



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DEL COMUNICADOR SOCIAL  
DE SIS ECU 911 ANTE SITUACIONES DE CRISIS CASO: COVID-19

CORDOVA RECALDE ARELYS SHAMIRA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

ZHUNE ROSAS SANDRA CAROLINA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DEL COMUNICADOR  
SOCIAL DE SIS ECU 911 ANTE SITUACIONES DE CRISIS CASO:  
COVID-19

CORDOVA RECALDE ARELYS SHAMIRA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

ZHUNE ROSAS SANDRA CAROLINA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TRABAJO TITULACIÓN  
ANÁLISIS DE CASOS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DEL COMUNICADOR SOCIAL DE SIS  
ECU 911 ANTE SITUACIONES DE CRISIS CASO: COVID-19

CORDOVA RECALDE ARELYS SHAMIRA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

ZHUNE ROSAS SANDRA CAROLINA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TUSA JUMBO FERNANDA ESPERANZA

MACHALA, 17 DE DICIEMBRE DE 2020

MACHALA  
2020

# Tesis final

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

0%

INDICE DE SIMILITUD

0%

FUENTES DE  
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

< 1%

★ [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

---

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Las que suscriben, CORDOVA RECALDE ARELYS SHAMIRA y ZHUNE ROSAS SANDRA CAROLINA, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DEL COMUNICADOR SOCIAL DE SIS ECU 911 ANTE SITUACIONES DE CRISIS CASO: COVID-19**, otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 17 de diciembre de 2020

CORDOVA RECALDE ARELYS SHAMIRA  
0706694379

ZHUNE ROSAS SANDRA CAROLINA  
0704478668

## **DEDICATORIA**

*A mi familia y a todos aquellos que creyeron en mí.*

*Arelys*

*A mis padres, con amor y gratitud y de todos aquellos  
quien me ha apoyado incondicionalmente.*

*Sandra*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres y demás seres queridos quienes siempre se mantuvieron constantes  
en brindarme el apoyo necesario para continuar con esta investigación,  
a todos aquellos que con palabras de aliento me motivaron a seguir  
adelante y extendieron su mano cuando lo necesité,  
siendo un gran soporte durante este proceso.*

*Arelys*

*A toda mi familia y cada una de las personas  
que me aconsejaron y me guiaron en este camino  
gracias por la confianza y así cumplir la meta.*

*Sandra*

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, cuya modalidad comprende el análisis de caso, radica en la importancia de identificar y analizar las competencias de los comunicadores sociales de SIS ECU 91, esta investigación se realizó durante la emergencia sanitaria Covid-19; teniendo en cuenta lo ya mencionado, busca cumplir con el objetivo principal que es analizar el papel del comunicador social en SIS ECU 911 y como este ha manejado la comunicación de crisis durante la emergencia sanitaria. Los apartados anteriormente mencionados los encontramos en el capítulo I, además se incluye una tabla de hechos de interés que permiten al lector conocer a través de esas referencias periodísticas la notabilidad e importancia de un comunicador social en tiempos de crisis. La fundamentación teórico epistemológica que se encuentra en el marco teórico referencial, cuenta con variables desglosadas para comprender la idea de la investigación y tomando como referente a diferentes bases teóricas que brindan soporte y validez a este análisis de caso. Sobre la base de la metodología de la que se habla en el capítulo III, dado el enfoque del análisis de caso la investigación es de carácter cualitativo, esto quiere decir que dependerá únicamente del criterio del investigador la selección de los sujetos a estudiar. El diseño de la investigación que se realizó es no experimental, ya que estudia a su variables sin necesidad de alterarlas (a diferencia de como ocurre con los experimentos o diseños experimentales) en su entorno natural, además es transversal descriptivo, puesto que la investigación recolecta los datos de las unidades de análisis en un único período de tiempo y estos luego son descritos y analizados, a consecuencia de aquello, es por eso que fue necesaria la aplicación del proceso de sujetos participantes en la selección de la muestra, en virtud de que está constituida por una unidad de análisis que cumple con características y cualidades necesarias para su estudio, en este caso los seleccionados fueron comunicadores sociales que laboran dentro del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911,

especialistas nacionales e internacionales con conocimientos en comunicación de crisis, comunicación organizacional o institucional; la aplicación de entrevistas a estos expertos que se encontraron divididos en tres públicos fue necesaria para una recolección de datos provechosa, debido a la situación actual la investigación se realizó al cien por ciento desde el lugar de residencia de las investigadoras, es decir, que en razón de la emergencia sanitaria y la disponibilidad de los entrevistados, las entrevistas no se realizaron de manera presencial, más bien estas fueron realizadas a través de la plataforma Zoom. Al hablar de los resultados, efectivamente se constata que los profesionales quienes desempeñan el ejercicio estratégico de su función dentro de centros como el SIS ECU 911, son comunicadores que cuentan con una visión holística de su institución, con una capacidad de respuesta rápida en cuanto a la toma de decisiones; ya que este tipo de establecimientos por su naturaleza organizacional se encuentran en crisis constantes y a su vez tienen un manejo polivalente de las diferentes ramas de la comunicación.

***Palabras clave:*** Crisis, comunicadores, SIS ECU 911, competencias, comunicación, gestión.



## ABSTRACT

The present degree work, whose modality includes the case analysis, is based on the importance of being able to analyze and identify the competencies of the social communicators of SIS ECU 91, this research was carried out during the Covid - 19 health emergency taking into account what has already been mentioned, This study seeks to fulfill the main objective which is to analyze the role of the social communicator in SIS ECU 911 and how this one has managed the communication of crisis during the sanitary emergency, the sections previously mentioned are found in chapter I, in addition a table of facts of interest is included that allow the reader to know through these journalistic references the notability and importance of a social communicator in times of crisis. The theoretical epistemological foundation that is found in the referential theoretical framework, has variables broken down to understand the idea of the research and taking as a reference different theoretical bases that provide support and validity to this case analysis. On the basis of the methodology discussed in chapter III, given the focus of the case analysis, the research is of a qualitative nature; this means that the selection of the subjects to be studied will depend solely on the researcher's criteria. The design of the research that was carried out is non-experimental, since it studies its variables without the need to alter them (unlike what happens with experiments or experimental designs) in their natural environment. It is also cross-sectional and descriptive, since the research collects data from the units of analysis in a single period of time and these are then described and analyzed, As a result, it was necessary to apply the process of participating subjects in the selection of the sample, since it is made up of a unit of analysis that fulfills the characteristics and qualities necessary for the study. In this case, those selected were social communicators who work within the Integrated Security Service ECU 911, national and international specialists with knowledge in crisis

communication, organizational communication or institutions; The application of interviews to these experts, who were divided into three audiences, was necessary for the collection of useful data, taking into account that in the current situation the research was carried out one hundred percent from the place of residence of the researchers, that is to say that due to the health emergency and the availability of the interviewees the interviews were not carried out in a face-to-face manner but rather through the Zoom platform. When talking about the results, it is clear that the professionals who carry out the strategic exercise of their function within centers such as SIS ECU 911, are communicators who have a holistic vision of their institution, with a capacity for rapid response in terms of decision making, since this type of establishment, due to its organizational nature, is in constant crisis and at the same time has a multipurpose management of the different branches of communication.

**Keywords:** Crisis, communicators, SIS ECU 911, competencies, communication, management.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualización del estudio	10
1.2 Justificación de la investigación	14
1.3 Ámbito de estudio	15
1.3.1 Alcance de la investigación	15
1.3.2 Limitaciones	15
1.4 Planteamiento del problema de investigación	15
1.5 Descripción del problema	16
1.6 Problemas complementarios	16
1.7 Localización del problema- objeto de estudio	16
1.8 Hechos de interés	16
1.9 Población	18
1.10 Objetivos de la investigación	19
1.11 Significación de la investigación	19
1.12 Supuestos	20
1.13 Metodología de la investigación	20
1.14 Muestra y Unidad de Análisis	21
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>21</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-EPISTEMOLÓGICA</b>	<b>22</b>
2.1 Bases teóricas y científicas	23
2.1.1 Teoría Clásica de la Administración	23
2.1.1.1 Funciones básicas de la administración	23
2.1.2. Comunicación Estratégica Organizacional de Marcelo Manucci	25
2.1.3 Teoría de la Impression Management (IM)	26
2.1.4. Teoría del Caos	26
2.3 Variables teóricas de estudio	27
2.3.1 Antecedentes de la comunicación de crisis	27
2.3.2 Comunicación de Crisis	30
2.3.3. Comunicación Institucional	31

2.3.4. Papel del comunicador	32
2.3.5. Competencias del comunicador	35
2.3.5.1 Competencias organizacionales	37
2.3.5.2 Comunicación y Liderazgo	39
2.3.6. Perfil Profesional	39
2.3.7. Servicio Integrado de Seguridad ECU 911	40
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>42</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>42</b>
3.1. Enfoque de investigación	42
3.2. Diseño de investigación	42
3.3. Alcance de la investigación	43
3.4. Técnicas y herramientas	43
3.4.1. Tipo de Muestreo: No probabilístico	42
3.4.2. Proceso de selección de muestra: Sujetos participantes	42
3.5. Instrumentos	43
3.5.1. Revisión bibliográfica	44
3.5.2. Entrevistas	44
3.7. Población	49
3.7.1. Muestra y Unidad de Análisis	49
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>50</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>50</b>
4.1. Resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas nacionales	50
4.2. Resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas internacionales	52
4.3. Resultados de las entrevistas realizadas a los comunicadores de SIS ECU 911	54
4.4. Conclusiones	56
4.5. Recomendaciones	58
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado *Competencias organizacionales del comunicador social de SIS ECU 911 ante situaciones de crisis*, tiene como objetivo principal analizar el papel del comunicador social en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 9-1-1, y como este maneja la comunicación de crisis, identificando así sus competencias y funciones, frente a situaciones que pueden repercutir tanto en la institución como en la sociedad.

Con este apartado, el primer capítulo describe al problema de estudio de manera que facilita la comprensión de la línea de investigación y a su vez evidencia la importancia de este estudio dentro del campo de la investigación. Del mismo modo, el segundo capítulo, comprende la exposición de apartados teóricos con modelos y teorías que respaldan a la investigación, consecuentemente brindan una descripción teórica y operacional de las variables de estudio.

Después, el tercer capítulo comprende aspectos metodológicos como el enfoque que tendrá la investigación, el tipo de diseño, el alcance que este tendrá, las técnicas y herramientas y los instrumentos que serán empleados para la recolección de datos. Finalmente, en el cuarto capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la investigación por lo consiguiente las conclusiones y recomendaciones permitirán exponer y corroborar la efectividad de los objetivos planteados en el primer capítulo.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1 Contextualización del estudio

La emergencia sanitaria (COVID- 19) cambió el diario vivir de las personas a nivel mundial, ocasionando grandes pérdidas dentro de diferentes empresas, organizaciones y demás campos laborales, sin embargo, es importante la transición de los profesionales bajo estas circunstancias cruciales y los comunicadores sociales no son la excepción, al contrario, estos evolucionan y se adaptan a los tiempos de crisis. El papel que cumple el comunicador social dentro y para las organizaciones, no es una labor fácil, requiere de preparación y de mejorar sus habilidades comunicativas, tanto para su desenvolvimiento personal, como para el desarrollo sostenible de una institución u organización.

Dados los pormenores actuales, los comunicólogos deben estar listos para enfrentar desafíos de una profesión cambiante. Barrero y Palacios (2015) indican que “el papel u oficio del comunicador está siendo atravesado por múltiples tensiones, muchas de ellas provenientes de los cambios que sufre la sociedad de hoy, en lo cultural, político, social” (p.201). Por lo que deben adaptarse al cambio constante.

*Diario El Telégrafo* (2020) en un artículo denominado ‘Nuevas oportunidades en tiempos de crisis’ explica que “las situaciones de crisis siempre presentan nuevas oportunidades (como todo cambio). La cuestión está en descubrirlas, en trascender lo obvio y buscar nuevas perspectivas. ¿La solución? Superar buenas intenciones y sofisticadas terminologías mediante una adecuada preparación académica y laboral”. Es aquí donde se destaca la importancia de

la adaptabilidad de un comunicólogo a la *nueva era*, acompañado de sus habilidades y competencias.

Es por ello que la comunicación dentro de cualquier contexto es imprescindible para el desarrollo de cualquier actividad en nuestro entorno, al ser este un proceso que construye significados sobre algo en común y son compartidos. Así como lo indica Barrera y Palacios (2015) “la comunicación es cambio y es acción, interacción entre otras personas, grupos o colectivos sociales por medio de los cuales esos logran alcanzar sus objetivos” (p. 200).

Si bien es cierto, las instituciones deben contar con una serie de elementos y estrategias para su correcto funcionamiento, no obstante, el rol del comunicador social dentro de este contexto, es indispensable para el crecimiento y fortalecimiento de la misma.

(...) las empresas y organizaciones en general, tienen la necesidad de comunicar con el entorno y, por tanto, de disponer de una figura profesional preparada para afrontar labores de portavoz y representatividad corporativa. Es decir, un profesional cualificado para desarrollar ese cargo de portavoz en todo tipo de circunstancias, también en situaciones críticas. (Domingo, 2017, p.9)

En la Dirección de Comunicación (DIRCOM), junto al equipo de comunicación las funciones que cumplen son importantes para el manejo de una institución, pueden anticiparse a una crisis, si los profesionales que se encuentran al frente cuentan con el conocimiento del manejo en la comunicación de crisis. En una entrevista realizada a Fanny Paladinez, Doctora en Comunicación y periodismo, comentó lo siguiente:

(...) es posible anticiparse a una crisis, pero dependerá de cada institución. Además, no debe esperar a que la crisis desarrolle y explote, sino tener un plan preventivo, para cuando llegue la situación de crisis poder aplicarlo, identificar cuáles serán los voceros, las personas a las que nos vamos a dirigir y lo que se

debe decir ante la situación preestablecida de un posible siniestro. (comunicación personal, 27 de enero, 2020)

En Ecuador han ocurrido varios casos de crisis, una de ellas fue el terremoto ocurrido el 16 de abril en Pedernales, provincia de Manabí, donde este acontecimiento de alto impacto sacudió al país. El sismo cuya magnitud fue de 6,5 grados, ocasionando la caída de estructuras telecomunicacionales, electricidad y de los centros más cercanos. Alexis Mejía, analista local de Vinculación con la Comunidad de ECU 911 Samborondón, explicó que al ser una crisis realmente fuerte y con grandes pérdidas materiales y humanas, tuvieron que realizar un arduo labor. Al respecto, añadió:

(...) aquí se visibilizó bastante el trabajo del comunicador y fue tan importante que tuvimos que atender nosotros mismos a través de redes sociales las emergencias más relevantes, la ciudadanía nos escribía a nuestra cuenta de Twitter y nosotros junto con el área operativa, Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, transmitir esa información y ellos despachaban sus recursos, mientras nosotros trabajamos de la mano con el alertante diciéndole que ya está llegando la unidad, etc. (comunicación personal, 27 de enero, 2020)

Los comunicadores sociales de ECU911, tuvieron que trabajar en conjunto con otros centros e informar a la ciudadanía de inmediato lo que estaba ocurriendo, teniendo en cuenta la gravedad de la situación su rápida respuesta debía generar serenidad en los destinatarios; la importancia de la labor del comunicólogo se vio reflejada en este acontecimiento, dado que el equipo de comunicación tuvo que aprender a manejar una crisis, ya que en caso de no saber hacerlo hubiera ocasionado más pánico a las comunidades. Para Alexis Mejía, analista local de Vinculación con la Comunidad de ECU 911 Samborondón, “tuvimos que manejar y las estrategias tanto operativas como comunicacionales para poder transmitir un mensaje



tranquilizador de que estamos bien, que estamos trabajando, de que estamos operativos para que no entre el caos” (comunicación personal, 27 de enero, 2020).

Ahora, nos encontramos ante una crisis sanitaria a escala global, Covid-19, que es mucho más compleja y difícil que las precedentes que han sido citadas, por los cambios y daños ocasionados. Por lo que el siguiente aporte acerca de la responsabilidad de los actores del sistema de comunicación como son los actores institucionales y medios de comunicación en la crisis del coronavirus que, a criterio de Sánchez y López (2020) “afroitan el reto de la transparencia, la coherencia, el entendimiento con los distintos stakeholders, el liderazgo y la divulgación” (p. 11).

Es importante que este sea capaz de sobrellevar situaciones bajo presión, donde una palabra pueda ser el fin o el despunte de la empresa. Es aquí cuando se destaca la importancia de saber sobrellevar una crisis, la significación de la comunicación asertiva y la trascendencia de un buen portavoz. “La labor principal de la persona responsable de la comunicación en la empresa es la de establecer el contacto con los diferentes públicos objetivo de la empresa, tanto internos como externos” (Merino, 2016).

La comunicación de crisis es considerada como uno de los más meticulosos componentes dentro de una empresa, puesto que esta debe ser tratada con suma cautela. Podría definirse a la comunicación de crisis como el conjunto de estrategias de gestión que buscan resolver determinada problemática dentro de la organización.

Según Riorda y Cabás (2005), existen dos formas de poder contrarrestar una crisis, la primera es analizar las debilidades y fortalezas de la empresa y la segunda es nunca descartar los riesgos; es decir, que es necesario estar siempre prevenido. Para ello, se demanda la toma de “decisiones rápidas en un momento de estrés y de datos desencontrados” (Merino, 2016, p. 161).

En referencia a lo mencionado, es importante destacar la obligación que tienen las corporaciones con sus públicos de dar respuesta inmediata en las primeras horas y tomar decisiones que beneficien tanto a la compañía como a los afectados. Además, se evidencian los escasos estudios sobre el papel del comunicador ante situaciones de crisis y en este caso de la institución del SIS ECU911. Por lo que este estudio ayuda a definir las competencias que han enfrentado y adquirido durante la emergencia de la COVID-19.

## **1.2 Justificación de la investigación**

La comunicación es un factor fundamental para poder relacionarnos dentro de nuestro entorno, así mismo ocurre con la comunicación de crisis y los comunicadores, en este caso, son algo indispensable para que las organizaciones puedan informar a sus públicos lo que sucede con sus empresas, este tipo de acciones les permiten a las mismas sobrevivir durante la situación actual del Covid-19. La importancia de este trabajo radica en que cualquier organización u empresa, por *default* debe enfrentarse a un problema, entonces es aquí cuando se precisa la importancia de un comunicador social que cuente con las competencias necesarias para saber solucionar una crisis emergente. Los directores de comunicación y su equipo dentro de instituciones -públicas o privadas- que son las encargadas de coordinar emergencias en la ciudadanía, como lo es el Servicio Integrado de Seguridad ECU 9-1-1 (SIS ECU 911), juegan un papel trascendental dentro de la misma.

En el Ecuador, la denominación de comunicación en tiempos de crisis, no se encuentra en manifiesto dentro del perfil profesional de quienes ejercen la profesión, muchos de ellos hacen uso de sus competencias para poder resolver problemas dentro de la institución para la cual laboran, es por ello que este trabajo de investigación busca identificarlas, reconocer la

formación de los profesionales que ocupan estos cargos y su nivel de conocimientos frente a la comunicación de crisis.

Los comunicadores sociales a lo largo de su preparación adquieren, desarrollan distintas actitudes y aptitudes, entonces es importante conocer cuáles son estas competencias dentro del campo comunicacional, para el perfil de salida de los comunicólogos -que se encuentran actualmente cursando estudios- y a su vez para aquellas instituciones primordiales, cuyo objetivo es establecer el orden y la seguridad de los habitantes de una región.

### **1.3 Ámbito de estudio**

A continuación se detallan datos importantes con respecto al análisis de caso, con la finalidad de desarrollar con mayor claridad el objetivo de estudio en el área de investigación.

#### **1.3.1 Alcance de la investigación**

Para el correcto estudio de este trabajo se aplicará un alcance descriptivo en la investigación, dado que se pretende identificar y describir cuáles son las competencias organizacionales que debe tener un comunicador social para el ejercicio de su función en instituciones públicas como SIS ECU911, ante una crisis. Dado que en este tipo de investigaciones se busca analizar las variables de la unidad de análisis y así describirlas detalladamente.

#### **1.3.2 Limitaciones**

El análisis no pudo centrarse en el Centro Zonal 7 SIS ECU911 como único objeto de estudio, que comprende a las provincias de El Oro y Loja, debido a la falta de personal de comunicación en las instituciones de dichas regiones.

### **1.4 Planteamiento del problema de investigación**

Esta investigación se ha planteado la siguiente interrogante: ¿Qué competencias son necesarias para el ejercicio estratégico de la comunicación en crisis en el SIS ECU 9-1-1?

### **1.5 Descripción del problema**

La formación del perfil de conocimientos con respecto a la comunicación y comunicación de crisis en los comunicadores sociales dentro del país es casi nula, puesto que se considera que su epistemología con base a la misma debería estar implícita dentro de la comunicación institucional, sin embargo, no es así. El papel de los licenciados en comunicación social dentro de instituciones con gran influencia en la población, debe ser una de las fortalezas de la organización, ya que deben conocer cómo anticipar una crisis y cómo dar respuesta rápida a la misma.

### **1.6 Problemas complementarios**

- ¿Los comunicadores han recibido cursos o capacitaciones sobre comunicación de crisis?
- ¿Qué relación existe entre la práctica y la teoría existente?
- ¿Cuáles han sido los acontecimientos en los que se aplicó la comunicación de crisis

### **1.7 Localización del problema- objeto de estudio**

La finalidad de este análisis de caso se encuentra centrado básicamente en la identificación de las competencias que presenta el perfil del comunicador social en situaciones de crisis dentro de la Dirección de Comunicación de SIS ECU 911.

### **1.8 Hechos de interés**

La pandemia del Covid-19 ha despertado una alerta mundial, siendo un tema de gran importancia el hecho de proporcionar información pertinente que informe a la ciudadanía sobre cómo enfrentar la situación actual, los comunicadores han desempeñado sus actividades como actores sociales en organismos públicos y privados; dicho esto, dentro de esta realidad se encuentran insertos los organismos de socorro, SIS ECU 911 es una institución del Ecuador encargada de la coordinación de emergencias. Para esta investigación se elaboró una

tabla de monitoreo de noticias que condensa hechos de interés en relación al objeto de estudio, utilizando para ello el motor de búsqueda *Google News*, seleccionando noticias relevantes de diferentes medios digitales, para poder conocer que ha sido publicado sobre *El papel del comunicador ante situaciones de crisis*, en este caso, de la Covid-19.

**Tabla 1.**  
*Monitoreo de noticias*

<b>Tipo de medio</b>	<b>Nombre del medio</b>	<b>Título de la noticia</b>	<b>Fecha</b>	<b>Género periodístico</b>	<b>Síntesis de la información</b>
Digital	prnoticias (España)	Las once ‘Global Capabilities’ que definen el perfil ideal del dircom	03-01-2020	Informativo	El Informe “Global Capabilities Framework” marca el perfil ideal de los directores de comunicación y las capacidades y habilidades necesarias para poder afrontar este cargo de manera responsable y de acuerdo a las exigencias del mercado empresarial.
Digital	Espaciadircom	¿Cuáles son las habilidades imprescindibles de los dircom españoles para 2020...?	08-01-2020	Opinión	El Informe Global Capabilities Framework pone sobre el tablero los retos que tendrán que afrontar los directores de comunicación durante el nuevo año 2020, definiendo de esta manera su perfil ideal, así como las capacidades y habilidades necesarias para afrontar esta posición en empresas e instituciones de forma responsable y de acuerdo a las exigencias del mercado corporativo.
Prensa	El Telégrafo	Nuevas oportunidades en tiempos de crisis	03-04-2020	Opinión	¿A qué me refiero con esto? Básicamente, a la importancia de pensar en las cualidades que definen a un comunicador (analizar escenarios, investigar y, con base en los resultados, construir propuestas) y constatar su aplicación en escenarios de incertidumbre.
Digital	infobae	Una gran oportunidad para los profesionales de la comunicación	15-08-2020	Opinión	El mundo ya cambió. Nos resulta fácil decirlo porque lo padecemos cada día. Tal vez haya llegado la hora de pensar lo mismo para los profesionales de la comunicación corporativa y los asuntos públicos.

Digital	Servicio Integrado de Seguridad ECU 911	Juan Zapata, Director General del ECU 911, dio a conocer el balance estadístico de atenciones durante cuarentena por COVID-19	26-04-2020	Informativo	Es importante destacar que el personal operativo del ECU 911 se mantiene 100% activo durante las 24 horas del día y manteniendo estrictos controles biosanitarios tanto en sus centros locales y zonales, como en sus salas operativas, es por ello que, desde esta institución se hace hincapié en que la ciudadanía debe realizar un correcto uso del 9-1-1 y llamar únicamente cuando se registre una emergencia.
---------	---	---	------------	-------------	--

Fuente: Adaptado de Vinuesa (2015).  
Elaborado por: Cordova y Zhune (2020).

## 1.9 Población

En la Coordinación Nacional del Servicio Integrado de Seguridad 9-1-1 se encuentran laborando un total de 2 comunicadores sociales, en la Coordinación del Zonal 7 de SIS ECU 911 hay un licenciado en comunicación y en la Coordinación Local de SIS ECU911 hay un comunicador dentro de la Dirección de Comunicación (ver tabla 2):

**Tabla 2.**  
*Distribución de coberturas de Centros ECU 911 en Ecuador*

CENTROS ECU 911	COBERTURA
ECU 911 Quito	Pichincha – Napo – Orellana
ECU 911 Samborondón	Guayas – Santa Elena
ECU 911 Ambato	Cotopaxi – Pastaza – Tungurahua
ECU 911 Austro	Cañar – Azuay
ECU 911 Machala	El Oro
ECU 911 Portoviejo	Manabí
ECU 911 Ibarra	Imbabura
ECU 911 Babahoyo	Los Ríos – Bolívar
ECU 911 Galápagos	Galápagos

ECU 911 Riobamba	Chimborazo
ECU 911 Macas	Morona Santiago
ECU 911 Loja	Loja – Zamora Chinchipe
ECU 911 Santo Domingo	Santo Domingo de los Tsáchilas
ECU 911 Tulcán	Carchi
ECU 911 Esmeraldas	Esmeraldas
ECU 911 Nueva Loja	Sucumbíos

---

#### SALAS OPERATIVAS

---

Sala Cotopaxi, Sala Pastaza, Sala Bolívar, Sala Quevedo, Sala Azogues, Sala Zamora, Sala Manta, Sala Orellana, Sala Rumiñahui, Sala Santa Elena, Sala Cotopaxi, Sala Pastaza, Sala Bolívar, Sala Quevedo.

**Fuente:** (SIS ECU 911, s.f.)

**Modificado** por: Córdova y Zhune.

### 1.10 Objetivos de la investigación

#### *Objetivo general*

- Analizar el papel del comunicador social en SIS ECU 911 y cómo este ha manejado la comunicación de crisis durante la emergencia sanitaria.

#### *Objetivos específicos*

- Determinar el perfil del comunicador social dentro del SIS ECU 911.
- Identificar las competencias de los comunicadores frente a la comunicación de crisis.
- Reconocer cuáles son las funciones que cumplen los comunicadores sociales dentro de SIS ECU 911.

### 1.11 Significación de la investigación

El presente análisis de caso se realiza debido a la discordancia entre el perfil multidisciplinario de un *comunicólogo* en centros de coordinación de emergencias y el cargo que desempeñan dentro del área de comunicación social, destacando la importancia de la figura del mismo como líder ante una crisis en la institución.

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, al ser un centro de atención de emergencias que coordina a instituciones articuladas tales como: Policía Nacional del Ecuador, Fuerzas Armadas del Ecuador, Cuerpo de Bomberos, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Salud Pública, Agencia Nacional de Tránsito, Secretaría de Gestión de Riesgos, Cruz Roja Ecuatoriana, Policía Nacional del Ecuador, es una de las instituciones más importantes del país, según la Revista Gestión (2015). En el departamento administrativo de SIS ECU 911, los profesionales realizan comunicación estratégica a partir de un plan de contingencia que suele ser un manual de gestión de crisis por el que éstos se rigen.

### **1.12 Supuestos**

A modo de supuestos que deben ser comprobados se presenta lo siguiente:

- En primera instancia, existe discordancia entre su perfil profesional y el cargo que desempeñan.
- Como segundo supuesto, los comunicadores sociales no han recibido capacitaciones permanentes sobre comunicación en situaciones de crisis.
- Partiendo de los supuestos anteriores, no existe autonomía en las sedes provinciales para crear planes de crisis por parte de los comunicadores, puesto que los planes de contingencia son enviados desde la Central de SIS ECU 911.

### **1.13 Metodología de la investigación**

La metodología de esta investigación tiene un enfoque cualitativo, cuya finalidad es cumplir con los objetivos previamente planteados a través de las técnicas que se mencionan a continuación:

- Dentro de este marco, la investigación se basará en la *revisión bibliográfica*, que a su vez permitirá mayor comprensión en cuanto a la teoría para poder desarrollar el marco conceptual.



- La segunda técnica a utilizar es la *entrevista a expertos*, donde se conocerá el nivel de conocimiento con respecto a la comunicación de crisis. .
- Por último, el tercer enfoque será la *entrevista a profundidad* a los comunicadores que laboran en los centros del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911-Samborondón, Machala y Loja, que fueron tomados como muestra de análisis a fin de analizar competencias y perfil profesional.

Atendiendo a estas consideraciones, esta investigación busca evidenciar el nivel de conocimiento de los especialistas en comunicación dentro de estos centros, estableciendo las respectivas diferencias en cuanto a la preparación que es solicitada para las coordinaciones nacionales, zonales y locales.

#### **1.14 Muestra y Unidad de Análisis**

En el país existen 16 Centros ECU 911 y 10 Salas Operativas. Para este estudio de caso se seleccionó a las Coordinaciones del Servicio Integrado de Seguridad ECU911 de: Samborondón (Nacional), Machala (Zonal) y Loja (Local), descartando a las salas operativas y como unidades de análisis se eligió a los licenciados de comunicación que integran la DIRCOM de dichos centros.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-EPISTEMOLÓGICA

En la actualidad existen una variedad de conceptos que tratan de definir la palabra comunicación. Por ello, se abordarán algunas concepciones para especificar cuál es el significado que tiene la comunicación, que en la actualidad ha logrado trascender cambiando su perspectiva ante la realidad, al ser comprendida como un proceso sujeto a transformaciones, pero que cumple un importante papel en la sociedad y en este caso dentro de las instituciones. Por su parte Márquez, García y Mejía (2017) manifiestan que “en un mundo tan cambiante la comunicación se ha convertido en uno de los elementos más importantes para la adaptación y desarrollo de las organizaciones” (p. 587). Es decir, la comunicación toma un papel relevante cuando surgen cambios en una institución, considerando que quienes la conforman deben adaptarse y hacer uso de ella, para un mejor desarrollo.

Ahora, ante la crisis del covid-19 la sociedad, las instituciones han sufrido un gran cambio, así como mencionan Costa y López (2020) “la presente crisis sanitaria ha supuesto una realidad mucho más compleja y grave que las precedentes, como la del ébola o la gripe A, más acotadas en su duración temporal y en los daños ocasionados” (p. 11).

Al respecto, Fernández (2020) manifiesta que, “la actual crisis sanitaria ha evidenciado que la comunicación es el sistema nervioso central de nuestra sociedad, la que mueve todos sus resortes y la que nos permite avanzar hacia uno u otro camino” (p. 381). Este autor destaca que la comunicación logra ser un medio para minimizar el impacto de la actual crisis que vive el mundo.

## **2.1 Bases teóricas y científicas**

### **2.1.1 Teoría Clásica de la Administración**

Esta teoría administrativa propuesta por Henri Fayol brinda dirección y soporte a las empresas para garantizar el buen funcionamiento de las mismas, además, busca conseguir eficiencia y el trabajo en equipo, sin dejar de lado la jerarquía. De la misma forma Cueva (2007) menciona que la teoría clásica de la administración se diferencia por su estructura y de las funciones que realiza una organización para alcanzar la eficiencia.

#### **2.1.1.1 Funciones básicas de la administración**

Al hablar de las funciones básicas de la administración propuestos por Fayol (1961), quien es un gran exponente dentro de esta área, afianza que gracias a su propuesta, se logra un buen equipo de trabajo y cooperativo, además, este método en vez de inventar cosas que ya habían pasado de moda hace cuarenta años, se llega siempre a algo mejor de lo que se conocía antes. En la página llamada *Web y Empresas*, donde tratan temas organizacionales, Riquelme (2019) expresa que “Henri Fayol fue uno de los primeros teóricos en definir las funciones de la administración en su libro *Administration Industrielle et Generale* de 1916” (ver figura 1):

**Figura 1. Funciones de la administración**



Fuente: Web y Empresas (s.f.)  
Elaboración por: Córdova y Zhune

### **2.1.2. Comunicación Estratégica Organizacional de Marcelo Manucci**

Al hablar de comunicación estratégica organizacional Manucci (2007) menciona que existen organizaciones que deben enfrentar situaciones difíciles, y su planificación no alcanza para que lleguen a ser efectivas, además del uso de las mismas herramientas, se encuentran atrapados y no se percatan de la falta de visión y liderazgo. Es decir, al encontrarse la institución en riesgo, puede ser que la planificación no sea suficiente, sino que debe visualizarse otros aspectos para mejorar la situación.

Además, Manucci (2007) explica que “un proceso de cambio implica abandonar parte de lo conocido para avanzar en un territorio desconocido. Este pasaje de la incertidumbre (que significa dejar lo conocido) a la acción (de avanzar sobre lo desconocido)” (p. 21). En este sentido, la comunicación gestionada de una forma estratégica plantea la relevancia de su papel, si por medio de ella se alcanza a preparar a las organizaciones para aprovechar las oportunidades y asumir situaciones de cambio y transformación.

Por otra parte, Martínez, Gómez y Martínez (2017) apuntan que “las organizaciones actuales están permanentemente interactuando con un entorno altamente cambiante” (p. 135). Por esta razón Manucci (2007) indica que:

(...) cambiar las perspectivas de la realidad corporativa, redefinir espacios de intervención y desarrollar nuevas herramientas de cambio es el desafío actual que lleva a las organizaciones a trascender un espacio construido previsible y determinado para integrar la dinámica de una trama de posibilidades, para trazar nuevos rumbos que posibiliten crecer y participar. (p. 24)

### **2.1.3 Teoría de la Impression Management (IM)**

Este modelo teórico también llamado *Gestión de las impresiones de Jácome* hace referencia a los componentes que son clave para la reputación personal y organizacional. Schweizer & Wijnberg, citado en López, Darós y Gomis (2016), considera que “esta premisa está unida a la noción de que la reputación puede ser transferida del individuo a la organización y viceversa”. En otras palabras podemos decir que el profesional, a través de su comportamiento y actitudes, hace a la empresa.

“Dicho modelo sienta sus bases en la visión integradora y relacional de las tres dimensiones constitutivas de la IM (identidad personal, identidad social e identidad profesional o corporativa)” (López, et. al, 2016). El autor plantea que para poder ocupar el cargo de Director de Comunicación (DIRCOM) en una empresa, se debe aplicar este modelo de selección de personal, dado que los profesionales estarán dentro del área administrativa y por lo tanto deben tener muy clara la importancia de su papel y su actuar en la organización.

### **2.1.4. Teoría del Caos**

Al hablar de caos, hace referencia a una alteración a la linealidad de sucesos cotidianos, ocasionando pérdidas personales y económicas, genera desorden y pánico en los ciudadanos. Mintzberg, citado en González (2009), afirma que “la teoría del caos sugiere que los acontecimientos son impredecibles, que las irregularidades son una propiedad fundamental de las organizaciones, donde pequeñas perturbaciones pueden tener grandes efectos” (p.30), por ello el autor sugiere que los directivos en las instituciones deben estar listos para el cambio constante.

Esta variable teórica, trata sobre los cambios bruscos y volátiles que una empresa puede sufrir tras no ser capaz de predecir una situación que podría ocasionar alboroto en la misma y que podría llegar a afectar a la misma. Al respecto, Murphy (1996) manifiesta lo siguiente:

(...) intenta entender el comportamiento de los sistemas que no se despliegan en una forma linealmente predecible, convencional de manera causal a lo largo del tiempo. Cuando se ven en conjunto, estos sistemas manifiestan patrones y estructuras definidas. Sin embargo, en ningún momento se pudo predecir su dirección futura a partir de su historia pasada. (p. 96)

Tal y como se analiza, “una organización manejada en forma caótica, estará en un estado de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites” (González, 2009, p. 30). Los estados de caos, no siempre son negativos, pues permitirá a los individuos la opción de promover su adaptabilidad antes hechos que no consideren comunes.

## **2.3 Variables teóricas de estudio**

### **2.3.1 Antecedentes de la comunicación de crisis**

Desde la antigüedad la comunicación ha permitido mantener una constante interacción entre los seres humanos, es aquí cuando aparece la necesidad de ir más allá de pronunciar palabras, pues la redacción, impresión y propagación de gazetas permitirían a los ciudadanos conocer un poco más de situaciones sociales, políticas o económicas que se suscitaban en su entorno. Era muy sencillo hacer comunicación en esos tiempos, dado que cualquier persona lo hacía, desde el joven zapatero con afición a la lectura, hasta el anarquista de mediana edad.

Con la llegada de la revolución fue necesaria la presencia de individuos que conozcan sobre publicidad y relaciones públicas, entonces es a partir de ese momento donde la comunicación institucional empieza a jugar un papel trascendental en las organizaciones. “En los años setenta no se conoce el término *comunicación en crisis*, porque, oficialmente, no había crisis, se imponía una conspiración de silencio, se negaba todo o se buscaba hábilmente un chivo expiatorio a quien culpar” (Paniagua, 2010, p. 1-7).

Cualquier acontecimiento de carácter natural u ocasionado por el hombre, puede poner en riesgo a una institución, como lo fue el caso del terremoto de Lorca (España) en el 2011, donde la comunicación de crisis del Ayuntamiento de Lorca jugó un papel importante dentro del desarrollo de esta situación. Medina (2016) explica:

(..) la estrategia de comunicación de crisis del terremoto de Lorca ha podido reforzar la capacidad de liderazgo público respondiendo con habilidad a las tareas críticas y permitiendo mejorar el rendimiento electoral para quien gestiona la crisis desde la responsabilidad gobierno. (p. 36)

En el año 2016, Argentina se enfrentó a una crisis sanitaria de dengue hemorrágico, de estragos alarmantes. Frente a esta situación, las instituciones públicas de sanidad demostraron falta de previsión y reacción. Por su parte, en México, aparecieron brotes de Gripe A que contagiaron a un gran porcentaje de ciudadanos. En este caso, las instituciones de salud (a diferencia de Argentina) pudieron enfrentarse a la crisis, eligiendo estrategias adecuadas de prevención y reacción inmediata, permitiendo una comunicación bidireccional entre la institución y sus públicos.

En Ecuador, la Dirección Nacional de Comunicación Social del Ministerio de Educación, comprendió la importancia de la *Comunicación y Gestión de Crisis*. Como menciona Luna (2014) “promover la aplicación de una guía práctica de Gestión de Crisis Comunicacional, como uno de los productos de su estrategia comunicacional, para generar acciones preventivas y anticipadas” ( p.58). Autores como Quintana y Baquerizo (2019) explican que la ejecución de los planes de prevención para crisis, no son aplicados en su totalidad en el país.

(...) la gestión de crisis en las 28 empresas estudiadas se enfoca principalmente en la seguridad y la salud ocupacional, es decir, desde la atención de la emergencia.



No se evidencia que estas empresas posean un plan de acción de comunicación en función de los diversos públicos con los que se relacionan y de las posibles situaciones de riesgo que pueden enfrentar.(p. 36)

En el 2017, se realizó un estudio similar, a éste tema aquí planteado, en la Universidad Particular de Loja (UTPL) cuyo título fue *Gestión de la Comunicación Interna en las Universidades del Ecuador*, donde se analizaron 26 universidades ecuatorianas para conocer si contaban con comunicadores sociales para el ejercicio de su función. Los resultados evidenciaron que el 80% de las áreas cuenta con encargados de comunicación quienes realizaron una buena selección de estrategias y mantuvieron una adecuada comunicación, tanto interna como externa. Con estos antecedentes se evidencia la importancia de la temática que aborda esta investigación, dado que su aplicación es necesaria para el desarrollo sostenible de comunicación dentro de las instituciones públicas.

Autores como Losada (2019), en un texto sobre la crisis, argumenta que “en situaciones de crisis, la comunicación sigue siendo un elemento imprescindible, puesto que contribuye enormemente a su propagación y es indispensable en su resolución. Pero la comunicación no borra la crisis” (p. 25). Es decir que ayuda de forma natural a su resolución al hacer frente con la capacidad y responsabilidad profesional y de conectar con aquellos que se ven afectados por lo que sucede.

Del mismo modo, Vázquez, García y Pineda (2019) explican que en situaciones de caos o crisis la comunicación funciona como un elemento cohesionador, permitiendo de alguna manera dar sentido y orden a las distintas variables que actúan en ese espacio temporal. Además, mencionan que “realmente gestionar una situación de crisis de forma proactiva exige necesariamente estar preparados para poner en marcha los procedimientos diseñados para ese escenario” (p. 1750). Es decir, para la gestión de una crisis las personas que se

encuentren al frente deben conocer sobre qué se debe hacer en esa situación para que efectúe los debidos acciones.

En la actual pandemia del coronavirus, el mundo se encuentra ante una situación de crisis, como lo mencionan Crespo y Garrido (2020) “se trata de una crisis a gran escala” (p.13). Además, estos autores argumentan que en esta crisis se evidencian factores de sorpresa, de desestabilización, estrés, menos tiempo para la toma de decisiones, un público afectado emocionalmente, entre otros aspectos; es decir, en una situación de crisis se está expuesto a acontecimientos no esperados que amenazan la estabilidad de una institución, sus integrantes, su público y su entorno. Por ello, es importante la gestión de crisis para ayudar a reducir su impacto.

La gestión de crisis significa para Fernández y Ramírez (2020) “ todas las medidas tomadas, antes, durante y después de una crisis para aminorar o reducir el daño causado” (p. 8). Por lo que mediante un gestión de crisis se pretende disminuir y dar respuestas a las condiciones previas en el menor tiempo posible y en el caso de suceder esa crisis que sus efectos sean mínimos. Por otro lado, Sánchez (2020) menciona que la gestión de crisis es “como se responde a lo que ocurre” (p. 53). Es decir, consiste en dar respuesta con estrategias, acciones, y otras medidas para enfrentar esa crisis. También, la gestión de crisis ha alcanzado mayor importancia en las instituciones. Al respecto, Burgos y Pacheco (2016) “ la gestión de crisis ha sido una de las principales preocupaciones de la comunicación organizacional, especialmente durante los últimos 25 años, y las aproximaciones a su conceptualización” (p. 117-118).

### **2.3.2 Comunicación de Crisis**

El mundo está en crisis, es lo que a menudo se escucha decir, pero para tener una definición menos abstracta y más clara de lo que significa crisis, el Diccionario de la Real Academia

Española de la Lengua (RAE, 2020) la define como un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. Para Valarezo (2019) “se trata de un tipo de comunicación definida por su carácter temporal y con unos límites bien definidos” (p. 105). La comunicación de crisis busca estratégicamente encontrar solución a problemas que afectan a la imagen, identidad o reputación de la empresa, “debe enfrentarse a catástrofes, desórdenes, desviaciones y perturbaciones que generan una situación de incertidumbre, intentando, como objetivo principal, limitar la escalada del fenómeno”(Valarezo, 2019, p. 43). Cada institución tiene su talón de Aquiles, por ello deberá existir un gabinete de comunicación encargado de identificar las posibles amenazas que podrían o no afectar a la empresa.

### **2.3.3. Comunicación Institucional**

La comunicación institucional para Apolo, Báez, Pauker y Pasquel (2017) es uno de los pilares de un trabajo colaborativo que se fortalece gracias a la construcción de vínculos, emociones y experiencias. Los individuos son seres sociales, con experiencias de lo cotidiano y de los contextos en los que se desenvuelven. Es decir, la comunicación institucional en las organizaciones se forman lazos entre sus integrantes, por medio del intercambio de significados e ideas, para llegar a cumplir un mismo objetivo. Otro aporte lo hace Montoya (2018) quien argumenta que:

(...) las organizaciones hay componentes controlables o que se pueden coordinar en lo referente a la comunicación existen elementos que deben tomarse en cuenta y que afectan sus acciones internas como el hecho de que estas se encuentran con un contexto cambiante, una época compleja, competitiva y cargada de incertidumbre. (p. 783)

Además, Apolo, Báez, Pauker y Pasquel (2017) consideran que las acciones internas “permiten a los profesionales de esta área desarrollar estrategias comunicacionales alineadas a las necesidades de la organización” (p. 536). Estos autores refieren que en una institución los profesionales trabajan en relación a intereses comunes y del contexto laboral, para llegar al mismo fin. Una interrogante que queda por resolver es hasta dónde llega la labor del comunicador institucional.

Tal como plantea Osto (2016) el ser humano por su naturaleza desea reconocer el medio que lo rodea, por lo que “ dentro de las organizaciones el colaborador siente la necesidad de estar en constante comunicación con su entorno” (p. 81). Por ello el comunicador al desempeñar su labor debe conocer su institución internamente, así como su público externo y el entorno en él que nos encontramos para así poder actuar con eficacia.

Márquez, García y Mejía (2017) mencionan que “en la actualidad las acciones que realizan las instituciones giran en torno a la comunicación, ya que de esta depende el logro de los objetivos organizacionales. Por este motivo en las grandes empresas existen y valoran los departamentos de comunicación” (p. 588). Ahora bien, con la actual crisis social de la COVID-19, el campo institucional se ha visto afectado, así como lo menciona Xifra (2020):

(...) el cambio de modelo laboral, con él paso a modalidades de teletrabajo de funciones que nunca se plantearon un uso exclusivo de las tecnologías de la información como canal prioritario de comunicación entre empleadores y empleados, es uno de los rasgos fundamentales de esta crisis. (p.7)

#### **2.3.4. Papel del comunicador**

El comunicador social es un profesional con habilidades, conocimientos y competencias necesarias para enfrentar circunstancias que ocurren dentro su campo de acción en la sociedad que suelen ser variadas y cambiantes. Dentro de una institución deben cumplir con

ciertos requerimientos, debido a que el campo de acción del comunicador ha cambiado en los últimos tiempos, por lo que deben estar atentos en comprender esos ritmos e irse apropiando y adaptando a los nuevos escenarios dentro del espacio comunicacional, donde deben pensar cómo actuar frente a los retos y hacer comunicación. Para Barrera y Palacios (2015), la incertidumbre y el desconcierto son factores que afectan tan significativamente a una organización, se deben diseñar estrategias que posibiliten la anticipación y la actuación frente a lo desconocido. Asimismo, estos autores sostienen que:

(...) es en este aspecto donde la comunicación, gestionada de manera estratégica, comienza a plantear su papel, dado que es a través de ella que se logra preparar la organización para reducir la incertidumbre, aprovechar las oportunidades y asumir posiciones de transformación y cambio. (Barrera y Palacios, 2015, p. 204)

En una encuesta realizada a estudiantes de comunicación se identificaron ciertas competencias que debe desarrollar el comunicador social, según Barrera y Palacios (2015) son “dominio de la expresión oral y escrita, ejercicio ético de la profesión, interrelación con la sociedad, conocimiento del contexto, pensamiento crítico y analítico, manejo de medios e información, dominios tecnológicos, cultura general y creatividad” (p. 203).

Por su parte, Baquerizo, Correa y Yaguache (2018) manifiestan que “las empresas están reconociendo la importancia del DIRCOM como un gestor de reputación institucional, tiene mayores responsabilidades estratégicas y menos operativas” (p. 68). Es decir, los profesionales de la comunicación de los departamentos de comunicación realizan actividades en las que deben tomar decisiones y ser prácticos en su gestión.

Martín Barbero (2011), autor representativo en las ciencias de la comunicación, indica que el oficio del comunicador está relacionado con “trabajo y lucha por una sociedad en la que comunicar equivalga a poner en común, o sea, a entrar participar y ser actores en la

construcción de una sociedad democrática” (p. 20). Lo que hace referencia este autor es que el papel del comunicador está en constante cambios suscitados en la sociedad de hoy, desde aspectos culturales, políticos y sociales, hasta la revolución tecnológica.

En las instituciones también ha alcanzado relevancia el papel del Director de Comunicación (Dircom), por su parte Márquez, García y Mejía (2017) manifiestan que el DIRCOM “ no solo dirige la comunicación, sino que también construye una cultura dentro de la institución” (p. 590). Otra perspectiva es la de Joan Costa, uno de los comunicólogos más importantes de Europa y América Latina, precursor del DIRCOM, quien en una entrevista efectuada por Zapata (2011) indica que “el DIRCOM es una figura muy afianzada en las organizaciones. La mayoría de las medianas y grandes empresas cuentan con un DIRCOM o Departamento de comunicación” (p.19). Por otro lado, Zambrano, Páez y Moreno (2018) aseveran que el perfil competencial para el DIRCOM se divide en cuatro dimensiones:

- Cognitiva: dominio de teorías fundamentales y autoconocimiento sobre su papel de gestor en la organización.
- Analítica: conjunto de habilidades para la organización e interpretación de datos de primer y segundo orden.
- Técnica: compendio de habilidades digitales e información clave para los procesos comunicacionales.
- Conativa: destrezas para la operacionalización, con criterios de excelencia e innovación.

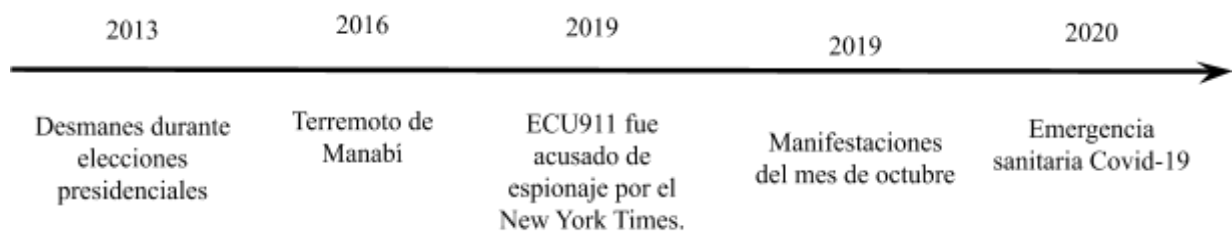
Para conocer acerca de la función que tiene el comunicador, Rivadeneira y Montoya (2017) explican que:

(...) el comunicador social, resulta ser el gestor o mediador dentro del campo de la comunicación, sirviendo como fuente de información y expresión entre los

medios masivos y la cultura en general. Difunde, representa y proyecta la información con el uso de estrategias comunicativas que fortalecen la relación entre las distintas entidades y el público objetivo. (p. 62)

El papel de un comunicador social de ECU 911 es realmente importante y este debe tener la capacidad de saber sobrellevar crisis, Alexis Mejía, analista local de vinculación con la comunidad explicaba cuáles fueron las crisis a las que los comunicadores de ECU 911 se han tenido que enfrentar (ver figura 2). “Aquí se visibilizó bastante el trabajo del comunicador y fue tan importante que tuvimos que atender nosotros mismos a través de redes sociales las emergencias más relevantes” (comunicación personal, 08 de octubre de 2020).

**Figura 2. Situaciones de crisis que tuvo que enfrentar ECU 911**



Fuente: (Mejía, comunicación personal, 08 de octubre de 2020)

Elaboración de: Cordova y Zhune

### **2.3.5. Competencias del comunicador**

Las competencias son consideradas como el plus dentro del campo laboral, ya que estas incluyen una serie de comportamientos que reflejan el desenvolvimiento y buen manejo de conocimientos dentro de su espacio de trabajo. El concepto de competencia tiene varias concepciones. Como lo menciona López (2016), el mismo vocablo ha sido derivado en su confusión, y se le ha dado un mal uso asignándole al propio término realidades diferentes. Por ello, mediante un revisión de la literatura de varias definiciones del concepto *competencias*, se seleccionó el aporte de Tejada y Ruíz (2015) quien explica que el concepto

de competencias abarca un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes que son coordinados e integrados con el fin de que el individuo pueda saber ser, estar y hacer en el ejercicio profesional. Dominar esos saberes permiten que sea capaz de actuar con eficiencia en situaciones de su trabajo.

Por otro lado, López (2016) considera que las competencias “permiten identificar atributos personales (capacidades, idoneidad, elementos de proceso ( tener la habilidad, cierta destreza, ir al encuentro una cosa de otra, estar de acuerdo con aspirar) y referencias a un producto (conseguir algo, aspirar a algo)” (p. 313).

Al respecto, Galdeano y Valiente (2010) señalan que las competencias se refieren a “la capacidad de un profesional para tomar decisiones con base en los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a la profesión, para solucionar los problemas complejos que se presentan en el campo de la actividad profesional” (p. 29). Las competencias conforman una variedad de características que definen cómo se desenvolverá el profesional al encontrarse dentro de su campo de acción.

Dentro del campo laboral, muy aparte de la formación académica que un individuo tenga, las competencias brindan un *plus* en cuanto a contratación se refiere. Para Catalano, Avolio y Sladogna (2004), “las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes” (p. 39). Este tipo de competencias no se refiere al nivel de rendimiento de un trabajador, sino a las acciones de desempeño en el entorno laboral. Barrera y Palacios (2015) en un análisis sobre competencias y capacidades de un comunicador destacan las siguientes competencias básicas (ver tabla 3):



**Tabla 3.**  
**Competencias Básicas del comunicador social**

- 
- Actuar de manera ética, transparente, honesta y comprometida con su sociedad.
  - Dominar la expresión oral y escrita.
  - Ser empático y escuchar.
  - Conocer su contexto y realidad social, cultural, económica, política, tecnológica.
  - Ser reflexivo, crítico e investigativo, plantearse interrogantes.
- 

Fuente: (Barrera y Palacios, 2015).

Otros autores como Arméndariz (2015) resalta que en el campo laboral ser competente consiste en saber resolver problemas, situaciones laborales que sean independientemente, por lo que no solo debe contar con los conocimientos adquiridos en el proceso de formación, sino también de disponer de ciertas habilidades y actitudes para que pueda desarrollar sus actividades propias de una profesión. Es decir, deben ser profesionales capaces de enfrentar situaciones de cambios constantes dentro de la institución, desde las crisis u otros acontecimientos deben saber que hacer para actuar y reducir su impacto.

### **2.3.5.1 Competencias organizacionales**

Las competencias en el ejercicio estratégico de la función dentro de una institución según para Pacheco (2005):

(...) el ejercicio de un estilo de liderazgo participativo de todos los actores de la organización que facilita el trabajo de equipo y, un manejo adecuado de los conflictos propios e inherentes a cualquier organización, son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores. (p.72)

Otros autores como Cadalzo, Becerra, Albojaire y López (2016) definen las competencias organizacionales como al conjunto de características de la institución relacionadas especialmente con su capital humano, quienes poseen conocimientos, capacidades y experiencia que adquieren durante su proceso de trabajo, para desempeñar una buena labor en la organización. Por otro lado, Barrero y Palacios (2015) mediante un estudio han determinado ciertas competencias específicas del comunicador dentro de cualquier organización, las cuales son (ver tabla 4):

**Tabla 4.**

**Competencias Específicas del comunicador en las organizaciones**

---

- Posibilitar espacios de intercambio, diálogo y participación.
  - Desarrollar una visión global y sistémica de la organización, de la sociedad y de sus diferentes fenómenos.
  - Investigar, analizar y planificar todas las políticas, planes y acciones de comunicación desde una perspectiva estratégica.
  - Promover una cultura dentro de la organización acorde con valores, creencias y significados compartidos por sus integrantes.
  - Posibilitar la inserción de la organización en su entorno de manera armónica, responsable y sostenible.
  - Posibilitar la integración y construcción de identidad/es.
- 

Fuente: Barrero y Palacios (2015, p.219).

Asimismo, estos autores sostienen que hay que considerar que las competencias se pueden transformar con el tiempo. Es decir, considerando el contexto en el que se encuentra inmerso el comunicador, dichas competencias van cambiando, siendo este el caso, ahora a causa de la pandemia de la COVID-19 han tenido que adaptarse. Por eso, Sánchez (2020) menciona que las acciones que se pueden realizar para una buena estrategia de comunicación pueden ayudar a reducir riesgos. Al respecto, indica que “se conforma el equipo de comunicación de riesgo, se establece coordinación interna, interinstitucional, la capacitación de voceros, la elaboración de mensajes, la definición de canales y los formatos de difusión, el plan de comunicación, el monitoreo y la evaluación” (p. 52).

### **2.3.5.2 Comunicación y Liderazgo**

Ser líderes es importante para poder ser portavoces dentro de una empresa u organización, dado que de esta forma existirá una pronta respuesta por parte del equipo de trabajo de la misma, no obstante, una empresa no solo necesita un líder que ordene, necesita un líder que sepa comunicar de manera horizontal y que genere empatía con el público interno de la institución. “Los líderes más eficaces saben manejar las emociones propias y de sus colaboradores, porque comprenden que su eficacia no depende solo de lo que dices y haces sino del modo en que lo hacen” (Madariaga, 2010).

Es por ello que mantener una comunicación clara y eficaz permitirá generar un clima laboral más ameno, permitiendo un mejor desenvolvimiento de los funcionarios de la institución. “No es factible la idea de la empresa que mide y controla a sus miembros para imponer comportamientos predecibles que inhiben la creatividad e iniciativa de éstos, que asegure el aumento de la productividad y rentabilidad a corto plazo” (Ramírez, 2012, p. 20).

### **2.3.6. Perfil Profesional**

El profesional al momento de escoger una carrera va ir adquiriendo conocimientos fundamentales que le ayudarán a su formación para un buen desempeño en el campo laboral. Martelo, Villabona y Jiménez (2017) comentan acerca del perfil profesional que “se determina las competencias del egresado para lograr el desempeño laboral según su área disciplinar; son las cualidades que demuestra para resolver problemas en un entorno de trabajo cambiante e incierto, y la capacidad para aprender y afrontar nuevas situaciones” (p. 16). Es decir, el individuo posee competencias para su desenvolvimiento en el campo laboral y también cuenta con otras cualidades para enfrentar situaciones difíciles.

Por ello, se puede definir el perfil profesional como esas características que determinan al individuo para ser capaz de desempeñar un cargo. Al respecto Sánchez, Campos y Berrocal

(2015) manifiestan que el perfil responde a un “conjunto de capacidades y competencias que identifican los conocimientos y habilidades específicas de un informador para desempeñar las responsabilidades propias de su profesión o de una tarea concreta” (p.196). De acuerdo con los autores, esas capacidades aportan al profesional a realizar bien su trabajo.

Además, para Baquerizo, Correa y Yaguache (2018), el papel del profesional debe tener una mirada holística de los procesos que surgen en la comunicación en la institución, también, un experto y gestor de la identidad y cultura, que se relacione con sus públicos interno y externo. En este sentido, se entiende que realiza un papel de gestor estratégico importante en la organización que labora.

### **2.3.7. Servicio Integrado de Seguridad ECU 911**

El Servicio Integrado de Seguridad *SIS ECU911* es una institución encargada de la coordinación de emergencias dentro del país, cuya misión es:

(...) gestionar en todo el territorio ecuatoriano, la atención de las situaciones de emergencia de la ciudadanía, reportadas a través del número 911, y las que se generen por video vigilancia y monitoreo de alarmas, mediante el despacho de recursos de respuesta especializados pertenecientes a organismos públicos y privados articulados al sistema, con la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana. (Servicio Integrado de Seguridad [SIS ECU 911] (s. f.)

Esta institución se encuentra articulada a otras instituciones a través del modelo de gestión que consiste en una llamada de alerta que ingresa al *Área de Evaluación de Llamadas* (primer filtro), llamada que es clasificada y enviada al *Área de Despacho de Emergencias*, donde se coordina el traslado de valores necesarios para la emergencia (SIS ECU911, s.f.). Aquí participan:

- La Agencia Nacional de Tránsito y Comisión de Tránsito (Gestión de tránsito y movilidad).
- Fuerzas Armadas (Servicios Municipales y Servicios Militares).
- Policía Nacional del Ecuador (Seguridad Ciudadana).
- Ministerio de Salud, IESS y Cruz Roja (Gestión Sanitaria).
- Cuerpos de Bomberos (Gestión de Siniestros).
- Secretaría de Gestión de Riesgos (Gestión de Riesgos).

También denominados de *mayor relevancia* o de *concentración masiva*, hacen referencia a sucesos que ponen en riesgo a una comunidad generando desatando una serie de reacciones en los afectados y los relacionados indirectamente. Instituciones como El Servicio Integrado de Seguridad SIS ECU 911 es una institución subdividida a nivel nacional, encargada de coordinar este tipo de emergencias de la mano de instituciones articuladas, así como expresa él SIS ECU911 (2016) para salvaguardar y garantizar la vida de las personas se ponen en funcionamiento los protocolos y procedimientos necesarios.

El SIS ECU911 ha enfrentado varias situaciones complejas como son: sismos, manifestaciones de octubre 2019, atención de miles de emergencias y ahora la crisis sanitaria de la COVID-19. Según el informe de Gestión del Servicio Integrado de Seguridad (2020), “mantienen la operatividad de los centros Zonales y locales a nivel nacional con la participación activa de los funcionarios durante las 24 horas” (p. 3). Es decir, los miembros que conforman dicha institución se encuentran laborando ante esta crisis que ha llegado afectar al país, cambiando la forma de vida, hasta del trabajo, que se han tenido que enfrentar a grandes cambios.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque de investigación**

Esta indagación es de carácter cualitativo porque la finalidad de esta investigación es conocer cualidades de los comunicadores sociales de SIS ECU911, más no, contabilizarlas o cuantificarlas. Es decir, en la recolección de datos no será necesaria la medición, sino conocer, describir e interpretar los resultados obtenidos.

El enfoque de investigación cualitativa profundiza fenómenos o hechos tal y como suceden en la realidad analizados desde el punto de vista de los participantes en su espacio y en relación a esos aspectos que los rodean. Por ello Guerrero (2016) explica que la selección de una investigación cualitativa se centra en buscar comprender la perspectiva de una persona o grupos de individuos que serán investigados, sobre sucesos que los rodean, es ahondar sus experiencias, opiniones, y poder conocer de esta forma cómo perciben la realidad.

#### **3.2. Diseño de investigación**

La siguiente investigación tiene un diseño de estudio no experimental y es transversal descriptivo, debido a que no se construye ninguna situación, las unidades de análisis son estudiadas en un entorno real, en su ambiente (en este caso dentro del departamento de comunicación de SIS ECU 911), por lo tanto las variables no serán alteradas, ni modificadas, esto permitirá un mejor análisis de resultados.

Es una investigación transversal descriptiva porque ofrece la opción de estudiar unidades de análisis particulares (comunicadores sociales de SIS ECU911) y analizar las variables en un momento específico de tiempo, mientras proporciona una descripción de los mismos.

Básicamente en este estudio no se considera lo que sucede antes o después, los datos se recopilan en un solo período de tiempo, que refiere a la crisis pandémica.

### **3.3. Alcance de la investigación**

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, dado que se pretende identificar y describir cuáles son las competencias que debe tener un comunicador social para el ejercicio de su función en instituciones públicas como SIS ECU911. Al respecto, las investigaciones de alcance descriptivo identifican las variables de la unidad de análisis y así las describen detalladamente.

### **3.4. Técnicas y herramientas**

#### **3.4.1. Tipo de Muestreo: No probabilístico**

Es un tipo de muestreo no probabilístico, ya que la investigación tiene un enfoque cualitativo, por lo tanto depende únicamente del criterio del investigador la selección de los sujetos a estudiar. En este tipo de muestreo la elección de los elementos muestrales (comunicadores sociales de SIS ECU911) no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con el alcance de la investigación. Sabremos que la investigación ha recolectado los datos suficientes cuando los resultados lleguen a la *saturación*; es decir, cuando los datos que nos brinda nuestra unidad de análisis se vuelvan repetitivos.

#### **3.4.2. Proceso de selección de muestra: Sujetos participantes**

Para la selección de la muestra en esta investigación se aplicó el proceso de sujetos tipo, puesto que la muestra está constituida por una unidad de análisis que cumple con características y cualidades necesarias para su estudio, en este caso la unidad de análisis son los comunicadores sociales de SIS ECU911 Samborondón (Nacional), Machala (Zonal) y Loja (Local). Este tipo de procesos son aplicados con la finalidad de obtener datos más profundos, mas no, busca cantidad ni estandarización.

### 3.5. Instrumentos

Para la recolección y análisis de los datos obtenidos de nuestra unidad de análisis, se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

#### 3.5.1. Revisión bibliográfica

Permite al investigador obtener un punto de vista más amplio con respecto al problema a investigar, dado que se realiza un estado de cuestión, el cual implica la recolección de documentos como tesis, libros o artículos científicos (fuentes documentales), logrando así enriquecer bibliográficamente el estudio. Para analizar la información recolectada se aplicó una matriz de desarrollo conceptual que facilitó el análisis de los artículos científicos (ver tabla 5).

**Tabla 5.**

*Matriz de desmontaje de artículos científicos*

Título de la investigación	Objetivo de la investigación	Metodología de la investigación	Resultados relevantes	Conclusiones	Dirección URL

Fuente: Belcher (2017).

Modificado por: Cordova y Zhune.

#### 3.5.2. Entrevistas

Las entrevistas se utilizaron para recolectar datos (fuentes testimoniales) de expertos que tienen conocimiento sobre la Comunicación y Gestión de Crisis, esto permitió realizar un contraste con la información recolectada en las fuentes documentales. Así como menciona Ruíz (2015) que la entrevista es una manera de comprender una realidad. Y, entrevista a profundidad a los comunicadores que laboran en los centros del SIS ECU911. Al respecto Fuster (2019) explica de la entrevista a profundidad que “se espera adquirir información acerca del objeto de estudio, teniendo en cuenta que esta información está presente en la biografía del individuo entrevistado” (p.210). Para aplicar este instrumento de recolección de



datos se realizó un banco de preguntas destinado a tres grupos: especialistas nacionales, especialistas internacionales y comunicadores sociales de SIS ECU 911.

En las entrevistas, las variables a analizar fueron: a) Competencias, b) Servicio, c) Experiencias, d) Manejo de crisis. La matriz de análisis de entrevistas tuvo como finalidad identificar los datos, relacionados al tema, que brindaron los entrevistados a fin discernir la información necesaria para el estudio (ver Tablas 6-11).

**Tabla 6.**  
*Matriz de análisis de entrevistas: Especialistas Nacionales*

<b>Grupo</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ideas principales</b>
Especialistas Nacionales	Competencias/Perfil	
	Servicio	
	Experiencias en crisis	
	Manejo de crisis	

Fuente: Quezada (2015).  
Modificado por: Córdova y Zhune.

**Tabla 7.**  
*Matriz de análisis de entrevistas: Especialistas Internacionales*

<b>Grupo</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ideas principales</b>
Especialistas Internacionales	Competencias/Perfil	
	Servicio	
	Experiencia en crisis	
	Manejo de crisis	

Fuente: Quezada (2015).  
Modificado por: Córdova y Zhune.

**Tabla 8.**  
*Matriz de análisis de entrevistas: Comunicadores de SIS ECU 911*

<b>Grupo</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ideas principales</b>
Comunicadores de SIS ECU 911	Competencias/Perfil	
	Servicio	
	Experiencia en crisis	
	Manejo de crisis	

Fuente: Quezada (2015).  
Modificado por: Córdova y Zhune.

**Tabla 9.***Fuentes de información participantes nacionales*

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Institución/ Ciudad</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
Fanny Paladines	Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)	Loja	28 de enero de 2020
Jenny Yaguache	Docente de comunicación organizacional de la UTPL.	Loja	29 de septiembre de 2020
Jorge Largo	Coordinador general y asesor del Gobierno Municipal de Atahualpa, Ex coordinador Nacional de ECU 911	El Oro	10 de octubre de 2020

Fuente: Quezada (2015).

Modificado por: Cordova y Zhune.

**Tabla 10.***Fuentes de información participantes internacionales*

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Ciudad.</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
Bruno Cernigliaro	Máster en comunicación corporativa y planificación estratégica de la Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA). Capacitador y Speaker en temas de Comunicación Corporativa. Docente en la UNSTA. Gerente de comunicación.	Argentina	06 de octubre de 2020
Carlos Losada	Doctor en Ciencias de la información por la Universidad Pontificia de Salamanca. Docente de comunicación institucional, de empresa y de imagen corporativa.	España	01 de octubre de 2020
Manuel Montaner	Licenciado en Relaciones Públicas de la Universidad Argentina de la Empresa. Director de la Carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de El Salvador. Coach Ontológico profesional.	Argentina	13 de octubre de 2020
Natalia Sara Mendinueta	Periodista, Consultora Estratégica de comunicación, Especialista en Gestión de Crisis	España	12 de noviembre de 2020

Fuente: Quezada (2015).

Modificado por: Córdoba y Zhune.

**Tabla 11.***Fuentes de información participantes del SIS ECU 911*

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Institución Ciudad</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
María Dolores Ruiz	Analista local de comunicación	Loja	05 de octubre de 2020
Alexis Mejía Ruiz	Analista local de vinculación con la comunidad	Samborondón	08 de octubre de 2020
Leghinsh Pallares	Directora de comunicación	Samborondón	08 de octubre de 2020
Alberto Samaniego	Director zonal de comunicación	Machala	29 de octubre de 2020

Fuente: Quezada (2015).

Modificado por: Cordova y Zhune.

A continuación, se detalla el banco de preguntas efectuadas para los diversos grupos de encuestados (ver Tabla 12):

**Tabla 12.***Banco de preguntas según fuentes de información*


---

### **Grupo 1. Especialistas Nacionales**

*Competencias*

- ¿Qué competencias debería tener un comunicador social dentro de una institución?
- ¿Qué debe hacer un DIRCOM luego de una crisis?
- ¿Qué tipo de actividades desempeñó durante la emergencia?
- ¿Qué tan importante es el papel de un portavoz frente a una crisis?
- ¿Cuál es el perfil de conocimientos que debería tener un Dircom frente a la comunicación y gestión de crisis?

*Servicio*

- ¿Qué opina usted del desempeño de ECU911 ante la emergencia sanitaria Covid-19?
- ¿Qué opina usted con respecto al manejo de comunicación de crisis en instituciones como SIS ECU 911?

*Experiencias en crisis*

- ¿Su institución se ha enfrentado a alguna crisis? ¿Cuáles fueron?
- ¿Cuáles fueron los cambios que sufrió la institución tras la emergencia sanitaria?
- ¿Qué tipo de estrategias utilizaron para sobrellevar esta crisis?
- ¿Cuáles han sido las situaciones de crisis que usted ha enfrentado dentro de su área? ¿Cuál fue? ¿Qué hizo? ¿Cómo la resolvió?

*Manejo de crisis*

- ¿Considera que en el Ecuador la comunicación de crisis es valorada como importante?
- ¿Qué valor se le asigna en el país a la comunicación de crisis?
- ¿La comunicación de crisis se encuentra implícita en la comunicación social? ¿O ésta requiere de otro tipo de estrategias?

- ¿Es posible anticiparse a una crisis?
- Si no hay un plan de crisis elaborado, ¿es posible sobrevivir a una crisis?
- ¿Cuáles son los tipos de crisis a los que las empresas públicas ecuatorianas se enfrentan?
- ¿Cualquier comunicador es capaz de ejercer la comunicación y gestión de crisis?
- Para ser un comunicador de crisis, ¿es suficiente con seguir un curso o hay más factores a considerar?
- En las universidades ecuatorianas, ¿se educa para que los comunicadores puedan gestionar crisis?

## **Grupo 2. Especialista internacionales**

### *Competencias*

- ¿Qué competencias debería tener un comunicador social dentro de una institución?
- ¿Cuál es el perfil de conocimientos que debería tener un Dircom frente a la comunicación y gestión de crisis?
- ¿Es posible anticiparse a una crisis? ¿Qué debe hacer un DIRCOM antes, durante y después de una crisis?

### *Experiencias en crisis*

- ¿Su institución se ha enfrentado a alguna crisis? ¿Cuál es la más memorable?
- Ante la situación de crisis que han tenido que enfrentar, según su propia experiencia ¿Qué enseñanzas le deja esta Pandemia a nivel profesional?

### *Manejo de crisis*

- En las universidades, ¿se educa para que los comunicadores puedan gestionar crisis?
- Para ser un comunicador de crisis, ¿es suficiente con seguir un curso o hay más factores a considerar?
- ¿Cuál considera usted que es la valoración que en su país se le da a la comunicación de crisis?
- ¿Cómo considera usted el manejo para la gestión de crisis dentro de instituciones que manejan acontecimientos de alto impacto (como la del 911) y la relación de ellas con la ciudadanía?
- Si no hay un plan de crisis elaborado, ¿es posible sobrevivir a una crisis?
- ¿Cuáles son los cambios a nivel estratégico que han sufrido las instituciones tras la emergencia sanitaria y cómo el Comunicador ha tenido que evolucionar con ella?

## **Grupos 3. Comunicadores de SIS ECU911**

### *Competencias*

- ¿Qué tipo de actividades desempeñó durante la emergencia sanitaria?
- ¿Qué tipo de estrategias desarrollaron para poder comunicar de manera eficaz lo que estaba sucediendo durante la pandemia?
- ¿Cuáles consideraría que son sus competencias?
- A su criterio, ¿Cuáles considera que deberían ser las competencias imprescindibles para un comunicador que labore en SIS ECU 911?

### *Servicio*

- ¿Cómo manejaban los reportes y registros de llamadas? ¿Y cómo los convertían en información para compartir con la sociedad?
- Durante la emergencia sanitaria, ¿Cuál fue el protocolo de llamadas para reportar casos de COVID? ¿Qué lo diferencia del protocolo usual de reporte de emergencias?
- ¿El número de llamadas aumentó o disminuyó durante un periodo específico de tiempo del COVID?
- Durante la emergencia sanitaria, ¿en qué periodo fue el pico de mayor auge de llamadas relacionadas con el covid?
- En lo que se refiere a llamadas de emergencia versus covid, ¿Cómo se mantienen a la par este tipo de emergencias?

### *Experiencias*

- ¿Cuáles fueron los cambios que tuvieron que atravesar en cuanto a comunicación institucional?
- ¿Cuáles fueron las complicaciones que tuvo el departamento de comunicación durante la pandemia?
- ¿Los comunicadores del departamento estaban preparados para afrontar la crisis o fueron asesorados?
- A parte de la emergencia sanitaria ¿Cuáles han sido los casos de crisis a los que SIS ECU se ha tenido que enfrentar?

### **3.7. Población**

En la Coordinación Nacional del Servicio Integrado de Seguridad 9-1-1 se encuentran laborando un total de 2 Comunicadores Sociales, mientras que en la Coordinación del Zonal 7 de SIS ECU 911 hay un Licenciado en Comunicación y en la Coordinación Local de SIS ECU911 existe un profesional dentro de la Dirección de Comunicación.

#### **3.7.1. Muestra y Unidad de Análisis**

En el país existen 16 Centros ECU 911 y 10 Salas Operativas, es por eso que como muestra para este estudio de caso, se ha seleccionado a las Coordinaciones del Servicio Integrado de Seguridad ECU911 de: Samborondón (Nacional), Machala (Zonal) y Loja (Local), descartando a las salas operativas y como unidades de análisis se eligió a los licenciados de comunicación que integran la DIRCOM de dichos centros.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas nacionales

En la tabla 6 (ver anexo) se destacan las respuestas obtenidas de los especialistas nacionales quienes, de forma general, tienen opiniones muy similares con respecto a las *competencias* de un comunicador institucional, realizaron especial énfasis en que este profesional debe tener un manejo polivalente de todos los tipos de comunicación, “el comunicador debe tener como competencia establecer esa visión holística, de manera que pueda observar el entorno, analizar, generar valores referenciales y armarlos en procesos de comunicación” (Yaguache, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020), visión que concuerda con los autores Baquerizo, Correa y Yaguache (2018) al indicar que el comunicador en la institución tiene que tener una mirada holística, pues debe cumplir con varias funciones en los procesos de la comunicación. Por su parte Jorge Largo, afianza que el profesional en comunicación dentro de una institución “debe conocer comunicación social, diseño gráfico, redes sociales, comunicación digital, marketing digital, comunicación política y geopolítica” (comunicación personal, 10 de octubre de 2020). Sin embargo, el disentimiento entre que cualquier comunicador puede ejercer comunicación de crisis es evidente puesto que:

(...) tiene que ser alguien que antes haya trabajado en el tema de comunicación organizacional o corporativa, porque si usted pone a un periodista puro y duro en la gestión de comunicación de crisis va a ser un trabajo bastante difícil para él.  
(Yaguache, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020)

La fuente citada asegura que no es posible para cualquier comunicador ejercer una crisis, no obstante su respuesta tiene una contraparte de modo que Largo, dice “no existe una variación

en el tema profesional depende mucho de tu innovación y compromiso” (comunicación personal, 10 de octubre de 2020). Los entrevistados disciernen entre sus opiniones al respecto del *servicio* de SIS ECU 911 durante la pandemia, no obstante, algunos de ellos se refieren a la parte operativa y no a la comunicacional. “Yo creo que durante esta emergencia sanitaria lo que más se visualizó fue a la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgo, pero el ECU en menor magnitud” (Yaguache, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020).

De igual forma, Paladinez (comunicación personal, 28 de enero de 2020) explica que “ECU 911 procura en lo posible solventar algunas situaciones, sin embargo hay ciudadanos que emiten quejas, puesto que consideran que esta institución no brinda respuesta inmediata”. Por otro lado, un solo especialista aclaró que la institución pese a no tener tanta antigüedad es una de las mejores que se desarrolló sobre planes y procesos de comunicación durante la emergencia sanitaria, pero que pudo hacerlo mejor.

Todos los expertos nos compartieron sus *experiencias* en situaciones de crisis dentro de las instituciones que laboran; sin embargo, reconocen que para situaciones de crisis el papel de un portavoz es trascendental en la institución. Al hablar sobre el *manejo de la comunicación de crisis* en las instituciones ecuatorianas en su mayoría, evidentemente es bastante deficiente y todos los entrevistados se encuentran de acuerdo. “Lamentablemente en nuestro país la comunicación de crisis no es considerada como prioridad” (Paladinez, comunicación personal, 28 de enero de 2020). Paralelamente, Largo afirma que “la comunicación de crisis (...) en el país no ha estado fortalecida, falta un poco más elaborar estrategias, programas, manuales, procesos que le permitan al comunicador institucional tener un manual o lineamiento directo para manejar las crisis” (comunicación personal, 10 de octubre de 2020).

Muchos piensan hacerse cargo de las cosas según aparezcan, esto se debe a un tema cultural. Por otro lado al referirse a la preparación de los comunicadores sociales en universidades

existen opiniones discrepantes, ya que el perfil de egreso de los mismos dependerá mucho de dos situaciones: la primera (la universidad en la que el académico estudie) y la segunda (la autoeducación que el comunicador desee brindarse a sí mismo, a través de múltiples cursos y capacitaciones).

#### **4.2. Resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas internacionales**

En la tabla 7 (ver anexo), los profesionales concedores sobre comunicación institucional y organizacional, destacan mucho el hecho de la preparación en cuanto a *competencias* organizacionales y el conocimiento neto de todas las áreas y estructuras que componen a la institución, ninguno descarta el hecho de que es un factor sumamente importante. El perfil de conocimientos de los responsables de comunicación está basado en sus conocimientos académicos para así poder formar y adecuar su desenvolvimiento estratégico dentro de su espacio de trabajo.

Carlos Losada (2020), doctor en Ciencias de la información y profesor de comunicación institucional, afirma que: “el componente humano o humanístico social debe ser fundamental en el trabajo y eso no se aprende en la universidad, se aprende en la vida y se practica todos los días” (comunicación personal, 01 de octubre 2020). Así mismo Bruno Cirnigliaro (2020), Máster en Comunicación Corporativa y Planificación estratégica de la Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA), quien sostiene que un comunicador debe “conocer los factores que intervienen en la gestión de una institución y tener el manejo de todas las herramientas de comunicación institucional de la institución para poder cumplir sus objetivos” (comunicación personal, 06 de octubre de 2020). Nuestros entrevistados coincidieron con el hecho de que por cuestiones de ética no podían contar las crisis que resolvieron, dado que les gustaría seguir manteniendo la confidencialidad, tal como lo mencionaba Manuel Montaner, coach ontológico y asesor de empresas:



(...) por cuestiones de una trayectoria impecable me gustaría seguirme manteniendo así, no tanto por las que salieron mal, sino específicamente por las que salieron bien, porque la que salió bien fue la organización y eso habla de haber hecho un buen trabajo, pero me gustaría seguir manteniendo la confidencialidad y ese convenio tácito con las empresas en las cuáles he venido trabajando. (comunicación personal, 13 de octubre de 2020)

No obstante, hubo quién compartió de forma general sus *experiencias* dentro del campo laboral, tal como es el caso de Cirnigliaro, quien mencionó lo siguiente: “nuestras crisis siempre están relacionadas con quejas o reclamos que se viralizan por redes, que se escalan hasta los medios de comunicación y que afectan a la reputación de la institución” (comunicación personal, 06 de octubre de 2020).

Además, según Montaner, los estudiantes universitarios de Argentina reciben una preparación para el *manejo de crisis*, como contrapartida, Cirnigliaro considera que estos carecen de una preparación sólida para gestionar una crisis, dado que la preparación de un comunicador debe ser siempre constante y no terminar luego de una capacitación, la experiencia forma al comunicador. Por otro lado Sara Mendinueta explica que durante la emergencia sanitaria:

“Es una adversidad extrema donde la gestión de la comunicación se convierte en el mejor aliado para salvar vidas a través de un manejo de la información de manera transparente, proactiva, ágil, empática, en tiempo y veraz para calmar la incertidumbre y el miedo, un sentimiento muy contagioso en el ecosistema de la sociedad. (comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

Además, respecto a los conocimientos del comunicador para el manejo de una crisis Sara Mendinueta explica que: “La formación teórica, de un curso, ayuda, pero claramente no es suficiente. Como mejor se aprende es teniendo la oportunidad de participar dentro del equipo

que trabaje en la gestión de una crisis”(comunicación personal, 12 de noviembre de 2020).

Y para finalizar, están de acuerdo con que la valoración que actualmente le están brindando a la comunicación de crisis es bastante alta dadas las circunstancias actuales, sin embargo, se encuentran disconformes en cuanto al hecho de sobrevivir a una crisis sin tener un plan preventivo.

#### **4.3. Resultados de las entrevistas realizadas a los comunicadores de SIS ECU 911**

Podemos encontrar en la Tabla 8 (ver anexo) que los comunicadores de SIS ECU911, cada uno desde su cargo (Director de comunicación, analista de comunicación y vinculación con la comunidad) tiene opiniones similares con respecto a las *competencias* de un comunicador de dicho centro. Todos aseguraron que este personaje debe ser polifacético, polifuncional y con un pensamiento crítico y estratégico, dado que esta institución por ser un ente coordinador de emergencias, se encuentra constantemente enfrentando crisis, a su vez dada la situación actual se destacó la importancia de la empatía con la ciudadanía, para que esta sienta que se encuentran trabajando por y para ellos. En este sentido, ciertas competencias organizacionales tienen similitud con las mencionadas por Barrera y Palacios (2015) al decir que él comunicador debe analizar desde una perspectiva estratégica y visionario, no obstante, en los resultados se evidencia que durante la pandemia han desarrollado otras competencias que les han permitido sobrellevar esta crisis.

Al hablar sobre *servicio*, existe cierta incongruencia, entre uno de los comunicadores, dado que alude a que la parte operativa es quien únicamente maneja la parte de protocolos, aunque esa no sea su competencia laboral, debería existir conocimiento en todas la áreas de la institución. “Lo que manejamos como comunicadores sociales es lo que se debe informar a la ciudadanía, mas no los protocolos de atención de llamadas o de manejo de pacientes con COVID-19 o cadáveres” (Ruiz, comunicación personal, 05 de octubre de 2020). Por otro

lado, Mejía afirma lo siguiente:

(...) esta situación de haber trabajado primero en el área operativa a mi me ayuda muchísimo en el tema de comunicación, porque ya es un complemento, porque todo el trabajo que se hace operativamente yo me lo conozco y ahora que estoy en comunicación sé la forma en cómo comunicarlo para que la ciudadanía lo entienda. (comunicación personal, 08 de octubre de 2020)

No obstante, los comunicadores buscan cumplir con todas y cada una de sus responsabilidades y dentro del área de comunicación, dado que cada institución tiene una competencia específica, los comunicados que se realizaban desde el departamento de comunicación fueron réplicas de las entidades encargadas de brindar las directrices a seguir durante la emergencia sanitaria, como lo es el Servicio de Gestión de Riesgo. Leghinsh Pallares, Directora de comunicación de ECU 911 Samborondón, explica que “durante este tipo de situaciones es todo el estado quien tiene que manejar un mismo discurso, por eso hacíamos réplicas del contenido, porque no puedes emitir diferentes mensajes porque genera confusión en la ciudadanía” (comunicación personal, 08 de octubre de 2020). Además, para no perder el vínculo con la comunidad han realizado vinculaciones virtuales para que los ciudadanos se sientan tranquilos. También, trabajaron en campañas comunicacionales, para transmitir mensajes positivos y serenidad, al respecto, autores como Sánchez (2020) menciona que al hacer frente al riesgo o crisis determinan su coordinación interna, la capacitación de voceros, se elaboran mensajes informativos, y se aplica un plan de comunicación.

La *experiencia* dentro de la comunicación en situaciones de crisis como lo ha sido en el caso del terremoto en el 2016, manifestaciones de octubre, entre otras, han brindado experiencias en cuanto al manejo de las mismas, sin embargo, todos aseguran haber estado preparados

para todo, menos para una pandemia como la COVID-19, una crisis diferente a todas las previamente conocidas como: terremotos, tsunamis, entre otras. Les generó temor, porque existieron casos de contagiados al interior de la institución y su personal pasó a laborar en la modalidad de teletrabajo. No obstante, por ser una institución que debe estar a servicio y monitoreo de lo que sucede a nivel nacional debían estar permanentemente ahí, además de ser el centro de las reuniones del COES.

#### **4.4. Conclusiones**

En esta sección se da respuesta a los principales objetivos trazados al inicio de la investigación:

- Con base en los resultados obtenidos se comprobó que, el papel que cumplieron los comunicadores de SIS ECU 911, fue trascendental para la institución, ya que gracias a la constante retroalimentación a través de redes sociales; particularmente en *Twitter* se mantenía informada a la ciudadanía. Asumiendo el papel de agentes facilitadores atendieron requerimientos ciudadanos, planificaron y desarrollaron campañas preventivas e informaban a través de publicaciones contenidos específicos, con la finalidad de llegar al público y hacer saber que ECU 911 se encontraba cien por ciento operativo. Así mismo con la finalidad de mantener un clima adecuado a nivel organizacional algunos centros trabajaron en manuales de comunicación interna, ya que el personal de la institución se encontraba bajo presión, estrés y preocupación, estos planes lograron transmitir un mensaje tranquilizador y mejorar el ambiente laboral.
- Se determinó que el perfil del comunicador social dentro del SIS ECU 911 responde a un profesional resiliente que se adapta a los cambios que se les presentan y que se prepara con antelación para entender en su conjunto el proceso complejo del caos y la

crisis. Además, tiene un manejo correcto del lenguaje oral, buena redacción, se comunica de manera eficaz, es generador de contenidos audiovisuales, creativo, innovador y curioso. Igualmente, está predispuesto a adquirir suficientes conocimientos sobre el manejo de la comunicación de crisis, tiene pensamiento estratégico y compromiso ético.

- Las competencias de los comunicadores del SIS ECU 911 frente a la comunicación de crisis son: coordinar emergencias desde el ámbito de la comunicación, gestión de planes comunicacionales, desarrollo de estrategias y acciones en fin de los objetivos organizacionales, ser crítico y analítico para la toma de decisiones en fin de resolver o plantear los diversos escenarios de crisis, redacción de documentos para vocería oficial de la institución, gestión estratégica de redes sociales, realización de ruedas de prensa, reuniones con los demás organismos de trabajo cumpliendo con un desempeño logístico para la preparación del lugar. Al igual, un lado humanístico evidente, mostrando empatía y comprensión hacia sus usuarios.
- Las funciones que estos profesionales cumplen son: redactar boletines informativos, hacer campañas para el público interno y externo, realizaron prensas virtuales, eventos de vinculación en centros educativos, ferias ciudadanas, visitas en territorio, visitas guiadas a la ciudadanía dentro de las instalaciones del ECU 911, esto junto con la gestión de la comunicación con medios de comunicación a través de boletines y ruedas de prensa.

#### 4.5. Recomendaciones

- En relación con el papel del comunicador social y cómo este se ha enfrentado a la actual crisis, dado que cada uno de los centros Nacional, Zonal y Local, se encuentran ubicados en distintos puntos geográficos las situaciones a las que se enfrentan podrían ser diferentes es por ello que los planes de comunicación de crisis realizados por los encargados de comunicación de dichos lugares, juegan un papel importante para mantener el orden de una organización. Dicho esto se recomienda que cada centro cuente con planes preventivos de crisis realizados por los comunicadores de cada centro, independientemente de si la crisis es o no previsible.
- Para desarrollar un mejor análisis del perfil del comunicador se recomienda hacer uso de instrumentos de investigación como focus group, donde permitan a los entrevistados generar diálogos y disentimientos en sus respuestas para de esta manera obtener mejores resultados y fichas de observación directa, estas permitirán al investigador argumentar desde su punto de vista los resultados que pudo constatar mientras analizaba a los comunicadores realizar sus actividades dentro de su espacio de trabajo .
- El estudio de las competencias organizacionales del comunicador frente a las crisis de la COVID-19 puede incorporar en una segunda fase la metodología del grupo focal con los comunicadores del SIS 911, donde estos socialicen las experiencias frente a la pandemia y se determine el conocimiento que tienen en cuanto a comunicación de crisis.
- Utiliza las variables de investigación como palabras clave en los buscadores científicos para poder encontrar investigaciones que tengan similitud con tu estudio.

- Es recomendable que al momento de realizar una investigación dentro de alguna institución, el tesista tenga la certeza que tendrá apertura en la misma para realizar el estudio respectivo y que las unidades de análisis serán accesibles, caso contrario no será posible aplicar los instrumentos de recolección de datos.
- Es necesario que en una institución sus profesionales cuenten con conocimiento sobre comunicación de crisis y constantemente se capaciten sobre cómo gestionar una crisis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de la comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de comunicación social*. 72, 521-539. <https://bit.ly/39t5eQ8>

Armendáriz, E. (2015). El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), 153-178. <https://bit.ly/3fBiHGH>

Baquerizo, G., Correa, K. y Yaguache, K. (2018). Competencias y desafíos del Dircom en un país de desarrollo. *Revista de Marketing Aplicado*, 1(021), 53-77. <https://bit.ly/37IimhO>

Barrero B. y Palacios J. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. *Revista Poliantea*, 11(20), 197-22. <https://bit.ly/37uS7eW>

Burgos, J. y Pacheo, C. (2016). El patio: ensayos, ponencias y reflexiones. *Revista Estudios Cotidianos*, 1(4), 117-136. <https://bit.ly/36fq7ME>

Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojaire, M. y López, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *Vaccimonitor*, 25(3). <https://bit.ly/3oKgMTH>

Catalano, A., Avolio de Cols, S. y Sladogna, M. (2004). *Revista Competencia laboral*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.

Costa, C. y López, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *Revista El profesional de la información*, 29(3). <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/may/costa-lopez.pdf>



Crespo, I. y Garrido, A. (2020). La pandemia del coronavirus: estrategia de comunicación de crisis. *Revista Más Poder Local*, (41), 12-19. <https://bit.ly/3qaDCW0>

Cueva, L. (2007). Teoría clásica de la administración de Henri Fayol. *Gestiopolis*. <https://bit.ly/3gh6EP4>

Domingo, P. (2017). *Modelo de competencias del portavoz, visión del Dircom*. Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia. <https://bit.ly/37kxfa0>

Taylor, F. W., Fayol, H. y del Camino, A. G. (1961). *Principios de la administración científica*. Madrid: Editorial Herrero Hermanos. <https://n9.cl/lk9ne>

Fernández, F. (2020). La pandemia acelera y transforma los procesos de cambio comunicativos. *Revista Científica de Estrategias Tendencias e Innovación en Comunicación*, 20, 381-383. <https://bit.ly/39Bzad8>

Fernández, A., Ramirez, M. (2020). Reflexiones sobre gestión de crisis. Documento de análisis IEEE 10/2020. <https://bit.ly/3moPH7F>

Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Revista Propósitos y Representaciones*, 7(1), 204-229. <https://bit.ly/2G2eA9c>

Galarza, E., Sosa, A. y Paniagua, F. (2018). Las competencias profesionales como factor clave de la metodología didáctica de la comunicación organizacional. *Revista de Docencia Universitaria*, 17(2), 11-24. <https://bit.ly/3gkqZTN>

González, M. J. P. (2009). La teoría del caos en las organizaciones. *Revista Cuadernos unimetanos*, (18), 29-33.

Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *Revista Innova Research Journal*, 1(2), 1-9. <https://bit.ly/2JNRt3K>

Hidalgo, P. (2020). Nuevas oportunidades en tiempos de crisis. *El Telégrafo*. <http://tinyurl.com/yc3x9dbg>

Lopez, E. (2016). En torno al concepto de competencia un: análisis de fuentes. *Revista Currículum y formación de profesional*, 20(1), 311-322.

<https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>

López, R. J., Darós, L. C. y Gomis, A. J. B. (2016). Proceso de selección flexible por competencias aplicado al puesto de Dircom. *Revista Forum Empresarial*, 21(2) 1-22. <https://bit.ly/3g1LDYx>

Losada, J. (2018). *No Crisis Comunicación de Crisis en un mundo conectado*. Barcelona: Editorial UOC. <https://bit.ly/37CjW4R>

Luna Báez, V. A. (2014). *Gestión de comunicación en crisis: una necesidad integrada a la estrategia de comunicación del Ministerio de Educación*. Quito: Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5010>

Madariaga, M.(2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Revista Cuadernos de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 61-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5370253>

Márquez, J., García, W. y Mejía, L. (2017). La importancia de los departamentos de comunicación y relaciones públicas en los aeropuertos internacionales. Estudio de Caso: Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta. *Revista Razón y Palabra*, 21(2\_97), 585-600. <https://bit.ly/33BHrdD>

Martelo, J. Villabona, N, y Jiménez, I. (2017). Guía Metodológica para Definir el Perfil Profesional de Programas Académicos Mediante la Herramienta Ábaco de Régnier. *Revista Formación Universitaria* 10(1), 15-24. <https://bit.ly/36P982Y>

Martín-Barbero, J. (2011). El oficio del comunicador. *Revista Signo y Pensamiento*, 21, 18-40 <https://bit.ly/36O2POt>

Martínez, M., Gómez, H. y Martínez, J. (2017). La gestión de la incertidumbre: Empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento. *Revista Boletín Redipe*, 6(8), 132-143.

<https://bit.ly/2JmjHTi>

Medina, R. (2016). Comunicación de crisis del terremoto de Lorca, habilidades para el liderazgo y rendimiento electoral. *Revista Más Poder Local*, 29, 28-37.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5680449>

Mejía, A. (2020). Entrevista sobre competencias de un comunicador de SIS ECU911 [In person]. Zoom.

Merino, M. (2016). Comunicación y crisis: un plan estratégico. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/36040/1/T36709.pdf>

Montoya, M. (2018). Comunicación Organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Revista Razón y Palabra*, 22(1), 778-795.

<https://bit.ly/39rFoMt>

Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Revista Public Relations Review*, 22(2), 95–113. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(96\)90001-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(96)90001-6)

Osto, E. (2016). Comunicación Interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la Región Lima. *Revista Correspondencia y Análisis*, 79-98.

<https://bit.ly/35YO1Mf>

Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Chasqui*, (90), 70-75. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1203672.pdf>

Paniagua Gallart, C. (2012). Una historia de la comunicación de crisis en España. *Revista ICONO14*, 8(2), 3-24. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.243>

Quintana, S. y Baquerizo, G. (2019). Reputación y gestión de la comunicación como elementos catalizadores en situaciones de crisis. *Revista Colección de Comunicación Estratégica*, 34-39.

Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 89-98. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022785007.pdf>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2010) Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es>

Revista Gestión (2015). Índice Ranking Anual. *Revista Gestión*. <https://bit.ly/2lvLAW0>

Riorda, M. y Cabás, P. (2005). Si los rojos no fueran rojos: la gestión de la comunicación de crisis del gobierno de la Alianza. *Revista SAAP: Sociedad Argentina de Análisis Político*, 2(2), 257-283. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5730562>

Riquelme, M. (2019). Las 5 Funciones de la Administración de Henri Fayol. *Web y Empresas*. <https://n9.cl/83t2>

Rivadeneira, E., y Montoya, T. (2017). Orientaciones profesionales de los comunicadores sociales. *Revista INNOVA Research Journal*, 2(5), 60-87. <https://bit.ly/39Br5VT>

Ruiz, J. (2015). Las entrevistas en profundidad y la biografía. *San Gregorio*, 1, 40-55. <https://bit.ly/3mkEyno>

Sánchez, J. (2020). La célula de crisis ante la COVID-19. *Revista Más poder local*, (41), 51-53. <https://bit.ly/33roTMC>

Sanchez, P., Campos, E. y Berrocal, S. (2015). Las funciones inalienables del periodista antes los perfiles multimedia emergentes. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 187-208. <https://bit.ly/3kOn0yX>

Servicio Integrado de Seguridad ECU 911. (2016). Informe de Gestión del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

<https://www.ecu911.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/InformeDeGestionECU911baja.pdf>

Servicio Integrado de Seguridad ECU911. (2020). Modelo de Gestión. ECU 911. <https://bit.ly/33QNfQ1>

Servicio Integrado de Seguridad (2020). Informe de gestión ECU 911 (2019-2020). <https://bit.ly/2HwHGOr>

Tejada, J. y Ruíz, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos y complicaciones. *Revista Educación XXI*, 19(1), 17-38.

<https://bit.ly/2SBQ0yE>

Valarezo, T. N. (2019). Las instituciones públicas en situaciones de crisis. *En Colección de Comunicación Estratégica*. Loja: EDILOJA.

Vázquez, P., García, L. y Pineda, M. (2019). Comunicación Interna y crisis reputacional. El caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1748-1760. <https://bit.ly/3nSfVzF>

Vinueza, G. (2015). Monitoreo de medios y planificación de la información. *Emaze*.

Vistazo. (2019). ¿Cómo afecta la crisis de institucionalidad a la comunicación en las organizaciones? Entrevista a Sofía Córdoba, ECO Resultores. *Vizion* 360.

<https://bit.ly/3IPRCRN>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *Revista El profesional de la información*, 29(2).

<https://bit.ly/3o8FZYv>

Zambrano, X., Furiati, C. y Moreno, A. (2019). Los desafíos competenciales del Dircom venezolano identificados en LCM 2016-2017. *Conhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 9(2), 20-50. <https://bit.ly/3lsNWVK>

Zapata, L. (2011). El ADN del Dircom Entrevista a Joan Costa. *Imagen y Comunicación* (17). <https://bit.ly/2HIWnxRa>

## ANEXOS

### TABLAS

**Tabla 6.**

*Matriz de análisis de entrevistas: especialistas nacionales*

<b>Grupo</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ideas principales</b>
Especialistas °Nacionales	Competencias/Perfil	<ul style="list-style-type: none"><li>● Perceptivo.</li><li>● Saber analizar los entornos.</li><li>● Analizar sus públicos.</li><li>● Estratega.</li><li>● Armar procesos de comunicación.</li><li>● Saber contar historias.</li><li>● Rápida toma de decisiones.</li><li>● Tener una visión holística.</li><li>● Ser resiliente.</li><li>● Analítico.</li><li>● Innovador</li><li>● Ser polivalente.</li><li>● Ser un portavoz.</li><li>● Proactivo.</li><li>● Empático.</li><li>● Siempre informado.</li><li>● Generar discursos.</li><li>● Experiencia.</li><li>● Innovación</li><li>● Manejo de Big Data.</li><li>● Cualquier comunicador no puede ejercer la comunicación de crisis.</li><li>● No existe variación en el tema profesional, cualquier</li></ul>

	comunicador puede hacer comunicación de crisis.
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Secretaría Nacional de Gestión de Riesgo fue quien más se visualizó durante la emergencia sanitaria pero ECU911 tuvo poca participación.</li> <li>• El ECU 911 intenta en lo posible solventar situaciones pero los ciudadanos se quejan.</li> <li>• ECU 911 debería manejarse sobre planes preventivos de crisis.</li> <li>• ECU 911 es una institución muy joven, pero tiene procesos y protocolos de comunicación establecidos, está organizada.</li> <li>• El ECU 911 tuvo un rol protagónico durante la emergencia sanitaria y lo hizo muy bien, pero no tan bien como en el terremoto del 16 de abril.</li> <li>• Se debió realizar una gran estrategia nacional, no solo el 911 sino toda las instituciones públicas del momento.</li> </ul>
Experiencias en crisis (Post Crisis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso de AH1N1 en una estudiante de universidad, utilizaron estrategias de silencio para que el rumor se disipara.</li> <li>• Terremoto del 16 de abril, dircom nacional de ECU 911 generó un mega gabinete de comunicación de crisis y realizaron trabajo en conjunto con otras instituciones, transparentaron toda la información y nunca se dejó de informar.</li> </ul>
Manejo de crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas del Ecuador no tienen planes o manuales preventivos, actúan en función de cómo llega la crisis.</li> </ul>



- 
- Los administrativos piensan que las crisis nunca llegarán a su empresa.
  - Es posible sobrevivir a una crisis sin tener un plan preventivo, solo que requerirá más trabajo.
  - Cualquier comunicador no puede ejercer la comunicación de crisis.
  - En las universidades ecuatorianas se prepara para que los comunicadores enfrenten crisis.
  - La comunicación de crisis en el país no es considerada prioridad.
  - Falta fortalecer a la comunicación de crisis en el Ecuador, esta es muy deficiente.
  - La comunicación de crisis debe ser muy importante hoy en día.
  - Las universidades ecuatorianas deberían incluir en sus mallas curriculares componentes como la comunicación de crisis y digital, para que los estudiantes tengan otra visión.
  - Nos enfrentan a los medios de comunicación tradicionales.
  - La comunicación de crisis debería ser una asignatura pendiente, mal haríamos que un comunicador recién graduado vaya a una institución a enfrentar una crisis sin saber
- 

**Tabla 7.**

*Matriz de análisis de entrevistas: Especialistas Internacionales*

Grupo	Categorías	Ideas principales
Especialistas Internacionales	Competencias/Perfil	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manejar bien todas las herramientas de comunicación.</li> <li>● Conocer bien el objeto comunicable.</li> <li>● Conocer la estructura de la organización.</li> <li>● Conocer la interrelación interna.</li> <li>● Conocer los objetivos de la institución.</li> <li>● Mirada holística e integral de la organización.</li> <li>● Ser el guía de la organización.</li> <li>● Tener el “espejito retrovisor” para mirar hacia atrás y ver lo que se ha realizado para luego tener el vidrio limpio para poder mirar hacia el futuro.</li> <li>● Mirada prosperizadora.</li> <li>● Ser corresponsable con otras áreas de trabajo.</li> <li>● Trabajar en equipo.</li> <li>● No hacer comunicación desde el escritorio, sino hacer comunicación desde el territorio.</li> <li>● Tener capacidad de adaptación.</li> <li>● Habilidades técnicas.</li> <li>● Liderazgo.</li> <li>● Dimensión humanística.</li> <li>● Profesional integral.</li> <li>● Humano sociológico, psicológico.</li> <li>● Especialista en la gestión de organizaciones.</li> <li>● El perfil puramente profesional no funciona, pero es necesario.</li> <li>● Que sepa anticiparse.</li> <li>● Debe tener una formación acorde al cargo.</li> </ul>

- 
- Algún postgrado en alguna especialidad.
  - Estar profundamente comprometido con la verdad y valores de la institución.
  - Habilidades comunicativas frente a la audiencia, públicos directos.
  - Bagaje en comunicación tecnológica.
  - Debe estar actualizado sobre las cuestiones que vayan apareciendo en medios de comunicación y redes sociales.
  - Experiencia, mientras más crisis yo gestione, más preparado voy a estar.
  - Buen manejo oral y escrito
  - Ser asertiva en la comunicación
  - saber escuchar y preguntar
  - Creatividad y curiosidad para afrontar la gestión de planes
  - Desarrollo de estrategias y acciones de comunicación
  - Conocimiento de los medios de comunicación, redes sociales
  - Adaptación al constante cambio del mundo digital
  -

#### Experiencia en crisis

- Trabajo en una empresa de medicina prepaga, nuestras crisis están relacionadas a problemas con esa área, por ejemplo cuando alguien no recibe la cobertura que esperaba.
- El punto de contacto entre los clientes y nosotros es un punto de conflicto porque es alguien que necesita de nosotros y si ese contacto no es eficiente es cuando se generan crisis

---

## Manejo de crisis

- Las crisis no se pueden comentar.
- Las crisis existen constantemente, ponen en riesgo el negocio por amenazas internas o externas, si se logra mitigar el daño pueden pasar desapercibidas, como ocurre en varias empresas en las que no sabíamos que han pasado por crisis cuando sí lo han hecho.
- No hay ninguna persona o grupo humano que esté ajeno a la posibilidad de que le ocurra algo terrible en cualquier momento.
- Hay que estar preparados para saber reaccionar a tiempo.
- Cada una de las crisis tuvo una característica y desarrollo particular, en algunas me fue estupendo y en otras sufrí bastante por la forma en la que se habían desarrollado.
- “Nosotros estamos masticando crisis todos los días”.
- En las carreras de comunicación hay una carencia de preparación sólida para gestionar crisis institucionales.
- Las empresas más grandes son las que generalmente invierten más en herramientas de crisis.
- Tras la emergencia sanitaria las empresas han tenido que reenfocar sus mensajes, formas de comunicar para generar empatía con los públicos.
- La comunicación de crisis actualmente está teniendo mayor relevancia, es una gestión que cada vez es más natural.
- Un curso en comunicación de crisis puede ser suficiente, pero se necesita mucho entrenamiento para que sea útil.
- Nadie es ajeno a la necesidad de tener un presupuesto para dedicar a la comunicación de crisis.

- 
- Tenemos dos opciones: utilizar la comunicación de crisis para disminuir su trascendencia o no hacerlo y que la crisis sea más grave.
  - Es posible sobrevivir a una crisis, con muchos más daños y con una extensión más larga en el tiempo.
  - Sería poco profesional e irracional que una empresa no utilizara sus herramientas de comunicación para conseguir que una crisis sea menos grave.
  - Existe una distancia psicológica de los trabajadores con la empresa, un alejamiento físico y psicológico de los clientes con las mismas, que la comunicación puede llegar a acortar.
  - No tengo idea de cómo acabará la comunicación, ni el mundo luego de esta pandemia, solo sé que va a ser importante.
  - Hay instituciones que buscan acercarse a sus stakeholders, conectar con ellos de forma emocional y verdadera.
  - Existen empresas que buscan beneficiarse de estas situaciones (“el fin justifica los medios”) ocultan la realidad porque creen que es más rentable, pero enfrentarán una realidad bastante dura.
  - En las universidades argentinas de primer nivel se capacita a los estudiantes para que puedan gestionar crisis.
  - Una capacitación no debe terminar ahí, debe ser actualizada, no es cuestión de “una crisis se resuelve de esta manera”.
-

- 
- En Argentina la valoración que se le da a la comunicación de crisis es muy alta.
  - Vivimos en un *issues* permanente y si no es tratado con la seriedad y compromiso necesario puede derivarse una crisis.
  - Es imposible sobrevivir a una crisis, si no hay un plan de contingencia lo único que vas a hacer es ser testigo de tu propia destrucción.
  - La crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control, las personas que constituyen la organización deben saber cómo actuar ante esa crisis.
  - Un director de comunicación transita en todas las etapas de una crisis, no puede aparecer simplemente al final para saber qué fue lo que pasó.
  - Es responsabilidad del dircom establecer cuáles son los pasos previos en el arte de la comunicación de crisis.
  - El rol del director como el responsable de comunicación debe transitar todas las bases de la gestión de crisis.
  - El vocero en situaciones de este tipo no siempre será el dircom, debe ser una persona entrenada por un back up o alguien que pueda reemplazar al vocero, mientras el dircom monitorea las acciones y al final presentar los resultados a las autoridades.
  - Hay rediseños de forma permanente, las organizaciones deberían empoderar su tipo de comunicación para trabajar con la audiencia y despejar cualquier duda que pudieran tener, entonces esto de la redefinición permanente lo están haciendo las empresas más comprometidas.
-

- La credibilidad y desarrollo de organizaciones sanitarias se vio afectada con la pandemia, muchas no pudieron sostener compromisos.
- Las empresas deben permitirse adaptarse a un escenario tan voluble, cambiante e inesperado.

Fuente: (Quezada, 2015)

Modificado por: Cordova y Zhune

**Tabla 8.**

*Matriz de análisis de entrevistas: Comunicadores de SIS ECU 911*

Grupo	Categorías	Ideas principales
Comunicadores de SIS ECU 911	Competencias/Perfil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener buen manejo de herramientas digitales.</li> <li>• Saber contar historias.</li> <li>• Generar empatía con la ciudadanía.</li> <li>• Saber comunicarse con el público interno y externo.</li> <li>• Tener una buena redacción.</li> <li>• Generar material audiovisual.</li> <li>• Interpretar los tecnicismos o palabras operativas que usa la institución para que la ciudadanía lo comprenda.</li> <li>• Saber informar.</li> <li>• Logística.</li> <li>• Creativo e innovador.</li> <li>• Vocación de servicio.</li> <li>• Manejo de redes sociales.</li> <li>• Tener una buena preparación.</li> <li>• Criterio bastante formado en cuanto al manejo de emergencias.</li> <li>• Conocer la operatividad de la emergencia.</li> <li>• Saber cómo funciona todo el SIS ECU 911.</li> </ul>

- 
- Poder comunicar de forma eficaz.
  - Ser bastante crítico y analítico.
  - Tener pensamiento estratégico.
  - Manejar criterios técnicos.
  - Debe ser polifacético.
  - Saber qué papel cumple cada institución articulada.
  - Buen manejo del discurso.
  - Siempre activo.
  - Que tenga un vínculo con la sociedad.
  - Ser polifuncional.

Servicio

- Los reportes y registros de llamadas los maneja directamente la parte operativa, los comunicadores sociales solo informamos a la ciudadanía, mas no manejamos los protocolos de atención de llamadas o manejo de pacientes con covid.
- Habían muchas llamadas que entraban al 911, sin embargo después se creó el 171 por parte del gobierno, acá derivábamos algunos casos al 171.
- Se armó un protocolo inusual de creación de actas de defunción y levantamiento de cadáveres, muchos de estos casos ingresaron por nuestra cuenta de Twitter y llamadas directas a los comunicadores del departamento.
- A partir de marzo-abril las personas empezaron a entender que ECU 911 solo coordina emergencias y entre esas estaba la creación de actas de defunción y levantamiento de cadáveres.
- En Guayaquil fue la parte más dura, murieron cerca de 11.000 personas y se cree que todas fueron por covid, porque no había la capacidad necesaria para verificar los casos.



- 
- Lo que hacíamos era comunicar temas referentes a las emergencias que eran muy pocos pero sí habían.
  - Nosotros no nos metíamos en el tema de salud, todo era desde el accionar propio de ECU 911.
  - Direccinamos a la ciudadanía a consultar la fuente oficial de Salud o hacer replica de lo que ellos informaban.
  - Las redes sociales fueron una de nuestras armas más fuertes para poder atender a la ciudadanía de manera oportuna.
  - Ninguna información puede salir de una institución como la nuestra sin ser filtrada.
  - Para nosotros el punto de partida de una emergencia es con la llamada, luego nosotros damos una respuesta.
  - El ECU 911 lanza una estrategia, la de crear un enlace directo en la página web de la institución para poder brindar información actualizada de las emergencias.
  - El trabajo fue progresivo, todos los días se iban ideando nuevas cosas con las autoridades y era como se iba solucionando el problema.
  - Se delegaron competencias: el 911 atendía emergencias y el 171 consultas.

Experiencia en crisis

- Tuvimos complicaciones con el teletrabajo, no es lo mismo estar en tu lugar de trabajo donde tienes todas las herramientas, a estar en casa un lugar improvisado.
- Nos mantuvimos 100% operativos desde el primer día de pandemia.
- Mantuvimos nuestras redes sociales activas y mandamos información a los medios.

- 
- Ninguna persona o institución está preparada para enfrentar una pandemia.
  - Nos preparamos en el sentido de ¿qué comunicar?, ¿cómo hacerlo?, ¿qué tipo de mensaje emitir?.
  - Creo que lo hicimos bien, ECU 911 fue una de las instituciones que tuvo o sigue en primera fila en el tema de la pandemia.
  - Los planes de crisis fueron realizados desde la matriz, pero el plan local se realizó en Loja y fue sobre comunicación interna.
  - El Servicio Integrado de Seguridad está manejando temas de crisis siempre porque somos una institución que atiende emergencias.
  - Una de las complicaciones que tuvimos fueron casos de infección, entonces en varias ocasiones nos tocó hacer teletrabajo.
  - No nos resultaba hacer teletrabajo porque siempre había reuniones en el ECU911 y debíamos estar ahí.
  - Sí estuvimos preparados, fuimos la institución que más comunicó y se mantuvo durante la emergencia sanitaria.
  - Todas las crisis no son iguales, pero incluso para improvisar debes estar bien preparado.
  - El caso Covid-19 es muy particular , diferente a todas las crisis que ya teníamos previstas, nos tocó ir creando en el día a día, ciertos protocolos y procedimientos tanto a nivel local como nacional.
  - Durante las crisis siempre estamos informando, haciendo campañas, publicando videos, etc.
  - En esta crisis era muy importante informar a la gente el trabajo que se realizaba en ECU 911, de que estamos bien, cuidamos de nuestro personal y que con la ayuda de la ciudadanía saldremos adelante.
-

- 
- Se utilizaron mucho las redes sociales, fueron y son nuestro principal soporte.
  - En este tipo de situaciones todo el estado debe manejar el mismo discurso, por eso es que todos hacíamos réplica del mismo contenido, porque no se pueden emitir los mismos mensajes.
  - Se activó una nomenclatura específica para llamadas denominadas código ESPII (Evento de Salud Pública de Importancia Internacional) para todos los temas sanitarios.
  - Durante el tiempo de confinamiento, dividimos el trabajo quien estaba en teletrabajo se encargaba netamente de la atención en redes sociales y quien estaba de manera física en ECU911 era quien se encargaba de toda la gestión del centro.
  - Era complicado estarse actualizando de todos los cambios y directrices constantes que estaba dando el gobierno.
  - Manteníamos a nuestro público interno informado y motivado constantemente.
  - La ciudadanía asociaba todo al 911, lo bueno y lo malo.
  - Una emergencia tiene variables que son muy volubles y no te permiten estar cien por ciento preparado, porque nunca vas a saber cómo se va a desarrollar esa emergencia.
  - Nosotros teníamos que venir al trabajo y al ir a casa teníamos ese riesgo del contacto con la familia.
  - Una de las mayores complicaciones fue la demanda de temas del trabajo, accidentes, emergencias, temas que manejamos a diario bajaron mucho, porque la ciudad se paralizó, al tener una sociedad calmada y controlada, nuestras actividades se vieron limitadas.
  - Fue algo inédito, nunca en la vida había pasado, estamos preparados para todo, pero nunca para una pandemia.
-

- Cualquier plan de crisis que hubiera existido habría sido insostenible ante esta situación.
- Hemos pasado por varias crisis durante esta pandemia: falta de recursos médicos y económicos, crisis emocionales, crisis de comunicación.

Fuente: (Quezada, 2015)

Modificado por: Cordova y Zhune

**Tabla 10**

*Fuentes de información participantes nacionales*

Nombre y Apellido	Cargo que ocupa	Institución/ Ciudad.	Fecha de entrevista
Fanny Paladines	Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL).	Loja	28 de enero de 2020
Jenny Yaguache	Docente de comunicación organizacional de la UTPL.	Loja	29 de septiembre de 2020
Jorge Largo	Coordinador general y asesor del Gobierno Municipal de Atahualpa, Ex coordinador Nacional de ECU 911.	El Oro	10 de octubre de 2020

Fuente: (Quezada, 2015)

Modificado por: Cordova y Zhune

**Tabla 11**

*Fuentes de información participantes internacionales*

Nombre y Apellido	Cargo que ocupa	Institución Ciudad.	Fecha de entrevista
Bruno Ciriagliaro	Máster en comunicación corporativa y planificación estratégica de la Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA). Capacitador y Speaker en temas de Comunicación Corporativa. Docente en la UNSTA. Gerente de comunicación.	Argentina  Boreal Cobertura de Salud	06 de octubre de 2020

Carlos Losada	Doctor en Ciencias de la información por la Universidad Pontificia de Salamanca. Docente de comunicación institucional, de empresa y de imagen corporativa.	España	1 de octubre de 2020
Manuel Montaner	Licenciado en Relaciones Públicas de la Universidad Argentina de la Empresa. Director de la Carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de El Salvador. Coach Ontológico profesional.	Argentina	13 de octubre de 2020
Natalia Sara	Periodista, Consultora Estratégica de comunicación, Especialista en Gestión de Crisis	España	12 de noviembre de 2020
Fuente: (Quezada, 2015)		Modificado por: Cordova y Zhune	

**Tabla 12**

*Fuentes de información participantes del SIS ECU 911*

Nombre y Apellido	Cargo que ocupa	Institución Ciudad	Fecha de entrevista
María Dolores Ruiz	Analista local de comunicación	Loja	05 de octubre de 2020
Alexis Mejia Ruiz	Analista local de vinculación con la comunidad	Samborondón	08 de octubre de 2020
Leghinsh Pallares	Directora de comunicación	Samborondón	08 de octubre de 2020
Alberto Samaniego	Director zonal de comunicación	Machala	29 de octubre de 2020
Fuente: (Quezada, 2015)		Modificado por: Cordova y Zhune	

## EVIDENCIA DE ENTREVISTAS

Comunicación de Crisis Recibidos x 🔍 🖨️

---

**Arellys Shamira Cordova Recalde** lun., 27 ene. 8:00  
Saludos cordiales, Mi nombre es Arellys Córdova. Soy estudiante del 8vo semestre de la carrera de Comunicación Social en la Universidad Técnica de Machala. Me en

---

**FANNY YOLANDA PALADINES GALARZA** lun., 27 ene. 8:44  
Estimada Arellys Buenos días Que bueno que pueda tomar como referente nuestro texto que seguro le servirá de guía para su investigación. Si claro, podría ser hoy

---

**Arellys Shamira Cordova Recalde** lun., 27 ene. 9:56  
Mi estimada Me parece bien hacer la entrevista por llamada. ¿Tal vez tiene disponibilidad para realizarla el día de mañana a las 14:00? --


---

**FANNY YOLANDA PALADINES GALARZA** <fypaladines@utpl.edu.ec> lun., 27 ene. 10:24 ☆ 🔍  
para mí ▾

Ok no hay problema pero debe hacerme acuerdo media hora antes por fa

0994443977

Saludos



**Fanny Yolanda Paladines** +593 99 444 3977 💬 📺 ☎️

---

■ ■ ■ ■ ■  
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

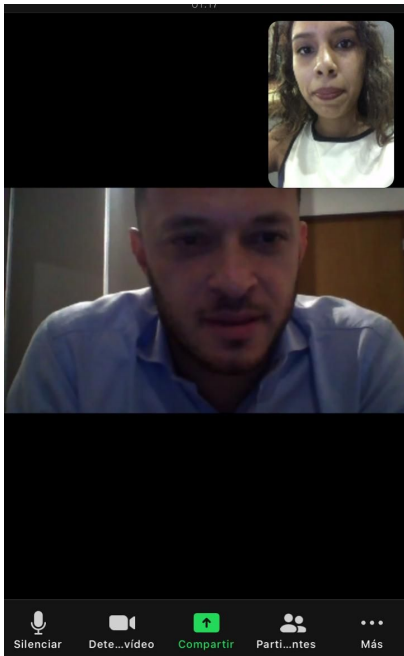
---

28 de ene. de 2020

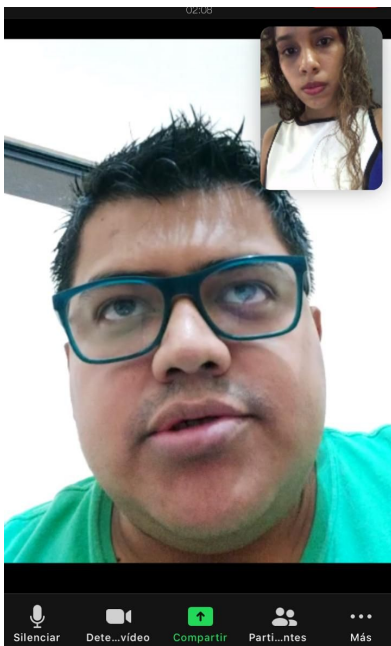
14:30 📞 Llamada saliente  
1 minuto y 13 segundos (304 KB)

14:18 📞 Llamada saliente  
11 minutos y 36 segundos (3,5 MB)

Entrevista vía WhatsApp a Fanny Paladines, Doctora en Comunicación y Periodismo Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja. Coordinadora 2019 de la COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2019 Aportes a la comunicación interna.



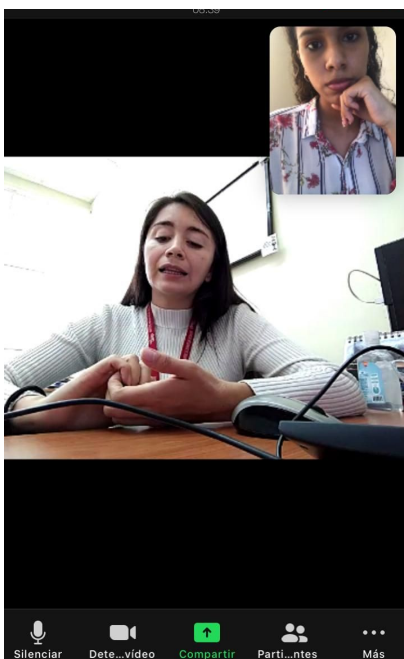
Entrevista a Jorge Largo, Ex director nacional del Ministerio Coordinador de Seguridad, Ex director nacional de ECU911, Coordinador general y asesor del Gobierno Municipal de Atahualpa.



Entrevista a Bruno Cirmigliaro, Licenciado en Comunicación Social de la Unioversidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA), Máster en comunicación corporativa y planificación estratégica, docente en la UNSTA, capacitador y speaker en temas relacionados a la comunicación corporativa.

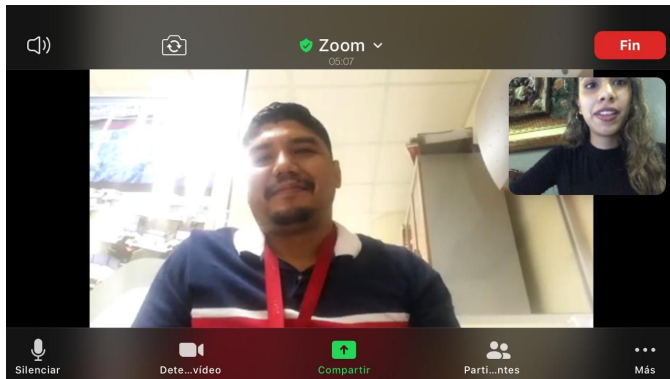


Entrevista a Manuel Montaner, Licenciado en Relaciones Públicas, presidente del Consejo provincial de profesionales de Argentina, Director de la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de El Salvador, Coach ontológico' profesional, asesor y consultor de empresas.





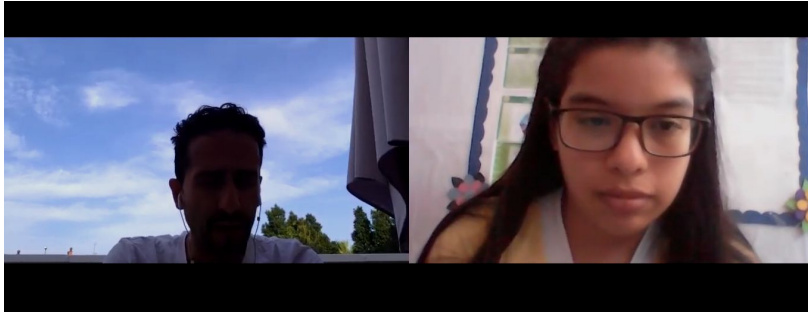
Entrevista a María Dolores Ruiz, analista local de comunicación de ECU 911 LOJA.



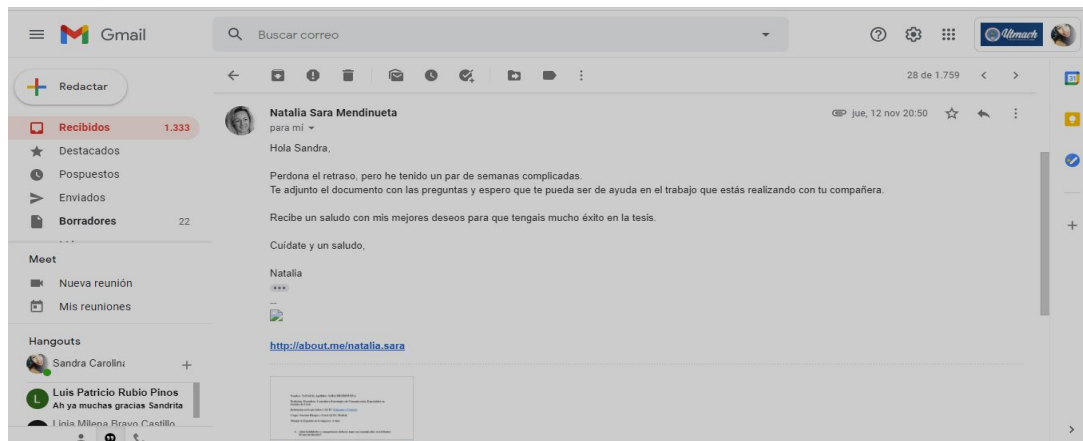
Entrevista a Alexis Mejía, analista local de Vinculación con la comunidad de ECU 911 SAMBORONDON.



Entrevista a Alberto Samaniego, director Zonal de Comunicación de ECU 911 MACHALA.



Entrevista al Lic. José Carlos Losada



Entrevista a Natalia Sara Mendinueta

## MATRIZ DE DESMONTAJE DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

<b>Título de la investigación</b>	<b>Objetivo de la investigación</b>	<b>Metodología de la investigación</b>	<b>Resultados relevantes</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Dirección URL</b>
Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica	Presentar una aproximación hacia la definición, identificación de categorías, componentes y elementos que permitan aproximarse al estudio y práctica de la Gestión de Comunicación Corporativa.	Revisión bibliográfica	Se ha podido observar que los diferentes aportes desde diferentes disciplinas han generado un vaciamiento de sentido dejándolo abierto hacia una comprensión subjetiva de su reflexión teórica y aplicación práctica.	La relevancia de este documento radica en reflexionar en base al análisis y relación de los aportes expuestos, para así brindar una propuesta de definición que permita su gestión para académicos, profesionales y estudiantes interesados en el tema.	<a href="https://www.reDALyC.org/pdf/819/81952828027.pdf">https://www.reDALyC.org/pdf/819/81952828027.pdf</a>
El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del mercado	Conocer el perfil tipo del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas que desean incorporar las empresas a sus estructuras de gestión.	Análisis de contenido	Aparte de los requisitos clásicos en toda oferta de trabajo, como son la titulación, los idiomas o la experiencia, son mayoría en las que se exige la posesión de una serie de habilidades específicas relacionadas con el “saber hacer”.	El mercado parece tener claro el nombre de un campo profesional al que la Universidad alude como “Relaciones Públicas”; para la mayoría de las empresas se trata simplemente de “Comunicación”, con el correspondiente adjetivo que alude al área específica en que se desarrolla esta función.	<a href="https://bit.ly/3fBiHGH">https://bit.ly/3fBiHGH</a>

Competencias y desafíos del Dircom en un país de desarrollo	Identificar sus habilidades y aproximación al perfil actual del Dircom	Investigación académica, profesional y experimental a gestores de la comunicación	El profesional trabaja enmarcado en la gestión de una comunicación integral, tienen una mayor responsabilidad estratégica porque además se encargan de vigilar el proceso interno y externo de la organización y son menos operativas,	En Ecuador se reconoce el trabajo de los Dircom y el apoyo que brindan a las organizaciones, y su papel es de ser un gestor estratégico importante en una institución.	<a href="https://revistas.udc.es/index.php/REDMAR/KA/article/view/redma.2018.01.021.4839/g4839.pdf">https://revistas.udc.es/index.php/REDMAR/KA/article/view/redma.2018.01.021.4839/g4839.pdf</a>
Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones	Propone un perfil del comunicador social haciendo énfasis en el papel que ejerce dentro y para las organizaciones y destacando las competencias, cualidades y capacidades profesionales.		Se plantean un conjunto de competencias que inciden en dicha especificidad y que pueden contribuir a fortalecer el papel y perfil de este profesional en la sociedad.	Este estudio logró revisar y validar las competencias propuestas con un grupo de egresados, se propone continuar esta reflexión comparando y validando este mismo conjunto de competencias con otras visiones, como pueden ser las de los empleadores (mercado laboral), egresados de distintas universidades del país, estudiantes y profesores.	<a href="https://bit.ly/37uS7eW">https://bit.ly/37uS7eW</a>

<p>La importancia de los departamentos de comunicación y relaciones públicas en los aeropuertos internacionales</p>	<p>Demostrar la importancia de un departamento encargado de dirigir la comunicación institucional y las relaciones públicas en los aeropuertos internacionales</p>	<p>Estudio de caso</p>	<p>Los resultados demuestran que es necesario contar con un departamento de comunicación que genere y direccionen los distintos mensajes institucionales a su público específico.</p>	<p>El estudio desvela que la comunicación interna y externa en la organización no es eficiente, la cultura e identidad de la institución no son claras, ni definidas, al igual que las políticas y estándares comunicacionales establecidos para la difusión de mensajes.</p>	<p><a href="https://www.researchgate.net/publication/332199552/figure/fig/1995/199552192032.pdf">https://www.researchgate.net/publication/332199552/figure/fig/1995/199552192032.pdf</a></p>
---	--	------------------------	---	---	--

## CITAS

Apolo, Báez, Pauker y Pasquel (2017)

RLCS, Revista Latina de Comunicación Social, 72 – Páginas 521 a 539  
Investigación | DOI: 10.4185/RLCS, 72-2017-1177 | ISSN 1138-5820 | Año 2017

---

### 4. Conclusiones

En tal sentido, este artículo toma relevancia al aportar a los diálogos a partir de aportes de Túñez y Costa (2014), sobre las claves y escenarios de la Comunicación Corporativa. Es así que comprender las categorías, componentes y elementos; brinda una perspectiva más específica para su abordaje.

Además, resulta esencial desde la revisión bibliográfica realizada, mencionar que la polisemia con la que se ha desarrollado la Comunicación Corporativa (Capriotti, 1999; Costa, 2003 y Castro, 2007 y Ulloa y otros, 2015), han brindado diferentes percepciones hacia su abordaje. Por ende, a lo largo de este artículo se presentó aproximaciones hacia una de definición como aporte con el fin de contribuir al trabajo de académicos, profesionales y estudiantes hacia el estudio y puesta en práctica para la Gestión de Comunicación Corporativa.

En definitiva, es importante entender la diferencia entre los componentes de la Comunicación Corporativa, pues permite a los profesionales de esta área desarrollar estrategias comunicacionales alineadas a las necesidades de las organizaciones; ya sean crear, mejorar o mantener la identidad, imagen y reputación corporativa.

Para garantizar la constitución sólida de dichos componentes, es fundamental alinear y direccionar la correcta Gestión de la Comunicación Corporativa con los stakeholders, pues del establecimiento de un diálogo que permita la identificación de sus demandas y expectativas, depende el éxito o fracaso de la compañía.

Para terminar, a partir del estudio realizado, se afirma que la Comunicación Corporativa se ha convertido en un eje transversal que en muy pocas ocasiones ha sido reconocido como la piedra angular que sostiene y contribuye al logro de objetivos planteados por las instituciones.

### 5. Referencias

A Andreu. (2012): “Por qué las empresas sí deben preocuparse de gestionar su reputación”, en *Telefónica*, España, junio: <https://www.telefonica.com/es/web/sostenibilidad/articulo/-/blogs/por-que-las-empresas-si-deben-preocuparse-de-gestionar-su-reputacion-o-por-que-schumpeter-tiene-una-limitada-vision-de-la-reputacion-de-las-compa>- Consultado el 11 de 01 de 2016.

D Apolo, H Murillo & G García (2014): *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Facultad de Comunicación Universidad Tecnológica Equinoccial.

P Capriotti (1999): “Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo”, en *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13. Argentina, páginas 30 a 33; recuperado el 11 de 01 de 2016, de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf)

P Capriotti (2009): *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa; EBS Consulting Group.

P Capriotti (2013): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP-Instituto de

universidades, obligándolas a que especifiquen qué perfil tienen los egresados, como nos recuerda Gimeno (2008).

Una primera aproximación al significado de esta palabra nos la ofrece el diccionario de la Real Academia Española, que en una segunda acepción del término, alude a “tener pericia, aptitudes, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Desde este punto de vista, que una persona posea competencia la convierte en competente.

Gimeno apunta también a la arraigada tradición del término en el mundo de la formación laboral. En este sentido, la competencia sería “una cualidad que no solo se tiene o se adquiere, sino que se muestra y se demuestra, que es operativa para responder a las demandas que en un determinado momento pueden hacerse a quienes las poseen” (Gimeno, 2008: 37). Por tanto, uno de los rasgos caracterizadores de la “competencia” es que sea una respuesta a una demanda concreta.

A esta línea se adscriben Rychen y Tiana, cuando dicen que la “competencia es un concepto holístico que integra la existencia de demandas externas, los atributos personales (incluida la ética y los valores), así como el contexto” (Rychen y Tiana, 2004: 21).

La clasificación más generalizada y básica de competencias, según nos recuerda Tobón (2006) comprende: *Competencias básicas o instrumentales*, esenciales para desenvolverse en la vida; *Competencias genéricas o transversales*, que posibilitan realizar actividades de diversos campos profesionales, y *Competencias específicas*, relacionadas con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación.

Ser competente en el campo profesional consistiría en saber resolver problemas y situaciones de trabajo de manera autónoma, lo que implicaría no solo contar con los conocimientos adquiridos en las etapas de formación, sino disponer de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan desempeñar las tareas propias de una profesión.

sin visión estratégica a ser de vital importancia y de reconocimiento de la alta esfera empresarial. En Ecuador, Yaguache y Elizalde (2010), Paladines y Yaguache (2015), Abendaño y Duque (2016) dan cuenta de un reconocimiento a la gestión que realiza el Dircom en las organizaciones; que nace desde una formación profesional sólida de tercer y cuarto nivel, hasta la visibilidad del trabajo que realizan las empresas.

El Observatorio de la Comunicación Estratégica (2015), indica de un estudio realizado en Ecuador, que entre las habilidades y conocimientos que debe tener el Dircom para su desempeño profesional, de acuerdo a criterios de académicos nacionales, es la destreza para aumentar su función estratégica como apoyo en la toma de decisiones. Esto es, sin lugar a dudas, la función clave del gestor de la comunicación, porque es aquella que le permitirá, posteriormente, hacer un balance del cumplimiento de objetivos que se señalan en la planificación estratégica.

Lo antes mencionado no está alejado de los resultados de las entrevistas realizadas en el octubre 2017. La opinión mayoritaria de los responsables de comunicación consultados indica que **las empresas están reconociendo la importancia del Dircom como un gestor de reputación institucional, tiene mayores responsabilidades estratégicas y menos operativas.**

Este hallazgo coincide con los resultados del Latin American Communication Monitor (2016 - 2017) donde 916 profesionales de la comunicación de 17 países, incluyendo a Ecuador consideraron que si bien los directores de los departamentos de comunicación dedican el 66% de su tiempo a actividades estratégicas y reflexivas como gestionar las actividades de comunicación y a los colaboradores; armonizar la comunicación entre la organización, el cliente y sus stakeholders, además de la orientación o coaching; la comunicación operacional les ocupa una tercera parte de su tiempo.



competencias, necesariamente nos lleva a reflexionar sobre el papel del comunicador en la sociedad. Jesús Martín-Barbero, uno de los autores más representativos de la comunicación, en un artículo publicado en 2012, reflexiona sobre los oficios del comunicador y su papel como mediador en cuanto sujeto de transformación de realidades y actor en la construcción de sociedades democráticas, en contraposición a la figura tradicional del comunicador como simple transmisor de información. Martín-Barbero afirma que el oficio de este profesional tiene que ver con “trabajo y lucha por una sociedad en la que comunicar equivalga a poner en común, o sea, a entrar a participar y ser actores en la construcción de una sociedad democrática” (p. 20).

En esta reflexión reconoce que el papel u “oficio” del comunicador está siendo atravesado por múltiples tensiones, muchas de ellas provenientes de los cambios que sufre la sociedad de hoy, en lo cultural, político, social, así como de la incidencia de lo que varios autores han coincidido en denominar como “revolución tecnológica”, que en palabras del autor conllevó una forma de hegemonía teórica y de pragmatismo que alejó y opacó el sentido y el papel de la comunicación. Al

pensar en el oficio del comunicador, Martín-Barbero centra su atención en el papel que este asume como actor social y cultural y su capacidad para reconocer asimetrías y mediar en la construcción de relaciones entre ámbitos y actores en cualquier realidad social. “El trabajo del comunicador-mediador parte de hacer explícita la relación entre diferencia cultural y desigualdad social. No de la reducción de la diferencia a desigualdad, sino de la imposibilidad de pensarlas completamente por separado de nuestra sociedad” (p. 39).

De acuerdo con el autor, en la cultura, comprendida como ese espacio de producción y recreación de sentido, con sus distintas dinámicas de hibridación, segmentación, incluso, fragmentación, que da lugar a nuevas identidades y formas de comprensión de la realidad, y que, a su vez, posibilitan las diferentes prácticas sociales, el comunicador debe asumir su papel de mediador y convertirse en una figura que disuelva esa barrera social y simbólica entre creadores y consumidores. En otras palabras, un profesional que desde la cultura desarrolle mayor apropiación de lo que esta significa y construya espacios donde se viva, se experimente esa cultura y se recree la identidad.

campo de la comunicación en las organizaciones y plantean en la actualidad diferentes retos y perspectivas, que permiten identificar los nuevos escenarios donde se debe pensar y hacer la comunicación. Según Manucci (2007), el desarrollo y avance de nuevas tecnologías interviene en gran medida en la formación y práctica de la comunicación que se da en el contexto organizacional. Asimismo, influyen las dinámicas organizacionales en cuanto a cambios en los modos de producción y comercialización, las reestructuraciones financieras, las fusiones empresariales, el surgimiento de nuevos sectores

que posibiliten la anticipación y la actuación frente a lo desconocido. Es en este aspecto donde la comunicación, gestionada de manera estratégica, comienza a plantear su papel, dado que es a través de ella que se logra preparar la organización para reducir la incertidumbre, aprovechar las oportunidades y asumir posiciones de transformación y cambio.

Para el autor,

las organizaciones no operan en un territorio seguro de transmisión e interpretación de mensajes, donde la fuerza de medios controlados por el

**Tabla 3.** Perfil de competencias del comunicador social y del comunicador en las organizaciones

<b>Competencias básicas del comunicador social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Actuar de manera ética, transparente, honesta y comprometida con su sociedad.</li> <li>· Dominar la expresión oral y escrita.</li> <li>· Ser empático y escuchar.</li> <li>· Conocer su contexto y realidad social, cultural, económica, política, tecnológica.</li> <li>· Ser reflexivo, crítico e investigativo, plantearse interrogantes.</li> </ul>
<b>Competencias específicas del comunicador social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ser creativo e innovador a la hora de diseñar la comunicación.</li> <li>· Trabajar en equipo y promover la cooperación entre las personas, las instituciones y las diferentes áreas de conocimiento.</li> <li>· Reconocer y analizar los diferentes escenarios y formas de interacción.</li> <li>· Liderar procesos, cambios y transformaciones positivas en los contextos donde ejerce su labor.</li> <li>· Conocer y aplicar las diferentes formas, herramientas y medios para apoyar los procesos de comunicación.</li> <li>· Estar en capacidad de analizar y prever situaciones de cambio y emergentes.</li> <li>· Ser partícipe de su contexto y realidad como actor social y cultural.</li> <li>· Generar soluciones y explicaciones a problemas inherentes a la comunicación.</li> <li>· Ser mediador en la construcción de relaciones entre diferentes actores y ámbitos.</li> </ul>
<b>Competencias específicas del comunicador en las organizaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Posibilitar espacios de intercambio, diálogo y participación.</li> <li>· Desarrollar una visión global y sistémica de la organización, de la sociedad y de sus diferentes fenómenos.</li> <li>· Investigar, analizar y planificar todas las políticas, planes y acciones de comunicación desde una perspectiva estratégica.</li> <li>· Promover una cultura dentro de la organización acorde con valores, creencias y significados compartidos por sus integrantes.</li> <li>· Posibilitar la inserción de la organización en su entorno de manera armónica, responsable y sostenible.</li> <li>· Posibilitar la integración y construcción de identidad/es.</li> </ul>

**IV. EL PATIO: ENSAYOS, PONENCIAS Y REFLEXIONES**

**Construcción de imaginarios en la gestión de la comunicación  
en situaciones de crisis en las organizaciones**

**Construction of imaginary in communication management  
in crisis situations in organizations**

**Mg. José Miguel Burgos Bravo<sup>i</sup>**

**Mg. César Pacheco Silva<sup>ii</sup>**

Recibido el 10 de abril de 2016, aceptado el 18 de mayo de 2016

**Resumen:** Concebir la imagen corporativa como un reflejo de la identidad de la organización permite afirmar, tentativamente, que estas representaciones están basadas en un imaginario social determinado por el modo de producción dominante y que, a su vez, apuntan a la legitimación, a través del discurso, del actuar de las organizaciones.

**Palabras clave:** Crisis, organizaciones, gestión de activos intangibles, imagen corporativa, identidad corporativa, imaginarios sociales, representaciones.

**Abstract:** Conceiving the corporate image as a reflection of the identity of the organization allows us to affirm tentatively that these representations are based on a social imaginary determined by the dominant mode of production and, at the same time, point to the legitimization through discourse, the act of organizations.

**Keywords:** Crisis, organizations, management of intangible assets, corporate image, corporate identity, social imaginary, representations.

**Introducción**

La gestión de crisis ha sido una de las principales preocupaciones de la comunicación organizacional, especialmente durante los últimos 25 años, y las

<sup>i</sup> Universidad de Playa Ancha. Email: jose.miguel.sogrub@hotmail.com

<sup>ii</sup> Universidad de Playa Ancha. Email: cesar.pacheco@upla.cl

aproximaciones a su conceptualización han sido variadas en el desarrollo de un tópico que progresivamente comienza a ser reconocido como un objeto de estudio en el campo académico, especialmente en el contexto latinoamericano.

Los datos numéricos se han convertido en el elemento estrella y los infográficos, en correlación, en el componente gráfico más importante en las piezas periodísticas a nivel nacional e internacional, en medios nativos digitales o matriciales. Ello ha conllevado una apuesta por programas novedosos de gestión de datos y visualización interactiva. Las piezas periodísticas multimedia y divulgativas (no centradas en las estadísticas) han sido menos prolíficas.

“ Se ha realizado una apuesta por aplicaciones novedosas de gestión de datos y visualización interactiva ”

También los esfuerzos han sido evidentes en la lucha contra las *fake news*. El escenario de la emergencia es especialmente proclive para la difusión de datos sesgados y distorsionados por el impacto de las redes sociales (Mayo-Cubero, 2020). La desinformación se ha convertido, estas semanas, en un fenómeno fuertemente vinculado a la extensión del Covid-19 (Casero, 2020). Los bulos se expanden con facilidad a través de las redes sociales y los medios intensifican la lucha con herramientas de *fact check* creadas en los 2-3 últimos años (bien propias o en alianza con empresas de verificación de datos), centradas ahora en desinformaciones vinculadas a la pandemia.

En este sentido, las organizaciones, redes y observatorios de periodismo han publicado guías y recursos para ayudar a los periodistas a enfrentarse a la cobertura informativa del Covid-19, tanto desde el punto de vista de su seguridad personal, como de las fuentes de información más adecuadas, la perspectiva ética o recomendaciones de cara al tratamiento informativo. En previsión de futuras crisis, los periodistas deberían mejorar la preparación y capacidad de respuesta proporcionando una cobertura que combine diferentes tipos de información y evite presentar la información de riesgos en ausencia del consejo de cómo los individuos deben actuar (Ophir, 2019).

“El relato informativo en las crisis debería ser capaz de ofrecer información que salve vidas y minimice daños en el corto plazo. En el medio y en el largo plazo, debería también ayudar a la comunidad a recuperarse de la tragedia y a mejorar la capacidad de resiliencia ante crisis futuras. Y ese relato informativo sólo puede construirse desde el equilibrio entre el rigor y el interés humano, entre el uso ecuánime de las fuentes oficiales y las no oficiales” (Mayo-Cubero, 2020, p. 9).

La presente crisis sanitaria ha supuesto una realidad mucho más compleja y grave que las precedentes ya citadas, como la del ébola o la gripe A, más acotadas en su duración temporal y en los daños ocasionados. Existe una enorme responsabilidad en la comunicación con la ciudadanía en una situación como la presente en todos los actores del sistema comunicativo, especialmente, los actores institucionales y los medios de comunicación. Los primeros afrontan el reto de la transparencia, la coherencia, el entendimiento con los distintos *stakeholders*, el liderazgo y la divulgación. Los segundos, el de informar en profundidad desde un punto de vista crítico, contrastando la información oficial, pero colaborando en la difusión de los mensajes, aportando el lado humano sin sensacionalismo ni alarmismo.

La gestión de la comunicación e información a la sociedad debe tomar nota de las lecciones aprendidas en situaciones previas y planificar y entrenar el afrontamiento de crisis de salud pública para garantizar que, en nuevos escenarios similares, haya una respuesta comunicativa preparada y fundamentada en el conocimiento adquirido. La Organización Mundial de la Salud (2015), en el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, hablaba de la necesaria cultura de la prevención.

Se recomienda la continuación de esta línea de investigación dada la importancia del estudio detallado de la presente crisis de salud pública de cara a futuras crisis o próximas oleadas de esta misma crisis.

“ La gestión de la comunicación y la cobertura de prensa deben tomar nota de las lecciones aprendidas ”

## 5. Notas

1. Puede accederse a MoMo en el siguiente enlace:  
[https://momo.isciii.es/public/momo/dashboard/momo\\_dashboard.html#nacional](https://momo.isciii.es/public/momo/dashboard/momo_dashboard.html#nacional)
2. El texto de la recomendación puede consultarse en:  
[https://ec.europa.eu/info/files/recommendation-apps-contact-tracing\\_en](https://ec.europa.eu/info/files/recommendation-apps-contact-tracing_en)

## 6. Referencias

- Asociación Española de Comunicación Científica (2020). *Consejos para informar sobre el nuevo coronavirus*. Madrid: AECC.  
<https://cutt.ly/UyyBEw5>
- Beck, Ulrich (2002). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI. ISBN: 978 84 32312618.
- Brennan, Bryna (2014). *Una revisión general sobre comunicación de riesgos*. Pan American Health Organization.  
<https://cutt.ly/tyyMgIk>

## Crespo, L y Garrido, A. (2020)

### I. LAS CRISIS SANITARIAS A ESCALA GLOBAL

Evidentemente la pandemia del coronavirus es una gran crisis en el sentido en el que Campbell describe las crisis, como sucesos que pueden llegar a cambiar la percepción sobre los gobiernos y los presidentes y ser muy transformadores (Atkeson y Maestas, 2012; Bohn, 2015). En ella se aprecia tanto el factor sorpresa como la desestabilización, el estrés y la reducción de los tiempos que condiciona la toma de decisiones, la emoción de los públicos afectados, la presión mediática, el desafío para la imagen de las autoridades y el peligro para la posición de poder de los gobernantes. Sin embargo, dos aspectos coinciden en conceder a la actual crisis del coronavirus unas ciertas características propias. El primer aspecto que dota de singularidad a esta crisis es que **se trata de una crisis a gran escala**, con un carácter global y cuyo público es el conjunto de la población. Normalmente, la comunicación de crisis se define por su carácter temporal, y de corto plazo en su alcance; asimismo, es un tipo de comunicación muy autónoma, orientada a la gestión de las situaciones de emergencia, y poco relacionada o imbricada con los otros tipos de comunicación política, como la comunicación gubernamental o institucional (Heat y O'Hair, 2009). En este tipo de comunicación predominan los mensajes de "segmentación diferenciada", pero en esta crisis, en cambio, se está viendo afectado el conjunto de la población con carácter general. El segundo aspecto es que esta crisis, es una crisis intratable en un doble sentido: por su previsibilidad y por su difícil gestión.

Esto la diferencia de las crisis inesperadas, como la suscitada por un terremoto o una catástrofe natural o por atentados terroristas de la envergadura del 11-S y del 11-M. Las crisis convencionales (*conventional crises*) son crisis previsibles y sobre las que los líderes políticos o los directivos públicos pueden ejercer una cierta influencia, a diferencia de las crisis intratables (*intractable crises*), que son fácilmente previsibles pero muy difícilmente influenciables y gestionables. En cambio, de los dos tipos de crisis más difíciles de prever, las crisis inesperadas (*unexpected crises*) son más fácilmente influenciables y manejables que las crisis fundamentales (*fundamental crises*). En un reciente li-

bro abordamos, junto a un equipo de nuestros colaboradores, un análisis comparativo de la comunicación en diferentes tipos de crisis (Crespo, *et al.*, 2017).

En esta breve aproximación de urgencia a la comunicación de crisis en la pandemia del coronavirus queremos focalizar los aspectos que en cada fase del proceso hay que tener en cuenta para una correcta comunicación y no cometer una cadena de errores en cada una de las etapas: las fases de latencia, eclosión, explosión, síntesis y cierre.

### II. COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LAS FASES DE LATENCIA Y ECLOSIÓN

La proactividad como situación ideal en este tipo de crisis es un *desideratum* posible en los casos de crisis intratables, ya que, en ambos casos, pueden articularse los medios para estar preparados y contemplar las diferentes opciones de respuesta. En las crisis del Ébola o del coronavirus, por citar dos ejemplos de crisis intratables, la alarma y la preocupación por la extensión de la alerta sanitaria traspasa las fronteras nacionales desde antes incluso de adoptar medidas a nivel interno. Las autoridades sanitarias a nivel internacional y europeo dictan instrucciones que han de observar los distintos Estados para detectar posibles brotes y actuar si se identifica algún caso sospechoso. Contienen, por tanto, señales de alerta que nos sitúan en la necesidad de estar preparados desde el punto de vista sanitario y desde la gestión de comunicación para un posible escenario de crisis.

En las crisis sanitarias, la primera fase, de latencia, suele estar orientada, lógicamente, a las simulaciones, la preparación y la prevención de las crisis. Sólo una correcta planificación de los escenarios probables y de las previsibles actuaciones futuras contribuye a una gestión más controlada del problema en la fase siguiente, la fase de eclosión o emergencia de las crisis, donde es prioritario gestionar la sorpresa de la opinión pública y ganar tiempo. No hay que olvidar que la fase de latencia de esta crisis se inició a comienzos de diciembre de 2019 en Wuhan, China, donde se localizaron los primeros casos y que la fase de eclosión en España se inició con la aparición del primer paciente

Tabla 1. Tipos de crisis según su previsibilidad y su influenciabilidad.

		INFLUENCIABLE	
		Fácil	Difícil
PREVISIBLE	Fácil	CRISIS CONVENCIONALES Crisis de controladores aéreos	CRISIS INTRATABLES Coronavirus, Ebola, Gripe A
	Difícil	CRISIS INESPERADAS Terremoto de Lorca	CRISIS FUNDAMENTALES Atentados del 11-M/ 11-S

Fuente: Adaptada de Gündel, 2005: 112.

Más Poder Local. ISSN: 2172-0223. Número 41, Abril 2020, pp. 12-19

Fernández, F. (2020)

## La pandemia acelera y transforma los procesos de cambio comunicativos

Francisco Fernández Beltrán  
Presidente de adComunica, Asociación para el Desarrollo de la Comunicación

### Referencia de este artículo

Fernández-Beltrán, Francisco (2020). La pandemia acelera y transforma los procesos de cambio comunicativos. En *adComunica. Revista Científica del Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n°20, Castellón: Universitat Jaume I, 381-383. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.16>.

---

La pandemia nos ha dado la vuelta como individuos y como colectivo humano. Nos ha parado en seco y nos ha demostrado qué actividades son realmente esenciales. Entre ellas, sin duda, la comunicación ha sido una de las más destacadas. La actual crisis sanitaria ha evidenciado que la comunicación es el sistema nervioso central de nuestra sociedad, la que mueve todos sus resortes y la que nos permite avanzar hacia uno u otro camino.

En el contexto actual, la comunicación ha sido el elemento que nos ha permitido sortear con mayor capacidad de éxito una catástrofe tan grave como la del coronavirus. Podemos remontarnos a la crisis de hace un siglo, la de la mal llamada gripe española -porque en realidad se originó en Estados Unidos-, y si comparamos el papel de la comunicación en la transmisión de información con valor, precisa, necesaria para la defensa ante el enemigo común, no podemos más que reconocer que hemos avanzado enormemente, pues los medios de comunicación han servido para alinear a la sociedad en una respuesta conjunta y para hacer llegar los mensajes necesarios hasta el último rincón del planeta. Al mismo tiempo, la comunicación empresarial se ha volcado, primero, en la generación de mensajes de ánimo y solidaridad, y después en la búsqueda de la pronta recuperación. Cuando

DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.16>

En esta etapa, se busca la descripción completa y sin prejuicios, el fenómeno en estudio. Según Martínez (2014), la narración debe reflejar de modo legítimo la realidad vivida.

Seguido de la anécdota, se planea la ampliación y reescritura de anécdotas, en la cual se maneja la entrevista conversacional. Por ende, se formulan interrogantes (¿cómo es la experiencia?, ¿cuál es su valor pedagógico?) y se elabora una guía de preguntas a partir del análisis de cada protocolo.

En este proceso, no se realizan preguntas preparadas y, por lo general, no es necesario realizar tantas preguntas según Van Manen (2003). La paciencia o el silencio suelen incitar al otro a reunir recuerdos y continuar con la historia. Si percibimos un bloqueo, se repite la última frase en tono interrogativo y de esta manera provocar que el otro siga, para ello se recomienda tener en cuenta dos tipos de silencio.

Silencio literal está presente en la entrevista conversacional llamada también silencio epistemológico. - concierne a aquello que no se puede pronunciar. En referencia a ello, Polanyi (1969) expuso que existe una forma tácita de conocimiento, cuando tenemos la sensación “de que sabemos más de lo que podemos decir”. Más allá de lo que decimos y escribimos naturalmente, existe un terreno amplio constituido por aquello que no se puede decir, pero que constantemente llama nuestra atención (Van Manen, 2003).

En el silencio ontológico, nos percatamos de que nuestro dilema esencial siempre vuelve al silencio, incluso después del más ilustrativo de los discursos, las lecturas o las conversaciones. Es en esos instantes en que alcanzamos un conocimiento mayor y placentero o una experiencia significativa. Bollnow (1982) lo describió como el silencio gratificante, el estar en presencia de la verdad (Van Manen, 2003).

La fenomenología hermenéutica de investigación se lleva a cabo a través de actividades de naturaleza empírica (recoge la experiencia) y naturaleza reflexiva (analizar sus significados). En ese sentido, para Van Manen, los métodos son la descripción de experiencias personales, la entrevista conversacional y la observación de cerca.

La recogida de material experiencial tiene su origen en las descripciones de la experiencia vivida (DEV) de un grupo de educadores. Se recogen por medio de entrevistas conversacionales y/o escritura de protocolos en forma de anécdotas y relatos de lo experimentado. De modo general, se sigue la siguiente secuencia: entrevista conversacional, escritura de descripciones, formulación de preguntas, entrevista conversacional, reescritura de descripciones y reformulación de descripciones en el texto fenomenológico final (Van Manen, 1985).

#### **Entrevistas y observación en fenomenología.**

La entrevista en profundidad **espera adquirir información acerca del objeto de estudio, teniendo en cuenta que esta información está presente en la biografía del individuo entrevistado.** En esta entrevista, se recopila la interpretación que el sujeto evaluado posee con referencia a su experiencia. Por otro lado, la entrevista conversacional desea conseguir el significado vivido de una experiencia específica relegando las interpretaciones subjetivas acerca de ello.

La observación de cerca procura acercarse, lo más próximo posible, al mundo vital del individuo observado con el objetivo de llegar a aprehender in situ el significado de la experiencia vivida por él. De otro lado, en la observación participante, el investigador procura introducirse y formar parte de la cultura y contexto del que es parte quien está en estudio. Otra discrepancia esencial radica en que la observación de cerca obvia formular esquemas de pensamiento previos (personales o teóricos), mientras que la participante parte de categorías previas –aun cuando sean temporales– o llega a ellas al final del proceso.

Se puede concluir que la Investigación Cualitativa es utilizada generalmente en el análisis de las Ciencias Sociales, siendo un proceso metodológico que utiliza como herramientas a las palabras, textos, discursos, dibujo, gráfico e imágenes (datos cualitativos) para comprender la vida social por medio de significados, desde una visión holística, es decir que trata de comprender el conjunto de cualidades que se al relacionarse producen un fenómeno determinado.

Los sucesos sociales son muy diversos, sus modelos y las posibles combinaciones los hacen ilimitados en las posibles variaciones en las que se presentan. En ocasiones una teoría ya existente puede resultar deficiente para intentar explicar un fenómeno social, en esos casos se la debe construir desde un análisis cualitativo profundo, que pueda sustentar o rechazar las proposiciones propuestas por el Investigador. La Investigación Cualitativa, es concebida como una propuesta ontológica, epistemológica y se caracteriza porque genera un gran número de interpretaciones a través de los métodos que utiliza. Generalmente el método cualitativo asume la inducción como vía para el desarrollo de criterios que permitirán determinar la validez de los diferentes conocimientos.

#### **El enfoque cualitativo: sus comienzos**

Hernández, R., Fernández, C & Batptista, P. (2010) ubican sus orígenes en distintos momentos: (a) los sitúan en los siglos XV y XVI con la denominada etnografía temprana, en la que se estudiaba a los pueblos primitivos; (b) fundamentalmente los circunscriben a principios del siglo XX; (c) se inicia como un proceso investigativo a finales del siglo XIX y sobre todo en el comienzo del siglo XX, aunque algunos arqueólogos realizaron estudios inductivos en la mitad del XIX.

Bernal, C (210) encuentra como el primer problema que hay diversas visiones que se han considerado como tipos de investigación cualitativa y las bases epistemológicas son variadas, pero concuerda en que el constructivismo es tal vez el paradigma que influyó más en el enfoque cualitativo. Las cosas en sí mismas existen, pero nosotros las apreciamos del modo como es capaz de percibir las nuestra mente. El constructivismo como uno de los “padres” del enfoque cualitativo le otorga los énfasis principales que lo caracterizan:

- El reconocimiento de que el investigador necesita encuadrar en los estudios los puntos de vista de los participantes.
- La necesidad de inquirir cuestiones abiertas.
- Dado que el contexto cultural es fundamental, los datos deben recolectarse en los lugares donde las personas realizan sus actividades cotidianas.
- La investigación debe ser útil para mejorar la forma en que viven los individuos.
- Más que variables “exactas” lo que se estudia son conceptos, cuya esencia no solamente se captura a través de mediciones.

#### **Esencia de la investigación cualitativa**

La investigación Cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean. Normalmente es escogido cuando se busca comprender la perspectiva



de individuos o grupos de personas a los que se investigará, acerca de los sucesos que los rodean, ahondar en sus experiencias, opiniones, conociendo de esta forma cómo subjetivamente perciben su realidad.

### **Planteamiento de una investigación cualitativa**

A pesar de que el Método Cualitativo es Inductivo, debemos conocer profundamente el tema que vamos a tratar y sus posibles dificultades en la búsqueda de información que necesitamos obtener para el desarrollo de la investigación.

El planteamiento cualitativo suele incluir: los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad, una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema y la definición inicial del ambiente o contexto. Plantea que los propósitos de una investigación cualitativa son:

1. Plantear cada objetivo en una oración o párrafo por separado
2. Enfocarse en explorar y comprender un solo fenómeno, concepto o idea.
3. Usar palabras que sugieran un trabajo exploratorio (“razones”, “motivaciones”, “búsqueda”, “indagación”, etcétera)
4. Usar verbos que comuniquen las acciones que se llevarán a cabo para comprender el fenómeno. Por ejemplo los verbos “describir”, “entender”, “desarrollar”, etcétera, permiten la apertura y flexibilidad que necesita una investigación cualitativa.
5. Usar un lenguaje neutral, no direccionado. Evitar palabras (principalmente adjetivos cualitativos) que puedan limitar el estudio o implicar un resultado específico.
6. Si el fenómeno o concepto no es muy conocido, proveer una descripción general de éste con la que se estará trabajando.
7. Mencionar a los participantes del estudio (ya sea uno o varios individuos, grupos de personas u organizaciones). En ocasiones pueden ser animales o colectividades de éstos, así como manifestaciones humanas (textos, edificaciones, artefactos, etcétera).
8. Identificar el lugar o ambiente inicial del estudio. (Roberto Hernández, R. y otros, 2010 )

Los Planteamientos Cualitativos se caracterizan por ser abiertos, expansivos, aunque a medida que se avanza en la investigación van enfocándose en conceptos relevantes. Normalmente no están direccionados desde el inicio. Se fundamentan en la experiencia e intuición del investigador. Son aplicables a un menor número de casos. Se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de las personas, valoran procesos y generan teorías que se apoyan en los puntos de vistas de aquellos que participan en el estudio.

Se debe considerar además que a pesar de ser más generales los planteamientos cualitativos deben situarnos en tiempo y lugar (Hernández y otros, 2010). Al plantear el problema hay que considerar que la investigación cualitativa es conducida principalmente en los ambientes naturales de los participantes; las variables no son controladas ni manipuladas, debido a que generalmente son conceptos generales como emociones y vivencias.

Los significados de estos conceptos son generados por los participantes en la investigación; los datos no se reducen a números. Adicional a medida que se van obteniendo los

En complemento a esta mirada histórica, en la etimología se descubre que competencia proviene de competere: “ir al encuentro una cosa de otra”; “responder, estar de acuerdo con”; “aspirar a algo”, “ser adecuado” (Corominas y Pascual, 2007, p. 457).

Además, en la propuesta de la Real Academia Española (2001, p. 347), competencia, en la acepción cercana a nuestro tema, es “aptitud o idoneidad” mientras que el Diccionario María Moliner expone que alguien competente es, además, “quien conoce cierta ciencia o materia, o es experto en la cosa que expresa o a la que se refiere el nombre afectado por competente”.

Con todo, se presenta en la Tabla 1 una síntesis integradora de una primera aproximación al concepto de competencia que permite identificar en ella atributos personales (capacidad, idoneidad), elementos de proceso (tener la habilidad, cierta destreza, ir al encuentro una cosa de otra, estar de acuerdo con, aspirar) y referencias a un producto (conseguir algo, aspirar a algo).

Tabla 1: Fuentes conceptuales a la noción de competencia. Fuente: Elaboración propia.

Fuentes conceptuales a la noción de competencia	
Perspectiva histórica	Llegar, ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza, capacidad, permisión.
Perspectiva etimológica	Ir al encuentro una cosa de otra, responder, estar de acuerdo con, aspirar a algo, ser adecuado.
Perspectiva semántica	Aptitud, idoneidad, quien conoce cierta ciencia o materia, experto en la cosa que expresa.

### 3. Transitando del uso al sentido de la competencia

Para la Real Academia Española, uso (del lat. usus) significa “un empleo continuado o habitual de algo”. Así, es indudable que el uso del término competencia es muy representativo en la jerga pedagógica del momento, si bien el sentido del uso, en ocasiones, no se ajusta a su significado, entendiéndolo como el “modo particular de entender algo” y la “razón de ser o finalidad”.

De ahí que, en el caso de competencia, exista gran distancia entre su uso y su sentido. El propio uso de la palabra ha derivado en la confusión actual que en torno al término se descubre y el mal uso del concepto hace que en ocasiones se nomine con un mismo término a realidades distintas o a aquellas que son atributos o componentes del propio concepto de competencia. Además, quizá el castellano pueda incidir en esta cuestión, por su propia riqueza y pluralidad, haciendo difícil consensuar y delimitar conceptos como el de competencia, por su afinidad a otros que propiamente incluye como habilidad, destreza, capacidad, pericia, actitud, entre otros (Baartman et al., 2007). En efecto, hay unanimidad en la literatura revisada respecto a que competencia incluye a los anteriores, pese a no significar para todos lo mismo (Westera, 2001) y a pesar de emplear los términos anteriores sin un criterio claro, de manera confusa, para identificar realidades que no son en sí competencias si no únicamente objetivos, tareas, contenidos, actitudes o, el más común, su confusión con capacidad personal; si fuera así las capacidades serían difícilmente enseñables puesto que aluden a estados personales (Rué, 2008).

Este trabajo presenta un modelo borroso flexible de selección de personas por competencias, elaborado según las variables presentadas en el modelo relacional de reputación, desde la teoría de la *impression management* (IM) o gestión de las impresiones de Jácome (2015). Dicho modelo sienta sus bases en la visión integradora y relacional de las tres dimensiones constitutivas de la IM, equivalentes a los tres elementos clave de la reputación, tanto personal como organizacional (identidad personal, identidad social e identidad profesional o corporativa). Esta premisa, unida a la noción de que la reputación puede ser transferida del individuo a la organización y viceversa (Schweizer & Wijnberg, 1999), ha permitido explicitar en qué medida la IM puede ser considerada como antecedente o generador de reputación personal (RP) y a su vez cómo la reputación a nivel corporativo (RC) podría ser considerada como beneficio o resultado de una RP favorable.

El objetivo de este estudio es aplicar dicho modelo conceptual a un modelo flexible de selección de directores de comunicación o Dircom en España. Estos profesionales, situados en la línea de la alta dirección de las empresas en las que trabajan, por su desempeño y las responsabilidades que ostentan, suelen formar parte de los consejos de administración. Se trata, por tanto, de trabajadores que juegan un papel relevante en la toma de decisiones y en el diseño de la estrategia corporativa de la organización a la que representan. Dentro del marco institucional en el que desarrollan su actividad, su representatividad se extiende al hecho de ser responsables de velar por la imagen del máximo ejecutivo de la compañía –su presidente– así como de tratar de controlar la proyección pública de la organización ante los grupos de interés, internos y externos, incluida la opinión pública.

El término anglosajón IM hace referencia al proceso por el que las personas, de forma más o menos consciente, tratan de controlar la imagen que proyectan al exterior con el objetivo de causar en los demás unas determinadas impresiones (Leary & Kowalski, 1990; Schlenker, 1980). La perspectiva de la gestión de las impresiones que propone este trabajo es una visión integradora de la teoría de la IM, que estaría fundamentada sobre la base de la integridad del

informar o seu público, estabelecendo um ambiente de trabalho harmonioso e cidadãos positivos do cantão de Manta e nacional, posição da imagem políticas de comunicação rigorosa e planejada através. diferentes ferramentas metodológicas e conceitos teóricos de estudiosos no campo da comunicação organizacional e relações públicas foram usadas para alcançar o objetivo desta pesquisa.

**Palavras chaves:** Comunicação Institucional, Relações Públicas, Imagem Corporativa, Identidade Corporativa, Padrões de Comunicação, Aeroportos Internacionais.

## Introducción

Los departamentos de comunicación en las instituciones han proliferado lentamente en la ciudad de Manta. En un mundo tan cambiante la comunicación se ha convertido en uno de los elementos más importantes para la adaptación y desarrollo de las organizaciones. En este sentido Velasco (2010) presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación de España, en entrevista al diario El Mundo, señala que el sector de la comunicación está experimentando "una evolución muy favorable" y va "adquiriendo la posición estratégica que merece".

Por su parte Martínez (2005) manifiesta que el continuo desarrollo de los departamentos de comunicación se apoya en la importancia adquirida por ésta. En la actualidad, la comunicación es básica para la transferencia de conocimiento, para la participación y para la evolución en general. En la llamada sociedad de la información, la comunicación es crucial en una organización, tanto a nivel interno como externo.

Desde un punto de vista comunicacional, el éxito de las grandes instituciones, se lo puede adjudicar a sus relaciones con los medios de comunicación, las relaciones y convenios interinstitucionales, a la organización de eventos estratégicos, a las relaciones y compromisos con la sociedad, y a una acertada gerencia de la comunicación interna.

Para (Gordillo, 2015) gestionar la comunicación en las organizaciones lleva implícita, desde el primer momento, la necesidad de asumir el compromiso de conocer y reconocer las marcas de identidad, la esencia, la razón de ser y estar, de ese actor social en particular. De esta manera los departamentos de comunicación tienen la responsabilidad de gestionar la comunicación que se desarrolla en la institución además están encargados de crear y consolidar una identidad e imagen corporativa.

En este sentido, se puede decir que para lograr alcanzar una buena proyección con los públicos internos y externos no solo alcanza con proporcionar información a través de canales informativos, ahora es necesario establecer estándares y políticas comunicacionales sólidas y medibles a través de un departamento responsable y especializado en la administración de las actividades comunicacionales.

## INTRODUCCIÓN

En la Declaración Mundial sobre la Educación en el Siglo XXI, UNESCO (1998) insiste en que las instituciones de educación superior deben adecuar la formación profesional a necesidades actuales y futuras de la sociedad para hacer frente a nuevos retos. En el mismo sentido, la Política Educativa en Colombia se apoya en cuatro ejes estratégicos: cobertura, calidad, eficiencia y pertinencia; por lo que desde comienzos del milenio, instituciones de educación inician cambios en diseño y desarrollo de los planes de estudio para la formación de profesionales capaces de desempeñarse en cualquier contexto.

Tener presente la educación como eje de cambio y los factores que inciden en la elección de una institución de educación y de un programa académico según Huergo-Tobar (2014), destaca la *confianza en las habilidades por adquirir* como el factor más importante, que confirma la afirmación de Maringe (2006) sobre la existencia de un interés de utilidad en relación con la inversión en educación. El diseño de un programa académico es el resultado de decisiones que involucra a interesados de la comunidad educativa: estudiantes, egresados, empleadores, profesores, directivos, asociaciones gremiales (Tovar y Sarmiento, 2011); y cumple con la normatividad establecida por el Ministerio de Educación Nacional, máximo organismo rector de la educación en Colombia.

Las propuestas de diseños curriculares deben ser coherentes con el desarrollo económico, industrial y tecnológico en el objetivo de articular la educación superior y necesidades empresariales con una fuerza de trabajo que apoye su desarrollo e incremente su productividad. En consecuencia, cada programa académico delimita sus áreas de competencia y describe el quehacer académico para determinar contenidos y estrategias didácticas en el desarrollo de competencias profesionales y laborales (Sánchez et Al., 2011). En este proceso, el perfil profesional es la base del diseño curricular, que a su vez, determina el plan de estudios y sus contenidos; elementos en permanente actualización que se deben ajustar en el tiempo y tienen en consideración variables internas y externas que influyen en la formación académica (Escobar, 2013).

El perfil profesional determina las competencias del egresado para lograr el desempeño laboral según su área disciplinar; son las cualidades que demuestra para resolver problemas en un entorno de trabajo cambiante e incierto, y la capacidad para aprender y afrontar nuevas situaciones. La identificación de competencias con el proyecto Tuning inicialmente en Europa y luego en América Latina (2004-2007) ha sido un referente importante para universidades que inician procesos de modernización y actualización curricular. El referente para los programas de Administración, está dada por resultados de la investigación realizada con la coordinación de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración –ASCOLFA- que bajo la metodología Tuning América Latina abordó la consulta sobre las competencias genéricas y específicas para analizar la importancia y obtención de cada grupo de competencias (ASCOLFA, 2010).

De cualquier forma, las instituciones de educación y los programas requieren información de diversas fuentes para identificar competencias en áreas de la profesión que atiendan la demanda a distintos contextos de desempeño, lo cual genera la necesidad de disponer de instrumentos o herramientas para agilizar el proceso de recolección, análisis y consolidación de resultados para cada perfil. Por lo anterior, se propone un enfoque mediante una guía metodológica para definir el perfil profesional de programas académicos haciendo uso de la herramienta Ábaco de Régnier. Para validar el enfoque propuesto, se aplicó la guía metodológica al programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, con la finalidad de definir el perfil profesional. Además se encuentra que la aplicación de la guía presenta ventajas, que van desde el ahorro en costos de viáticos de expertos, mejoramiento en definición de variables a estudiar, gestión y control del proceso, entre otras, que permiten evidenciar la utilidad de la misma.

## OTROS ANTECEDENTES

La información es la descripción de hechos y situaciones a partir de datos en un contexto definido, a partir de lo cual pueden tomarse decisiones (Tobón et Al., 2001). Según (Borko, 1968), denota la información como ciencia interdisciplinaria que investiga las propiedades y su comportamiento, las fuerzas que gobiernan el flujo y su utilidad, además de técnicas, manuales y mecánicas, del proceso informativo para su eficaz almacenamiento, recuperación y diseminación.

Dado que la información es considerada primordial en todo proceso, necesita ser organizada de manera sistemática y metódica, con una coherencia lógica y empírica, para alcanzar la mayor utilidad en el mejor orden posible, es decir, obtener y generar conocimiento (Vidal y Araña, 2012), por lo cual a mediados del siglo XX, explota el desarrollo de tecnologías capaces de procesar datos y generar información (Sadosky, 2000), al tiempo que profesiones y ciencias afines al tratamiento de la misma, como la estadística, economía, entre otras, colaboran con dicho proceso (Velázquez et al., 2014).



- Generación: se genera la identidad de la organización, se define el modelo del sistema total, y se proponen estrategias a partir de la identificación y establecimiento de nuevos valores potenciales y competencias centrales.

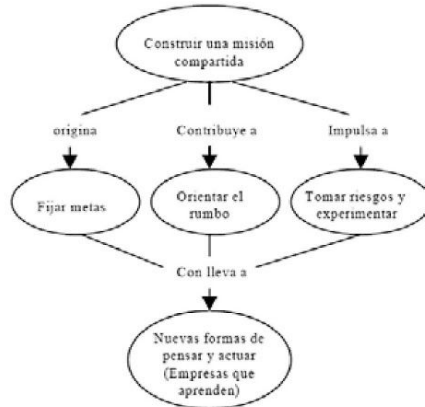


Figura 1. Generación del conocimiento en las organizaciones. Fuente: Creación de empresas inteligentes, cinco disciplinas que contribuyen al proceso. Lanzas (2005).

Para Millán (2001) garantizar la viabilidad de un sistema de gestión requiere:

- Mantener la estabilidad del mismo y esto se logra mediante un balance homeostático de su propia regulación interna.
- Mantener el balance homeostático entre el sistema y el entorno que le permite tener capacidad de anticipación y adaptación.

Las organizaciones actuales están permanentemente interactuando con un entorno altamente cambiante, que se caracteriza por la velocidad con que avanza la tecnología y su impacto en el entorno, tanto así que si no se mantienen al día pueden perder competitividad. Una estructura organizacional efectiva debe dar el soporte para el manejo adecuado de la información que fluye a través de la organización.

Resulta evidente el éxito de la revolución científica en la generación de conocimiento y el desarrollo de tecnologías que han transformado el mundo. Con la aplicación del método "reduccionista" propugnado por Descartes, consistente en dividir un problema en partes para facilitar su estudio. Sin embargo, la utilidad de este método resulta cuestionable cuando nos enfrentamos con problemas complejos del mundo real, especialmente en los sistemas sociales, que constituyen las principales amenazas para nuestras organizaciones y sociedades.

Este tipo de problemas es precisamente el objeto del estudio del pensamiento sistémico. Proponen estos pensadores, la utilización del "holismo" en lugar del reduccionismo según el cual la atención no se centra en las partes si no en las interrelaciones entre ellas y con el entorno, y en como surgen las propiedades emergentes que caracterizan al todo y que ninguna de las partes posee.

La supervivencia es una característica de toda organización que le permite sobrevivir como sistema, para lo cual requiere capacidad de aprendizaje adaptabilidad y desarrollo; entonces, el MSV sirve para garantizar esta viabilidad en las organizaciones en ambientes cambiantes donde se requiere de crecientes dosis de aprendizaje tanto individual como organizacional.

Si continuamos con el planteamiento anterior el proceso educativo se convierte en el elemento fundamental como el individuo conoce, aprende y actúa con base en los criterios adquiridos. Las empresas inteligentes son aquellas que tienen la capacidad de potencializar, aprovechar y estructurar la capacidad de aprendizaje y estructurar la capacidad de aprendizaje, de cada uno de sus miembros a través de un mecanismo sistémico. El concepto de aprendizaje no es simplemente el de adquirir más conocimiento o más información, es la *aptitud* para producir

Alemania en el año 2002 donde se produce una catástrofe natural e inevitable como en Lorca aunque motivada por lluvias torrenciales. La gestión de la crisis se proyecta al resto del mundo como la razón de la victoria electoral de Schroder en las elecciones de ese mismo año<sup>19</sup>. El mismo efecto positivo tuvo la gestión de comunicación de crisis de los atentados terroristas de Nueva York en la victoria del presidente Bush, donde los ciudadanos reforzaron su confianza en su presidente condicionado por la habilidad de éste para dar un significado a la crisis, que viene a demostrar su capacidad de liderazgo (Boin *et al.*, 2007: 32).

#### IV. CONCLUSIONES

Después de un amplio recorrido por hemerotecas, fonoteca y videoteca de medios de comunicación local, regional y nacional, del estudio de sondeos pre-electorales, y tras las conversaciones mantenidas con quienes estuvieron en la primera línea de acción y comunicación de la crisis, llegamos a conclusiones que parecen evidenciar cómo la estrategia de comunicación de crisis del terremoto de Lorca ha podido reforzar la capacidad de liderazgo público respondiendo con habilidad a las tareas críticas y permitiendo mejorar el rendimiento electoral para quien gestiona la crisis desde la responsabilidad gobierno.

La crisis lorquina cuenta con elementos a su favor como es su origen natural e inevitable y la imposibilidad de identificar a un responsable de la tragedia más allá de los caprichos de la naturaleza, lo que podemos entender como factores que facilitan la comunicación amplia, detallada y con una atención directa del alcalde a los medios de comunicación que reclaman continua información, alejándose de la «no respuesta» que tantos efectos negativos proyecta en la comunicación de una crisis.

Junto al efecto positivo que puede producir la naturaleza de la crisis, y a partir del análisis de las tareas que repercuten en la habilidad de liderazgo, podemos decir que **una correcta actuación en el plano informativo puede dar pie a un impacto positivo en la reputación de los protagonistas de la historia**. Las habilidades del liderazgo de los responsables públicos, parecen demostradas al desarrollar tareas críticas para el liderazgo público ante una crisis:

- » El regidor municipal muestra en todo momento un control de la situación, se pone al frente de la

dirección de la tragedia desde el primer sismo con la adopción de decisiones que solucionen la emergencia creada y dando sentido a la crisis.

- » Aporta significado, explicando en cada momento el estado exacto de ejecución de las medidas de gestión, y aporta toda información demandada.
- » Hace todos los esfuerzos necesarios para alcanzar la pronta clausura de la crisis y devolver la normalidad perdida a la sociedad lorquina.
- » Y rinde cuentas de la tragedia recogiendo conocimientos que le dotan de un amplio aprendizaje de gestión de una catástrofe.

Podemos afirmar que las medidas de gestión y comunicación de una crisis no son gratuitas, pues como hemos visto, suponen un reto para el liderazgo público y pueden proyectar la imagen de un líder con capacidad para dar solución a la crisis.

Las elecciones de mayo de 2011 arrojan un resultado inesperado con un incremento en el apoyo al partido encargado de la gestión de la tragedia. El día después de las elecciones, los principales diarios arrojan titulares que relacionan gestión del terremoto con liderazgo y apoyo electoral, y dejan entrever la presencia de esta variable en el rendimiento electoral. La *Verdad de Murcia* titula “Jódar se eleva sobre el seísmo”, el diario *La Opinión de Murcia* “El PP arrasa en unos comicios marcados por la baja participación y el terremoto”. A nivel nacional, *El País* titula “Lorca vota entre grietas. La gestión del terremoto lanza al alcalde popular en la localidad murciana”, y el diario *El Mundo* rubrica la noticia con el titular “El seísmo no rompe el voto”.

**Ha existido una posible relación causa-efecto entre la adecuada gestión comunicativa de la crisis del terremoto, la capacidad de liderazgo público y los resultados de las elecciones municipales.** A los sondeos de opinión les debemos dar la importancia que tienen para estimar en un contexto determinado la intención de voto de los electores y la relación de las variables que condiciona esa tendencia. Los datos objetivos de los estudios preelectorales daban una victoria de 14 concejales al PP, resultado superado en dos escaños una vez que concluye la jornada electoral. Si el último de los estudios previos analizados realiza el trabajo de campo tan solo un mes antes de que estalle la crisis, podemos afirmar que la variable terremoto parece que guarda relación con la mejora del rendimiento electoral del partido encargado de su gestión.

Es clara la presencia de la variable terremoto en los resultados electorales, lo que necesita de algún estudio más específico es si el aumento del apoyo al partido

<sup>19</sup> Algunos titulares en los medios de comunicación: “Las inundaciones arrasan la nueva Alemania del este” (El País 15/08/2002); “Schröder se fortalece tras las inundaciones” (clarín.com, 26/08/2002); “Schröder logra una victoria electoral gracias a las inundaciones” (La Vanguardia agosto 2002).

## Montoya (2018)

### RAZÓN Y PALABRA

Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación  
<http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>

o procesos organizacionales “En la dinámica de las organizaciones, la comunicación arroja matices que favorecen la observación de detalles que podrían perderse en la mirada global” (Serrano, R., Mendoza, F., Ávila, X., Revilla, M. y Pérez, M. 2012, p.54).

Si bien al interior de las organizaciones hay componentes controlables o que se pueden coordinar en lo referente a la comunicación existen elementos que deben tomarse en cuenta y que afectan sus acciones internas como el hecho de que estas se encuentra con un contexto cambiante, una época compleja, competida y cargada de incertidumbre, teniendo que buscar las mejores estrategias para acrecentar sus recursos y seguir en el mercado, privilegiando para ello la cultura y clima de la organización entre otros aspectos claves.

Así para Peter Drucker, citado en Nosnik (2006, p.27),

“los cambios más notables e impactantes serán los sociales, incluso más que los económicos, por dos tendencias: cambios demográficos y la sociedad del conocimiento. Los primeros implican no sólo problemas a nivel social sino educativo y de reentrenamiento de una fuerza laboral (...)”

Todo ello con profundas consecuencias para las propias organizaciones y la naturaleza del trabajo y la productividad. La segunda tendencia sobre

“la sociedad del conocimiento, junto con la revolución tecnológica, y su convergencia, y la explosión informativa, con sus beneficios, abusos y demanda de nuevas habilidades de selectividad, perfilan un ambiente muy distinto en la sociedad y en particular, en las organizaciones”.

Ambas tendencias implican cambios e innovaciones que tienen que integrarse o asimilarse en las organizaciones, los cuales tendrán que ser aceptados por todos los miembros de la organización mediante procesos de capacitación o información según sea el caso, incluso podría darse modificaciones en el diseño de la organización integrar o desaparecer nuevos puestos e incluso estructuras jerárquicas.

En ese sentido, para DeFleur, Kearney, Plax y DeFleur (2005, p.147)

“los diseños administrativos para la comunicación organizacional reconocen diversos elementos que integran a la organización es por eso que su estudio se centra en los problemas de administración y, actual e históricamente, en el diseño de grupos orientados a la producción”.

Por lo tanto, el estudio actual de la Comunicación organizacional gira en torno a los diseños para el flujo de mensajes e influencias, mediante los cuales la administración puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y sus empleados.

Se deduce que los diseños organizacionales que impliquen un mayor número de niveles jerárquicos requieran de un mayor número de rutas y canales para el flujo de mensajes o un mayor control de los mismos, más formalidad. Para la jerarquía es un



El estudio utiliza un diseño de investigación no experimental, ya que no se manipulan las variables, se analiza la realidad tal y como se presenta. El tipo de investigación es aplicada, ya que hace uso de los conocimientos ya existentes como teorías, enfoques y principios en cada variable de estudio. Asimismo, el nivel de investigación es correlacional, puesto que se establece la relación existente entre la variable CI y la variable IC, explicando por qué ocurre dicho fenómeno y en qué condiciones se da.

La selección de la muestra se determinó por criterios estadísticos de afijación proporcional, arrojando una muestra de 224 colaboradores, utilizándose a la vez el muestreo aleatorio simple. Las dos principales variables de estudio giran en torno a la CI y a la IC. La primera tiene las siguientes dimensiones: estrategias de comunicación, comunicación unidireccional y bidireccional. La segunda variable está integrada por la cultura y la filosofía corporativa.

Con respecto a la recolección de datos, en un principio se realizó la revisión de información bibliográfica, hemerográfica y electrónica respecto a las variables materia de estudio. Luego, la investigación contempló el diseño y aplicación de un instrumento de medición (cuestionario) para conocer la relación existente entre la CI y la construcción de la IC.

### 3. La comunicación interna de RR. PP.

Pérez y Solórzano (1999: 49) manifiestan que “la acción planificada, sistemática y permanente de una organización para armonizar sus intereses con los de sus públicos a través de una actuación aceptable y de una comunicación eficaz, constituye la esencia de las Relaciones Públicas como agente de transformación social”. Por lo tanto, se desprende que la comunicación juega un rol fundamental para la articulación de las acciones de relación con los públicos internos, cuya finalidad es lograr los objetivos institucionales. Sin embargo, se puede apreciar la existencia de debilidades comunicacionales al interior de las organizaciones, donde muchas veces prima el secretismo:

“En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente al otro” (De Castro, 2014: 5).

Este tipo de comportamiento genera incertidumbre entre los colaboradores, acción que conlleva a distorsionar la poca información recibida, provocando conflictos que pueden evitarse a través de una correcta gestión de la CI de RR. PP.

Por naturaleza, el ser humano quiere conocer el medio que le rodea. Dentro de las organizaciones, el colaborador siente la necesidad de estar en constante comunicación con su entorno. Pero al escasear dicha comunicación se genera el rumor, consecuencia

### Discusión teórica

#### La Comunicación Social en la Actualidad

El comunicador social, resulta ser el gestor o mediador dentro del campo de la comunicación, sirviendo como fuente de información y expresión entre los medios masivos y la cultura en general. Difunde, representa y proyecta la información con el uso de estrategias comunicativas que fortalecen la relación entre las distintas entidades y el público objetivo.

La comunicación acorde con los cambios sociales, gestiona de forma conjunta sus actividades y participa individualmente en los distintos espacios sociales, conformando un componente importante en cuanto a la difusión de contenidos, un concepto que ha transformado el ejercicio de la comunicación.

(...)la comunicación significa hoy el espacio de punta de la modernización, el motor mismo de la renovación industrial y las transformaciones culturales que nos hacen contemporáneos del futuro, ya que, asociada al desarrollo de las tecnologías de información, la comunicación nos proporciona la posibilidad de alcanzar al fin el tren de la definitiva modernización industrial, de la eficacia administrativa, de las innovaciones educativas y hasta del avance democrático que entrañarían las virtualidades descentralizadoras de la informática. (Barbero, J.M., 2009, p.117-118)

La inserción de la tecnológica influye en todas las áreas que ejerce el ser humano, y simboliza para el comunicador social una herramienta de manejo instantáneo en el envío de información, sin dejar de lado los medios tradicionales que utiliza para la información que de cierta forma es más detallada y completa.

En los últimos años los avances teóricos en el campo de la comunicación han surgido más de los aportes de los estudios culturales que de la propia agenda de la *mass communication research*. Los modernos estudios culturales han sabido abandonar el antiguo aislamiento entre disciplinas, al integrar a sus metodologías los conocimientos de la antropología, la semiótica y la sociología, tanto en la investigación como en la formación de expertos. (Moragas, M. 2009, p. 20)

Es así que en medio del cambio social de la última generación, la comunicación por su parte responde a incluir los espacios y aportes culturales de las nuevas tecnologías, Delgado, C. (2008) menciona a la comunicación social como el “campo de estudio de las ciencias de la comunicación”, en donde debe estar incluido Internet y todo lo que la red concierne en cuanto al contenido que es publicado; desde los blogs, las redes sociales (Facebook, Myspace, etc), los podcasts, canales de youtube, y todo lo que se trate con un lenguaje distinto y que maneje conceptos diversos de la comunicación convencional, contempladas como lo manifiesta el autor: “*bajo estas necesidades de generar contenido realizados para estas nuevas exigencias del público nativo y no-nativo de Internet*”. (Delgado, C. 2008, p.186)

En el diseño de la estrategia de comunicación de riesgo ante la pandemia que ha provocado el COVID-19 es importante visualizar cada una de las etapas, entender la diferencia entre riesgo y crisis, y saber cómo conformar el equipo.

Mientras el riesgo tiene como motor persuasivo el miedo, la crisis es la incertidumbre. La comunicación de riesgo busca producir una percepción y valoración del riesgo ante la pandemia que avanza con gran rapidez en el mundo y que ha provocado miles de muertes. Su propósito es evitar o mitigar una afectación masiva por causa del coronavirus, a partir de modificar hábitos o conductas ante un riesgo real.

La conformación del equipo de comunicación de riesgo debe hacerse desde la etapa de la preparación. La diferencia en la dinámica de estos equipos varía de acuerdo con los tiempos en que se encuentre la aparición de la pandemia. Es importante entender las diferencias entre el *Cuarto de Situaciones* y la *Célula de Crisis*.

- » El **cuarto de situaciones** tiene un sentido estratégico. Por lo general se instala en instituciones públicas o privadas. Su composición y operación tiene un desarrollo de tiempo más prolongado. Despliega un sistema de anticipación; establece estrategias de respuesta inmediata que controlen daños, disminuyan impactos negativos y mejoren la posición del sistema sanitario ante posibles acontecimientos cuya gravedad va en aumento. Apuntala el trabajo de comunicación institucional y transfiere el desempeño habitual a un trabajo proactivo y con planeación.
- » La **célula de crisis** tiene dos escuelas en combate. La primera es operacional y consiste en la integración de un grupo multidisciplinario que se instala a las puertas del horror, al pie de un volcán en erupción. Y dicho en sentido literal, frente a la emergencia de una pandemia. Su propósito es provocar la calma, reconfortar, orientar; intentar heroicamente manejar lo inmanejable: el caos. La segunda es una rama de la comunicación; una especie de especialización en urgencias como se diría en medicina. A diferencia del cuarto de situaciones tiene como principal vocación tratar los estados de emergencia y no sus raíces, síntomas o procesos de anticipación.

Por lo tanto, el equipo de comunicación para la emergencia se forma en la fase de riesgo; es interinstitucional y multidisciplinario; y una vez que se produce la crisis se instala físicamente en el centro de operaciones. Es parte del equipo nacional, técnico y político, responsable de la emergencia. Es un equipo técnico

con los recursos humanos, económicos y logísticos que mantiene contacto directo con las autoridades responsables de tomar las decisiones políticas.

**El éxito de una adecuada estrategia de comunicación de riesgo está en la fase de la preparación.**

### I. GESTIÓN DEL RIESGO

Los riesgos de origen en la naturaleza, en las enfermedades o por la acción del hombre. Los riesgos varían de acuerdo con cada país y muchas veces no pueden ser anticipados como el COVID-19, salvo en países como México y otros de América Latina que vieron los ejemplos de Asia y Europa para preparar a tiempo sus medidas de mitigación. Comienza como riesgo, pero puede convertirse en emergencia o desastre, y resultar en una crisis de dimensión global.

El anuncio proactivo de un riesgo real o potencial produce una comunicación eficaz del riesgo, aumenta la vigilancia, favorece el comportamiento protector, reduce la confusión y aprovecha los recursos escasos. Lo más importante es que ayuda a generar un cambio de hábito o conducta que reduce el riesgo y aumenta la posibilidad de protección para las personas que aún no están infectadas.

El éxito de una adecuada estrategia de comunicación de riesgo está en la fase de la preparación. En esta etapa se conforma el equipo de comunicación de riesgo, se establece la coordinación interna, interinstitucional, la capacitación de voceros, la elaboración de mensajes, la definición de canales y los formatos de difusión, el plan de comunicación, el monitoreo y la evaluación. Al iniciar el riesgo se activa el plan de comunicación y es la oportunidad de controlar la crisis en puerta.

### II. GESTIÓN DE CRISIS

Una crisis es alta dosis de incertidumbre. Una crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control. Debido a que una crisis desata emociones y creencias personales, y las lleva al extremo; y muchas de las veces son más importantes que los hechos, la comunicación se vuelve un factor determinante. Hay dos tipos de comunicación en una crisis:

- » La **comunicación reactiva** que establece argumentos para no comunicar. En este tipo de comunicación se impone la idea de no divulgar información confidencial por la falta de hechos y datos; por el deseo de evitar el pánico; por la elección de un vocero oficial con poca empatía; por las impli-

caciones sociopolíticas y para proteger la imagen del gobernante.

- » La **comunicación proactiva** establece la necesidad de comunicar. En este tipo de comunicación el objetivo es adelantarse e informar a los públicos internos y externos; atender a los afectados; tener un permanente contacto con los familias; responder a la presión de la prensa; controlar el escalonamiento de los eventos y tomar una posición ofensiva.

Los rasgos principales de la crisis que hemos observado en el viejo continente, y que empiezan a manifestarse en algunos países de América Latina, son la incertidumbre, la rapidez del contagio y la urgencia de adoptar medidas.

Es crisis cuando es atribuida a la responsabilidad del hombre y no al destino. La noción de crisis está relacionada con la idea de responsabilidad, en el origen del problema o en el modo que es afrontado después. Crisis no son las cosas que ocurren, sino **cómo se responde a lo que ocurre**. Para enfrentar la crisis en una emergencia como la que vive el mundo es importante tomar en cuenta las siguientes acciones desde la trinchera en que se encuentre ubicado el equipo de contingencia: nacional, regional o municipal.

- » **Evalúa la situación**, obtiene datos precisos, analiza la gravedad del problema y se coordina con los principales actores (autoridades sanitarias, epidemiólogos y gestores de salud, voceros, medios de comunicación).
- » **Establece las funciones del equipo**. Antes de la emergencia, ubica las necesidades y demandas de comunicación; y durante la fase pandémica, lidera respuesta a medios y mantiene estrecho contacto con voceros autorizados y líderes nacionales.
- » **En ambas etapas define la posición y los mensajes**: precisa los hechos; informa sobre lo que se está haciendo; limita y desactiva rumores; transmite tranquilidad.

Cuando se tiene un proceso de crisis en curso, una de la primeras acciones a realizar es el llamado *control de daños*, que significa frenar la crisis, evitando que los efectos provocados hasta el momento afecten a la población en su conjunto. En este sentido se recomienda: *evitar la desesperación y concentrarse en informar*. Si los actores se niegan a hablar, otros lo harán y también cundirán los rumores.

A falta de respuestas contundentes y claras, aparecerán en los medios de comunicación opiniones de los

más dispares personajes producidas por la *Infodemia*, conocida como la producción de sobreinformación y de noticias falsas.

**Crisis no son las cosas que ocurren,  
sino como se responde  
a lo que ocurre.**

### III. UNA CRISIS EMPEORA O MEJORA EL PRESTIGIO

En el contexto de la pandemia del COVID-19 la pregunta es si los gobiernos están actuando adecuadamente. Cuando aparece en la comunicación gubernamental, el riesgo pasa a ser una política pública en sí misma. La comunicación institucional no tiene como fin producir valoraciones positivas, sino fundamentalmente prevenir, concientizar y modificar hábitos o conductas. Las autoridades entonces deben comunicar para dar a conocer el estado de la situación y las principales acciones emprendidas; generar información sobre las principales medidas que debe emprender los actores involucrados en la respuesta.

Es en ese sentido que las crisis pueden representar oportunidades para fortalecer el liderazgo, porque se caracterizan por su tendencia al caos, y el líder representa el orden y la seguridad. Las situaciones de crisis irremediamente contribuyen a confirmar, mejorar o empeorar el prestigio. En un mundo mediático como el actual, el político ha de entrar al juego de lo simbólico, pero consciente de sus riesgos. Por eso, el verdadero poder de lo simbólico en política radica en la capacidad para gestionar la comunicación articulando fondo y forma, sabiendo que la acción política habla tan alto como su discurso.

Todo error de comunicación en la política debe ser considerado como un error político. Muchos problemas políticos inician cuando la decisión técnica de difundir o no alguna información provoca una situación que rompe el equilibrio en un escenario y lleva a un conflicto no esperado. Dicho de otra manera, la raíz del problema se genera en un aspecto técnico; sin embargo, la consecuencia y el efecto que resultan son eminentemente políticos. Consecuencia y efecto son, sin duda alguna, problemas políticos que exigen decisiones políticas.



**Javier Sánchez Galicia**  
Presidente del Instituto de Comunicación Política A.C.,  
en México.  
@sanchezgalicia1

soportes, pero la función seguirá siendo la misma, “informar con los criterios clásicos de veracidad, selección, jerarquización, interpretación y contextualización” (Diezhandino, *et al.*, 2012:9).

En definitiva, a pesar de la variedad de tareas nuevas que puedan existir, el periodista realiza una función principal de informar de la que derivan directamente otras dos: la acción intrínseca de comunicar la interpretación que construye de la realidad y la labor de integración y mediación con la sociedad al difundir informaciones, interpretaciones y opiniones. Todo ello, con el fin último de enlazar a la élite social y política con el público, en el más alto sentido de responsabilidad social y servicio público en el que debe entenderse el ejercicio profesional del Periodismo en cualquier soporte. “El trabajo de siempre continúa siendo en esencia el mismo” (Díaz, 2002: 178), especialmente entendido como un servicio público con altas dosis de responsabilidad.

### 5. Los perfiles periodísticos emergentes

Una vez expuesta la revisión de las cualidades y las funciones del periodista en el nuevo entorno mediático, el triángulo aquí propuesto queda completado con el análisis del perfil profesional, entendido como el conjunto de capacidades y competencias que identifican los conocimientos y habilidades específicas de un informador para desempeñar las responsabilidades propias de su profesión o de una tarea concreta. Los diferentes perfiles periodísticos se asemejan tanto a la formación adquirida como a posibles salidas laborales.

Los perfiles profesionales, a diferencia de las cualidades y las funciones, evolucionan de forma rápida con los cambios de la sociedad, parejos a las herramientas tecnológicas disponibles, la demanda de servicios nuevos y el mercado laboral del momento. La convergencia actual define “renovados perfiles profesionales” (López, 2010: 232) que resultan dinámicos y cambiantes. “Los periodistas han tenido que asumir tareas que tradicionalmente eran propias de otros profesionales, lo que les ha forzado a desarrollar un perfil más complejo y exigente” (Masip & Micó, 2009: 93). Son cambios asociados a la tecnología por la necesidad de afrontar la producción de contenidos multisoprote y que pueden considerarse como una diversificación del mercado laboral (Mellado *et al.*, 2007). En este sentido, los roles emergentes surgen como nuevas oportunidades laborales en las que el periodista puede trabajar “al servicio de empresas, instituciones, organizaciones, etc., para ponerlas en contacto con sus públicos interlocutores sociales, con y sin mediación de la prensa” (Piñuel, 2000: 5), por ejemplo. Y, la gran mayoría se ajusta a tres grandes clasificaciones: periodista multimedia (maneja diferentes soportes), periodista multitarea (asume varias labores a la vez) y el periodista multiplataforma (difunde su trabajo por diferentes canales) (Meso *et al.*, 2010: 307).

A su vez, puede decirse que tienen relación con tres vertientes comunicativas, principalmente: las redes sociales, la mayor presencia comunicativa de empresas, instituciones o entidades, y la capacidad de interacción del público.

Es decir, a los periodistas se les piden nuevos servicios que pasan por manejar grandes cantidades de datos y fuentes, aumentar la difusión informativa en la web social e interactuar con el público. Una exigencia aplicable a todos los soportes que ya requieren “un perfil determinado, muy flexible y capaz de adaptarse y reciclarse a las novedades que se vayan produciendo” (Bernaola *et al.*, 2011: 187). Todo un proceso de cambio en el que entran en juego una amplia variedad de roles, algunos de ellos representan una ampliación de viejos cometidos, mientras otros constituyen ámbitos nuevos y, en buena medida, experimentales.

que el individuo ha de «saber», «saber hacer», «saber ser» y «saber estar» en relación con lo que implica el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen «capaz de» actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, no sería diferenciable de capacidad, erigiéndose el proceso de «capacitación» en clave para el logro de las competencias. Pero una cosa es «ser capaz» y otra bien distinta es «ser competente», poseyendo distintas implicaciones idiomáticas.

De hecho, bastantes definiciones (Echeverría, 2002, 2009; Lasnier, 2000; Le Boterf, 1995, 2010; Navío, 2005; Rodríguez, Serreri, y del Cimmuto, 2010; Tardif, 2006; Tejada, 1999, 2012) así lo resaltan cuando distinguen entre el dominio o posesión de dichas características para llegar a ser capaz, lo que supone la capacidad de saber actuar. Ser competente implica disponer de un equipamiento profesional y de utilizar los recursos necesarios para desarrollar una determinada actividad. Ello implica que las competencias incluyen a las capacidades, sin las cuales es imposible llegar a ser competente, pero no se reducen a las mismas.

2. Las competencias solo son definibles en la acción. En la línea de lo apuntado anteriormente, las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la *movilización misma de los recursos*. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. En este sentido, saber, además, no es poseer, es utilizar, es *actuar* (Tardif, 2006).

Pero aún más, en esta línea argumental cabría superar una interpretación simplista de utilizar, para no quedarse en la mera aplicación de saberes. Pasar del saber a la acción es una reconstrucción: es un proceso con valor añadido. Esto nos indica que la competencia *es un proceso más que un estado*; es poniendo en práctica-acción la competencia como se llega a ser competente. En este sentido de actuación profesional, también podemos aludir a que la competencia está contaminada de ética (con uno mismo, con los demás, con la comunidad...). Es necesario desarrollar una base ética en la actuación de los profesionales, teniendo en cuenta su ser y el de los demás, así como el entorno ambiental. En este último punto incluso podemos hablar del componente ecológico de la competencia (saber ser y saber estar en contexto).

tencias profesionales. Es en este ámbito donde encontramos verdadera dificultad conceptual que después afecta a lo estratégico-operativo. Aunque no es este el momento ni el espacio para plantearse viejos y nuevos problemas conceptuales en torno a las competencias, cabe, por imperativo personal, realizar un esfuerzo de ubicación sobre este particular, sin el cual no podremos avanzar, evitando caer en el simplismo o reduccionismo sobre la competencia desde la formación para superar el trance.

Con todo, de entrada hay que advertir que no se pueden evaluar las competencias, sino lo que denominamos competencias. Es decir, tiene que ver con la mirada que se tenga de ella. De ahí la necesidad de su conceptualización. Los conceptos no son neutros, la instrumentalización y las condiciones de evaluación tampoco (Le Boterf, 2010).

Sin lugar a duda, el cambio de paradigma provocado por el nuevo modelo de formación superior basada en competencias y con referencia a perfiles profesionales, conlleva nuevos planteamientos en el diseño, desarrollo y evaluación de dicha formación. Con independencia de los mismos, en este artículo queremos centrar la mirada sencillamente, a modo de objetivo, en cuatro retos, entre otros, que conlleva particularmente la evaluación de las competencias profesionales, que van desde diferentes dimensiones (conceptual, desarrollo-reconstructiva, estratégica y operativa) y a la vez considerar algunas implicaciones sobre los mismos.

### **PRIMER RETO: DIMENSIÓN CONCEPTUAL. LA COMPETENCIA, UN SABER COMPLEJO: DE SABERES PARCELIZADOS A LA INTEGRACIÓN DE SABERES**

Entendemos el problema conceptual sobre la competencia y su propia evolución como «*Un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional, definibles en la acción, donde la experiencia se muestra como ineludible y el contexto es clave... Estamos apuntando en la dirección del análisis y solución de problemas en un contexto particular en el que a partir de dicho análisis (y para el mismo) se movilizan pertinentemente todos los recursos (saberes) que dispone el individuo para resolver eficazmente el problema dado*» (Tejada, 1999, p. 27).

A partir de este acotamiento conceptual, nos proponemos realizar una relectura del mismo, apuntando que:

1. Una primera nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido

RLCS, Revista Latina de Comunicación Social, 74 – Páginas 1748 a 1760  
[Investigación][Financiada] DOI:10.4185/RLCS-2019-1408-91 |ISSN 1138-5820 | Año 2019

el corpus de personas que conforman los públicos a los que se destinan las medidas de gestión y comunicación son los que vienen a percibir la amenaza que supone la crisis para la organización; de dicha percepción se pueden generar resultados, en ocasiones, negativos para los públicos interesados o stakeholders.

De este modo, la comunicación de crisis es aquella que se lleva a cabo frente a cualquier tipo de problema de la organización y que es necesario mitigar por medio de acciones comunicativas que consigan evitar que la variedad de públicos perciba una imagen de desprestigio de la entidad.

Realmente gestionar una situación de crisis de forma proactiva exige necesariamente estar preparado y entrenado para poner en marcha los procedimientos diseñados para ese escenario. Doctrinalmente se dice que la comunicación en esas situaciones funciona como el elemento cohesionador de una situación de caos, que permite de alguna forma darle sentido y orden a las múltiples variables que actúan en ese espacio temporal. Como afirma Guzmán Hennessey (2007), “para anticipar las crisis es necesario conocer a fondo la dinámica de la realidad; si uno descubre los patrones puede inferir, con algún grado de certeza, lo que ocurrirá”. Esa es la base del Issues Management y de la definición de los estadios de pre-crisis, donde el seguimiento y la monitorización de asuntos potencialmente conflictivos permiten la construcción de escenarios probables sobre los que incidir para minimizar



Los procesos de comunicación interna son específicos de cada tipo de organización. Hay organizaciones singulares en las que estas situaciones de crisis exigen una gestión mucho más profunda de la comunicación. El problema es que normalmente son organizaciones cerradas y burocráticas poco acostumbradas a la gestión de la comunicación interna, como ocurre, por ejemplo, con las universidades públicas. Por una parte, no son las principales promotoras de expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE), ya sea porque su personal es en gran parte o mayoritariamente funcionario y porque su actividad se ha adaptado a la modalidad de teletrabajo. Ateniéndonos a nuestra experiencia como personal docente e investigador de una universidad, hemos constatado como los mensajes de los que hemos sido destinatarios no han cumplido con esta función de información general. Han sido mensajes programados temporalmente (uno por semana), de apoyo, algunos con un alambicado lenguaje más dirigido al personal docente que al resto de público interno. No ha habido mensajes o aportaciones de científicos o investigadores especialistas en la materia. Esta ausencia de comunicación experta, si ya es grave en el sector privado, más lo es en el sector universitario. En la encuesta de *Edelman* (2020), un 84% de las respuestas considera que ser una fuente fiable de información, mantener a las personas informadas sobre el virus y los progresos realizados en la lucha contra él, será una garantía de mantenimiento o mejora de la reputación, aunque el 42% espera que se haga, aunque es consciente de que no es una obligación corporativa. Ciertamente es que habría que matizar en función del sector de la compañía, pues no es lo mismo una empresa aseguradora que una empresa farmacéutica, pues esta última puede actuar como fuente de información científica de interés general.

Por eso es importante identificar a todos los públicos internos y los medios de comunicación de la organización más eficaces para relacionarse con ellos. No hay que olvidar a ningún colectivo. Ahora bien, en momentos de incertidumbre es más necesario que nunca priorizar la comunicación directa, aunque sea por vías telemáticas, desde cargos intermedios y sus equipos hacia abajo, y de los equipos entre ellos. Hay que asegurarse que las herramientas digitales son las adecuadas para esta comunicación fluida y que los líderes entienden su rol como facilitadores de las conversaciones y el compromiso. De esta manera, en situaciones como la generada por el Covid-19, deben sentir, literalmente, que la empresa vela por su bienestar y le ofrece cierta seguridad en tiempos de crisis. Las decisiones tácticas o no empáticas afectarán negativamente a la reputación corporativa. La gestión del riesgo reputacional pasa más que nunca, en estas situaciones, por una gestión transparente y directa de las relaciones con los trabajadores. Las tecnologías de la información se han convertido en el mejor aliado para este cometido.

Las decisiones tácticas o no empáticas afectarán negativamente a la reputación corporativa

### 5. Explosión de nuevas técnicas de comunicación interna

La crisis social del Covid-19 afecta también a los medios y técnicas de comunicación interna. El cambio de modelo laboral, con el paso a modalidades de teletrabajo de funciones que nunca se plantearon un uso exclusivo de las tecnologías de la información como canal prioritario de comunicación entre empleadores y empleados, es uno de los rasgos fundamentales de esta crisis. Así, esta situación ha permitido en algunos casos optimizar técnicas y herramientas existentes y, en otros, trasladarlas al entorno laboral cuando su utilización estaba reservada principalmente a las relaciones interpersonales y sociales, sin rupturas ni disfunciones en la actividad laboral.

Esta transformación en la utilización de los medios de comunicación interna se concreta en el uso de tecnologías en la nube, en particular en la modalidad SaaS (*software as a service*), como estrategia para aprovechar las ventajas que ofrecen las soluciones *cloud*, para dedicar los esfuerzos y los recursos propios a aquellas actividades tecnológicas e informáticas que aportan valor añadido a la organización y que permiten, en consecuencia, seguir desarrollando los proyectos existentes antes de la crisis, poner en marcha nuevos y, muy especialmente, mejorar la atención a los usuarios. Uno de los sectores que más rápidamente ha tenido que adaptarse ha sido el educativo, tanto escolar como universitario. En este punto, el SaaS ha permitido potenciar las plataformas de enseñanza en línea.

Otro elemento de esta transformación es el uso de tecnologías orientadas a facilitar la movilidad TIC de los usuarios, en el sentido de que los datos y las aplicaciones van con los usuarios allí donde ellos vayan. Algunas organizaciones han promovido modelos para facilitar el acceso a sus sistemas de información desde cualquier lugar y en cualquier momento. Estos procesos se concretan en la implementación de plataformas de aplicaciones virtualizadas (*MyApps*), que permiten a cualquier empleado utilizar las aplicaciones desde cualquier dispositivo, lugar y momento para trabajar desde el hogar sin necesidad de desplazarse al lugar de trabajo. También permite a los cuadros intermedios trabajar con las aplicaciones de forma remota, así como el acceso a la suite de *Google* facilitando el trabajo a distancia con aplicaciones como *Gmail*, *Google Drive*, *Google Docs*, *Google Apps*, *Hangouts Meet*, Chat, Grupos, etc.; y el uso de herramientas de mensajería y trabajo en grupo, como *Slack*. Asimismo, en el ámbito de las administraciones públicas se han promovido modelos de certificados electrónicos y dispositivos de lectura de tarjetas chip para que, aquellas personas que, por las competencias propias de su puesto de trabajo, necesitan realizar firma electrónica, puedan hacerlo desde cualquier lugar.

Finalmente, no hay que olvidar que es fundamental que los canales de comunicación interna tengan garantizado su funcionamiento, por lo que esta nueva situación derivada de la pandemia abre una nueva función en la comunicación interna corporativa, la de la gestión de las infraestructuras de última generación de las redes físicas e inalámbricas para dar respuesta, rápida, sólida y segura, al aumento de comunicaciones que se produce para poder acceder a los

digital, consultoría estratégica, mediación inteligente junto al desempeño responsable y ético (Delgado-Flores, 2012, p.239).

## 7. Recomendaciones

### Aproximación a los ejes competenciales del DirCom venezolano

El desarrollo del perfil competencial para el DirCom venezolano, de cara a los próximos 10 años implica el manejo de teorías innovadoras, en distintos campos epistemológicos: neurociencia, pensamiento complejo, fenomenología, ciberpragmática, valor compartido, entre otros. Se potencian a su vez con los avances tecnológicos informáticos manejados responsablemente y contando como referente al *Comparative Excellence Framework*. Será la ética el elemento transversal en todo este entramado para garantizar una toma de decisiones (propias y de terceros) sostenibles.

Tal modelo de formación contempla cuatro dimensiones del conocimiento como base para un modelo perfectible de perfil competencial para el director de comunicación esquematizado en la Tabla No.1:

Cognitiva: referida al dominio de las teorías necesarias para el desempeño del DirCom en su autoconocimiento sobre su rol gestor en la organización.

Analítica: conjunto de habilidades necesarias para la organización e interpretación de datos de primer y segundo orden.

Técnica: Compendio de habilidades digitales e informáticas clave para los procesos comunicacionales.

Conativa: Destrezas para la operacionalización de las tres dimensiones anteriores, con criterios de excelencia e innovación.

