así como crisis hubo un pequeño colapso en el sistema de semaforización, no era algo tan crítico, sino era cuestión de movilidad, no hubo una consecuencia muy seria en imagen de la institución, pero hubo descontento de la ciudadanía y pugnas internas porque uno se culpaba a otro. Nosotros tenemos que ir escalando los eventos, nosotros dependemos mucho de otras entidades que a su vez son nuestra debilidad, la una es la CNT y la empresa eléctrica, entidades que nos prestan el servicio para que funcione la central semafórica.

8. ¿Considera usted que la empresa actualmente se encuentra preparada para enfrentar una situación de crisis? ¿Cómo?

No creería realmente, no existe una coordinación especialmente a nivel de toda la EPMMOP, no he visto un Plan. Por ejemplo si es que ahorita hubiera un sismo, yo no sabría cómo actuar. Apenas vinieron hacer una revisión de seguridad, el departamento de Seguridad Industrial y encontraron muchas falencias en cuanto a seguridad, falta de señalética, hay problemas en la puerta de acceso, entre otras observaciones. No estaríamos preparados para una situación crítica.

9. ¿Conoce si existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis? ¿Lo cree necesario?

No tenemos, no existe ni un protocolo para gestionar situaciones de emergencia, pero totalmente lo considero necesario.

10. En caso de presentarse una crisis que afecte el normal desarrollo de la empresa, ¿quiénes conforman el comité para gestionarla?

Desconozco, en crisis a nivel de entidad supongo que deberían estar todos los gerentes.

Entrevista N° 6

Ing. Yadira Helou, Directora de Comunicación Social.

1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP?

Para mí la primera es obras, paralelamente va relacionado con la prevención y solución de problemas. Porque nosotros consideramos la prevención cuando se planifica la obra, y la solución cuando se ejecuta la obra.

2. De las que usted recuerde, ¿cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que labore en la institución?

Crisis en el Departamento de Comunicación desde que estamos nosotros a cargo como EPMMOP, tuvimos en agosto del año pasado. Cuando hubo el temblor teníamos obras en la prolongación de la Simón Bolívar en el Sector de Catequilla en San Antonio de Pichincha, se fue parte de la mesa de la vía que estaban construyendo. Nosotros nos relacionamos con el COE Metropolitano y la Alcaldía de Quito, y COE es la única entidad municipal que actúa directamente en tema de siniestros, crisis o emergencias, entonces lo que nosotros hacemos primero es la cobertura informativa del sitio, analizar los temas de coyuntura informativa que se dan, evaluar cuales serían los mensajes que podemos dar ante lo suscitado y todo eso canalizar a través del COE metropolitano quienes son los únicos autorizados para manejar información en tema de crisis a nivel municipal.

3. Habitualmente, ¿cómo afrontan en el Departamento de Comunicación las situaciones que pueden convertirse en críticas para la organización?

Primeramente tratamos de prevenir, si estamos hablando de temas comunicacionales conocemos el contexto de cada proyecto, conocemos las fortalezas y debilidades que tenemos ante la ciudadanía como ejecutores de obras y prestadores de servicios. Entonces primeramente hay que trabajar en los mensajes, tener mucho cuidado en la emisión de mensajes que deben ser claros y no confundan a la ciudadanía pero que respalden el proyecto, que no seamos nosotros los generadores de unas falsas expectativas, pero dado el caso lo que nos toca es enfrentar y solucionar informativamente el evento, llegando a la fuente, al

área técnica conversando con el Gerente General, elaborando el discurso a nivel de Alcaldía y todo lo demás.

4. ¿Cuáles son las crisis potenciales que han detectado pueden surgir en la empresa?

Las de obra, por ejemplo si una obra no se cumple en el tiempo establecido, si una obra tiene un alto impacto social, si una obra que se ejecuta tiene accidentes laborales, accidentes por mal manejo de maquinaria o temas de seguridad industrial. Seguido eventos catastróficos naturales como temblores y vientos fuertes.

5. ¿Hay crisis para las que la empresa no se encuentre preparada?

Sí, no estamos preparados para las crisis por ejemplo son más manejables las crisis que se ocasionan por eventos naturales, existe un viento fuerte que botan los árboles y afecta algunas viviendas, no es una obra ejecutada por la EPMMOP, es un evento natural, estamos levemente preparados. Ante lo que si no estamos preparados es ante cuestiones de obras, la incidencia que tiene una obra en el diario vivir de la comunidad y que eso pueda convertirse en una emergencia. El derrocamiento de un muro, en sí que la obra afecte físicamente a la movilidad, o a la situación de la comunidad, eso es durísimo porque tienes que enfrentar una culpa real de la institución porque tu culpa afecta a la ciudadanía y se vuelve un tema técnico, social y político.

6. ¿Existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis o un documento que apoye a los procedimientos de comunicación?

No, lo que nosotros tenemos internamente son protocolos de comunicación para la mayoría de eventos que tenemos. Pero como tal un Plan de Comunicación en crisis no tenemos. Pero hasta ahora las crisis comunicacionales son manejadas desde la Alcaldía de Quito, nosotros venimos a suministrar la información pero la manejan desde la Alcaldía, sin embargo no es innecesario que manejen un Plan.

7. ¿La EPMMOP cuenta con un comité de crisis encargado del manejo de situaciones que puedan afectar el normal desarrollo de la empresa?

Constituido como tal no porque no tenemos un Plan de Comunicación en crisis, lo que hacemos en esos casos la cabeza es el Gerente General seguido de sus Gerentes Operativos, no hay otras personas.

8. ¿Qué papel juega la secretaría de comunicación del Municipio en sus estrategias?

Generalmente mucho, si bien somos una empresa pública y tenemos un cierto nivel de autonomía, pertenecemos a un sistema técnico-político de la actual Administración Municipal, entonces respetamos y cumplimos las políticas de comunicación emitidas por la Secretaría de Comunicación, más que en cuanto a contenidos, en cuanto a imagen del concepto gráfico y multimedia. En cuanto a la información somos un poco más autónomos, nosotros elegimos las vocerías, elegimos en donde participamos, elegimos con el medio que salimos. Desde luego el discurso que maneja el Gerente General es conocido y compartido por el Alcalde, en ese sentido estamos muy ligados en el área de comunicación.

9. ¿Existe un asesor cercano al Alcalde que dicte lineamientos comunicativos?

El único es el Secretario de Comunicación, pero depende justamente de la alcaldía. Institucionalmente no existe ningún asesoramiento, lo que hacemos es mantener una conexión entre la gerencia general con la Secretaría de Comunicación de manera permanente.

10. Adicional al Gerente de la EPMMOP, ¿la empresa cuenta con un portavoz o vocero oficial en situaciones de crisis?

En situaciones de crisis no, el único es el gerente general e incluso en algunas ocasiones llega a ser únicamente el Alcalde. Pero el gerente general actual tiene un manejo de vocería pero no ha recibido un taller de vocería, seguramente independientemente lo hizo.

11. ¿Dentro de la empresa se han realizado simulacros o capacitaciones para enfrentar posibles situaciones de crisis?

No ninguno, es necesario realizarlo. En momento de crisis nada es seguro, no es seguro que tu estrategia tenga gran éxito, pero si tu previenes, tienes un plan y un protocolo toda la gente está anticipada para saber qué hacer en ese momento. Lo peor que te puede pasar es no saber qué hacer.

12. ¿Cuáles son los medios utilizados por la EPMMOP para comunicarse con sus diferentes públicos en caso de presentarse una crisis?

Primerito medios de comunicación donde la gente acude principalmente para recibir información, prensa, radio, televisión, internet. Si la crisis es en vía y obra, mucho pesa también la información en vía pública, en la zona de afluencia y el sitio de ser posible. Y la otra es comunicación participativa, llegar a ellos a dar información, tranquilizar, socializar, reunirles, no dejarles sin información.

13. ¿Cuáles son los medios de comunicación o periodistas aliados que apoyan a la organización en casos de crisis?

Institucionalmente trabajamos todos los medios, desde luego hay que ser realistas en el tema actual, existen medios públicos que tienen una clara inclinación hacia un lado del gobierno, y una clara oposición hacia el manejo administrativo municipal actual. Entonces es consecuente que nosotros acudiremos a los medios que simplemente les interesa informar a la comunidad, no buscar lo negativo, no hacer polémica, no buscar el show mediático porque lo único que la gente necesita es que se le informe. Si hablamos de aliados sería aquellos que no tienen una inclinación en contra de la administración municipal, podemos trabajar muy de cerca con Teleamazonas, RTS, Ecuavisa, Canal Uno, en cuando a prensa con El Comercio.

14. ¿En qué casos se vuelve necesario apoyarse en el Alcalde para gestionar comunicacionalmente las crisis?

El Alcalde es la máxima autoridad de la ciudad, entonces cuando se maneja una crisis y si es en caso de una ejecución de obra, tiene un impacto social, político, interviene el Alcalde como autoridad, él convoca al COE Metropolitano, donde nuestro gerente es parte por ende ya estamos involucrados en la atención de la

emergencia. En lo operativo asumimos nuestra responsabilidad o dotamos de maquinaria y recursos para atender la emergencia. Comunicacionalmente lo que hacemos es enlazar ese tipo de información, lo que el operativo hace en la vía, lo que la ciudadanía quiere saber e informamos todo el tiempo.

15. ¿Qué necesita la EPMMOP en un Plan de Comunicación en Crisis?

Para establecer el Plan de Comunicación en Crisis es necesario tener clarísimo que no actuamos solos sino actuamos con el Municipio de Quito, no podemos protagonizar o ser protagonistas de la información en una crisis que sea obra. Pero también podemos hablar de crisis comunicacionales, por ejemplo si un medio de comunicación ha mostrado una clara tendencia en contra de las cosas que hacemos y genera ya una opinión pública negativa podría considerarse como una crisis comunicacional, ahí si hay que considerar protocolos de Relaciones Públicas.

Ya una vez ejecutado el Plan de Crisis tiene que ser una política de gerencia e institucional, el gerente tendrá que emitir un documento oficial que norme la aplicación de un Plan de Comunicación en crisis para que los gerentes operativos tengan conocimiento de cuál es nuestra intervención desde el tema comunicacional y su intervención en el tema técnico. Porque en emergencia muchas veces pueden pensar que la comunicación entorpece su trabajo, entonces hay que llegar a ese nivel de conexión mediante la formalización desde el gerente general y socialización.

3.12 Diagnóstico de la investigación cuantitativa.

La Empresa Pública Metropolitana cuenta con un total de 2.659 colaboradores comprendida por el personal administrativo y operativo del cual se extrajo una muestra representativa para la recolección de datos. Se encuestó a 240 colaboradores administrativos y 323 operativos, quienes en su mayoría corresponden al género masculino y laboran más de 5 años en la empresa desempeñando una labor fundamental en beneficio de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.

La investigación realizada al personal administrativo y operativo de las distintas gerencias y unidades que conforman la EPMMOP, ha arrojado datos substanciales que nos permitirán diagnosticar el manejo comunicacional en situaciones de crisis potenciales de la empresa. De acuerdo a la distribución absoluta y porcentual de los resultados de las encuestas, las observaciones son:

Al examinar a la EPMMOP en cuanto a comunicación con superiores/interdepartamental, manejo de herramientas comunicacionales, socialización interna y gestión de los directivos ante una crisis; el personal administrativo evaluó cada variable de forma homogénea con calificación regular. Por consiguiente el tipo de relación que mantiene el personal administrativo y operativo con sus compañeros de trabajo es de respeto mutuo. No obstante, el enfoque está en construir relaciones de estrecha confianza que permitan preocuparse por las necesidades del personal, incorporar sugerencias, alcanzar una armoniosa relación interna y propiciar un buen clima laboral.

Pese a que el Departamento de Comunicación desempeña diariamente su labor interna, es evidente la falta de interés por parte del personal para enterarse de los planes, actividades o eventualidades de la EPMMOP. Es así como se percibe la necesidad de reforzar herramientas de comunicación efectivas que incentiven a una comunicación participativa; ya que el medio más utilizado por la empresa para comunicarse con el resto del personal es el mail institucional y las reuniones.

Además, según los resultados obtenidos el eje de funcionamiento del personal en su labor diaria está enfocado en el servicio a la comunidad mediante la ejecución de obras públicas, mantenimiento de áreas verdes y movilidad en el DMQ. A pesar de que la principal fortaleza de la EPMMOP es el servicio, los colaboradores han recibido quejas sobre la calidad del mismo debido a la mala atención ciudadana por parte de funcionarios, uso de maquinaria obsoleta, falta de diligencia en la atención de requerimientos de la comunidad, falta de mantenimiento-desarrollo de obras públicas, falta de personal comprometido y calificado.

No obstante el 81% del personal encargado de gestionar la obra pública de la ciudad se encuentra satisfecho con su lugar de trabajo, aunque en su mayoría

consideran que las herramientas y maquinaria que manejan no le son suficientes para desarrollar su labor satisfactoriamente y el espacio físico es medianamente adecuado. Lo cual implica que se encuentren expuestos a diversas eventualidades inesperadas. En cambio el 32% del personal administrativo pensaría en la posibilidad de cambiar de lugar de trabajo si surgiera la oportunidad. Por lo cual es necesario motivar a los colaboradores, dar una pronta respuesta a las necesidades para el óptimo desarrollo de cada función y cumplimiento de objetivos empresariales.

Es importante señalar que el personal no tiene una definición clara del significado del término crisis institucional, no sabe cómo actuar en caso de emergencia y en su mayoría no ha participado en alguna capacitación o simulacro organizado por la empresa, debido a la inexistencia de un Plan de Comunicación para gestionar una situación de crisis. Del mismo modo, la falta de conocimiento de normas que garanticen la seguridad del personal al momento de surgir una eventualidad, es una debilidad que puede causar conflictos potenciales que afecten la imagen corporativa.

En particular ninguna organización está libre de pasar por una situación de crisis, en efecto cabe destacar que en los últimos tres años la EPMMOP ha afrontado situaciones como el descontento de la ciudadanía con los servicios, accidentes que afecten al personal operativo que provienen de la ejecución de un trabajo en su quehacer diario, incidentes con la comunidad y desastres naturales. En consecuencia, los efectos negativos que han provocado dichas eventualidades fueron la pérdida de confianza de la ciudadanía, incertidumbre en el personal y las investigaciones realizadas por los medios de comunicación, debido a que la empresa se convierte en un objeto mediático al momento de surgir una crisis.

En vista de que la acción en momentos de crisis no puede improvisarse es importante recalcar el interés por parte del personal de adoptar nuevas estrategias y tácticas de comunicación mediante una actitud preventiva o reactiva que le permita prevenir una situación de crisis, resolverla o a su vez reducir el impacto negativo. Por lo que el personal sugiere implementar charlas de prevención de

riesgos, efectuar simulacros en caso de fenómenos naturales, realizar reuniones que integren al personal.

3.13 Diagnóstico de la investigación cualitativa.

La investigación realizada a las cuatro gerencias, dos unidades y Directora de Comunicación que conforman la EPMMOP, ha arrojado datos substanciales que nos permitirán palpar la realidad comunicacional en situaciones de crisis potenciales de la empresa. Acorde con los resultados de la aplicación de entrevistas y ficha de observación, el diagnóstico es:

Conforme al ámbito de acción de cada una de las gerencias y unidades que componen la EPMMOP, las características que mejor la representan son el servicio y obras. En otras palabras, la convicción de trabajo de cada uno de los directivos de la empresa es el Servicio Ciudadano a través de la ejecución de la Obra Pública en el Distrito Metropolitano de Quito. Por lo que se sienten plenamente identificados con la labor que desempeñan en su quehacer diario.

En cuanto a los procesos de comunicación que se dan en la EPMMOP, cada uno de los directivos considera que la relación con funcionarios y el resto del personal son de “puertas abiertas” mediante la comunicación horizontal, contacto fluido y directo. En la actualidad, las distintas gerencias están haciendo uso de canales tecnológicos como el internet, correo electrónico y WhatsApp. Hay que mencionar además que en caso de ser un asunto de carácter mayor que requiere el desarrollo de un trámite, la comunicación es indirecta a través de un memorándum. No obstante consideran que falta gestionar la comunicación interna dentro de cada una de las gerencias, puesto que se ha perdido ligeramente la comunicación con el personal operativo y no todos están vinculados con los planes, objetivos o eventualidades que surgen en la empresa.

Como se ha dicho anteriormente, la EPMMOP cumple un papel fundamental en la ejecución de la obra pública y espacio público para el desarrollo de la ciudad de Quito. Por lo tanto la mayor parte de la gestión está en el campo, obras y proyectos, los cuales de acuerdo a su magnitud tienen un cierto nivel de riesgo. De manera

que cada uno de los directivos reconoce los beneficios de gestionar conflictos y contar con políticas de manejo de crisis, puesto que la capacidad de respuesta sería inmediata y se podría prever que ciertas circunstancias agraven una eventualidad. Al identificar las situaciones de crisis que ha atravesado la EPMMOP durante los últimos tres años, se considera que uno de los eventos más fuertes fue debido a la cadena de temblores y vientos fuertes que trajo consigo consecuencias económicas y sociales. A pesar de que tuvieron que desmontar el equipo de emergencias para atender la eventualidad, la empresa pudo ser un referente en redes sociales para la ciudadanía.

Entre otras situaciones de crisis que han surgido en la empresa son el deslizamiento del talud en el Proyecto Simón Bolívar, colapso en el sistema de semaforización, donde hubo consecuencias leves en la afectación de la imagen institucional debido al descontento de la ciudadanía y daños a obreros. Mientras que las crisis potenciales detectadas por el Departamento de Comunicación son las de obra, accidentes laborales, mal manejo de maquinaria, temas de seguridad industrial, eventos catastróficos naturales como temblores y vientos fuertes, ya que tienen un alto impacto social e incidencia en el diario vivir de la comunidad.

Por consiguiente, ninguna empresa está exenta de pasar por una situación de crisis, motivo por el cual la EPMMOP cuenta con un equipo de emergencias activo para atender cualquier incidente. Además, el Departamento de Comunicación Social tiene protocolos en caso de surgir una eventualidad no programada como incendios, erupciones volcánicas, temblores, fuertes vientos, aluviones, etc., para gestionarlos efectivamente. Así mismo, ciertas gerencias cuentan con protocolos para responder ante una eventualidad y sobrellevar una situación de crisis; es decir están levemente preparados.

No obstante, en su mayoría los directivos entrevistados consideran que no se encuentran preparados para enfrentar una situación de crisis debido a la falta de un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis y un comité establecido encargado de gestionar la eventualidad. Sin embargo, de manera general se considera que a la cabeza estaría el Gerente General de la EPMMOP, quien no ha recibido un taller de vocería para enfrentar a los medios de

comunicación. Hay que mencionar además que el Departamento de Comunicación trata de prevenir situaciones que podrían poner en riesgo la imagen y normal desarrollo de la empresa mediante emisión constante de mensajes.

Finalmente es importante recalcar el alto grado de interés por parte de los directivos de la EPMMOP, al considerar necesario contar con un Plan de Comunicación en situaciones que podrían desestabilizar a la organización, realizar capacitaciones al personal administrativo y operativo, formar un comité de crisis y tener planteados posibles escenarios a fin de gestionar eventualidades internas.

3.14 Conclusiones y recomendaciones.

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas al estar constantemente relacionada con el sistema de movilidad, gestión de la infraestructura y ejecución de obras públicas es vulnerable a atravesar diversas eventualidades inesperadas que pueden deteriorar la imagen institucional, afectar el normal funcionamiento de la empresa y consecuentemente traer cierta inestabilidad. Mediante la investigación se ha podido recopilar información de primera mano a través de encuestas al personal y entrevistas a directivos de la organización, quienes nos han proporcionado datos importantes, a fin de justificar la importancia de implementar un Plan de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en la empresa.

- Al evaluar la gestión comunicacional en situaciones de crisis de la EPMMOP, es evidente que la capacidad operativa y nivel de preparación del personal en una situación de crisis es una debilidad en la empresa.
- Pese a que la empresa es vulnerable a enfrentar una eventualidad, los colaboradores de la misma desconocen cómo reaccionar en caso de surgir una crisis. No obstante, cada gerencia y unidad que compone la empresa cuenta con protocolos a seguir de acuerdo a la actividad que desempeñan, ya que no existe un Plan de gestión de la comunicación en situaciones de crisis que contenga el procedimiento a seguir.

- En base a las entrevistas realizadas, se observa que la empresa sí ha atravesado situaciones de crisis de bajo impacto durante los últimos tres años, debido a que las mismas han sido manejadas mediante protocolos institucionales.
- La información recopilada ha sido de vital importancia, ya que en base a la misma se identificarán los posibles escenarios de riesgo y se establecerá un Plan de Comunicación en Situaciones de Crisis, a fin de prevenir eventualidades mediante procesos y herramientas eficaces que se ajusten a la necesidad de la empresa.

Es por esto que se recomienda el diseño de un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis que contenga la formación del comité de crisis, las eventualidades potenciales que puedan surgir en la empresa con su respectivo procedimiento a seguir, a fin de contribuir a la gestión estratégica para prevenir y afrontar efectivamente conflictos potenciales de la EPMMOP. Una vez ejecutado el Plan de Crisis se recomienda convertirlo en una política de gerencia institucional mediante un documento oficial que norme la aplicación del mismo, el cual debe ser emitido por el Gerente General de la empresa, para así proceder a implantarlo, formar una cultura de manejo crisis mediante el desarrollo de capacitaciones constantes, simulacros, charlas de prevención, de manera que el resto del personal sepa cómo actuar ante una eventualidad.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.

4.1 Introducción.

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis es una actividad que debe desarrollarse en las empresas indistintamente del tamaño o actividad que lleve a cabo, ya que sin excepción todas están expuestas a enfrentar crisis imprevistas que causen daños o un impacto negativo.

Durante los últimos tres años, la EPMMOP ha atravesado situaciones de riesgo debido a desastres naturales, descontento de la ciudadanía con los servicios, accidentes que afecten al personal operativo e incidentes con la comunidad por la deficiente atención ciudadana. Dichas eventualidades de alto impacto social e incidencia en el diario vivir de la comunidad pueden afectar a la imagen de la empresa debido a la falta de implementación de herramientas eficaces para prevenir o enfrentar un acontecimiento previsto o imprevisto. Actualmente, las crisis institucionales se han manejado únicamente mediante protocolos implementados por varios departamentos para responder ante una eventualidad; mientras que las crisis a nivel ciudad son gestionadas directamente por la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito y COE Metropolitano.

Debido a que la acción en situaciones de crisis no puede improvisarse, en este capítulo se presentará el Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis aplicado a las necesidades internas de la EPMMOP. Esta herramienta tiene una serie de elementos, estrategias, métodos que deben ser aplicados bajo la guía y dirección de un especialista de comunicación; con la finalidad de garantizar su funcionalidad al momento de prevenir, brindar una atención oportuna, garantizar la intervención y control cuando surja una eventualidad.

4.2 Problemática comunicacional.

De acuerdo a la investigación realizada, se pudo identificar que la empresa es vulnerable a atravesar diversos sucesos inesperados. Sin embargo, existe una deficiente capacidad operativa, nivel de preparación del personal y

desconocimiento del procedimiento a seguir ante una eventualidad, debido a la inexistencia de un Plan de Gestión de Crisis Potenciales y un comité encargado de prevenir o gestionarlas.

4.3 Objetivos del Plan de Crisis.

4.3.1 Objetivo general.

Identificar las posibles situaciones de crisis que puedan producirse en la EPMMOP, a fin de prevenir, reaccionar y afrontar de manera eficaz eventualidades potenciales mediante un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.

4.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis y valoración de los posibles acontecimientos que podrían presentarse en la EPMMOP, a fin de anticiparse a las mismas.
- Formar un comité de crisis integrado por el personal idóneo de la EPMMOP.
- Determinar estrategias, tácticas de comunicación y medidas preventivas para gestionar de manera planificada y eficiente posibles eventualidades.
- Proponer mecanismos de evaluación y control de la efectividad del Plan.

4.4 Identificación de públicos⁶.

Es vital identificar los públicos específicos según el nivel de relación con la empresa, a quienes se pretende dirigir las estrategias y herramientas de comunicación en situaciones de crisis.

De manera general, los públicos que podemos identificar son:

⁶ Segmentación de las personas que interactúan con la organización o su vez pueden verse afectados por la misma.

Público interno.

Aquellos que pertenecen a la organización.

Figura N° 17 Mapa del público interno.



Elaborado por: María José Paca

Público externo.

Aquellos que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella.

Figura N° 18 Mapa del público externo.



Elaborado por: María José Paca

Público mixto.

Aquellos que se encuentran en una posición intermedia entre el público interno y externo; es decir no están dentro de la organización pero tampoco están totalmente fuera de ella.

Figura N° 19 Mapa del público mixto.



Elaborado por: María José Paca

4.4.1 Públicos clave.

El recurso humano que labora en la EPMMOP es el grupo específico a quienes se van a dirigir los procesos de comunicación, estrategias y tácticas del Plan de Gestión de Comunicación en Situaciones de Crisis, ya que son una población vulnerable al momento de surgir una eventualidad interna. Además, en una situación de crisis que afecte a los colaboradores de la empresa, los familiares se encuentran totalmente vinculados.

Cuadro N° 46 Públicos internos clave.

Público Objetivo	Perfil ocupacional	Perfil Demográfico	Perfil Geográfico
Colaboradores de las distintas gerencias y unidades que componen la EPMMOP.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal directivo: conformado por profesionales responsables de la administración y toma de decisiones dentro de la organización. • Personal administrativo: desarrolla funciones administrativas. • Personal operativo: desempeña su trabajo ejecutando las obras públicas en el Distrito Metropolitano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Masculino y Femenino. • Edad: 18 a 60 años. • Nivel socioeconómico: medio y medio alto. 	Ubicados en: <ul style="list-style-type: none"> • Provincia de Pichincha. • Quito-Ecuador.

Elaborado por: María José Paca

4.5 Identificación de los acontecimientos.

Para prevenir eventualidades, minimizar riesgos, reducir el grado de incertidumbre y afectación a la imagen de la empresa, es necesario definir e identificar posibles escenarios que pueden desencadenar una crisis. Mediante la identificación de riesgos, la empresa podrá reaccionar de una manera más acertada ante circunstancias adversas que de manera inesperada pueden surgir.

Acorde al servicio que brinda la EPMMOP y el entorno en el que se desenvuelve, la empresa está expuesta a una serie de amenazas internas y externas que podrían presentarse.

A continuación presentaremos un catálogo de las posibles amenazas que pueden desestabilizar a la organización:

Desastres naturales.

- Movimientos tectónicos como temblores o terremotos, los cuales traigan consigo lesiones que afecten al personal, ciudadanía, infraestructura vial, edificaciones, vías de circulación, movilidad y espacio público de la ciudad.
- Erupciones volcánicas que afecten a la salud del personal operativo e impida obras como la repavimentación de la vía.
- Incidencias climatológicas o vientos fuertes que afecten a edificaciones y ciudadanía en general.
- Derrumbes que impliquen vías de acceso o afecten directamente al personal operativo que se encuentre laborando en la zona, incluso aquellos que se encuentran realizando la estabilización de taludes.

Servicios.

- Reclamos por mala atención ciudadana por parte de los funcionarios.
- Problemas en la cadena de abastecimiento del material, maquinaria necesaria para la rehabilitación de zonas del DMQ.
- Entrega de material de mala calidad que produzca descontento o daños en la ciudadanía.
- Escaso control de seguridad por parte de los contratistas de obras.

Personal interno.

- Accidentes o enfermedades que afecten al personal operativo.
- Despidos o renunciaciones masivas.
- Ausencia masiva del personal por enfermedad u otro motivo.
- Paro del personal o huelgas, las cuales perjudiquen al normal desarrollo de las actividades realizadas diariamente en la empresa.
- Rumores del personal por descontento en el salario.

- Mal manejo de maquinaria por parte del personal que comprometa la imagen de la empresa.
- Incumplimiento de las normas de seguridad e higiene del trabajo por parte de los colaboradores.

Políticos.

- Inestabilidad en la Alcaldía del DMQ.
- Paros de organizaciones afines a la EPMMOP (EMSAT, DMT, entre otras).

Sociales.

- Incidentes con la comunidad por falta de diligencia en la atención de requerimientos de la comunidad.
- Movimientos sociales contra la empresa por daños causados.
- Deterioro de confianza de la ciudadanía del DMQ con los servicios relacionados con la movilidad y la obra pública en vialidad.
- Reclamos debido al descontento de la ciudadanía con los servicios y calidad del mismo.
- Distorsión del discurso institucional.

Económicos.

- Inestabilidad económica en el país, alcaldía del DMQ y en la EPMMOP.
- Pérdida del valor de la compañía

Una vez identificadas las crisis potenciales que pueden acontecer de acuerdo a las características, entorno y tipo de servicio que brinda la organización, se procede a realizar una valoración mediante el análisis CIV a tres conflictos potenciales, a fin de analizar el impacto, gravedad del suceso y probabilidad de que se presente.

4.6 Análisis y valoración del impacto de los acontecimientos.

Una vez identificadas las crisis potenciales que podrían afectar a la organización, al emplear el análisis CIV mediante preguntas que serán analizadas y calificadas subjetivamente, podremos valorar cada acontecimiento, el impacto que causaría y la probabilidad de que se presente dicha crisis. Luego se procede a representar en un diagrama de crisis compuesto por cuatro cuadrantes que presentan el nivel de intensidad que podría tener una eventualidad.

ACONTECIMIENTO 1.

Accidentes que afecten al personal operativo.

1. ¿En qué medida afectará la posible crisis a la imagen de la organización?

El personal operativo constantemente se encuentra gestionando la infraestructura para la movilidad y el espacio público, labor que requiere estar de forma permanente protegida de eventualidades que evidentemente ponen en riesgo la imagen y estabilidad de la empresa. Una eventualidad que afecte al personal administrativo u operativo, puede traer complicaciones serias que debilitarían la imagen corporativa de la EPMMOP entre sus funcionarios, medios masivos y ciudadanía en general. La eventualidad hará que la empresa proyecte una mala imagen, debido a la deficiencia en el área de seguridad ocupacional.

2. ¿Cómo afectaría la crisis a las operaciones y negocios de la organización?

Evidentemente, cada área de gestión de la EPMMOP desempeña funciones esenciales para brindar un buen servicio a la ciudadanía y Distrito Metropolitano. Sin embargo, si la empresa no proyecta seguridad a sus colaboradores, indudablemente el grado de afectación para la ejecución de proyectos de la empresa es mayor, ya que el personal sentiría cierto rechazo e incertidumbre en su quehacer diario. En este proceso de cambios, los esfuerzos de la organización deben estar enfocados en la prevención de crisis.

3. ¿La crisis haría que la organización caiga en el escrutinio de los medios de difusión colectiva y del sector público?

En caso de surgir una eventualidad que implique el bienestar del personal administrativo u operativo, la organización se convertiría en un objeto mediático. Al ser una empresa pública que requiere mantener activa la coordinación con el Municipio de Quito, sería inevitable que los medios de comunicación empiecen a realizar investigaciones para determinar las causas y procedimiento a seguir ante la eventualidad mediante declaraciones de las autoridades de la misma.

4. ¿Aumentaría en intensidad la crisis que pueda afectar a la organización?

Al poner en riesgo la salud y bienestar del personal que labora en la empresa; de acuerdo a su grado de complejidad y gravedad, la crisis podría ir en aumento. A menos que se tome decisiones apropiadas y se ejecute los procedimientos propicios para minimizar los efectos negativos.

5. ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?

Es necesario que la empresa garantice la seguridad del personal, a fin de evitar daños que pueden provenir de la ejecución de un trabajo. Por lo que, si no se toma las medidas necesarias ante dicho factor de riesgo, la eventualidad podría afectar a las bases de la misma al mostrarse como una entidad que no cumple con el Código Laboral y normas de seguridad ocupacional. En caso de que el incidente llegue a los medios de comunicación, la información se extendería a nivel nacional, trayendo consigo cierto desprestigio a la empresa.

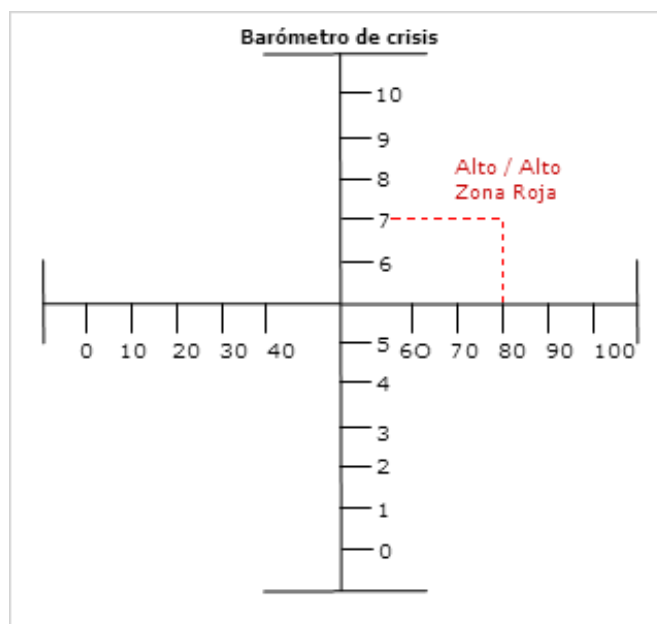
Cuadro N° 47 Escala de impacto acontecimiento 1.

		PREGUNTAS				
		1	2	3	4	5
V A L O R A C I Ó N	1					
	2					
	3					
	4					
	5					X
	6		X			
	7				X	
	8					
	9	X		X		
	10					

CIV: 7.2 → 7

Elaborado por: María José Paca

Gráfico N° 34 Diagrama y barómetro de crisis 1.



Elaborado por: María José Paca

Factor de Probabilidad: 80 %.

Al valorar el impacto de la crisis y establecer el factor de probabilidad, se pudo determinar que uno de los factores de riesgo situado en el nivel alto-zona roja son los incidentes que afecten al recurso humano. Como se ha dicho, a diario el personal operativo de la EPMMOP se encuentra desempeñando una ardua labor que requiere estar constantemente protegida de eventualidades que pueden provenir de la ejecución de un trabajo. Motivo por el cual, es necesario que se ponga en marcha una serie de acciones correctivas para prevenir dichos sucesos que evidentemente pueden poner en riesgo la imagen institucional y la estabilidad de la misma.

ACONTECIMIENTO 2.

Mala atención ciudadana por parte de los funcionarios.

1. ¿En qué medida afectará la posible crisis a la imagen de la organización?

La mala atención y falta de diligencia en la respuesta a requerimientos de la comunidad por parte de los funcionarios de la EPMMOP, puede causar descontento

en la ciudadanía, falta de credibilidad y cierto nivel de rechazo ante los servicios que brinda la empresa. El nivel de afectación recae totalmente en la imagen corporativa, ya que se puede formar una percepción desfavorable de la misma.

2. ¿Cómo afectaría la crisis a las operaciones y negocios de la organización?

Debido a que el eje de funcionamiento de la empresa está enfocado en el servicio a la comunidad, consecuentemente la mala atención ciudadana puede traer cierta inestabilidad institucional, interrumpir los objetivos y planes elaborados por la empresa debido al descontento, quejas y reclamos que puede presentar la ciudadanía que se ve afectada, generando así un boca a boca.

3. ¿La crisis haría que la organización caiga en el escrutinio de los medios de difusión colectiva y del sector público?

Al ser una Empresa Pública Metropolitana que gestiona la infraestructura y ejecuta la obra pública de la ciudad, está en la mira de todos los medios de comunicación. Entonces, cualquier eventualidad que surja en la organización acerca de incidentes con la comunidad por mala atención ciudadana, los medios se encargarán de realizar las investigaciones necesarias para difundir la noticia e incluso la empresa está expuesta a la difusión de información tergiversada.

4. ¿Aumentaría en intensidad la crisis que pueda afectar a la organización?

En caso de que la EPMMOP no brinde capacitaciones al personal interno acerca de una adecuada atención ciudadana, a fin de fomentar el bienestar de la población. La intensidad de la crisis podría aumentar hasta deteriorar totalmente la imagen y reputación corporativa de la misma.

5. ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?

Un adecuado servicio a la comunidad es un elemento clave para el buen desarrollo de una organización. Mientras que un inadecuado servicio interno, a más de afectar a la imagen de la organización y clima laboral; podría ser perjudicial para las bases de la misma, debido a la falta de gestión inmediata y difusión de la mala experiencia por parte de los afectados. Es importante tomar en cuenta que una atención ciudadana apropiada contribuye a la satisfacción, identificación con la labor que desarrolla la empresa, fidelización de la ciudadanía y personal en general.

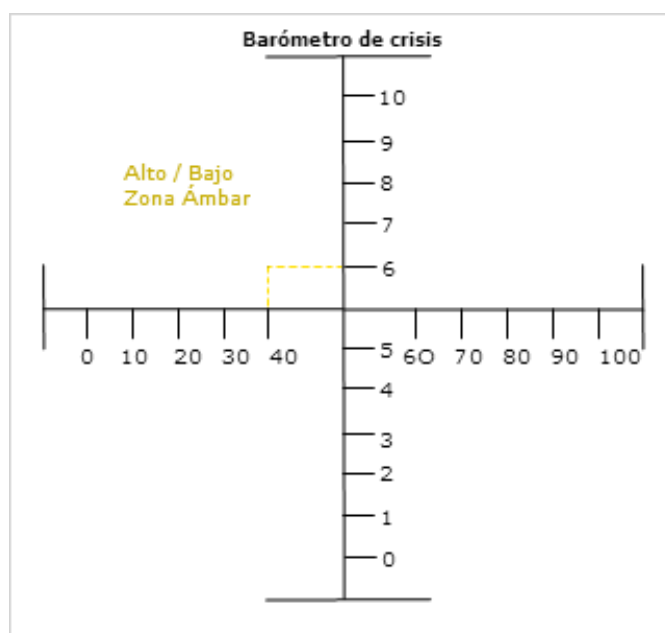
Cuadro N° 48 Escala de impacto acontecimiento 2.

		PREGUNTAS				
		1	2	3	4	5
V A L O R A C I Ó N	1					
	2					
	3					X
	4					
	5				X	
	6		X			
	7			X		
	8	X				
	9					
	10					

CIV: 5.8 → 6

Elaborado por: María José Paca

Gráfico N° 35 Diagrama y barómetro de crisis 2.



Elaborado por: María José Paca

Factor de Probabilidad: 40%.

La atención ciudadana es uno de los acontecimientos que tiene un alto-bajo impacto en la organización, debido al descontento en la ciudadanía que se ve

reflejado en las quejas y reclamos. Es probable que la crisis ocurra en caso de que no se gestione la eventualidad potencial mediante un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis que contenga medidas preventivas.

ACONTECIMIENTO 3.

Desastres naturales: movimientos tectónicos, erupción de volcán, incidencias climatológicas.

1. ¿En qué medida afectará la posible crisis a la imagen de la organización?

Pese a ser una eventualidad inesperada, la imagen corporativa de la organización es un componente que podría verse levemente afectada, si no existe una gestión adecuada, a través de medidas de prevención.

2. ¿Cómo afectaría la crisis a las operaciones y negocios de la organización?

En caso de que la reacción de la empresa sea con nerviosismo y sin método, la situación de crisis podría afectar a las operaciones de la empresa, generando cierto desequilibrio en la misma. Sin embargo, en caso de que la acción haya sido oportuna, las operaciones de la empresa se restablecen de forma normal.

3. ¿La crisis haría que la organización caiga en el escrutinio de los medios de difusión colectiva y del sector público?

Los medios de comunicación pueden empezar a evaluar los daños y realizar investigaciones en caso de que la eventualidad dé como resultado consecuencias que afecte al recurso humano e infraestructura. Es evidente que la falta de preparación y una inadecuada gestión de la empresa pueden desencadenar repercusiones negativas, pese a que la responsabilidad total de una eventualidad por desastres naturales no recaer en la empresa.

4. ¿Aumentaría en intensidad la crisis que pueda afectar a la organización?

En caso de que la empresa no esté en la capacidad de afrontar una emergencia, ni tomar decisiones asertivas, es probable que el grado de incertidumbre aumente debido a la falta de capacitación o desarrollo de simulacros de emergencias ocasionados por agentes externos o fenómenos naturales inesperados que

integren al personal de la organización. Podría aumentar el grado de intensidad de la crisis, en caso de mostrar un desinterés al personal afectado.

5. ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?

Una eventualidad ocasionada por desastres suele ser más manejable, debido a que la responsabilidad del suceso no recae en la empresa, ya que no fue causada por una obra ejecutada por la EPMOP. Sin embargo, una mala gestión puede traer incertidumbre al público afectado por la eventualidad. Mientras que si se gestiona estratégicamente, los efectos de una situación de crisis pueden convertirse en una oportunidad para fortalecer a la empresa.

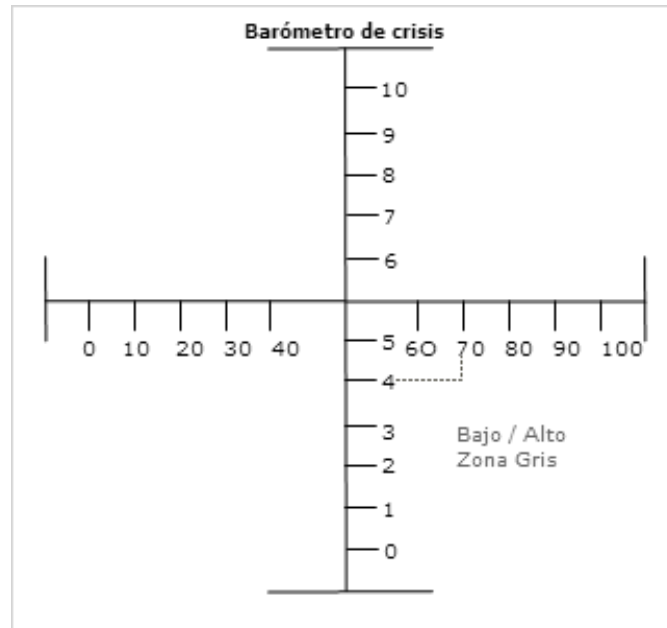
Cuadro N° 49 Escala de impacto acontecimiento 3.

		PREGUNTAS				
		1	2	3	4	5
VALORACIÓN	1					
	2					
	3					
	4				X	X
	5		X			
	6			X		
	7	X				
	8					
	9					
	10					

CIV: 4.2 → 4

Elaborado por: María José Paca

Gráfico N° 36 Diagrama y barómetro de crisis 3.



Elaborado por: María José Paca

Factor de Probabilidad: 60%.

Una de las eventualidades que pueden surgir de manera inesperada en la empresa son los desastres naturales. Pese a que el factor de riesgo es de nivel bajo/alto, si la empresa no está en la capacidad de afrontar una emergencia y no se realiza la gestión adecuada a través de medidas de prevención, el nivel de afectación en la imagen corporativa puede aumentar. Sin embargo, las funciones de la organización continúan de manera normal pero tienen una crisis latente por gestionar.

4.7 Comité de crisis.

Al identificar las posibles eventualidades que pueden surgir en la EPMMOP, es evidente la vulnerabilidad de la misma ante sucesos inesperados. Con el objetivo de prevenir y gestionar dichos acontecimientos, se establece un comité conformado por personas con capacidad de liderazgo y toma de decisiones, el cual debe brindar una respuesta oportuna y se activará al momento de surgir una crisis.

Con el propósito de proporcionar una respuesta organizada, eficiente y oportuna, los miembros de este comité de crisis son:

Cuadro N° 50 Miembros del comité de crisis.

Nombres	Cargo	Teléfono	Ext	Correo electrónico
Larrea Córdova Nicanor Alejandro	Gerente General	(02) 2 807 005	----	alejandro.larrea@epmmop.gob.ec
Arellano Granizo Carla	Gerente de la Unidad de Espacio Público	(02) 2 263 314	30221	carla.arellano@epmmop.gob.ec
Donoso Gaibor Mónica Alexandra	Gerente de Planificación	(02) 2 907 005	30141	monica.donoso@epmmop.gob.ec
Marín Russo Carlos Julio	Gerente de Terminales y Estacionamientos	(02) 2 289 169 (02) 2 907 005	30181	carlos.marin@epmmop.gob.ec
Cordovez Tejada Fausto Alejandro	Gerente Administrativo Financiero	(02) 2 263 314	30121	fausto.cordovez@epmmop.gob.ec
Puente Calle Edgar David	Gerente de Obras Públicas e Infraestructura de Vialidad	(02) 2 907 005 (02) 2 225 262	30201	edgar.puente@epmmop.gob.ec
Rivera Álvarez Alex Iván	Gerente de la Unidad de Proyectos Especiales de la Vialidad	(02) 2 907 005	30249	alex.rivera@epmmop.gob.ec

Solorzano Azanza Juan Pablo	Gerente de Operaciones de la Movilidad	(02) 2 907 005	30161	juan.solorzano@epmmop.gob.ec
Pazmiño Piedad Elvira	Asesoría Jurídica	(02) 2 907 005	30752	piedad.pazmino@epmmop.gob.ec
Vargas Andrade Jonathan Mauricio	Director de Recursos Humanos	(02) 2 907 005	30609	jonathan.vargas@epmmop.gob.ec
Castillo Escobar Edgar Alexander	Director de desarrollo de tecnología de la Información	(02) 2 907 005 (02) 2 225 262	30659	alexander.castillo@epmmop.gob.ec
Ing. Helou Flores Yadira Sofía	Directora de Comunicación Social	(02) 2 907 005 (02) 2 225 262	30421	yadira.helou@epmmop.gob.ec

Funcionarios que laboran en la EPMMOP en Junio del 2015

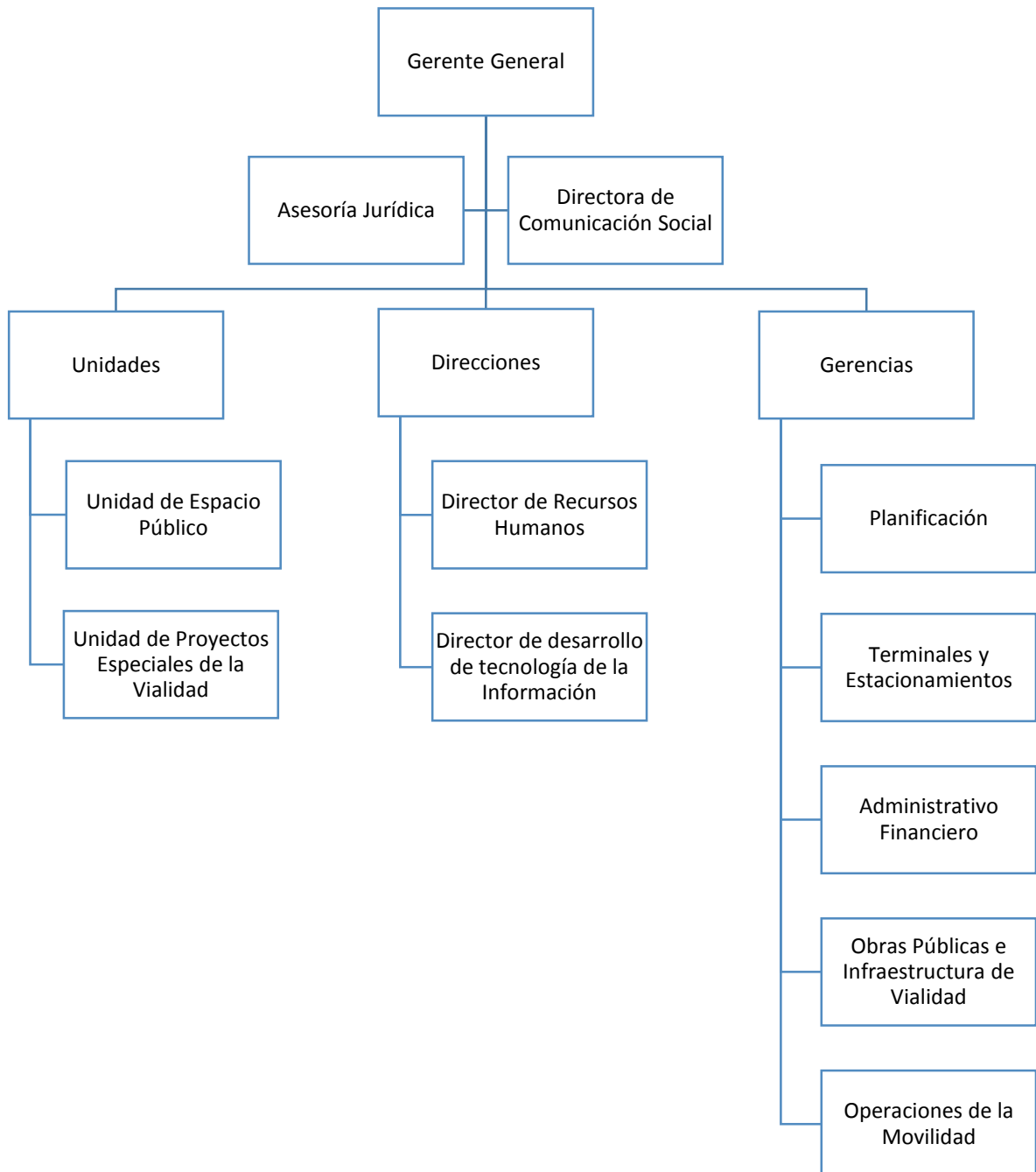
Fuente: Unidad de Recursos Humanos

Elaborado por: María José Paca

4.7.1 Organigrama del comité de crisis.

El comité de crisis de la EPMMOP se estructura de la siguiente forma:

Figura N° 20 Organigrama comité de crisis.



Elaborado por: María José Paca

Las personas que conforman este comité deben realizar ciertas actividades con el fin de sobrellevar con éxito cualquier crisis que se pueda presentar en la

organización, debido a que es un equipo humano altamente capacitado. Cada miembro del comité de crisis no puede trabajar de manera aislada, ya que cada uno desempeña un papel fundamental en caso de surgir una eventualidad, por lo que la labor y esfuerzo que realicen puede ser exitoso únicamente si se hace en equipo.

Además, en caso de que la crisis desencadenada evolucione, se agrave o vaya hacia una dirección diferente de la prevista, puede ser necesario convocar a personas especializadas que conforman la EPMMOP. Por lo que, es necesario que esta lista vaya actualizándose periódicamente.

4.7.2 Funciones del comité de crisis.

Es necesario recalcar que el comité de crisis realiza una labor primordial que requiere de una rigurosa planificación y control de diversos aspectos. Una vez activado el equipo asignado, es preciso socializar con los miembros de la misma las acciones a desempeñar para un funcionamiento ágil del mismo antes, durante y después de una eventualidad:

Máxima autoridad.

- Analizar la información, a fin de exponer si la eventualidad es una crisis institucional o no.
- Dar disposiciones claras e inmediatas.
- Activar el comité de crisis y el Plan de Gestión de Comunicación en Situaciones de Crisis.
- Notificar de forma oportuna a los miembros del comité y públicos de interés sobre la eventualidad.
- Reunir a los miembros que forman parte del comité de crisis en el punto de encuentro rápidamente.
- En caso de ser necesario, establecer y coordinar actividades con entidades de emergencia.

Comité de Crisis.

- Analizar la información acerca de la eventualidad.
- Determinar las causas del problema, severidad y repercusión de la crisis.
- Evaluar los daños y necesidades.
- Concretar el plan de acción a tomar y coordinar las actividades de cada miembro del comité de crisis para una gestión eficaz de la eventualidad.
- Alertar al personal sobre las medidas a tomar en caso de emergencias.
- Asignar un portavoz interno y externo, quienes recibirán una capacitación con respecto al manejo en medios de comunicación y difusión de mensajes clave.
- Mantener comunicación con los públicos vinculados antes, durante y después de la eventualidad.
- Recopilar información y preparar un informe de prensa, mensajes claves y productos comunicacionales sobre el impacto de la emergencia y acciones de respuesta.
- Coordinar las acciones de difusión oportuna y eficiente de comunicación.
- Proteger la imagen y reputación corporativa.
- Realizar una evaluación constante de la eventualidad y efectividad de las estrategias de comunicación.
- Analizar la repercusión de la eventualidad entre los medios de comunicación y redes sociales (*clipping de medios*⁷).
- Mantener hábil el *call center*⁸ de la organización para atender de manera específica el aluvión de llamadas y contar con una “web de emergencia”.

Antes, durante y después de la misma, se pone a prueba la capacidad de gestión de cada uno de los representantes, quienes ayudarán a la organización a enfrentar de la mejor manera situaciones de riesgo. Por lo que se requiere la participación de altos mandos de la organización y de personas pro-activas, capaces de trabajar en equipo para enfrentar una eventualidad potencial mediante acciones planificadas.

⁷ Compendio, resumen o recopilación de artículos de prensa sobre un determinado tema.

⁸ Centro de llamadas encargado de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.

Como resultado, es evidente que la labor de cada miembro y trabajo en equipo es importante al momento de gestionar una situación de riesgo. A continuación se detalla el punto de encuentro para el buen desempeño profesional del comité de crisis.

4.7.3 Sala de crisis.

Ilustración N° 9 Instalaciones sala de crisis.



Fuente: Departamento de Comunicación Social

Los miembros del comité se reunirán en la Sala de Crisis dispuesta en las instalaciones del Centro de Gestión de la Movilidad, donde está centralizada toda la información de las vías de la ciudad. Este espacio físico cuenta *software*, sistema de cableado de fibra óptica, teléfonos celulares, líneas telefónicas, computadoras, radios, pantallas de *videowall* y monitores para el circuito cerrado de televisión. Es decir, cuenta con los medios técnicos necesarios para analizar eventualidades potenciales, evaluarlas y poner en acción el Plan de Crisis. Además se debe implementar equipos de primeros auxilios, listado de instituciones de apoyo, linternas, y demás equipos o recursos para solventar una eventualidad.

El punto estratégico de reunión está ubicado en el Sector de San Carlos, junto al Parque Inglés, sobre las calles Fernández Salvador y Antonio Villavicencio. Asimismo, en caso de no ser posible realizar la reunión en el lugar establecido, la sede alterna está ubicada en la Av. 9 de Octubre N26-56 entre Santa María y Marieta de Veintimilla, Edificio Matriz de la EPMOP.

4.7.4 Ayuda de servicios de emergencia externos.

Dicho lo anterior, se establece un directorio de instituciones especializadas que pueden brindar ayuda, apoyo o asesoramiento en caso de surgir una emergencia. Es de vital importancia que el comité de crisis y personal interno tengan conocimientos sobre los números de teléfono de emergencia para obtener ayuda lo más pronto posible en situaciones que requieren una atención inmediata.

Cuadro N° 51 Directorio de emergencia.

INSTITUCIÓN	TELÉFONO
Aeropuerto	(02) 2 244 0080
Banco de Sangre	(02) 2 258 2482
Centro de Operaciones de Emergencia (COE)	(02) 2 2239 291
Cuerpo de bomberos	(02) 2 395 3700
Cruz Roja Ecuatoriana	131
Defensa Civil	(02) 2 246 9009
EPMAPS	(02) 2 299 4400
Emergencias (Servicio Integrado de Seguridad)	911
Empresa Eléctrica Quito	(02) 2 396 4700
Estación de Policía	102
Hospital Metropolitano	(02) 2 261 1520
Información	104
Oficinas Migración	(02) 2 243 3209
Policía Nacional	101
Servicios CNT	100

Tomado de: www.pichincha.gob.ec/sitios-de-interes-y-emergencias.html

Elaborado por: María José Paca

En su actividad diaria, la EPMMOP actúa ante emergencias reportadas a través del Centro de Gestión de la Movilidad y canales de atención ciudadana, con el apoyo del ECU 911 y el Comité de Operaciones de Emergencias (COE Metropolitano), entidades que se mantienen permanentemente alerta para actuar ante eventos imprevistos.

Vale recalcar que la empresa mantiene un equipo de atención a emergencias compuesto por 39 personas, quienes atienden emergencias las 24 horas del día y a su vez se encuentran desplegados en campamentos ubicados estratégicamente en el Distrito Metropolitano:

- **“Campamento Comitrac**, ubicado en San Juan, junto a la Av. Mariscal Sucre y el intercambiador de la Av. Universitaria.
- **Campamento Mena Dos**, ubicado en la calle Angamarca.
- **Campamento Rumichaca**, ubicado en la Av. Rumichaca Ñan.
- **Campamento San Carlos**, ubicado en la Av. Fernández Salvador frente al Parque Inglés.
- **Área de Producción de Asfaltos**, ubicado en la Av. Interoceánica, entre la Av. Simón Bolívar y el peaje del Túnel Guayasamín.
- **Campamento Calderón**, ubicado en la Panamericana Norte” (Departamento de Comunicación EPMMOP).

4.7.4.1 Llamada a Unidades de Emergencia.

Instrucción.

Realizar la llamada con calma y serenidad de manera inmediata, a fin de comunicar lo que ha pasado.

Declaración.

“Buenos días, mi nombre es, le llamamos de parte de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas para informarle que el sismo presentado hace pocos minutos trajo consigo fuertes consecuencias en los colaboradores e infraestructura de la empresa. Por tanto, varios empleados de

nuestra institución se encuentran heridos dentro del edificio. Es urgente su presencia para brindar atención médica y salvaguardar la vida del resto de los colaboradores”.

4.8 Portavoces.

El portavoz de la organización es la fuente directa que proporciona información y personifica la imagen corporativa ante el público interno y externo de la EPMMOP. Es necesario brindar un entrenamiento en medios para promover una adecuada gestión de la comunicación y difusión de información, con la finalidad de generar confianza.

4.8.1 Portavoz para públicos internos.

Una de las personas nombradas en el comité de crisis, será la voz principal e imagen de la organización; a fin dar las primeras declaraciones de manera interna sobre la eventualidad.

Directora de Comunicación Social, Ing. Yadira Helou. Experta en comunicación con un excelente dominio ante el recurso humano, quien se encargará de difundir interna y externamente las actividades, proyectos y eventualidades que surjan en la empresa. Además, brindará apoyo al nivel ejecutivo que forma parte del comité de crisis en la gestión de productos comunicacionales, convocatorias, planificación de información, edición de informes y mensajes.

El portavoz de públicos internos contribuye al cumplimiento del objetivo comunicacional que tiene la EPMMOP: “Difundir la actividad de la EPMMOP, tanto interna como externamente consolidando la imagen de gestión institucional”⁹.

En caso de que la crisis sea compleja, el portavoz será:

Gerente de Planificación, Arq. Mónica Donoso, quien deberá seguir las

⁹ Reforma del Reglamento Orgánico Funcional de la EPMMOP.

indicaciones de la máxima autoridad o a su vez se tomará en cuenta aquellas personas de alto rango según la cercanía con el personal del departamento donde se ha desencadenado la crisis.

Es importante que el mensaje que se desea transmitir tanto interna como externamente, sea claro y conciso para así influir favorablemente en el grupo al cual se desee comunicar.

4.8.2 Portavoz para públicos externos.

Dada la importancia a la comunicación con públicos externos y medios de comunicación, con el fin de brindar información oportuna que contribuya al mantenimiento de una buena imagen corporativa. En situaciones de crisis, el único portavoz será:

Gerente General de la EPMOP, Ing. Alejandro Larrea, a quien se realizará una capacitación de *Media Training*¹⁰ en herramientas de comunicación y prensa, a fin de mostrar una buena imagen al difundir adecuadamente el discurso institucional previamente elaborado en los medios de comunicación.

4.8.3 Funciones del portavoz en situaciones de crisis.

- Encargado de ser la fuente de información oficial y actualizada.
- Debe ser el nexo entre la organización y públicos de interés en situaciones de crisis mediante un flujo de comunicación constante.
- Dar a conocer con honestidad, empatía y transparencia a la comunidad en general sobre la eventualidad y acciones a tomar.
- Proporcionar a los medios de comunicación la información necesaria para su adecuada difusión, no esperar a que le soliciten la información para proporcionarla.

¹⁰ Entrenamiento o capacitación dirigido a los diversos estamentos de una empresa, enfocada al aprendizaje de herramientas y técnicas para poderse comunicar ante medios masivos y audiencias públicas.

- Generar credibilidad y confianza en los públicos afectados mediante canales de comunicación directa.
- Mantener la calma, a fin de entregar información concisa, oportuna y clara.

4.9 Base de medios de comunicación DQM.

El contacto con los medios de comunicación en situaciones de crisis es esencial, puesto que la empresa podrá difundir noticias, realizar ruedas de prensa, enviar comunicados para informar o explicar dudas sobre la eventualidad. Para ello, es importante establecer y construir buenas relaciones con los medios de comunicación, que beneficien la labor la organización.

Los medios de comunicación son un pilar importante para la gestión de información en situaciones de crisis. Mediante un análisis del tipo de medio, alcance, público al que se dirige, destacamos los siguientes:

Cuadro N° 52 Agenda de medios.

AGENDA DE MEDIOS – DMQ				
Medio	Tipo de programa	Dial o transmission	Contacto	Teléfono
TELEVISIÓN				
RTU	Noticiero	Canal 46	Luis Balarezo	(02) 2 225 252 Ext 105
TC Televisión	Noticiero	Canal 10	David Silva	6 002 030 Ext 2105
Ecuador TV	Noticiero	Canal 7	Ivanna Paredes	(02) 3 970 800
Teleamazonas	24 Horas	Canal 4	Jorge Iván Melo	(02) 3 974 444
Ecuavisa	Contacto al Amanecer	Canal 8	Mario Duque Naranjo	(02) 3 958 620 Ext 8150
Canal UNO	Noticiero	Canal 12	Romel López	(02) 2 449 654
Gamatv	Informativos Gamatv	Canal 2	Karina Vaca	(02) 3 829 200
RADIO				
Pichincha Universal	Punto Noticias	95.3 FM	Silvia Estrella	(02) 3 240 040 (02) 3 240 050

Radio Quito	Regresando con Andrés Carrión	760 AM	Esther Mindo	(02) 2 508 301
Fm Mundo	Compartiendo el mundo	98,1 FM	Pamela Rizzo	(02) 3 332 918 (02) 3 332 975
Metro Stereo	Noticias al día	88.5 FM	Soraya Acosta	(02) 2 373 1207
PRENSA				
El Comercio	Actualidad	Página completa	Arturo Torres	(02) 2 670 999 (02) 2 555 006
Metro Hoy	Crónica	Página completa	Santiago Arguello	(02) 2 491 840
PP El Verdadero	PP noticia al día	Media página	Gerónimo Altamirano	(02) 2 522 331 Ext 254
El Universo	Noticias	Media página	Cristóbal Peñafiel	(02) 2 561 870 Ext 117
Últimas Noticias	Noticias	Media página	Betty Beltrán	(02) 2 670 999
La Hora	Noticias	Página completa	Roque Rivas	(02) 2 476 085 (02) 2 483 742

Elaborado por: María José Paca

4.9.1 Llamada a medios de comunicación en emergencia.

Instrucción.

Realizar la llamada con serenidad y amabilidad de manera inmediata, a fin de comunicar lo que ha pasado antes que los medios de comunicación tomen el control de la situación.

Declaración.

“Buenos días, mi nombre es, le llamamos de parte de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas para informarle que el sismo presentado hace pocos minutos trajo consigo fuertes consecuencias en los colaboradores e infraestructura de la empresa. Por tanto, varios empleados de nuestra institución se encuentran heridos dentro del edificio. Cualquier novedad que se presente en los próximos minutos, se le comunicará a la brevedad posible”.

4.9.2 Recepción de llamadas a medios de comunicación en emergencia.

Instrucción.

Recibir la llamada con serenidad y amabilidad, a fin de brindar toda la información posible evitando la difusión de rumores.

Declaración.

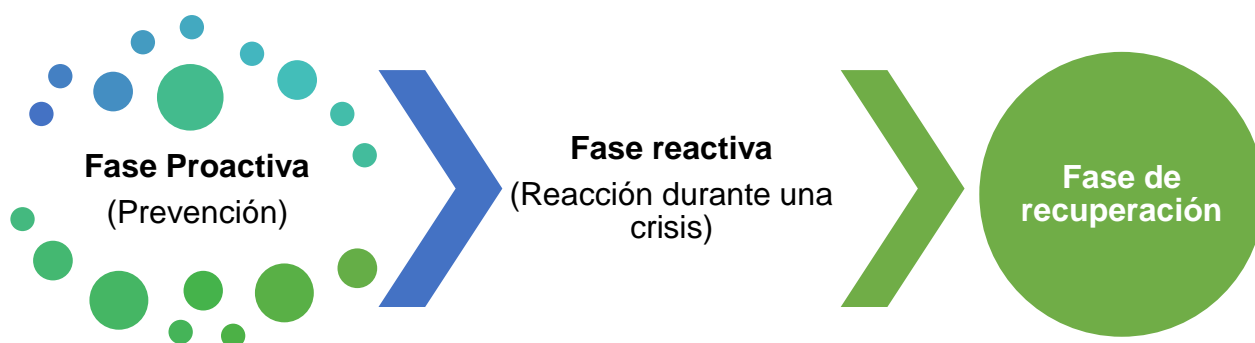
“Buenos días, le saluda La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas agradece su llamada y preocupación sobre el estado de nuestros colaboradores tras el incidente presentado hace pocos minutos. Voy a tomar sus datos para comunicarle de manera inmediata con el gabinete de prensa, quienes podrán brindarle toda la información que requiera”.

4.10 Opciones táctico estratégicas.

Dentro de un Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, es vital contar con una serie de estrategias y tácticas que gestione una eventualidad antes, durante y después de la misma para mitigar los efectos negativos que pueden traer consigo. La siguiente planificación se encuentra dividida en tres fases de acción con sus respectivos responsables, lo cual facilitará la reacción de la empresa en situaciones imprevistas.

Plan de acción por fases.

Gráfico N° 37 Fases de una crisis.



Elaborado por: María José Paca

Cuadro N° 53 Fase proactiva.

FASE PROACTIVA			
Estrategias	Tácticas	Audiencia	Responsables
<p>Desarrollar una cultura institucional de prevención de crisis.</p>	<p>T1. Planificar una reunión llamada “EPMMOP, oportunidades de cambio” entre los directivos de la empresa, a fin de socializar la importancia de prevenir eventualidades potenciales.</p> <p>T2. Incentivar al recurso humano aportar con alternativas de prevención y solución en situaciones de crisis mediante un buzón de sugerencias, ubicado en los sitios de más concurrencia (Anexo 7).</p> <p>T3. Realizar una reunión llamada “Prevenir está en ti” entre los jefes de área y el personal operativo, a fin de familiarizarlos con el plan de gestión en situaciones de crisis.</p> <p>T4. Implementar material para carteleras informativas en los distintos edificios sobre alertas tempranas de crisis potenciales y acciones preventivas (Anexo 8).</p> <p>T5. Promover que el personal operativo se desenvuelva en su actividad diaria bajo los protocolos de seguridad establecidos por la organización.</p> <p>T6. Gestionar la renovación oportuna de equipos de protección personal para los colaboradores operativos y señalización de emergencia.</p>	<p>Recurso Humano EPMMOP.</p>	<p>Unidad de Bienestar Laboral, Seguridad y Salud Ocupacional, Departamento de Comunicación Social.</p>

<p>Establecer un comité de crisis.</p>	<p>T1. Seleccionar las personas idóneas. T2. Enviar una invitación personalizada a los miembros del comité a una reunión corporativa llamado “Juntos prevenimos” (Anexo 9). T3. Socializar la asignación de los miembros del comité de crisis y las funciones a desarrollar en caso de presentarse una eventualidad. T4. Realizar una capacitación en temas referentes a crisis, prevención, liderazgo y resolución de conflictos. T5. Coordinar una reunión trimestral entre los miembros del comité, a fin de analizar las eventualidades que pueden surgir y medidas preventivas.</p>	<p>Altos directivos EPMMOP.</p>	<p>Departamento de Comunicación Social y Dirección de Talento Humano.</p>
<p>Selección del portavoz.</p>	<p>T1. Elegir a las personas adecuadas para ser la imagen y voz de la organización en situaciones de crisis. T2. Proporcionar un entrenamiento en medios de comunicación y difusión de mensajes clave. T3. Elaborar mensajes clave que contenga lineamientos que el vocero utilizará en sus intervenciones (Anexo 10).</p>	<p>Recurso Humano EPMMOP.</p>	<p>Departamento de Comunicación Social.</p>
<p>Promover la capacitación del recurso humano.</p>	<p>T1. Impartir charlas de prevención de accidentes laborales, primeros auxilios, protocolos de seguridad ocupacional y rutas de evacuación en casos de emergencias (Anexo 11). T2. Efectuar simulacros para evaluar la capacidad de respuesta del personal ante una emergencia.</p>	<p>Recurso Humano EPMMOP.</p>	<p>Unidad de Bienestar Laboral, Seguridad y Salud Ocupacional,</p>

	<p>T3. Elaborar y distribuir folletos informativos “Prevenir está en ti” sobre las acciones de prevención en caso de surgir una emergencia (Anexo 12).</p> <p>T4. Trasmistir videos interactivos que eduque al personal administrativo sobre prevención de crisis.</p>		<p>Dirección de Talento Humano, Comunicación Social y Área de Diseño Gráfico.</p>
<p>Fortalecer la calidad en atención ciudadana en la EPMMOP.</p>	<p>T1. Realizar una charla llamada “EPMMOP, al servicio de la comunidad” sobre protocolos y técnicas de atención ciudadana.</p> <p>T2. Medir el nivel de satisfacción de la ciudadanía con los servicios y atención a requerimientos mediante una encuesta.</p> <p>T3. Incentivar al personal a brindar buena atención ciudadana.</p> <p>T4. Promover el 1800 456789 como medio de atención a requerimientos de la ciudadanía en redes sociales y medios masivos.</p>	<p>Recurso humano EPMMOP y ciudadanía en general del DMQ.</p>	<p>Dirección de Talento Humano, Departamento de Comunicación Social.</p>
<p>Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación para difusión de información.</p>	<p>T1. Realizar una rueda de prensa, a fin de dar a conocer la nueva herramienta de gestión en situaciones de crisis internas.</p> <p>T2. Gestionar espacios en los medios de comunicación, con la finalidad de incrementar la visibilidad sobre los esfuerzos desarrollados por la organización en las acciones preventivas.</p> <p>T3. Enviar boletines, comunicados y todos los recursos comunicativos necesarios para mantener informados a los</p>	<p>Medios de comunicación y ciudadanía en general del DMQ.</p>	<p>Departamento de Comunicación Social.</p>

	medios de comunicación sobre actividades, eventualidades; a fin de evitar rumores (Anexo 13).		
Elaborar un <i>Dark Site</i> ¹¹ o Web de crisis al que puedan dirigirse todos los públicos involucrados en una eventualidad.	<p>T1. Diseño de la web de crisis que contenga información sobre la empresa, base de datos de emergencia, medidas preventivas y un sistema <i>FaQ</i> (preguntas y respuestas) (Anexo 14).</p> <p>T2. Transmitir enlaces de sitios web con información sobre la situación actual de desastres naturales en el país.</p> <p>T3. Elaborar foto-reportajes sobre la jornada habitual del personal operativo de la EPMMOP, narrando los esfuerzos que requiere dicha labor.</p>	Medios de comunicación, autoridades, familiares, recurso humano EPMMOP y ciudadanía en general del DMQ.	Departamento de Comunicación Social y Área de Diseño Gráfico.

Elaborado por: María José Paca

¹¹ Es una herramienta digital de Relaciones Públicas, que sirve para la irrupción de una posible crisis que puede dañar la imagen y la reputación de una organización, la cual es visible públicamente hasta que se presenta alguna eventualidad.

Cuadro N° 54 Fase reactiva.

FASE REACTIVA			
Estrategias	Tácticas	Audiencia	Responsables
Mantener informados a los medios de comunicación y públicos vinculados.	<p>T1. Seleccionar la información a difundir acerca de la eventualidad bajo una política de transparencia informativa.</p> <p>T2. Gestionar entrevistas y ruedas de prensa para dar a conocer la eventualidad, acciones tomadas y evolución.</p> <p>T3. Enviar boletines, comunicados y recursos informativos necesarios a los medios de comunicación para evitar rumores.</p>	Medios de comunicación, autoridades, familiares, recurso humano EPMMOP y ciudadanía en general del DMQ.	Departamento de Comunicación Social.
Activación del <i>Dark Site</i> o Web de crisis.	<p>T1. Proporcionar información sobre la situación, evaluación de los daños y acciones correctivas.</p> <p>T2. Mantener informada a la ciudadanía sobre la evolución de la eventualidad.</p> <p>T3. Elaborar y difundir recursos comunicativos para la prensa.</p> <p>T4. Elaborar un listado del personal afectado.</p>	Medios de comunicación, autoridades, familiares, recurso humano EPMMOP y ciudadanía en general del DMQ.	Departamento de Comunicación Social y Área de Diseño Gráfico.
Ponerse a disposición de autoridades y	<p>T1. Brindar información oportuna y transparente mediante un comunicado.</p>	Autoridades y entidades de investigación.	Comité de crisis.

entidades de investigación.	T2. Colaborar con autoridades para llevar a cabo la investigación que permita aclarar las causas de la eventualidad y esfuerzos de la organización.		
Mostrar sensibilidad humana y empatía.	T1. Proporcionar atención inmediata a las personas afectadas. T2. Gestionar la indemnización por accidentes o enfermedades laborales. T3. Mantener informados a los miembros de la familia sobre el incidente y acciones de ayuda. T4. Brindar de manera oportuna atención ciudadana, asistencia, información y colaboración en todo lo necesario a los familiares del personal involucrado en el incidente. T5. Ofrecer servicios médicos, psicológicos y toda la ayuda posible para los familiares de los afectados.	Recurso Humano EPMMOP y ciudadanía en general del DMQ.	Unidad de Bienestar Laboral, Seguridad y Salud Ocupacional, Dirección de Talento Humano, Comunicación Social.

Elaborado por: María José Paca

Cuadro N° 55 Fase de recuperación.

FASE RECUPERACIÓN			
Estrategias	Tácticas	Audiencia	Responsables
Reparar la reputación e imagen de la organización.	<p>T1. Realizar un seguimiento y valoración de la eventualidad.</p> <p>T2. Medir la imagen de la organización con respecto al manejo de crisis mediante encuestas.</p> <p>T3. Distribución de un kit informativo que contenga las medidas preventivas en beneficio del recurso humano de la EPMMOP.</p> <p>T4. Socialización de acciones correctivas para mitigar efectos negativos en una situación de riesgo.</p>	Recurso Humano EPMMOP y ciudadanía en general del DMQ.	Departamento de Comunicación Social.
Dar a conocer a los medios sobre el avance y fin de la crisis.	<p>T1. Gestionar entrevistas en los medios de comunicación.</p> <p>T2. Enviar boletines de prensa acerca de los esfuerzos en la organización en la gestión de crisis y los resultados de la eventualidad.</p> <p>T3. Difusión de historias humanas que denoten las consecuencias de la eventualidad y el esfuerzo de la organización.</p>	Recurso Humano EPMMOP, medios de comunicación y ciudadanía en general del DMQ.	Departamento de Comunicación Social.

Elaborado por: María José Paca

4.11 Evaluación y Control.

La evaluación y control son instrumentos que nos permitirán determinar la efectividad de las estrategias y tácticas propuestas en el plan de gestión. Motivo por el cual, desde el primer momento se determinarán mecanismos de seguimiento y evaluación continua para obtener una retroalimentación acerca del impacto, recepción y comprensión de mensajes. De manera que, en caso de ser necesario se podrá reorientar acciones a lo largo del proceso.

Cuadro N° 56 Matriz de evaluación 1.

Fase proactiva		
Estrategia	Mecanismo de evaluación	Indicador
Desarrollar una cultura institucional de prevención.	<i>Focus Group</i> ¹² .	Nivel de acogida y compromiso de los colaboradores.
Establecer un comité de crisis.	Reuniones con el comité.	Nivel de conocimiento, proactividad y compromiso.
Selección del portavoz.	Acogida en los medios de comunicación.	Nivel de conocimiento y manejo del tema a tratar.
Promover la capacitación del recurso humano.	Test al finalizar la capacitación, charla o simulacro.	Nivel de conocimiento sobre medidas preventivas y protocolos de seguridad.
Fortalecer la calidad en atención ciudadana.	Test al finalizar la charla y encuestas a la ciudadanía.	Nivel de aceptación por parte de la ciudadanía. Comentarios positivos y negativos acerca de la atención ciudadana.
Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación.	<i>Clipping</i> de medios.	Número de medios asistentes, número de entrevistas realizadas y número de publicaciones.
Elaborar un <i>Dark Site</i> o Web de crisis.	Visitas a la web de crisis.	Número de visitas.

Elaborado por: María José Paca

¹² Grupo focal que tiene como fin estudiar las opiniones o actitudes de un público.

Cuadro N° 57 Matriz de evaluación 2.

Fase reactiva		
Estrategia	Mecanismo de evaluación	Indicador
Mantener informados a los medios de comunicación y públicos vinculados.	<i>Clipping</i> de medios.	Número de medios asistentes, número de entrevistas realizadas y número de publicaciones.
Activación del <i>Dark Site</i> o Web de crisis.	Visitas a la web de crisis.	Número de visitas y nivel de aceptación.
Ponerse a disposición de autoridades y entidades de investigación.	Activación de protocolos.	Cumplimiento del Plan de Crisis y Protocolos de seguridad.
Mostrar sensibilidad humana y empatía.	Activación de estándares de atención a las personas afectadas.	Nivel de satisfacción, comentarios positivos o negativos de las personas afectadas.

Elaborado por: María José Paca

Cuadro N° 58 Matriz de evaluación 3.

Fase reactiva		
Estrategia	Mecanismo de evaluación	Indicador
Reparar la reputación e imagen de la organización.	Sondeo de opinión.	Número de comentarios positivos y negativos.
Dar a conocer a los medios sobre el avance y fin de la crisis.	<i>Clipping</i> de medios.	Número de entrevistas realizadas y número de publicaciones.

Elaborado por: María José Paca

4.12 Presupuesto.

Cuadro N° 59 Presupuesto.

Fase	Actividad	Costo
Proactiva	• Buzón de sugerencias.	\$400.00
	• Material para carteleras informativas.	\$150.00
	• Equipos de protección personal (casco, guantes, lentes de seguridad, mascarilla, protector auricular) y señalización de emergencia.	\$0.00
	• Invitación a la reunión corporativa.	\$40.00
	• Bocaditos.	\$80.00
	• Material para capacitación.	\$100.00
	• Entrenamiento en medios de comunicación.	\$0.00
	• Folletos informativos	\$180.00
	• Material para encuestas.	\$50.00
	• Web de crisis.	\$0.00
Reactiva	• Gestión de entrevistas, ruedas de prensa.	\$0.00
	• Enviar boletines, comunicados y recursos informativos.	\$0.00
	• Recursos comunicativos en web de crisis.	\$0.00
	• Gestión de indemnización, servicios psicológicos, médicos.	\$0.00
Recuperación	• Kit informativo, material para encuestas.	\$150.00
	• Gestión de entrevistas, ruedas de prensa.	\$0.00
	• Enviar boletines, comunicados y recursos informativos.	\$0.00
Total:		\$1,150.00

Elaborado por: María José Paca

4.13 Validación de la idea a defender.

Es de gran utilidad considerar a la prevención como un elemento primordial en la gestión de comunicación en situaciones de crisis, ya que permitiría que la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas identifique posibles escenarios de riesgo y desarrolle una cultura de prevención de eventualidades inesperadas mediante una serie de acciones planificadas para mitigar sus efectos negativos.

Por medio de la implementación de este trabajo, antes de surgir una eventualidad la empresa podría anticiparse aquellas situaciones de riesgo de manera oportuna, prevenirlas y afrontarlas estratégicamente con mayor éxito a través del Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis que promueva una acción comunicacional temprana y sistemática, a fin de salvaguardar la imagen corporativa.

4.14 Conclusiones y recomendaciones.

4.14.1 Conclusiones.

- Durante los últimos tres años, la EPMMOP ha atravesado situaciones de crisis, las cuales se han manejado únicamente mediante protocolos establecidos por algunos departamentos. En ocasiones, las organizaciones tienden a reaccionar sin método o de forma improvisada ante una eventualidad. Motivo por el cual, de manera general los colaboradores y directivos consideran que no se encuentran preparados al 100% para enfrentar una situación de crisis debido a la falta de un plan de acción y comité encargado de gestionarla.

A fin de salvaguardar la vida y seguridad de los colaboradores de la empresa es necesario gestionar eventualidades potenciales mediante un plan que dicte los lineamientos a seguir para prevenir, afrontar, reducir efectos negativos y elevar el nivel de respuesta de la empresa ante una situación de incertidumbre.

- Al acercarnos a las condiciones de la organización con respecto a la prevención de crisis, se pudo percibir que en la EPMMOP no existe una cultura de prevención e identificación de riesgos para minimizar sorpresas. Sin embargo los colaboradores y directivos reconocen los beneficios de anticiparse a dichos acontecimientos mediante una planificación estratégica, ya que si una empresa no está preparada para afrontar una eventualidad, esta puede ser fuertemente golpeada. Es decir, en la actualidad el contar con un Plan de gestión en situaciones de crisis es una responsabilidad de las empresas públicas o privadas.
- La EPMMOP al estar constantemente relacionada con la gestión de la infraestructura y obras públicas está expuesta a pasar por diversas eventualidades inesperadas. Las crisis potenciales que se han podido identificar en función con la actividad que desarrolla la empresa son debido a accidentes laborales, desastres naturales y descontento de la ciudadanía, cada una implica un diferente nivel de compromiso y gestión; ya que tienen un alto impacto social, pueden deteriorar la imagen y normal funcionamiento de la misma.
- La capacidad de gestión de crisis se ha convertido en un elemento indispensable para el funcionamiento adecuado de las empresas en situaciones de riesgo. Por lo que, proponer un plan de crisis, el cual provea estrategias de comunicación y medidas preventivas para una gestión eficaz, ayuda a la organización a no verse muy afectada por una eventualidad potencial.

4.14.2 Recomendaciones.

- Implementar el Plan de Comunicación en Situaciones de Crisis y comité como una política de gerencia institucional, a fin de prevenir, asignar responsabilidades, facilitar la gestión en momentos inesperados mediante herramientas eficaces que contribuyan a mitigar los efectos negativos que puede producir una eventualidad.

- Desarrollar constantemente capacitaciones, simulacros y charlas de prevención dirigidos al recurso humano de la empresa formando una cultura de manejo de crisis que guíe a la organización y la ayude a reducir efectos negativos en pérdidas económicas, de vidas humanas e interrupción de las actividades que desempeña la empresa.
- Realizar una auditoría de riesgos y un inventario de los materiales que cuenta cada edificio de la empresa para gestionar una eventualidad. Con el objetivo de preparar una gama de respuestas en beneficio de la organización, se debe identificar los recursos con los que cuentan y analizar rigurosamente las eventualidades que surgen con más frecuencia en la empresa.

Bibliografía

- Barquero, D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Barquero, D., & Fernández, F. (2004). *El libro azul del Protocolo y las Relaciones Públicas, respecto a la primera edición*. Madrid-España: Mc Graw Hill.
- Barquero, J., & Barquero, M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Benavides, D. J. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona-España: Editorial Edición 2000.
- Black, S. (2009). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bonilla, C. (1998). *La Comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas, 1º edición*. México D.F: Editorial Trillas S.A.
- Borden, G. (1974). *Introducción a la teoría de la comunicación humana*. Madrid: Editorial Nacional.
- Concejo Metropolitano de Quito. (2008). *Ordenanza Metropolitana N° 251*.
Obtenido de
http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/images/stories/lotaip/base_legal_rige_EMMOP-Q.pdf
- Concejo Metropolitano de Quito. (2009). *Ordenanza Metropolitana N° 301*.
Obtenido de
http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%20C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-301%20-%20EMPRESAS%20PUBLICAS%20METROPOLITANAS%20-%20FUNCIONAMIENTO.pdf
- Concejo Metropolitano de Quito. (2010). *Ordenanza Metropolitana N° 309*.
Obtenido de
http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/images/stories/lotaip/ordenanza_0309.pdf
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Ediciones Piados.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Cusot, G. (2011). *Manejo de Comunicación y Crisis*. Argentina.
- Deister, R. (2008). *Cómo enfrentar una crisis empresarial*. México: Editorial Trillas.
- Diario La Hora. (16 de Julio de 2013). Desplome de túnel en calle Tufiño. pág. A3.

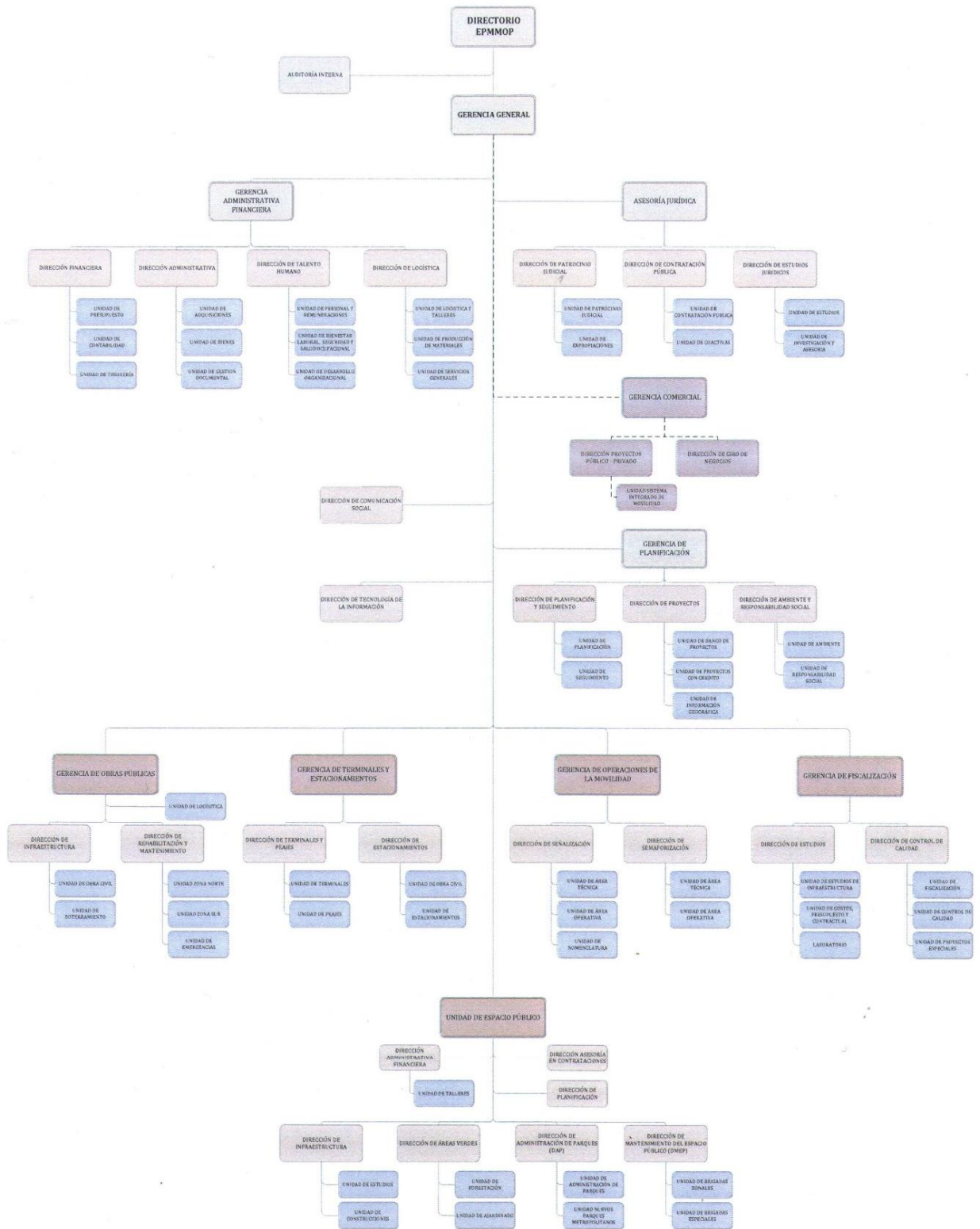
- Diez Freijeiro, S. (2011). *Técnicas de comunicación "La comunicación en la empresa"*. Bogotá, Colombia: Ideaspropias Editorial.
- Eduardo, D. P. (2009). *Valores Organizacionales para afrontar las crisis empresariales*.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones La Crujia.
- EPMMOP. (2014). *Rendición de cuentas EPMMOP*. Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de Período de Gestión Enero-Diciembre 2014: http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/images/Pdf/27_02_2015_RENDICION_DE_CUENTAS_2014_FINAL.pdf
- EPMMOP. (2015). *EPMMOP*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas: <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php/la-empresa/institucion>
- Fernández, C. C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fita, J. (1999). *La Comunicación en programas de crisis*. Barcelona-España: Editorial Gestión 2000.
- Fonseca, Y. M. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, Primera Edición*. México: Pearson Educación.
- Fournies, F. (2000). *Por qué los empleados no hacen lo que se supone que deberían hacer y qué hacer para corregir eso*. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta edición*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Islas, O., & Hernández, G. (2013). *Investigando la comunicación en crisis, Primera edición*. México, D.F: Razón y Palabra.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: Editorial Mc Graw Hill.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. (2008). *Relaciones Públicas Profesión y Práctica*. México: Mc Graw Hill Interamericana, Editores S.A.
- Lesly, P. (1981). *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*. Barcelona-España: Ediciones Martínez Roca. S.A.
- Limón, M. P. (2013). *Comunicación en Situaciones de Crisis: guía de gestión*. México: Editorial Trillas.
- Maxwell, J. C. (2003). *Desarrolle el líder que está en usted*. Tennessee: Thomas Nelson.

- Morales, S. F. (2001). *Dirección de comunicación Empresarial e Institucional, Comunicación Interna*. Barcelona.
- Muriel, M., & Rota, G. (1989). *Comunicación Institucional Enfoque Social de Relaciones Públicas, Primera edición*. Quito-Ecuador: Editorial colección Intiyan CIESPAL.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones*. Madrid.
- Portal, E. (2014). *Qué es el Pest*.
- Ramos, C. (1991). *La Comunicación: un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Ramos, D. (2007). *Manual Básico de Comunicación Corporativa, 1º edición*. Bogota-Colombia: Editorial San Pablo.
- Reglamento Orgánico Funcional EPMMOP*. (Junio de 2010). Obtenido de http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/images/stories/lotaip/reglamento_organico_funcional_junio_2010.pdf
- Robert, B., & Verpeaux, D. (1991). *La communication de crise*. Francia: McGraw-Hill.
- Rojas, O. (2003). *La comunicación en momentos de crisis*. Razón y Palabra.
- Rossignoli, O. (2008). *¿Quiénes integran el comité de gestión?, Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas, Manejo de crisis*.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Schlemenson, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- Schmidt, H., Mouton, S., Allison, R., Kesner, I., & Carver, B. (2001). *Negociación y Resolución de Conflictos*. Bogotá-Colombia: Editorial Planeta Colombia S.A.
- Seitel, F. P. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Octava Edición*. Madrid-España: Editorial Prentice.
- Souza, M. S. (18 de Febrero de 2010). *El estado del arte*. Obtenido de http://perio.unlp.edu.ar/seminario/nivel2/nivel3/el%20estado%20del%20arte_silvina_souza.pdf
- Unidad de Asesoría Jurídica. (31 de Marzo de 2015). Obtenido de [file:///C:/Users/Mar%C3%ADaJos%C3%A9/Downloads/literal%20a2\)%20Base%20legal%20que%20rige%20a%20la%20institucion%20-%20marzo_2015%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Mar%C3%ADaJos%C3%A9/Downloads/literal%20a2)%20Base%20legal%20que%20rige%20a%20la%20institucion%20-%20marzo_2015%20(1).pdf)
- Van Riel, C. B. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

- Ventura i Boleda, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Comunicación Corporativa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Villafañe, J. (2008). *La imagen positiva, gestión estratégica de la comunicación corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2004). *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas, Sexta Edición*. Madrid-España: Editorial Pearson Educación S.A.
- Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., & Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas, 6ta Edición*. Madrid: Addison Wesley.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas*. Madrid-España: Editorial Pearson Educación S.A.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas, 10º edición*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Anexos

ANEXO N° 1 Organigrama Estructural EPMMOP.



Anexo N° 2 Modelo de encuesta personal administrativo.



Encuesta personal administrativo – EPMMOP

La presente encuesta servirá como fuente de información para diagnosticar la situación actual de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, con respecto al manejo comunicacional en situaciones de crisis.

Garantizamos absoluta confidencialidad de sus respuestas.

Género: F _____ M _____ Área de trabajo: _____

Marque con una X, la opción que usted considere es la correcta.

1. ¿Cuánto tiempo labora en la EPMMOP?

- a. Menos de un año
- b. Entre 1 a 3 años
- c. Entre 3 a 5 años
- d. Más de 5 años

2. A su criterio, ¿cuál es la principal fortaleza de la EPMMOP?

- a. Tecnología (Maquinaria)
- b. Servicios
- c. Imagen o reputación corporativa
- d. Normas de seguridad
- e. Gestión de crisis potenciales

3. ¿Qué tipo de relación mantiene con el personal de la organización?

	Confianza	Respeto mutuo	Guardo distancia	Rivalidad enfrentamiento
Superiores				
Mismo nivel				
Subordinados				

4. ¿Cambiaría de trabajo si le ofrecieran en otro lugar la misma remuneración?

Sí _____ No _____ Lo pensaría _____

5. ¿Ha recibido usted quejas sobre la calidad del servicio que brinda la EPMMOP en el Distrito Metropolitano de Quito?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____.

6. ¿Conoce usted si la EPMMOP ha sufrido una situación de crisis en los últimos tres años?

Sí _____

No _____

Si la respuesta es afirmativa, señale el tipo de crisis que ha surgido; en caso contrario continúe a la pregunta N° 8

- a. Descontento de la ciudadanía con los servicios
- b. Incidentes con la comunidad del DMQ
- c. Desastres naturales
- d. Accidentes que afecten al personal
- e. Otros, especifique: _____.

7. ¿Qué efectos negativos ha provocado la situación de crisis en la EPMMOP?

- a. Sustitución de personal
- b. Pérdida de confianza de la ciudadanía
- c. Daño moral al personal
- d. Investigaciones profundas de los medios masivos
- e. Incertidumbre en el personal
- f. No existió ningún cambio

8. Califique a la EPMMOP en cuanto a:

	Bueno	Regular	Malo
Comunicación con superiores			
Comunicación interdepartamental			
Manejo de herramientas de comunicación en crisis			
Gestión de los directivos ante una crisis			
Socialización interna de situaciones de crisis			

9. ¿Con qué periodicidad recibe información sobre los planes, actividades o eventualidades de la EPMMOP?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual

10. Señale, ¿Qué medio utiliza la EPMMOP para socializar las actividades o eventualidades de la organización con el personal?

- a. Flyers o volantes
- b. Cartelera
- c. Portal Interno
- d. Mail Institucional
- e. Reuniones
- f. Otro, especifique _____

11. ¿Conoce usted si la EPMMOP cuenta con un Plan de Comunicación para gestionar una situación de crisis?

Sí _____

No _____

12. ¿Ha participado usted en alguna capacitación o simulacro organizado por su empresa para afrontar un caso de emergencia? (temblores, incendios, etc.)

Sí ____

No ____

13. Al suscitarse una situación de crisis en la EPMMOP, ¿sabe usted cómo actuar?

Sí ____

No ____

14. A su criterio, ¿la EPMMOP debería implementar nuevas estrategias de comunicación para prevenir situaciones que pueden afectarla?

Sí ____

No ____

Si su respuesta es afirmativa, señale las actividades que le gustaría que se implementen en la empresa:

- a. Capacitaciones al Recurso Humano
- b. Reuniones dinámicas
- c. Charlas de prevención de riesgos
- d. Simulacros en caso de fenómenos naturales
- e. Implementar un sistema de sugerencias

¡SU APOORTE ES VALIOSO!

ANEXO N° 3 Modelo de encuesta personal operativo.



Encuesta personal operativo – EPMMOP

La presente encuesta servirá como fuente de información para diagnosticar la situación actual de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, con respecto al manejo comunicacional en situaciones de crisis. Garantizamos absoluta confidencialidad de sus respuestas.

Género: F ____ M ____ Edad: ____
Área de trabajo: _____

Marque con una X, la opción que usted considere es la correcta.

1. ¿Cuánto tiempo labora en la EPMMOP?

- a. Menos de un año
- b. Entre 1 a 3 años
- c. Entre 3 a 5 años
- d. Más de 5 años

2. A su criterio, ¿cuál es la principal fortaleza de la EPMMOP?

- a. Tecnología (Maquinaria)
- b. Servicios
- c. Imagen
- d. Normas de seguridad
- e. Gestión de conflictos

3. ¿Se encuentra satisfecho con su lugar de trabajo?

Sí ____ No ____

4. ¿Las herramientas y maquinaria que opera, le son suficientes para desarrollar su trabajo satisfactoriamente?

Sí ____ No ____

¿Por qué? _____.

5. Considera que el espacio físico en el que realiza su labor diaria es:

- a. Adecuado
- b. Medianamente adecuado

c. Inadecuado (Peligroso)

6. ¿Qué tipo de relación mantiene con sus compañeros de trabajo?

	Superiores	Mismo nivel
Estrecha colaboración		
Confianza		
Respeto mutuo		
Guardo distancia		
Rivalidad/enfrentamiento		

7. ¿Con qué periodicidad recibe información sobre los planes, actividades o eventualidades de la EPMMOP?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual

8. Señale, ¿Qué medio utiliza la EPMMOP para socializar las actividades o eventualidades de la organización con el personal?

- a. Flyers o volantes
- b. Cartelera
- c. Portal Interno
- d. Mail Institucional
- e. Reuniones
- f. Otro, especifique _____

9. ¿Ha recibido usted quejas sobre la calidad del servicio que brinda la EPMMOP en el Distrito Metropolitano de Quito?

Sí _____

No _____

¿Cuáles? _____.

10. ¿Conoce usted lo que es una situación de crisis institucional?

Sí _____

No _____

Parcialmente _____

11. ¿Conoce usted si la EPMMOP ha sufrido una situación de crisis en los últimos tres años?

Sí _____

No _____

Si la respuesta es afirmativa, señale el tipo de crisis que ha surgido; en caso contrario continúe con la siguiente pregunta.

- a. Descontento de la ciudadanía con los servicios
- b. Incidentes con la comunidad del DMQ
- c. Desastres naturales

d. Accidentes que afecten a obreros

e. Otros, especifique: _____.

12. ¿Ha participado usted en alguna capacitación o simulacro organizado por su empresa para afrontar un caso de emergencia? (deslaves, temblores, etc.)

Sí _____

No _____

13. Al suscitarse una situación de crisis en la EPMMOP ¿Sabe usted cómo enfrentarse ante la eventualidad?

Sí _____

No _____

¡SU APORTE ES VALIOSO!

ANEXO N° 4 Modelo de entrevista directivos.



Entrevista a directivos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP y por qué?
 - Servicio
 - Obras
 - Solución de problemas
 - Prevención de problemas
2. ¿Se siente usted identificado con la gestión que realiza la EPMMOP?
3. ¿Cómo evalúa los procesos de comunicación que se dan en la EPMMOP entre los funcionarios directivos y el resto del personal?
4. ¿Cómo se entera usted de las necesidades del personal administrativo y operativo que se encuentra a su cargo?
5. ¿Cómo podría usted definir a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis?
6. ¿Cuál sería el beneficio de gestionar conflictos y contar con políticas de manejo de crisis dentro de la empresa?
7. De las que usted recuerde, ¿Cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que usted lleve trabajando en la institución?

8. ¿Considera usted que la empresa actualmente se encuentra preparada para enfrentar una situación de crisis? ¿Cómo?
9. ¿Conoce si existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis? ¿Lo cree necesario?
10. En caso de presentarse una crisis que afecte el normal desarrollo de la empresa, ¿quiénes conforman el comité para gestionarla?

¡SU APORTE ES VALIOSO!

ANEXO N° 5 Modelo de entrevista Directora de Comunicación Social.



Entrevista a la Directora de Comunicación Social de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

-
1. ¿Cuál de las siguientes características representan mejor a la EPMMOP y por qué?
 - Servicio
 - Obras
 - Solución de problemas
 - Prevención de problemas
 2. De las que usted recuerde, ¿cuáles han sido las situaciones de crisis que ha tenido la EPMMOP en los últimos tres años o en el tiempo que labore en la institución? (procedimiento a seguir por parte del Departamento de Comunicación)
 3. Habitualmente, ¿cómo afrontan en el Departamento de Comunicación las situaciones que pueden convertirse en críticas para la organización?
 4. ¿Cuáles son las crisis potenciales que han detectado pueden surgir en la empresa?
 5. ¿Hay crisis para las que la empresa no se encuentre preparada?
 6. ¿Existe en la EPMMOP un Plan de Comunicación en crisis o un documento que apoye a los procedimientos de comunicación?

7. ¿La EPMMOP cuenta con un comité de crisis encargado del manejo de situaciones que puedan afectar el normal desarrollo de la empresa?
8. ¿Qué papel juega la secretaría de comunicación del Municipio en sus estrategias? ¿Existe un asesor cercano al Alcalde que dicte lineamientos comunicativos?
9. Adicional al Gerente de la EPMMOP, ¿la empresa cuenta con un portavoz o vocero oficial en situaciones de crisis?
10. ¿Dentro de la empresa se han realizado simulacros o capacitaciones para enfrentar posibles situaciones de crisis?
11. ¿Cuáles son los medios utilizados por la EPMMOP para comunicarse con sus diferentes públicos en caso de presentarse una crisis?
12. ¿Cuáles son los medios de comunicación o periodistas aliados que apoyan a la organización en casos de crisis?
13. ¿En qué casos se vuelve necesario apoyarse en el Alcalde para gestionar comunicacionalmente las crisis?
14. ¿Qué necesita la EPMMOP en un Plan de Comunicación en Crisis?

¡SU APORTE ES VALIOSO!

ANEXO N° 6 Ficha de observación.

	FICHA DE OBSERVACIÓN EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS	
---	---	---

N°	CRITERIOS A EVALUAR	VALORACIÓN		
		Siempre	A veces	Nunca
1	Manejo de herramientas de comunicación eficaces		X	
2	Implementación de estrategias en situaciones de crisis		X	
3	Desarrollo de capacitaciones o simulacros al Recurso Humano en caso de emergencias			X
4	Comunicación fluida	X		
5	Provisión de herramientas y maquinaria adecuadas		X	

COMENTARIOS: _____

María José Paca Moreno

Junio 2015

NOMBRE DEL OBSERVADOR

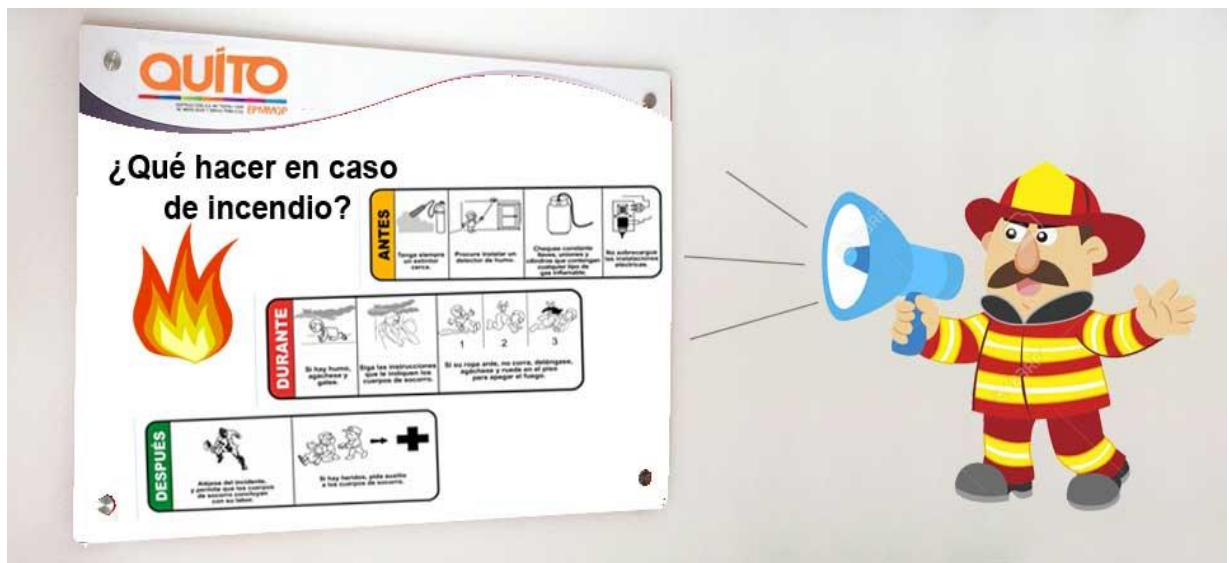
FECHA

ANEXO N° 7 Buzón de sugerencias en crisis.

BUZÓN DE SUGERENCIAS



Anexo N° 8 Material para cartelera informativa.



Anexo N° 9 Modelo de invitación personalizada.



Ing. Alejandro Larrea

**Gerente General Empresa Pública Metropolitana
de Movilidad y Obras Públicas**

Tiene el agrado de invitar a la Primera Reunión "**Juntos prevenimos**", a fin de socializar el Plan de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis y delegación de funciones a los miembros del Comité.

Día: Lunes 14 de Septiembre de 2015

Hora: 10h00

Lugar: Centro de Gestión de la Movilidad



Anexo N° 10 Mensajes clave.

El objetivo de la primera comunicación es:

Conseguir que el público afectado y la ciudadanía del DMQ confíen en la capacidad de la organización para gestionar, controlar y solucionar la crisis.

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas debe ser la primera en tomar la iniciativa de la comunicación e informar objetivamente sobre la crisis a sus diferentes grupos de interés. A fin de convertirse en la única fuente de información sobre la eventualidad y su desarrollo para evitar la influencia en la opinión pública de los contra-comunicadores, quienes relativamente pueden afectar e influir en la mente de la población sobre la imagen de la organización.

Al enviar un primer comunicado por parte de la EPMMOP se evitará la alarma social, y la ciudadanía podrá observar una actitud profesional de la empresa al enfrentar con rapidez, eficacia y veracidad los sucesos.

Un esquema del mensaje clave es:

“Esta mañana, el edificio Matriz de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas fue evacuado tras reportarse un sismo de 4,5 grados. El movimiento sísmico tuvo como epicentro la ciudad de Quito. Por ahora no lamentamos lesiones en el personal ni daños en la infraestructura”.

- a. Con el objetivo de evitar daños en la imagen de la EPMMOP en situaciones de crisis, mediante mensajes claves la población debe notar que la empresa tiene el control sobre la eventualidad. Ello permitirá que las personas afectadas y demás grupos de interés confíen en las acciones y medidas a tomadas por la entidad.

“No existe afectación en ninguno de los colaboradores de la EPMMOP, dado que se activó adecuadamente el comité de crisis y protocolos de seguridad, a fin de resguardar la vida y seguridad de cada una de las personas que laboran en la empresa”.

“Recordamos a los familiares y ciudadanía en general, que tras el incidente ocurrido esta mañana. La EPMMOP juntamente con el Comité de Emergencia del Distrito Metropolitano de Quito se encuentran trabajando por el bienestar de los colaboradores”.

- b. Es vital, prever las respuestas a las preguntas que se harán a raíz del primer comunicado. Seguramente al momento de enviarlo, los medios de comunicación tendrán posibles preguntas, para lo cual es necesario que el portavoz esté preparado para solventar y responderlas con eficacia.
- **¿Cuenta la empresa con un plan de comunicación para enfrentar este tipo de eventualidades?**

Por supuesto, la EPMMOP cuenta con un plan de comunicación en situaciones de emergencia, el cual nos permite solucionar inconvenientes con mayor agilidad y eficacia. A más de ello, contamos con un comité de crisis altamente capacitado para poner en acción el plan y solventar todo tipo de crisis.

- **¿Qué medidas tomarían para futuras eventualidades inesperadas?**

A fin de velar siempre por el bienestar de cada uno de los colaboradores de la EPMMOP. Estamos gestionando un proceso de mejora continua, el cual queremos darles a conocer. En los próximos días realizaremos un plan de simulación en casos de emergencia, demostraciones de salidas de emergencia, uso de equipos de seguridad para que los colaboradores puedan sentir seguridad y confianza.

Anexo N° 11 Modelo de evacuación.

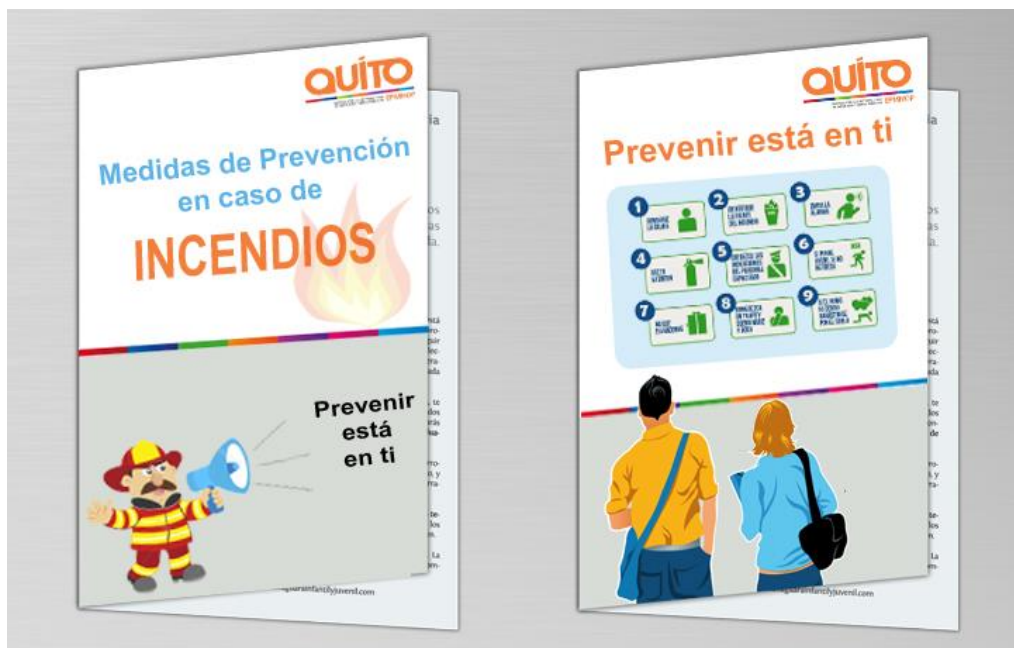
A fin de salvaguardar la vida y seguridad de cada uno de los colaboradores de la EPMMOP en una situación de emergencia, es necesario tener planteado un modelo de desalojo, el cual contiene una serie de procedimientos para movilizar al personal con rapidez a un lugar seguro.

Cuadro N° 60 Modelo de evacuación.

Modelo de evacuación “Prevenir está en ti”	
Medidas de prevención.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar simulacros de evacuación en caso de emergencia dos veces al año. • En cada uno de los pisos que conforman los diferentes edificios de la EPMMOP se debe colocar los planos de evacuación de manera visible y extintores de incendio. • Las salidas de emergencias deben estar señalizadas y con libre acceso antes de una emergencia. • El Departamento de Comunicación o Dirección de Talento Humano debe socializar con los colaboradores de la empresa las rutas alternas, lugares de reagrupación en caso de evacuación. • Implementar una señal de alarma para avisar al personal una evacuación inmediata por emergencia. • Se debe delegar un director de evacuación y responsables de pisos, encargados de mantener el orden antes, durante y después de la evacuación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una base de datos del personal de la EPMMOP por pisos y edificios.
Procedimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar la calma, evitando el pánico. • Interrumpir las actividades laborales. • El director de evacuación o miembro principal del comité de crisis ordenará la evacuación inmediata al personal de manera organizada y oportuna. • En caso de ser necesario, se deberá realizar la llamada a unidades de emergencia. • Cada responsable de piso deberá desalojar al personal de manera ordenada y templada hasta llegar al lugar de reagrupación. • En el lugar de reagrupación cada responsable deberá tomar lista al personal que labora en el piso asignado, a fin de asegurarse que todos los colaboradores estén presentes. • En caso de que una persona se encuentre dentro del edificio durante la eventualidad, se debe notificar a las unidades de emergencia para que desempeñen su labor. • Al finalizar la emergencia, si el personal está en buenas condiciones se puede retornar a las actividades laborales. • En caso de haber perjuicios en el personal o daños en la infraestructura, se procede dar por terminado el día laboral para atender al personal afectado.

Anexo N° 12 Modelo de folletos informativos.



Los folletos informativos “prevenir está en ti” deberán contener información necesaria antes, durante y después de una situación de emergencia. A fin de que todo el personal tenga conocimiento sobre las acciones a tomar durante un incendio, sismo, erupción volcánica etc.

En caso de un sismo.

Cuadro N° 61 En caso de un sismo.

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las zonas de seguridad y localizar rutas de evacuación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calma. • Permanecer dentro del edificio y refugiarse debajo de un escritorio, mesa de madera y otro mueble fuerte. • No usar los ascensores del edificio, ni escaleras. • En caso de no haber ningún mueble en el lugar, es necesario dirigirse a una zona de seguridad como la esquina de la infraestructura. • Colocarse en cuclillas o sentado, procurando cubrir la cabeza y rostro todo el tiempo. • Mantenerse lejos de ventanas, puertas de vidrio, pasillos u objetos que puedan caer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se procede a salir con cuidado del lugar de refugio. • Evaluar los daños. • En caso de haber heridos, el miembro principal o vocero interno deberá llamar a las unidades de emergencia. • Brindar atención inmediata de primeros auxilios en caso de haber heridos tras el sismo.

En caso de un incendio.

Cuadro N° 62 En caso de incendio.

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">• Instalar o verificar el adecuado funcionamiento de los detectores de humo.• Mantener en buen estado los extintores en cada piso de los diferentes edificios de la EPMMOP.	<ul style="list-style-type: none">• Mantener la calma.• Llamar a las unidades de emergencia de manera inmediata.• Dar el aviso de emergencia y activar la alarma en caso de incendios.• Cada responsable de piso debe verificar que los colaboradores humedezcan un trapo, cubrirse nariz y boca.• En caso de estar capacitado, usar el extintor.• Acatar las indicaciones del comité de emergencias para evacuar.• No usar el ascensor, ni correr.• En caso de haber humo, es necesario desplazarse gateando.	<ul style="list-style-type: none">• Permitir que las unidades de emergencia desempeñen su labor de manera adecuada.• Evaluar los daños.• Dar atención inmediata a las personas afectadas.• Se reanudan las actividades en caso de estar en condiciones adecuadas.

Una adecuada planificación antes, durante y después de una eventualidad, permitirá una adecuada gestión del mismo.

Anexo N° 13 Esquema de boletín de prensa.

Boletín de Prensa No. 050

Quito D.M., 03 de febrero de 2015

El edificio Matriz de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en la ciudad de Quito fue evacuado por fuerte temblor.

Los colaboradores de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas fueron sorprendidos esta mañana por un fuerte sismo de 4.5 grados en la escala de Richter. Los ciudadanos que se encontraban laborando al interior del Edificio Matriz, tuvieron que dejar sus actividades laborales para ser evacuados tras el sismo.

Momentos de tensión se vivieron al norte de la ciudad de Quito. Sin embargo, no pasó de un susto, ya que no se registraron daños en la infraestructura, ni personas heridas. Fue así que, de manera preventiva, la entidad activó los protocolos de seguridad en caso de movimientos sísmicos; a fin de resguardar la vida y seguridad de cada una de las personas que laboran en la empresa.

La principal recomendación frente a las réplicas que pueden suscitar es mantener la calma.

EPMMOP

Comunicación Interna-Dircom

Anexo N° 14 Modelo de Web de crisis.



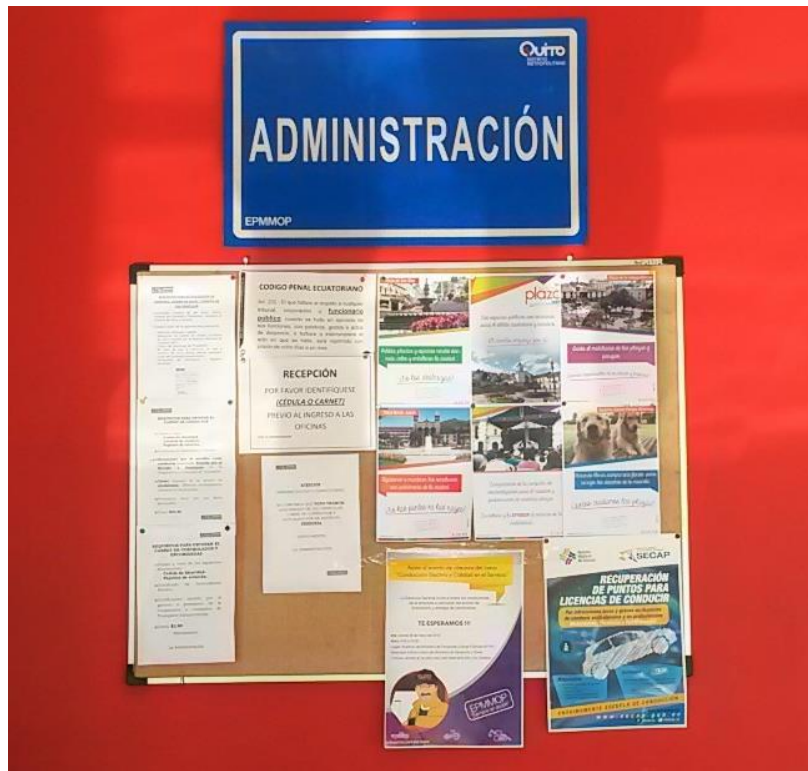
Anexo N° 15 Herramientas de comunicación existentes.

Cartelera informativa.

Cartelera en el Edificio Matriz.



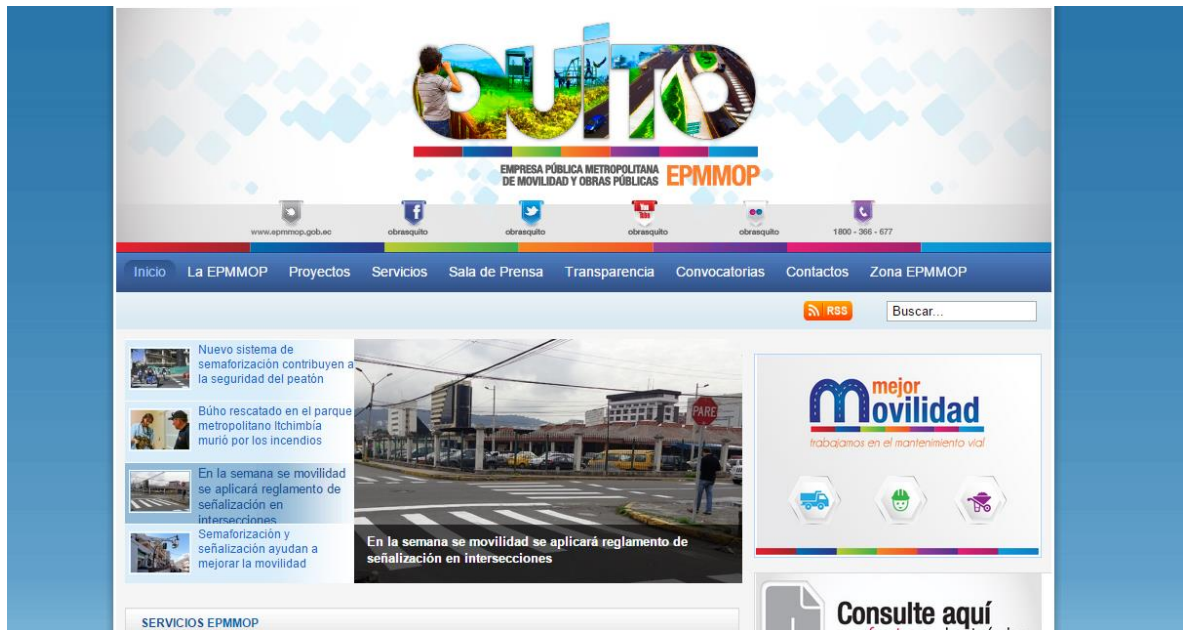
Cartelera Terminal Terrestre Quitumbe.



Cartelera campamento COMITRAC.



Página web.



Correo Institucional.



Anexo N° 16 Registro de la investigación de campo.

Encuestas personal operativo.



Encuestas personal administrativo.



Entrevistas directivos EPMOP.

