



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES VISUALES

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA LA EMPRESA CROSSFIT 746W

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciado en Comunicación Corporativa

Profesora Guía

María Belén Monteverde MSc.

Autor

Michael Sthiven Richards Vargas

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.”

María Belén Monteverde.
Master DirCom.
C.I.: 170765435-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE.

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Michael Sthiven Richards Vargas.
C.I.: 172421597-3

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar agradezco a Dios, segundo a mi madre Consuelo y mi tía Margarita por haber sido ese pilar fundamental para que pudiera llegar a culminar una etapa más, por siempre confiar en mí y por alentarme a conseguir mis sueños, muchísimas gracias a la MSc. María Belén por ser mi guía durante el proceso de este trabajo, junto a Francisco han sido un inmenso apoyo, gracias por haberme ayudado, corregido, criticado y animado para que este trabajo quede perfecto. Gracias a todos quienes son parte de mi día a día y colaboraron conmigo durante esta importante etapa de mi vida.

DEDICATORIA.

Este trabajo lo dedico especialmente a mis abuelos y mi tía que a pesar que ya no están conmigo aquí aún me siguen acompañando donde quiera que estén.

Los quiero y extraño demasiado.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está enfocado a diagnosticar los diferentes factores generadores de crisis en la organización con el objetivo de generar procesos para la correcta gestión de crisis comunicacionales, a la vez se pretende determinar el estado de la comunicación que se maneja en Crossfit 746W y el nivel de identidad de los usuarios con la empresa. El primer capítulo abarca todo lo concerniente con la empresa, sus antecedentes organizacionales, su identidad corporativa y la problemática para el desarrollo de este trabajo. En el segundo capítulo se trata todo lo relacionado con la comunicación, como es su historia, su definición, sus procesos y la importancia de la Comunicación Corporativa. Adicional a estos dos capítulos se incorpora un tema muy importante para el desarrollo de este trabajo, la Gestión de Crisis, aquí se abordan temas como características de las crisis, los públicos involucrados en ellas, tipos de crisis empresariales los diferentes modelos para gestionar las crisis y el manual de comunicación de crisis.

A través de la investigación se pudo obtener datos concretos acerca de la comunicación que se maneja en la organización, del nivel de identidad de los usuarios y de los temas relacionados con las crisis de Crossfit 746W. Finalmente, con los datos obtenidos se pudo realizar una propuesta de un plan de comunicación enfocado a un manual de gestión de comunicación de crisis.

ABSTRACT

This work seeks to identify and generate processes for managing communicational crisis of the company named Crossfit 746W. To achieve this objective, the work analyzes the factors that could generate crisis in the company, the communication status that it handles and the level of identity that its users have established with it.

In its first chapter, the paper describes the company: organizational background, corporative identity and the issues on which the paper focused. The second chapter explains the theoretical context of the communication, its definition, its history, its processes and the importance of corporate communication in this context. Additionally, in the third chapter, it will be analyzed the Crisis Management, its characteristics, public involved, types, models of management and crisis communicational manuals.

Through investigation it was possible to get hard data about the communicational elements in the organization, the level of user identity and issues related to the possible crisis on Crossfit 746W. Finally, with obtained data, the paper makes a proposal for a communication plan focused on a crisis management manual.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES CROSSFIT 746W.....	2
1.1 Introducción al deporte.	2
1.2 Breve reseña histórica del Deporte en el Ecuador.....	4
1.3 Levantamiento de pesas.	5
1.4 Gimnasia Olímpica.....	6
1.5 ¿Qué es el Crossfit?	7
1.6 CrossFit 746W: Breve reseña histórica de la organización.....	8
1.7 Identidad corporativa de Crossfit 746W	10
1.8 Organigrama y canales de comunicación.	12
1.9 Proyectos comunicacionales realizados.....	13
1.10 La problemática.....	14
2. COMUNICACIÓN	16
2.1. Introducción histórica	16
2.2. Concepto de comunicación.....	17
2.3 Proceso de la comunicación.....	17
2.4 Tipos de comunicación.	20
2.5 Comunicación Corporativa.....	22
2.5.1 Públicos de la Organización	24
2.5.1.1 Públicos internos	24
2.5.1.2 Comunicación interna	25
2.5.1.3 Herramientas de comunicación interna	27
2.5.2. Identidad corporativa	30
2.5.3. Cultura organizacional	31
2.5.3.1 Conocimiento de la cultura organizacional	32

2.5.3.2 Desempeño organizacional	33
2.5.3.2.1 Desempeño Laboral	33
2.5.4 Comunicación Externa	34
2.5.4.1 Herramientas de comunicación externa.	35
2.6 Planificación estratégica de la comunicación.	36
2.6.1 Plan de comunicación.....	37
3. GESTIÓN DE CRISIS	39
3.1 Introducción a las crisis empresariales	39
3.2 Características de una crisis.....	40
3.3 Públicos involucrados en las crisis institucionales	41
3.4 Tipos de crisis institucionales	44
3.5 Etapas de una crisis	48
3.6 Modelos de gestión de Crisis	50
3.7 Herramientas para la gestión de crisis	53
3.8 Preparación ante las crisis	55
3.8.1 Identificación de conflictos potenciales	55
3.8.2 Comité de Crisis.....	57
3.8.3 Simulacro de Crisis	59
3.9 Manual de comunicación para la gestión de crisis	60
4. INVESTIGACIÓN.....	62
4.1 Objetivos de la investigación.....	62
4.1.1 Objetivo General	62
4.1.2 Objetivos específicos	62
4.2 Metodología	62
4.2.1 Tipo de estudios o alcance	62
4.3 Métodos de investigación.....	63
4.4 Técnicas de investigación	64
4.4.1 Encuesta	64
4.4.2 Entrevista.....	85

4.4.3 Observación.....	89
5. PROPUESTA.....	93
5.1 Introducción.....	93
5.2 FODA.....	94
5.3 Objetivos.....	95
5.3.1 Objetivo general.....	95
5.3.2 Objetivos específicos.....	95
5.4 Públicos.....	95
5.5 Matriz estratégica.....	96
5.6 Matriz de acciones.....	97
5.7 Cronograma.....	99
5.8 Presupuesto.....	100
5.9 Matriz de evaluación.....	101
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1. Conclusiones.....	103
6.2. Recomendaciones.....	104
REFERENCIAS.....	105
ANEXOS.....	108

INTRODUCCIÓN

La empresa Crossfit 746W nace de la idea de un seguidor de esta nueva disciplina quien ha practicado este deporte alrededor de 6 años. Con su experiencia en esta actividad decide especializarse en la materia y es así como en el mes de marzo del 2013 se inaugura el primer box en el Valle de los Chillos. Inicialmente su equipo de entrenadores estaba conformado por un entrenador ecuatoriano, un chileno y el gerente propietario como Head Coach. Lastimosamente, con el pasar del tiempo uno de los entrenadores comienza a ser el causante de muchos problemas dentro de la organización, desde pérdidas de dinero o robo, hasta lesiones en los alumnos. Sin dejar pasar más tiempo se decide cortar de raíz con el problema y se le pide automáticamente la renuncia. Poco tiempo después, la empresa comienza a evidenciar pérdida de clientes y a notarse el exceso de rumores. Esto se debe a que el entrenador que fue despedido de la organización decide en conjunto con un alumno la planificación de poner un negocio con el mismo giro empresarial a pocos metros de Crossfit 746W.

Junto a este problema, se comienza a evidenciar otros como la no aceptación del primer nombre de la organización, y pequeños conflictos potenciales que si no se logran solucionar a tiempo podrían terminar generando crisis más grandes que posiblemente no se lleguen a resolver.

A través de la investigación realizada durante la elaboración de este trabajo se pudo determinar el nivel de identidad de los usuarios con la organización, y se pudo constatar que Crossfit 746W no cuenta con un plan de contingencia para solucionar posibles crisis que se le presenten; por esta razón, se sugiere el uso de un manual de comunicación que ayude a determinar los posibles escenarios que pueden causar crisis y detener el desarrollo normal de la empresa.

Capítulo I

1. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES CROSSFIT 746W

1.1 Introducción al deporte.

El diccionario de la Real Academia Española define al deporte como: toda “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas.” De igual manera, amplía el término a “Recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre.”(RAE, 2014).La Carta Europea del deporte dice que el deporte abarca “Todas las formas de actividades físicas que mediante una participación organizada o no, tienen como objetivo la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición de todos los niveles”(Carta Europea del Deporte, 1975, p6), con estos conceptos, se podrá definir al deporte como toda actividad física que promueve la recreación y el ejercicio competitivo para mejorar la condición física y psíquica del individuo que lo practica, la cual está sujeta a normas, dependiendo del deporte que se practique.

Rodríguez en su libro “La Historia del Deporte” (Rodríguez, 2000, p. 1-78) menciona que el deporte ha existido desde los tiempos primitivos y ha ido cambiando según la evolución que ha tenido la sociedad adquiriendo las características del proceso de evolución. Las primeras personas que empiezan a practicar deportes lo hacen por la identidad social que existe entre ellos, son familiares o amigos sin importar el sexo, la edad o el resultado que se arroje al final del juego, lo importante en esta época era mantener un intercambio con las personas más cercanas.

Las personas primitivas empiezan a darse cuenta que el practicar deportes les permite adaptarse a las actividades diarias, como mejorar las habilidades al momento de cazar y estar en forma para tener una respuesta rápida al

momento de obtener alimentación; de igual manera, es un proceso por el cual los más jóvenes pasan para poder convertirse en adultos.

No existe una especialización deportiva, todos juegan a todo, como se mencionaba al principio, el deporte empieza a adquirir cambios con la evolución social, las características como la identidad social o la especialización de los deportes se van perdiendo o generando de acuerdo al avance de las sociedades. Se empieza a crear equipamiento para diferentes tipos de deportes que comienzan a llamar su atención, si juegan entre miembros de la misma tribu el resultado es lo menos importante, pero si es contra de una tribu rival las reglas prevalecen y la expectativa de la audiencia se genera.

Como ejemplo de deportes se puede nombrar a algunas formas de juego de los aborígenes australianos, quienes tenían el lanzamiento de venablos de caña, en donde la lucha entre jóvenes y adultos permitía al adulto mantenerse en forma y al joven a ir adquiriendo rasgos y habilidades para edades venideras. Otro deporte de esta época era el “mungan - mungan” en donde los más jóvenes se enfrentaban a los adultos para poder arrebatar un tallo de madera pintado de blanco que simbolizaba a una mujer. Los juegos de lucha son muy comunes entre los aborígenes australianos, son formas de matar el tiempo o de conmemorar algún tipo de celebración. ([Http://www.elrivalinterior.com](http://www.elrivalinterior.com), s.f)

En ciertas partes del territorio que hoy forma parte del continente americano existió la Cultura Maya, específicamente en México y Guatemala en donde se originó el juego de Pelota Maya o Tlachtli, éste más que un deporte en esta época era un ritual religioso que se desarrollaba entre dos grupos. El juego consistía en golpear una pelota de hule con los codos, cadera, hombros o piernas y tratar de insertarla dentro de un aro que se encontraba a una elevada altura del piso, el ganador era quien primero insertaba la pelota dentro del aro y el capitán del equipo perdedor era finalmente sacrificado, aunque en muchas ocasiones también se lo practicaba por entretenimiento.

En Grecia, el pilar fundamental del deporte fueron los juegos olímpicos, y en varias obras de Homero como La Ilíada y La Odisea hace referencia a deportes como el lanzamiento de jabalina, las carreras de coches arrastrados por caballos e inclusive la danza y la música. El deporte griego era una actividad que en muchas ocasiones solo era para la aristocracia y sus atletas eran preparados en los tradicionales gimnasios griegos en donde recibían formación militar enseñando el manejo de las armas y formación intelectual literaria. (Rodríguez, 2000).

1.2 Breve reseña histórica del Deporte en el Ecuador.

La historia del deporte en Ecuador no comenzó a la par de los juegos olímpicos internacionales, tuvieron que transcurrir varios años para que las primeras competencias deportivas se dieran inicio en el país. Un grupo de personas pertenecientes a las primeras Federaciones Deportivas Provinciales (FDP) fueron quienes organizaron los primeros juegos olímpicos nacionales el 14 de marzo de 1926 en la ciudad de Riobamba, las FDP que fueron parte de esta ceremonia fueron las de Chimborazo, Pichincha, Azuay, Guayas, y Tungurahua.

Los principales deportes que se practicaron en estas olimpiadas fueron Atletismo, Baloncesto, Box, Ciclismo, Esgrima, Fútbol, Tenis de campo, Tiro, y Ajedrez. Las carreras de caballos que se daban lugar en las calles y las peleas de boxeo a puño limpio también fueron parte de este evento que empieza a dar luz al deporte ecuatoriano.

En el año 1960 se crea el Comité Olímpico Ecuatoriano, primer organismo deportivo que agrupa los estamentos del deporte y el cual es el encargado de establecer la normativa deportiva, organizar y representar a los deportistas que son los encargados de representar al país internacionalmente. Su primera administración estuvo conformada por "Asaad Bucaram como presidente, Dr. José Martínez, Tnte. Coronel Carlos Cubi, Jaime Salvador Campuzano, Dr. Miguel Toral, Fernando Negrete y Alfredo Escobar Urbina.

En 1968 Ecuador es parte por primera vez de los Juegos Olímpicos que tuvieron su sede en México.

Tabla1. Primeras Federaciones Deportivas Provinciales

FUNDACION DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS PROVINCIALES Y SUS PRIMEROS PRESIDENTES.		
AZUAY	Noviembre 17 de 1924	Dr. Andrés F. Córdova
BOLIVAR	Agosto 05 de 1932	Dr. Alberto Flores G.
CAÑAR	Noviembre 05 de 1944	Dr. Aristo Muñoz
CARCHI	Mayo 24 de 1935	Dr. Alfonso Fierro
CHIMBORAZO	Noviembre 11 de 1924	Sr. Luis Cordovéz Borja
COTOPAXI	Diciembre 19 de 1930	Dr. Camilo Gallegos T.
EL ORO	Abril 20 de 1927	Sr. Eloy Palacios
ESMERALDAS	Agosto de 1928	Sr. Walter Quiñones
GALAPAGOS	Mayo 24 de 1978	Sr. Giovanni Quinteros
GUAYAS	Julio 24 de 1922	Sr. Manuel Seminario
IMBABURA	Noviembre 16 de 1928	
LOJA	Enero 6 de 1940	Sr. Carlos Burneo Arias
LOS RIOS	Agosto 13 de 1924	
MANABI	Septiembre 6 de 1928	Dr. Plutarco Carbo
MORONA S.	Octubre 15 de 1964	Cap. Leonardo Salgado
NAPO	Septiembre 12 de 1962	
ORELLANA	Octubre 16 de 1998	Sr. Aurelio LLori
PASTAZA	Julio 27 de 1963	Sr. Roberto Basurí R.
PICHINCHA	Octubre 12 de 1924	Lcdo. Ernesto Paladines
SUCUMBIOS	Febrero 26 de 1989	Lcdo. Oswaldo Villota M.
TUNGURAHUA	Mayo 23 de 1923	Sr. Carlos Martínez Q.
ZAMORA	Septiembre 10 de 1963	Lcdo. Julio César Izquierdo

Tomado de: <http://juanastudilloaviles.blogspot.com/>, s.f

1.3 Levantamiento de pesas.

El levantamiento de pesas o halterofilia es unas de las tres bases del Crossfit, (las otras dos son condicionamiento metabólico y gimnasia), tiene su origen en Olimpia en donde los griegos realizaban sus juegos olímpicos. Su término viene del griego halter que significa pesas y philos que significa amor.

En los juegos olímpicos de la edad moderna en el año 1896, esta disciplina es declarada por primera vez como deporte y en 1972 se decide que los principales movimientos que serán tomados en cuenta como parte de los juegos olímpicos son el arranque y el envión a dos tiempos.

Ecuador es representado en este tipo de deporte en los juegos olímpicos de París en 1924 por los atletas Alberto Jurado, Alberto Jarrín y Belisario Villacís quienes después de su participación implementaron en el país reglamentos y dudas, y a partir de este año empiezan a fundarse concentraciones deportivas dedicadas a la instrucción del levantamiento de pesas. Las primeras en Ecuador fueron La Federación Deportiva del Guayas, La Liga Deportiva de Quito, La Concentración Deportiva de Pichincha, y son ellas que en conjunto forman La Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

Durante los primeros juegos olímpicos del Ecuador organizados en Riobamba en 1926, como se mencionaba anteriormente, el levantamiento de pesas no fue parte de esta jornada deportiva, pero para el año 1935 fue ya tomado en cuenta en las olimpiadas de Quito, tuvieron lugar en la Plaza Arenas y fueron organizadas por el Presidente de la República de esa época, el Doctor José María Velasco Ibarra.

En la actualidad, los principales exponentes ecuatorianos en esta modalidad en los últimos juegos olímpicos han sido Alexandra Escobar, Seledina Nieves y el ruso con nacionalidad ecuatoriana Boris Burov, los tres han dejado el nombre del Ecuador en alto al ser triunfadores en varias competencias.

Durante 60 años Ecuador ha logrado conseguir 14 medallas de oro gracias al levantamiento de pesas, demostrando que este deporte ha sido y seguirá siendo un deporte de victorias para el país,

1.4 Gimnasia Olímpica

El ser humano, sin darse cuenta, realiza movimientos que en Crossfit son llamados funcionales, es decir, movimientos naturales de la persona que no

necesitan tanta técnica para poder ser explicados, y muchos de estos movimientos han sido mejorados y preparados para poder generar movimientos de gimnasia olímpica.

La gimnasia olímpica comienza a ser practicada por primera vez en cuarteles militares en donde se practicaba este deporte con instrumentos rústicos como, palos de madera, piedras, bolsas de arena, etc. los cuales con el pasar del tiempo permitirán la creación de elementos más seguros para la práctica de la gimnasia olímpica.

Durante la década de 1960 la gimnasia ya comienza a ser tomada en cuenta como asignatura deportiva con la creación de las Comisiones Provinciales de Gimnasia y para el años 1965 en los V Juegos Bolivarianos realizados en la ciudad de Quito, Ecuador tuvo por primera vez cinco representantes del Guayas y uno de Pichincha en esta modalidad deportiva. (Memorias del deporte: Gimnasia olímpica, 2011)

1.5 ¿Qué es el Crossfit?

Para poder dar una definición general de Crossfit (al que desde ahora en adelante se lo llamará CF) se puede decir que es un entrenamiento funcional en donde se practica con sesiones en alta intensidad y corta duración. Pero las personas que conocen acerca de este nuevo programa de acondicionamiento físico saben que va más allá de este corto y simple concepto. El principal objetivo de esta nueva disciplina deportiva, que ha ganado grandes seguidores a nivel mundial, es el generar un fitness completo, entendiendo a este como la aptitud física del ser humano a la cual se la mide basándose en tres pilares fundamentales: primero, una persona fitness tiene las 10 habilidades físicas de todo ser humano desarrolladas (Resistencia cardiovascular, stamina, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación, agilidad, equilibrio, precisión). Segundo, el rendimiento de las tareas de atletismo, y tercero, los sistemas de energía que impulsan la acción humana.

El propósito del CF es generar un programa que brinde la mejor preparación física para quienes quieren estar listos al momento de enfrentarse a lo desconocido, y no solo a esto, también una preparación ideal para los imprevistos. Las diferentes capacidades de todas las exigencias y habilidades físicas combinadas ayudarán a generar un programa de entrenamiento ideal. La especialidad del CF reside en no especializarse en una sola disciplina, sino en todas, para poder actuar ante cualquier dificultad.

La fórmula que utiliza CF para generar sus planes de entrenamiento es “movimientos funcionales constantemente variados y ejecutados a alta intensidad” (CrossFitJournal, 2010).

Se entenderá movimientos funcionales como patrones universales de activación motriz. Son movimientos compuestos, es decir, que están involucradas varias articulaciones que generan movimientos naturales, efectivos y eficientes de objetos corporales y externos, pero la característica más importante de este tipo de movimientos es la capacidad que tienen de mover grandes cargas en largas distancias y de forma rápida. La combinación de carga distancia y velocidad permitirán que los movimientos funcionales logren generar mayor potencia para maximizar la adaptación favorable del ejercicio.

En cuanto a la metodología utilizada por este deporte se basa básicamente en la experiencia, todo resultado debe respaldarse con hechos medibles, observables y repetibles, es decir con datos, divulgando los métodos, resultados y críticas que han permitido que sus entrenadores y deportistas sean parte de una comunidad colaboradora.

1.6 CrossFit 746W: Breve reseña histórica de la organización

Para poder hablar acerca de la historia de Crossfit 746W se debe remontar al año 1974, en el cual a la edad de 18 años Greg Glassman, entrenador de

famosos atletas de la época y de oficiales de policía, crea un entrenamiento de alta intensidad para poder obtener resultados eficientes con técnicas que permitan el trabajo de todo el cuerpo. En 1995 Glassman es despedido, deja de entrenar al departamento de policía de Santa Cruz - California, de esta forma decide abrir el primer gimnasio de CF en Estados Unidos y empieza a captar la atención de la radio y televisión.

En el año 2001 junto con su esposa abren el sitio web crossfit.com en donde comparte con el mundo entero ejercicios y demos de CF y permiten la interacción de varios deportistas denominados crossfitters para desarrollar la comunidad. Para el año 2003 CF crea el programa de afiliación y para el año 2005 ya existen 18 filiales en Estados Unidos.

Desde el año 2007 comienzan a desarrollarse los Crossfit Games reuniendo a 40 hombres y 20 mujeres en Arenas – California, llega el año 2009 y para esta fecha la comunidad ha crecido enormemente existiendo 1000 filiales alrededor del mundo y generando de dos a tres suscripciones diarias, y en el 2010 Reebok y CF se asocian para expandir este método de entrenamiento alrededor de todo el mundo.

La primera filial de CF en Ecuador es abierta en el año 2008 por el guayaquileño Carlos Andrade ubicado en el sector de la Garzota al norte de Guayaquil. Unos años después su hermano David Andrade decide expandirse y abre en la ciudad de Quito en el sector de Bellavista el primero Box de CF de la capital.

Michael Richards Naranjo un aficionado a esta nueva práctica deportiva empieza a practicarlo en la ciudad de Guayaquil y Quito. En el año 2012 por cuestiones profesionales viaja a Chile y en este país encuentra la oportunidad de especializarse y obtener varios certificados de Crossfit. Para el 2013 decide abrir su propio box en la ciudad de Quito en el sector de Conocoto, en el Valle de los Chillos, con el nombre de Arcadia Crossfit. Debido a reglamentaciones

de Crossfit HQ, el principal organismo de CF, el nombre de Arcadia Crossfit no es aceptado y una lista de nombres que conjuguen la identidad del box comienza a ser analizada y es de esta manera se llega a obtener el nombre de Crossfit 746W.

1.7 Identidad corporativa de Crossfit 746W

Para poder nombrar a la empresa se debió tomar en cuenta ciertos puntos para que su nombre este acorde a la identidad. Después de varios intentos fallidos ante Crossfit HQ para la aceptación de un nombre para el box se decidió optar por Crossfit 746W. El porqué de esta decisión se debe a que 746 Watts es la medida de potencia que tiene un caballo de fuerza, y como se mencionó anteriormente la potencia es una de las 10 habilidades de una persona fitness. El logotipo de la empresa está formado por un escudo que en su interior se encuentra: un caballo que simboliza conceptos como: justicia, coraje, humildad y nobleza; este, a la vez, está rodeado de una pesa rusa o kettlebell que significa el poder que cada miembro de la empresa puede llegar a tener dentro del box.

Los colores que constituyen el logotipo son el rojo que significa la energía, la fortaleza y la determinación y el negro simboliza el poder y el prestigio, mientras que la tipografía y la expresión del caballo demuestran dureza e impacto.



Figura 1. Logotipo de Crossfit 746W

Tomado de: Archivos institucionales de Crossfit 746W

Al plantear la misión de una organización debe considerarse que esta responde a la definición del negocio, es decir lo que es y lo que hace como empresa, considerando las necesidades que satisfacen a sus clientes sin fijarse en los productos o servicios que ofrece (Campoy, 2007). Debe responder a su objetivo primordial y es recomendable que esté escrita de forma explícita. De esta manera, CrossFit 746W desde su creación se ha planteado la siguiente Misión:

“Ser agentes de cambio para la creación de una comunidad de personas sin importar género, raza o edad, en donde la principal preocupación sea adoptar y difundir un estilo de vida saludable”

La visión de la organización es su último objetivo, hacia dónde quiere llegar y cómo se ve en el futuro, de esta manera se podrá decir que la Visión de CrossFit 746W fue planteada de la siguiente manera:

“Ser un box de CrossFit reconocido a nivel nacional por nuestros principales valores y por nuestra técnica de enseñanza para crear atletas que nos representen a nivel mundial.”

CrossFit 746W para poder generar sus valores corporativos se basó en los modelos de actuación, los valores y los principios profesionales de la organización (Campoy, 2007), de esta manera se plantearon los siguientes:

- **Apoyo** entre todos los apasionados de CrossFit para seguir sin desfallecer ante ninguna circunstancia.
- **Aprendizaje** diario de cada uno de los que hacemos parte de esta gran comunidad.
- **Constancia y disciplina** para alcanzar nuestros logros y obtener los resultados deseados.
- **Comunidad** para generar un estado de hermandad y camaradería en donde uno se divierta y pase un buen rato ejercitándose. (Archivos institucionales)

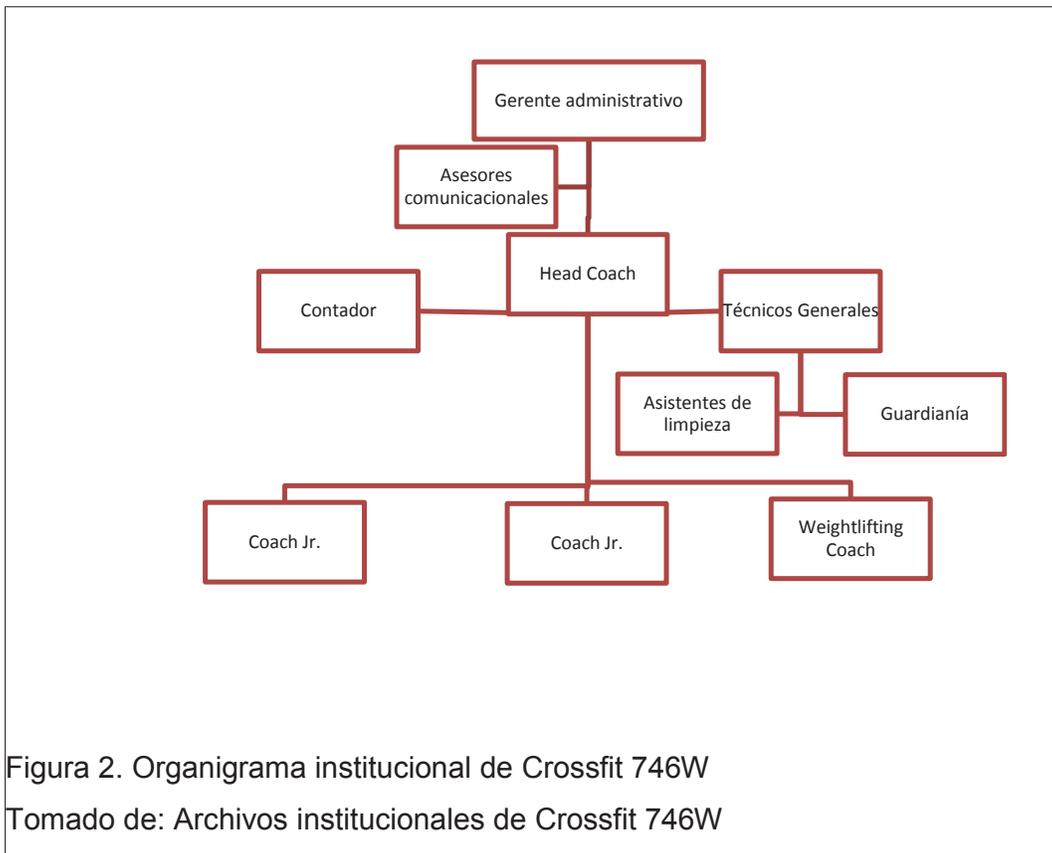
1.8 Organigrama y canales de comunicación.

La utilización de canales de comunicación dentro de Crossfit 746W permite el desarrollo, coordinación y cumplimientos de las diversas tareas que se ejecutan dentro de la empresa, a través de ellos se transmite mensajes que ayudarán a los miembros de Crossfit 746W a comprender el estado actual del box y las indicaciones que se dan día a día como rutinas de calentamiento o entrada en calor, rutina del día o WOD, estiramiento y eventos internos o externos próximos a realizarse. (Enrique A. 2008, p.56)

El principal canal de comunicación que se maneja dentro del box es un canal informal, debido a que la forma de transmisión de los diferentes mensajes es espontánea, permitiendo la apertura de canales alternativos para la transmisión de información. Este canal no es ajeno al formal, ya que “están insertos en una

red formal” (Alborés, 2005, p. 20) y si se analiza el organigrama de la empresa (Figura 2) se puede evidenciar que su estructura está jerarquizada.

A pesar de esta jerarquización, entre los miembros de la organización la comunicación que se maneja es informal, dando un enfoque de camaradería controlada y de comunidad.



1.9 Proyectos comunicacionales realizados.

Por su corta existencia, los proyectos comunicacionales que se han podido realizar dentro y fuera de la empresa han sido pocos, uno de los principales proyectos desarrollados se llevó a cabo por el aniversario de Crossfit 746W, y consistía en una competencia interna que reunió a la mayoría de clientes de la empresa quienes tenían que realizar varios WOD's para poder ser ganadores, este evento contó con la presencia de medios de comunicación como Teleamazonas y de auspicios por parte de la empresa SANOFI con su

producto IcyHot, de la empresa Fuxion y de Gatorade, los cuales fueron gestionados por el gerente administrativo de la empresa.

Crossfit 746W mantiene una excelente comunicación con filiales de CF a nivel nacional, por esta razón ha sido invitado a diversos eventos tales como: competencias en Crossfit Quito, en donde obtuvieron tres victorias, Crossfit Cuenca, Crossfit Altura, Kallpa Crossfit en la ciudad de Guayaquil, y se mantiene desarrollando alianzas estratégicas para promover a nivel nacional este nuevo deporte.

1.10 La problemática.

La empresa Crossfit 746W nace de la idea de un seguidor de esta nueva disciplina quien ha practicado este deporte alrededor de 6 años. Con su experiencia en esta actividad decide especializarse en la materia y es así como en el mes de marzo del 2013 se inaugura el primer box en el Valle de los Chillos. Inicialmente su equipo de entrenadores estaba conformado por un entrenador ecuatoriano, un chileno y el gerente propietario como Head Coach. Creada hace más de un año comienza a verse afectada por diversos conflictos los cuales han generando crisis que amenazan la reputación y el progreso de la organización, las cuales una vez que se desatan comienzan a escalar de formas agresivas aumentando el daño y poniendo en peligro a la organización (Remy, 2011, p.5)

Con el pasar del tiempo uno de los entrenadores comienza a ser el causante de muchos problemas dentro de la organización, desde pérdidas de dinero o robo, hasta lesiones en los alumnos. Sin dejar pasar más tiempo se decide cortar de raíz con el problema y se le pide automáticamente la renuncia. Poco tiempo después la empresa comienza a evidenciar pérdida de clientes y a notarse el exceso de rumores. Esto se debe a que el entrenador que fue despedido de la organización decide en conjunto con un usuario poner un negocio con el mismo giro empresarial a pocos metros de Crossfit 746W.

Junto a este problema se comienza a evidenciar otros como la no aceptación del primer nombre de la organización, y pequeños conflictos potenciales que si no se logran solucionar a tiempo podrían terminar generando crisis más grandes que posiblemente no se lleguen a resolver.

Uno de los principales síntomas que se presentó fueron las declaraciones mal intencionadas por parte de alumnos y de uno de los ex empleados del box (nombre que se da a los lugares donde se practica Crossfit), *“marcando evidentemente las causas y alcances que pueden desencadenar este tipo de comentarios en una crisis comunicacional”* (Halpern, 2012, p. 20)

Afortunadamente, Crossfit 746W desde un principio logró detectar los factores generadores de la crisis, las cuales son inevitables pero se pueden manejar tomando las medidas adecuadas y con una eficaz gestión se consigue salir de ella, al igual que la enfermedad de una persona se cura y se corta el malestar de raíz tomando los remedios necesarios, de la misma manera sucede con las crisis, una vez solucionada no se debe disminuir el rol de la prevención. (Muriel, 2012, p.17)

CAPÍTULO II

2. COMUNICACIÓN

2.1. Introducción histórica

Para poder hablar de la historia de la comunicación se tomará en cuenta el texto de Eduardo Gutiérrez, "Investigar y Comprender la Historia de la Comunicación" (2005, p. 11-19). Este texto cita a varios autores, entre ellos Raymond Williams quien trata sobre el desarrollo histórico de la comunicación como un proceso donde confluyen la materialidad, la tecnología y las formas de producción social. De esta manera, Williams permite entender que al transformar los sistemas y medios de comunicación en mercancías se da inicio a la "*sociedad de masas*" en la cual los sujetos, los receptores, los públicos y las audiencias pasan a ser parte de la historia como entes pasivos.

Por otro lado, desde la perspectiva del historiador británico Peter Burke, la historia de la comunicación es analizada con el proceso de desarrollo que han tenido los medios de comunicación y la influencia que ejercen sobre el pensamiento de las personas al momento en que estos son tratados como organizaciones y estructuras empresariales (Gutiérrez, 2005, p. 15).

Para Mattelart, la historia de la comunicación está relacionada con los procesos de desarrollo de las ideas y del poder. La comunicación, por lo tanto, se concibe en torno a la difusión de la información dominante con el propósito de entender y comportarse de una manera diferente.

Cabe señalar que estos conceptos no son los únicos que definen a la historia de la comunicación, existen autores, libros, artículos y ensayos que abordan este tema. Sin embargo, varios coinciden con que la comunicación existe desde el origen de los tiempos y ha tenido que pasar por un proceso largo para

poder ser comprendida en la actualidad y definida como algo primordial para el ser humano.

Todos los individuos están en constante comunicación con el entorno que los rodea, más aún cuando se hace referencia al mundo corporativo, la comunicación es un elemento de vital importancia para poder mantener satisfechos a todos los públicos que conforman la organización y, de esta manera, alcanzar los objetivos planteados desde un inicio. Hay que tomar en cuenta que si una empresa no comunica absolutamente, nadie se percatara de su existencia.

2.2. Concepto de comunicación

La comunicación es la acción y la habilidad que posee el ser humano para poder transmitir sus ideas, sentimientos, y vivencias a través de un proceso donde están inmersos un emisor, un mensaje y un receptor (Limón Peña, 2008, p.13). A esta transmisión de información se la conoce como el proceso de la comunicación, mismo que se abordará en el desarrollo de este capítulo.

El concepto de comunicación se encuentra estrechamente ligado a la información, caracterizada por el intercambio de diferentes mensajes entre los seres humanos los cuales pertenecen a una sociedad que se encuentra en un tiempo y espacio determinado. En las actividades diarias de los seres humanos se realizan una diversidad de acciones con diferente grado de importancia que permiten la relación con otros individuos, grupos, cosas y/u objetos. La mayoría de veces esta relación es inconsciente pero, como denominador común, todos comunican algo. A partir de este concepto podremos decir que todos los individuos nos comunicamos, que todos son comunicadores y que absolutamente todo es comunicación (Costa, 2009, p, 30)

2.3 Proceso de la comunicación

Una vez analizados los diferentes conceptos de comunicación se debe destacar que la comunicación aparte de ser una acción, es un proceso que

está sustentado por la interacción de varios individuos capaces de transmitir información a través de un canal esperando una respuesta o *feedback*.

Los elementos que componen al proceso de comunicación son:

- Actores (Emisor y receptor)
- Sustancias expresivas (mensaje)
- Instrumentos biológicos y/o tecnológicos de captación de señales (medio o canal)
- Representaciones (Acontecimientos)

Al actor, o emisor y receptor, se lo va a definir como cualquier ser vivo que sea capaz de transmitir información a otros individuos, ya sean estos de su misma especie o de otra diferente.

El mensaje o sustancias expresivas es la información que se transmite, o como la define Limón Peña, la “Materia orgánica o inorgánica que el actor altera, temporal o permanentemente para que la comunicación sea posible.” (2008, p.10)

El Canal, es el medio por el cual se transmite esta información, son los instrumentos biológicos o tecnológicos que se utilizan para que el mensaje llegue a uno de los actores (receptor), estos instrumentos o medios están rodeados de ruidos o interferencias que podrán modificar el mensaje y que “permiten el trabajo expresivo del emisor y el trabajo perceptivo del receptor” (2008, p.10)

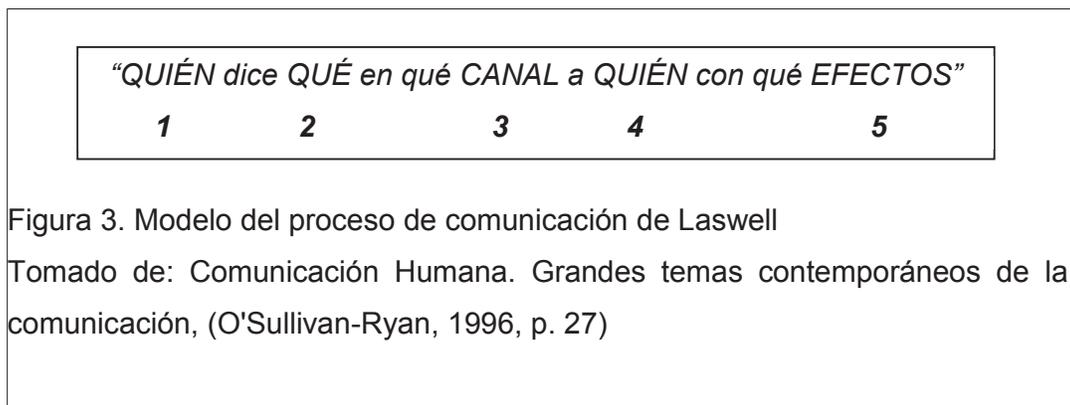
Y, por último, las representaciones, es el “paradigma que posee algún sentido para el actor o los actores en el ámbito cognoscitivo o cognitivo” (2008, p.10)

El proceso de la comunicación posee tres componentes. El contexto que está conformado por dos de ellos, el tiempo y el espacio, los cuales se convierten en factores en donde los individuos que se comunican asumen sus funciones para

poder estructurar sus mensajes. Y, por otro lado, está la práctica que da resultado a los verdaderos efectos de la comunicación, el saber que son las acciones y comportamientos comunicativos.

Para poder ampliar este tema se tomará en cuenta el libro *“Comunicación Humana. Grandes temas contemporáneos de la comunicación”*, (O’Sullivan-Ryan, 1996). En este documento se aborda el proceso de la comunicación desde varios pensadores, siendo uno de ellos Aristóteles para quien, la comunicación se entiende como *“la búsqueda de todos los medios de persuasión”* (Aristóteles, 384 a. C.) y los componentes de su proceso son tres: Quién (la persona que va a dar la información), Qué (la información que se quiere transmitir) y a Quién (la persona la cual recibe la información).

Desde 1930 al modelo de proceso de la comunicación de Aristóteles se le agregó otros componente. Laswell agrega a este proceso el canal por el cual se transmite los mensajes y los efectos que la información produce en el receptor.



Con la llegada de la Segunda Guerra Mundial y los efectos de la propaganda nazi modifican el proceso planteado por Laswell e introducen dos elementos más a este proceso: las intenciones del emisor y las condiciones en las que se recibe el mensaje.

por el emisor, la comunicación visual es el tipo de comunicación que el receptor recibe a través de la vista y la táctil es cuando el emisor y el receptor mantienen contacto físico entre ellos.

Por otro lado, Joan Costa (2009, p.34) en su libro “El DirCom hoy, Dirección y Gestión de la comunicación en la nueva economía” se basa en la ley de la proxémica, en donde la proximidad y la distancia son influentes al mencionar los diferentes tipos de comunicación: la comunicación interindividual y la comunicación de difusión.

La comunicación interindividual o de persona a persona, es una comunicación en donde el individuo “A” intercambia información con el individuo “B” en el mismo lugar utilizando los canales naturales como: hablar, tocar, gesticular, escuchar y accionar, desarrollando una comunicación bidireccional en donde la comunicación se la hace a través del método de pregunta respuesta y del diálogo y la interacción (Costa, 2009 p.34). Con la llegada de la tecnología estos canales naturales han sido remplazados por canales artificiales como teléfonos, ya sean estos fijos o móviles, e inclusive los diferentes servicios de mensajería instantánea que ha traído consigo el internet. A pesar de estos cambios tecnológicos antes mencionados, la comunicación de un individuo a otro con el cual comparte el mismo espacio físico se sigue conservando.

En la comunicación de difusión el protagonista es únicamente el emisor, quien a través de un canal artificial, (por lo general los medios masivos de comunicación como la televisión y la radio) difunde su mensaje a un colectivo de personas (receptores) que desconocen de la existencia de los demás receptores. A diferencia de la comunicación interindividual, en esta, el intercambio de información es unidireccional, al emisor no le interesa recibir una respuesta por parte de los receptores, el único interés que posee es el de hacer llegar su mensaje a las multitudes para generar un acto.

En las organizaciones como Crossfit 746W la comunicación se debe manejar de manera bidireccional para formar una comunicación colectiva y común con

la cual se transmita información interna que sirva para crear integración, trabajo en equipo y conciencia colectiva, en donde exista la retroalimentación de la información que se transmite e inclusive se logre identificar y compartir una cultura corporativa; en otras palabras, generar comunicación interna. Y, por otro lado, también es importante manejar la comunicación externa que va dirigida hacia los públicos de la organización desde el interior de la empresa empleando una comunicación bidireccional

2.5 Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el intercambio de información que se produce dentro de una organización. Es la estrecha relación que existe entre lo que es comunicación interna y comunicación externa. También se la define como la comunicación informal de los sentimientos y pensamientos de las personas que conforman la organización. (Goldhaber, 1998, p.211-214)

La Comunicación Corporativa trabaja con tres ejes fundamentales para analizar el flujo de datos que se maneja en la organización, como son: los sistemas de comunicación operacionales, reglamentarios y, por supuesto, las relaciones públicas, estos ejes ayudan a clasificar toda clase de información que se produce dentro y fuera de la empresa.

Una vez analizada la información que sea considerada como importante, el objetivo de la Comunicación Corporativa será el de transmitir el mensaje a los miembros de la organización para poder realizar un trabajo eficiente y eficaz y tener la satisfacción del deber cumplido.

A través de la Comunicación Corporativa se puede desarrollar un pensamiento colectivo con el cual el grupo de personas que conforman la organización conozca las diferentes funciones que deben cumplir y que han sido establecidas por una persona de rango superior o jefe, y que de igual manera este último sepa si está realizando de la manera correcta su trabajo.

En conclusión, en el campo empresarial, la comunicación es una serie ordenada de procesos los cuales son analizados y cumplen con el objetivo de mantener al personal motivado para que puedan desarrollar su trabajo de manera eficaz. Así, se evitará la desintegración de los empleados y se fomentará un ambiente de cooperación y de satisfacción con el trabajo realizado, generando un pensamiento colectivo. Además, la Comunicación Corporativa genera información confiable para crear y mantener una imagen positiva de la empresa tanto exterior como interior por medio de diversos canales que ayudarán al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El clima laboral es parte de la Comunicación Corporativa de la organización el cual ayuda a controlar de diversas maneras la conducta de los públicos internos cuyas posiciones dentro de la organización mantienen un orden jerarquizado con diferentes lineamientos y funciones que los empleados deben cumplir.

La buena comunicación que se maneja en la organización permite que sus miembros sepan claramente las funciones que deben desempeñar y que se sientan motivados para poder ejecutarlas de la manera correcta, conociendo las diferentes formas de mejorar su desempeño. Adicionalmente permite que puedan crear retroalimentación sobre el avance de las metas propuestas al inicio del desarrollo de sus actividades.

Para un gran número de trabajadores su equipo de trabajo es muy importante debido a que se ha convertido en su principal fuente de comunicación y en un canal fundamental para expresar sus sentimientos de frustración o éxito. La Comunicación Corporativa dentro de la empresa es la fuente de escape para la expresión de los sentimientos y de satisfacciones.

La Comunicación Corporativa ayuda a la toma de decisiones permitiendo tener una visión de la información que los individuos y grupos de trabajo necesitan conocer para poder generar una correcta toma de decisiones y poder identificar y evaluar posibles alternativas.

Como se explicó anteriormente, toda organización tiene una estructura jerarquizada que le permite desarrollar sus operaciones, manteniendo un proceso ordenado el cual es ejecutado por individuos que se sienten motivados por la principal razón de recibir un beneficio económico una vez concluida su labor. También, se puede afirmar que su motivación se da en función de otros beneficios que muchas veces no están explícitos pero que ocurren día a día dentro de la organización como por ejemplo: mantener un excelente clima laboral, y la oportunidad de poder desarrollarse profesionalmente con las diferentes experiencias laborales que se mantienen dentro de la empresa, entre otros.

2.5.1 Públicos de la Organización

2.5.1.1 Públicos internos

Se denominará a los públicos internos como el grupo de personas que integran el organigrama de la empresa y se encuentran directamente vinculados a la institución como componentes individuales.

El público interno estará constituido en primera instancia por los directivos que son quienes deciden los diferentes métodos y políticas de trabajo dentro de la institución, su relación con los demás públicos internos deberá estar estrechamente vinculada ya que de eso dependerá la buena relación entre ellos para poder mantener buenas relaciones y orientar el trabajo a la obtención de los objetivos empresariales.

Por otro lado, están los empleados o trabajadores quienes son los que realizan las funciones que solicitan los directivos, están encargados de transformar los insumos de la empresa en productos o servicios. Son de igual importancia ya que del trabajo de ellos dependerá la obtención de objetivos empresariales planteados y de proyectar una buena imagen externa de la organización.

2.5.1.2 Comunicación interna

Según Horacio Andrade en su libro “Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica” (2005, p. 17-22) define a la comunicación interna como el conjunto de actividades que son efectuadas dentro de la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de diferentes herramientas de comunicación que los ayudará a mantener informados motivados e integrados para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, en el libro “Comunicación Interna” se menciona que es aquella comunicación que está dirigida al grupo de personas que conforman una empresa y que están directamente vinculados a ella, por ejemplo accionistas, directivos, empleados, etc. (García Jiménez, 1998, p. 1-7)

Este tipo de comunicación empresarial se produce de dos maneras específicas, formales e informales. En la formal el tipo de comunicación que se maneja está solamente relacionado a aspectos laborales, la escritura es su medio de comunicación y cumple con todos los lineamientos burocráticos que se exigen dentro de la empresa, por lo tanto su proceso es lento. Mientras que el contenido de comunicación que maneja la manera informal a pesar de que es también relacionada a aspectos laborales utiliza canales no oficiales como reuniones fuera del lugar del trabajo, por ejemplo encuentros en los pasillos, hora de la comida o simplemente un descanso entre el trabajo. Crossfit 746W utiliza una comunicación informal, por ser una empresa pequeña no se necesita que la comunicación pase por procesos burocráticos como se lo hace en la formal, al contrario con reuniones breves o con pequeños mensajes se logra tomar decisiones dentro de la organización.

Como se explicó anteriormente, el papel de la comunicación interna es alinear el esfuerzo de todos los integrantes de la organización. De esta manera pasa a constituir uno de los elementos fundamentales para poder conectar las

relaciones entre todos los departamentos que permiten el funcionamiento de la empresa. Por esta última razón, es imposible que exista una institución sin comunicación, la coordinación del trabajo se convertiría en una tarea imposible, sus miembros no sabrían qué hacen sus compañeros y los superiores no sabrían qué hacen sus subordinados ni de qué manera se podría transmitir los distintos mensajes claves.

Por el contrario, si la comunicación que se maneja dentro de la empresa es eficaz el trabajo de sus miembros tendrá un buen desempeño y la satisfacción con el trabajo realizado puede llegar a alcanzar niveles óptimos ya que los empleados conocen sus funciones y se sienten más comprometidos con ellas. Una vez analizado el concepto de comunicación interna, se puede profundizar en su objetivo principal el cual consiste en elaborar procesos para transmitir la información de un lugar a otro dentro de la organización (García Jiménez, 1998), los cuales ayudarán a cumplir tantos los objetivos de la empresa como de las personas que laboran.

Este objetivo a la vez tiene diferentes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.

La comunicación interna posee diversas funciones que ayudan a cumplir con el correcto funcionamiento de la empresa y el eficaz desempeño de las personas que la integran, entre las cuales se puede encontrar:

1. **Implicación del personal**, lo cual ayuda a mantener una relación entre el individuo y la empresa para lograr asociar la mejora de la organización con la mejora personal para conseguir que el trabajador se sienta motivado y reconozca su lugar dentro de la organización.
2. **Conseguir un cambio de actitudes**, para cambiar viejas ideas y procesos de comunicación como la comunicación lineal y jerárquica para adaptar pasos más flexibles que permitan una respuesta rápida a los problemas que se presentan y que requieren un cambio.
3. **Mejorar la productividad** si los trabajadores se encuentran identificados con la cultura organizacional ya se tendrá una mejora significativa de la productividad, el trabajo se realizará de la mejor manera y la beneficiada será la empresa, y por ende sus trabajadores. Se debe manejar una buena comunicación centrándose en dos elementos principales: el ahorro de tiempo y esfuerzo y la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

2.5.1.3 Herramientas de comunicación interna

La comunicación interna no es solo manejada por grandes empresas, se debe dar la importancia necesaria a este punto para poder cumplir con las metas laborales y la productividad de la organización.

Son varias las herramientas de comunicación interna que puede manejar una organización. Se nombrará a continuación las más importantes y utilizadas que han permitido el correcto desempeño de los trabajadores de la organización (Comunicación Interna, 2007, p. 13-15)

- **Periódico empresarial**

Esta herramienta comunicacional interna ayuda al flujo de información empresarial entre los empleados; contiene información regular de la

organización sobre el progreso de la institución, los planes y los nuevos procesos, las diferentes actividades que desarrolla el personal tales como: ascensos, aniversarios, y servicios. Posee una sección de entretenimiento con crucigramas, sopa de letras, etc. Utiliza un estilo de redacción en forma de editorial, opinión, reportaje o crónica y su periodicidad deberá ser mensual y se lo entregará personalmente o a través de los líderes de cada departamento o los corresponsales.

- **Revista corporativa.**

Es una herramienta de comunicación interna ideal para los públicos especiales como familiares de los trabajadores, su información será acerca de proyectos internos, actividades realizadas con la familia de los miembros de la organización y temas que contribuyan a la buena convivencia con los familiares. Al igual que el periódico empresarial, la revista corporativa maneja un estilo periodístico que, de igual manera, deberá tener información que sea de interés y para uso del grupo familiar. Su diseño debe ser atractivo a la vista de sus lectores y se lo entregará en los domicilios, por lo cual la base de datos de los empleados debe estar constantemente actualizada.

- **Boletín u hoja informativa.**

Es aquella que ayudará a difundir información de manera inmediata, es sencilla tanto en su redacción como en su producción, es el medio indicado para informar al público interno acerca de los proyectos y resultados de cambio, su periodicidad será de acuerdo a la importancia del mensaje.

- **Memorandos**

Es el sustituto ideal del contacto personal, su redacción debe ser breve y concisa ya que tendrá instrucciones y estas instrucciones son consideradas como comunicación. En la actualidad, esta herramienta comunicacional física ha sido remplazada por el correo electrónico institucional.

- **Manuales**

Son ideales para educar al personal acerca de temas concretos dando énfasis en la importancia de la forma práctica de realizar el trabajo; por ejemplo, los manuales de procedimiento y de funciones.

- **Intranet**

Es la herramienta comunicacional que conecta y facilita la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa, utilizando plataformas tecnológicas como el internet, ayuda a la transmisión de la información de manera ágil, rápida y en tiempo real.

- **Cartelera**

Su efectividad dependerá de su ubicación, deberá estar colocada en un sitio que sea concurrido por un gran porcentaje del público interno, debe ser actualizada periódicamente, la información que contenga esta herramienta puede ser legal o social, tendrá información de la empresa y sus miembros y puede servir para el intercambio de información.

Este tipo de herramientas de comunicación interna si son manejadas y elaboradas correctamente, permitirán el desempeño perfecto de los empleados dentro de la organización, permitiendo una comunicación eficiente y eficaz entre las diferentes áreas que conforman la organización logrando que los trabajadores se sientan identificados con el lugar en donde se desarrollan profesionalmente.

Crossfit 746W no posee herramientas de comunicación interna, es por eso que el propósito de esta investigación es presentar una propuesta comunicacional completa, que incluya varias herramienta de para mantener informados tanto a

sus públicos externos (alumnos de Crossfit746W) como internos, específicamente en situaciones de crisis.

2.5.2. Identidad corporativa

Para poder hablar de identidad corporativa se tiene que analizar en primera instancia el significado de identidad. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua es un *“Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”, o el “Hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca”* (RAE, 2014). Considerando estos dos conceptos se puede decir que la identidad es un camino en el cual varios aspectos cobran singularidad, pero la complejidad de este procedimiento radica en los diferentes pasos que han ido marcando este proceso.

La identidad es el resultado de las circunstancias culturales y personales de quien creó la empresa ya que los valores morales y estéticos y las habilidades técnicas influyen mucho en su pensamiento al momento de fundar la organización.

Por otro lado, se puede decir que la identidad se manifiesta como el elemento que hace que una empresa sea distinta de la otra y si algo es característico de ella es su integridad en un todo susceptible de ser comparado y diferenciado de otras empresas similares.

Ahora se analizará el término Corporativo que no es más que toda la información relacionada con la empresa. Una vez definidos estos dos conceptos se puede hablar más ampliamente del concepto de identidad corporativa.

Se debe plantear que la identidad de una empresa es muy difícil de cambiar ya que desde un inicio se ha convertido en el punto en el cual gira la organización. Esta identidad se ha generado por las diferentes ideas y valores que se han

mantenido desde su fundación a lo largo de los años y las cuales son difíciles de cambiar.

Costa define a la identidad corporativa a través de cuatro parámetros: qué es lo que hace la empresa (quién es), para qué sirve lo que hace (qué hace), el estilo y conducta que maneja (cómo lo hace) y las relaciones e información que posee (cómo lo comunica) “no hay imagen sin identidad”.(Costa, 2006, p.125)

La identidad es un factor que permite que la empresa que la posee logre diferenciarse de su competencia. La identidad corporativa ha dejado de ser invisible a los ojos de los demás; en la actualidad, se ha materializado y está plasmada en los diferentes productos o servicios que ofrece la empresa. Para cada organización es diferente, única, exclusiva y abarca la acción empresarial. Todo lo que haga o diga la empresa será parte de su identidad

2.5.3. Cultura organizacional

Hablar de cultura organizacional es algo nuevo en las empresas, es un concepto que ha permitido a las nuevas gerencias mejorar notablemente sus organizaciones. La cultura crea la necesidad de comprender y analizar lo que ocurre en el entorno empresarial para ver qué tipos de actividades sirven y cuáles presentan fallas. Para poder analizar una buena definición de cultura organizacional existe la necesidad de citar el concepto de varios autores. Rosalinda Gámez en su libro “Comunicación y cultura organizacional en Empresas Chinas y Japonesas” (2007, p.63) cita a García y Dolan quien define a la cultura organizacional como la forma de realizar las actividades en la empresa: las actitudes, valores, creencias y conductas que comparten de una u otra forma los integrantes de ella (Gámez, 2007, p.63) Por otro lado, es un modo de vida que maneja un sistema de valores y creencias que se conjugan en la interacción y relaciones determinadas de la organización.

Una definición diferente da Ronnie Lessem en su libro “Gestión de la Cultura Corporativa” (1992, p.1) ya que dice que la cultura organizacional no es más

que un “cuento de hadas de la empresa”, es decir, las diferentes historias, cuentos y leyendas que existen desde la creación de la empresa y con los cuales sus miembros pueden explicar las diferentes características del lugar donde trabajan.

Joan Costa menciona que el concepto de cultura organizacional parte de varias bases como la etnografía, aduciendo que las empresas son sociedades pequeñas que poseen una cultura y por ende subculturas. La cultura organizacional es un factor inseparable de la identidad corporativa de las empresas y, por lo tanto, un factor de diferenciación entre los grupos internos de la organización y de los grupos externos a la empresa como el mercado y la sociedad. La cultura organizacional es el camino para que la empresa posea una buena actitud y logre mantener satisfechos a sus públicos y mantenga una actitud ética y disciplinada de sus públicos internos (Costa, 2006, p.132.)

2.5.3.1 Conocimiento de la cultura organizacional

Dentro de una organización existen diversos cambios rápidos y constantes que suceden en el diario vivir de la empresa. La cultura organizacional deberá desarrollar cuatro funciones principales que ayudarán al conocimiento de la misma.

- En primera instancia están las subculturas que habitan dentro de la organización, ellas determinarán una leve definición de lo que es el conocimiento y cuál es el tipo de conocimiento que se debe manejar dentro de la organización.
- La cultura organizacional será la mediadora para correlacionar el conocimiento individual de cada uno de los miembros de la empresa con el conocimiento de la cultura de la empresa.
- La cultura organizacional deberá crear un contexto para la interacción social de los componentes de la organización para, de esta manera,

crear un conocimiento eficaz y saber cómo intercambiar y aplicar el conocimiento.

- Y por último, la cultura organizacional será la encargada de plantear los procesos para la creación, aceptación y difusión del conocimiento de la organización.

La misión de poseer un conocimiento de la cultura organizacional será el de crear un ambiente en donde la información de la organización sea accesible y usada para generar nuevos espacios de interacción que ayuden a la organización en el cumplimiento de sus objetivos. Si este conocimiento se apoya en las tecnologías de la información, los cambios positivos serán más notorios y ayudará de mejor manera a la toma de decisiones en todos los niveles del organigrama empresarial.

2.5.3.2 Desempeño organizacional

2.5.3.2.1 Desempeño Laboral

Se va a definir al desempeño laboral como la manera que tienen los trabajadores de determinada organización de realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz para lograr alcanzar los objetivos comunes del grupo de trabajo.

Existen dos factores para determinar de mejor manera el desempeño laboral:

- **Satisfacción del trabajo**

Es un conjunto de sentimientos agradables o desagradables que posee el trabajador acerca de su trabajo encomendado y que se conjugan en actitudes laborales. Estas dependerán de la naturaleza del trabajo y del contexto laboral en el cual se encuentre.

- **Autoestima**

Son las necesidades del empleado para poder ser reconocido dentro de su lugar de trabajo, este factor será de gran importancia para el individuo cuando se encuentra en un sitio en donde su trabajo debe ser valorado para poder alcanzar un ascenso o un reconocimiento por sus habilidades, es una característica de la personalidad que determinara el éxito o el fracaso.

Un empleado que está satisfecho con su trabajo y que nota que sus labores están siendo reconocidas por sus superiores generará ganancias para la empresa y permitirá el desarrollo de la misma con el pasar del tiempo, al contrario de un empleado que no se siente motivado, quién lo único que logrará será que la organización quede estancada y muchas veces sin conocer las causas para que la empresa no avance ni cumpla con los objetivos propuestos.

2.5.4 Comunicación Externa

Otro aspecto comunicativo que se debe tomar en cuenta al momento de hablar de comunicación corporativa es la comunicación externa. La función de este tipo de comunicación se desarrolla fuera de la empresa. El intercambio de información que se da, servirá para beneficio de la organización y de los públicos externos que la conforman, para mantener satisfechas tanto sus necesidades como los de la empresa.

Para poder mantener una buena comunicación con los públicos externos que conforman la organización se deberá tomar en cuenta las exigencias, gustos, necesidades de los públicos, usuarios y consumidores, su aceptación y el mantenimiento de su atención hacia la empresa. Para poder lograr lo anteriormente mencionado se llevan a cabo la mayoría de veces campañas de relaciones públicas, actividades de promoción y publicidad, entre otras.

Las principales vías por las cuales la comunicación externa se desarrolla son: el marketing, la publicidad y las relaciones públicas a través de diferentes

medios de comunicación externa como la televisión, internet, periódicos, revista, diarios.

2.5.4.1 Herramientas de comunicación externa.

El encargado de gestionar la comunicación externa de la organización deberá mantener una relación cordial, de cooperación, de confianza y de conocimiento mutuo con los diferentes medios de comunicación y con el entorno social en el cual se encuentra la empresa.

La relación que se mantiene entre la empresa y su entorno exterior se dará a través de diferentes medios de comunicación (prensa escrita, radio, televisión) que permitirán que la empresa y sus públicos interactúen, sin tomar en cuenta las reuniones de rutina que se mantienen entre los públicos externos y los diferentes departamentos que conforman la organización.

Toda empresa deberá tener un encargado de la comunicación con el exterior, la mayoría de las veces es el Relacionador Público o Comunicador Corporativo quien se encarga de mantener una relación estable entre el exterior y el interior de la empresa, se convertirá en el portavoz y será quien deba reaccionar rápidamente al momento de comunicar aspectos de la empresa a sus públicos externos enviando la información correcta a los otros portavoces de empresas amigas o a los diferentes medios de comunicación masiva, deberá mantener una relación cordial con los periodistas y atender a sus solicitudes para que la información que vaya a ser difundida sea veraz y confiable, (Sanjuan Antonio, y otros, 2007, p.137-140)

Los diferentes medios de comunicación externa que existen son los siguientes:

- **Ruedas de prensa.**

Son reuniones con periodistas para entregar determinada información de la empresa que es de importancia pública. La rueda de prensa debe tener en

cuenta los siguientes aspectos: tiene que ser justificada, se debe realizar una correcta convocatoria, el número de asistentes debe ser limitado, su duración deberá ser corta y, por último, su mensaje tiene que ser claro, tomando en cuenta las especificaciones de cada medio de comunicación.

- **Comunicados o notas de prensa.**

Es la información escrita y concreta acerca de un tema específico y de interés general; en algunas ocasiones, es el sustituto de las ruedas de prensa, debe ser presentado correctamente y manejar un lenguaje que sea entendido por todos los medios de comunicación.

- **Entrevistas.**

Son declaraciones por parte del portavoz de la empresa o de cualquier otro miembro de la organización. En la entrevista se debe entregar la información relacionada a las actividades de la empresa, deberán ser preparadas con anterioridad y sobre todo tendrán que mostrar imparcialidad.

.Además el poseer un área de atención al cliente es fundamental para poder mantener una retroalimentación entre los públicos internos y externos y obtener la idealización de los clientes.

2.6 Planificación estratégica de la comunicación.

Para que una empresa logre cumplir sus expectativas y pueda mantener una trayectoria impecable es necesario que maneje una planificación en la cual estén planteados los diferentes pasos que debe seguir para poder marchar según lo planeado.

Para poder hablar más detalladamente de lo que es la planificación estratégica se ha tomado en cuenta el libro “Comunicación e Imagen Corporativa” (Conesa

y otros, 2007 p.113) el cual menciona que una correcta planificación estratégica responde a la actitud permanente de la dirección empresarial, para permitir que la situación de la empresa este adaptada a los últimos cambios del entorno.

Para que la empresa pueda aprovechar sus fortalezas, ya sean internas o externas, y poder confrontar de la mejor manera sus debilidades y los diferentes retos que el entorno pone frente a ella, es necesario que se maneje una correcta dirección que sepa manejar un eficaz proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica tiene que seguir un profundo proceso en donde se debe tomar en cuenta los objetivos de la organización para saber qué se desea conseguir, plantear las estrategias de la organización las cuales ayudan a alcanzar los objetivos y, finalmente, saber cuáles son los medios adecuados, ya sean materiales o humanos, que ayudarán a cumplir lo planeado. (Conesa y otros, 2007, p. 115)

Además de lo mencionado anteriormente, es necesario plantear las acciones que se deben ejecutar de manera inmediata conociendo los efectos que se tendrá, al igual que conocer quiénes serán los encargados de dichas acciones y qué medios deben ser utilizados para llevarlas a cabo.(Conesa y otros, 2007, p. 116)

En pocas palabras, la planificación estratégica está resumida en un plan de comunicación que contendrá los objetivos de la organización, las estrategias o acciones y los medios humanos y materiales que permitirán conseguir los objetivos.

2.6.1 Plan de comunicación.

El plan de comunicación es un documento escrito que contiene los diferentes análisis y estudios, posee los programas y acciones que son necesarios para poder definir los objetivos que se quieren conseguir.

Un correcto plan de comunicación posee:

- “Descripción de la situación pasada y presente de la empresa.
- Definición del objetivo que se quiere conseguir con cada público objetivo.
- Expresión detallada de las estrategias que se tienen que aplicar y de los correspondientes programas de acción por medios.
- Definición de las responsabilidades de estos puntos dentro de la empresa.
- La explicitación del sistema de control que se tiene que utilizar para determinar el grado de cumplimiento del plan.” (Conesa y otros, 2007, p. 126)

Y tendrá que seguir el siguiente proceso:

1. “Análisis de la situación pasada y actual.
2. Descubrimiento de oportunidades y problemas del entorno y de las fuerzas y debilidades de la organización.
3. Formulación de objetivos corporativos.
4. Elaboración de estrategias de comunicación corporativa.
5. Establecimiento del presupuesto” (Conesa y otros, 2007, p. 127)

Dentro de las diferentes acciones que posee un plan de comunicación están los manuales de gestión. Son documentos que permiten manejar la comunicación de la empresa de la forma correcta, planteando políticas de comunicación para las diferentes circunstancias y públicos, señalando los parámetros que se deben seguir y que permiten que la organización se diferencie de la competencia. (Limón Peña, 2008, p. 121)

CAPÍTULO III

3. GESTIÓN DE CRISIS

3.1 Introducción a las crisis empresariales

José Carlos Losada, autor en el cual se basará gran parte de la investigación de este capítulo, menciona en su libro *“Comunicación en la Gestión de Crisis”* (2010, p. 22-23) que las crisis han existido desde la antigüedad, y durante el transcurso de los años han ido formando su significado. Su origen se da en Grecia con el término “krisis” que significa separar o decidir, en términos jurídicos se la asociaba con el juicio, y desde la medicina se la definió como *“todo cambio significativo en el estado de un enfermo”* (Losada, 2010, p. 22-23). Durante el siglo XIX el término de crisis se lo utilizó para analizar los cambios culturales tales como crisis de valores, de civilizaciones, religiosas, etc.

Sin embargo, el término que realmente se acopla a la definición de gestión de crisis que interesa para este estudio se origina en China y abarca dos términos: peligro y oportunidad. De la combinación de estos se deduce, una definición más amplia que entiende a la crisis como los peligros que generan oportunidades. (Losada, 2010, p. 22-23).

A las crisis se las puede evidenciar en diferentes entornos de una sociedad. Existen crisis sociales, ambientales, políticas, económicas, familiares o personales, que poseen eventos que pueden alterar sus condiciones de desarrollo. La enfermedad en una persona, por ejemplo, es un evento en el organismo del individuo que no le permite realizar las actividades que normalmente ejecuta impidiendo el avance en su vida personal o profesional.

Desastres naturales, mal manejo de recursos, pérdidas materiales o físicas, lesiones en los públicos de la organización, situaciones que pueden crear mala reputación para la empresa, hechos que cambian el trayecto de los procesos,

entre otros, son algunas de las causas que pueden desencadenar una crisis institucional.

El autor peruano Paul Remy en su artículo “Manejo Estratégico de Crisis en Organizaciones” menciona que las crisis son eventos de carácter negativo que podrían afectar el desarrollo de una organización e inclusive terminar con la existencia de ella (Remy, s.f, p.7)

Ninguna organización está libre de sufrir problemas durante su existencia, problemas que si no son controlados a tiempo pueden desencadenar una crisis, por lo no se debe esperar a que esta se presente en la empresa, al contrario, las preguntas que se deben formular los directivos son ¿Qué debo hacer para prevenir la crisis? o ¿cómo debo enfrentarla cuando llegue?

Estas son las interrogantes que la empresa Crossfit 746W se formuló al momento de constatar que se encuentra un negocio que posee una alta competencia con empresas que poseen el mismo giro empresarial. Dado que su objetivo se basa en la preparación física de un colectivo de personas interesadas en esta disciplina y que, por lo tanto, su principal fuente económica son sus clientes, si estos sufren lesiones que afecten su salud e integridad física, Crossfit 746W puede estar enfrentando serios problemas de índole legal o mala reputación.

3.2 Características de una crisis

Las crisis reúnen ciertas características: son eventos graves, peligrosos y delicados; que se dan de la noche a la mañana, de manera rápida. Estas características convierten a las crisis en situaciones catastróficas que traen consigo problemas internos y externos tales como: preocupación, tensión, inestabilidad de la organización, afectando su actividad normal de trabajo. Generalmente la crisis afecta la actividad productiva en la medida que sus miembros concentran su trabajo en la solución de esta y no en la propia producción ya que están más preocupados por salir de la crisis que en

continuar con su actividad productiva. Esta situación, a su vez, puede agravarse en la medida que la organización tenderá a convertirse en centro de atención mediático, poniendo en riesgo su reputación y credibilidad.

Sin embargo, las características más destacadas de las crisis es que son inesperadas, urgentes y dañinas ya que pueden traer efectos perjudiciales internos o externos para la compañía, afectando el proceso normal de la organización.

Pero una cualidad de las crisis que no muchos toman en cuenta es que todas ellas son previsible, es decir, toda crisis deriva de un problema que ya los miembros de la organización conocían previo su desencadenamiento. Por esta razón, el problema debe derivar en acciones que permitan atenderlo antes de que el riesgo sea mayor y desencadene serias repercusiones.

3.3 Públicos involucrados en las crisis institucionales

Los principales públicos a los cuales se debe prestar atención al momento que una crisis estalla son aquellos que se ven directamente involucrados con la misma. Según Losada la comunicación con estos debe ser muy delicada y cuidadosa, debido a que se convierten en la principal fuente de información para los medios de comunicación (Losada, 2010, p. 92-93).

El público interno de la organización es con quién se tendrá que trabajar de manera más detallada debido a que es el principal recurso para que la crisis logre solucionarse de manera satisfactoria. Adicionalmente, atender a este público permite que sus actividades dentro de la organización no se detengan, que la producción no se vea afectada. Se debe presentar mayor atención a los representantes de los trabajadores debido a que estos son los primeros en ser requeridos por los medios de comunicación, convirtiendo a una crisis interna en opinión pública.

Además, es de suma importancia que la comunicación interna sea manejada de la manera correcta para transmitir información verosímil y creíble que permita a los empleados de la organización bajar el nivel de incertidumbre y conocer detalladamente qué es lo que está sucediendo en el lugar donde laboran y no acudan a los medios de comunicación para enterarse acerca de lo que está sucediendo al interior de su empresa. Rumores y comentarios mal intencionados y sin fundamento deben ser evitados para que no sean obstáculo en el proceso de solución de la crisis institucional. (Losada, 2010, p. 94)

El siguiente cuadro presenta los diferentes actores que se ven involucrados al momento de una crisis, clasificándolos en internos y externos y quienes están directa e indirectamente (tradicionales y no tradicionales) inmersos en este tipo de situaciones.

Tabla 2. Públicos involucrados en situaciones de crisis

	ACTORES INTERNOS	ACTORES EXTERNOS
TRADICIONALES	Empleados	Proveedores
	Sindicatos	Clientes
	Dirección General	Competidores
	Dirección de Comunicación	Prescriptores
	Dirección Financiera	Distribuidores
	Dirección Jurídica	Subcontratados
	Dirección Industrial	Consumidores
	Dirección Técnica	
	Seguridad	
	Entorno e Higiene	
	Dirección de RRHH	
	Dirección Comercial	
	Consejo de administración	
NO TRADICIONALES	Accionistas	Grupos de presión
		Medio Político local / regional / nacional
	Técnicos de trabajo	Asociaciones de consumidores
	Sociedad madre	Usuarios
	Fuerza de venta	Medios

		Estado
		instancias Gubernamentales
		Auxilios, servicios, policía
		Tribunales
		Consultores
		Informaciones generales

Tomado de: Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas, (Losada Diaz J., 2010, pp. 64)

Por otro lado María Luisa Sánchez Calero en su artículo "Importancia de la gestión de la comunicación en periodos de crisis empresariales" menciona que los principales públicos involucrados en una crisis son: (Sánchez, 2002, p.172)

- Las secretarías, son los miembros de la organización, cuya función en momentos de crisis consiste en actuar rápidamente ante las llamadas de los medios de comunicación y saber de qué manera desviar su atención, son los empleados encargados de dar información verídica en caso de que el responsable de la comunicación o la persona de alto mando no lo pueda hacer inmediatamente, pero siempre bajo la supervisión de los directivos.
- Los periodistas, quienes son los encargados de difundir la información a nivel masivo, muchas veces difunden información errónea o poco confiable que han obtenido de fuentes ajenas a la organización; por esta razón, al momento de entregarles información deben ser recibidos en un ambiente adecuado que tenga los elementos necesarios para que toda su atención se centre en la fuente verídica que está entregando la información.
- Representantes sindicales, son las personas más abordadas por los periodistas para conseguir información; por esta razón, se los debe

mantener bien informados acerca de los diferentes problemas que se están suscitando.

- Familiares de los trabajadores, son individuos afectados indirectamente por la crisis que está pasando la organización. La comunicación con ellos debe ser delicada y siempre mantenerlos informados de los diferentes hechos que ocurren, por otro lado, se les debe dar la atención necesaria ya sea con psicólogos, doctores o ayuda social, para que sientan la preocupación de la empresa por solucionar el problema.
- Público interno, como se mencionó anteriormente, hay que tomar en cuenta que la empresa está formada por diferentes trabajadores en todas las áreas, que poseen diversos puntos de vista, por ende la comunicación no debe ser la misma para todos, se deberá analizar a cada uno de ellos (obreros, miembros de unidades de operación, personal administrativo, altos mandos, etc.) para determinar el mensaje y las herramientas adecuadas para informarlos.

En el caso de Crossfit 746W los principales afectados al momento de una crisis serían en un alto porcentaje sus clientes, debido a que el funcionamiento de la empresa tendría que tomar un rumbo diferente dependiendo de la crisis por la que esté pasando, y también porque los usuarios de Crossfit 746W representan la mayor parte del público de la organización. Por otro lado, otros miembros afectados serían sus entrenadores y finalmente los propietarios. Se deberá trabajar de la manera correcta con ellos para mantener su fidelidad con la empresa y no se conviertan en fuente de rumores y comentarios mal intencionados que perjudiquen a la organización.

3.4 Tipos de crisis institucionales

Todo tipo de organización, sin importar el giro empresarial que posea, tiene riesgos de enfrentar una crisis durante su existencia, y sus causales pueden ser diversas por lo que resulta complejo establecer una tipología. Losada explica que las causas de una crisis pueden variar según *“la naturaleza de la*

organización, las circunstancias que acompañan los propios hechos, e incluso el momento que se producen” (Losada, 2010, p. 26)

Además, es de suma importancia identificar cuando un problema que se presenta en la organización puede ser considerado como una crisis, o simplemente puede ser un problema; esto con el objeto de que las medidas que se lleven a cabo para solucionarlo sean más sencillas. Remy menciona que antes de anticiparse y nombrar a una crisis como tal es primordial distinguir entre *“la potencia del evento dañino (leve, medio y alto) y el impacto que este puede tener en la organización (también leve, medio, alto)” (Remy, s.f, p.5)*

De esta manera, en primer lugar, se tomará en cuenta la clasificación planteada por José Carlos Losada, (2010, p.27-36) para identificar un problema de una crisis:

- **Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso.** Es una situación que no necesita la intervención inmediata y directa por parte de la organización, sin embargo se debe analizar el problema debido a que puede tener datos que ayuden a la empresa a prevenir posibles conflictos que desencadenen en crisis futuras.
- **Situaciones de Crisis de alcance.** La intervención por parte de los miembros de la organización debe ser inmediata a través de la aplicación de las diferentes acciones planteadas en el Plan de Comunicación de Crisis. La implicación de los medios de comunicación con publicaciones acerca de la empresa y de diferentes autoridades es un hecho que la empresa tendrá que saber manejar con cautela.

Las crisis reales se las puede establecer en la siguiente clasificación:

- **Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos.**
 - **Objetivas y Subjetivas:** Al momento de referirse a crisis objetivas se tomará en cuenta a las crisis que pueden ser medidas, cuantificables y medibles y crisis subjetivas las cuales son provocadas a través de un estado de opinión. La

gestión de los acontecimientos de estos dos tipos de crisis son muy distintos los unos de los otros a pesar de que las consecuencias en ambos casos pueden llegar a ser iguales.

- **Internas y externas.** Esta clasificación se da según el origen de la crisis. Como su nombre lo indica, las crisis internas son conflictos que inician dentro de la empresa y con el tiempo se va extendiendo a los diferentes públicos y departamentos de la organización. Las crisis externas son problemas que se originan fuera de la empresa y que son provocados por alguna causante humana, técnica o comunicativa dada fuera de la empresa. Al igual que las crisis objetivas y subjetivas la gestión y la forma de abordarlas son totalmente diferentes.
- **Según el momento.** El espacio temporal en el que se produce la crisis es demasiado importante, depende de este y de los hechos conocidos por la opinión pública para poder catalogar la crisis y determinar los diferentes pasos que esta va teniendo así como su evolución. Este proceso ayudará a plantear las estrategias que se pueden utilizar antes de que otros actores ajenos a la empresa actúen y que los altos mandos de la empresa puedan ver qué situaciones debe enfrentar la organización.
- **Según su nivel de gravedad.** Se puede decir que esta clasificación es más sencilla en tanto la crisis o la evolución de la misma puede ser clasificada según su nivel de gravedad. Para esta clasificación se puede tomar el ejemplo de los colores del semáforo en donde el color rojo indicará una alta gravedad en la crisis, el color amarillo una gravedad media y el color verde una gravedad leve. Dependerá de la empresa u organización, qué forma o qué referencia utilizará para catalogar la gravedad por la cual está pasando. Otros ejemplos son medir el nivel de gravedad en escalas del 1 al 5 en donde uno es gravedad leve y 5 demuestra una alta gravedad en los conflictos, o remplazar los números por letras. Esta clasificación no quiere decir que por estar en un nivel bajo no se va a prestar la atención

necesaria, se debe recordar que apenas haya indicios de crisis se debe actuar de manera inmediata.

- **Según sus efectos.** Losada toma para esta clasificación a tres autores en específico para poder dar una clasificación más detallada de los tipos de crisis que se pueden originar. En primer lugar esta Linke que clasifica a las crisis de la siguiente manera:
 - Las que explotan, son eventos notables y con impacto
 - Inmediatas, son aquellas que toman por sorpresa a la empresa.
 - Las crisis en construcción, aquellas que se pueden anticipar.
 - Crisis continuas, conflictos persistentes y crónicos.

Por otro lado la clasificación que toma Losada a partir de Rojas es la siguiente:

- Fenómenos naturales
- Crisis relacionadas con la salud y alimentación
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales
- Accidentes
- Eventos de origen criminal
- Asuntos jurídicos
- Hechos de tipo económico
- Retirada de productos
- Ataques informáticos.

Y la clasificación dada por Ritter puede ser de más utilidad para poder visualizar los problemas detectados:

- Crisis sobre los productos
- Crisis en la industria de los servicios
- Crisis de medio ambiente
- Crisis vinculadas a cuestiones institucionales
- Crisis vinculadas a personas

Hay dos fuentes que mencionan cuáles son los tipos de crisis que presentan mayor porcentaje de presencia en las empresas. El Instituto para el Manejo de Crisis en un informe presentado en el año 2002 demostró que el 20% de crisis corresponde a acciones legales, 13% a defectos y retiro de productos y compartiendo el 12% la mala gestión y la violencia en el trabajo. (Losada, 2010, p. 35)

Por otro lado la empresa española ACG & Asociados menciona que el 10% de crisis en las empresas es producida por conflictos con consumidores, con un porcentaje similar los rumores por insolvencia, crisis financiera e intentos de absorción por otras empresas, son también asuntos problemáticos para las organizaciones y con un 8%, uno de los problemas por lo que pasa toda organización cuando enfrenta un momento de crisis, son los ataques por parte de trabajadores de la prensa. (Losada, 2010, p. 35)

Afortunadamente Crossfit 746W no ha tenido que pasar por los diferentes tipos de crisis nombrados, pero es de vital importancia que al momento de desarrollar el manual de comunicación en gestión de crisis se tome en cuenta este tipo de peligros que tarde o temprano pueden afectar a la organización. Sin embargo, el box si ha enfrentado problemas o conflictos que hubiesen desencadenado en crisis que afectarían a todos los públicos de la organización, conflictos tales como apertura de empresas con el mismo giro empresarial con el fin de afectar a Crossfit 746W, exceso de comentarios mal intencionados y lesiones en los usuarios del servicio que brinda la compañía.

3.5 Etapas de una crisis

Sin importar el tipo de crisis que la empresa esté cursando, es de vital importancia conocer que cada una de ellas tiene fases marcadas, las cuales deben ser identificadas, estas son: no-crisis, precrisis, crisis y postcrisis, con sus diferentes características las mismas que se van presentando durante el proceso.

- **No-crisis.** Es una etapa en la cual no existe aún la crisis como tal hasta el momento en que se presentan señales de algún conflicto que puede terminar en crisis. Durante esta fase la organización tiene el tiempo necesario para prepararse y tomar las decisiones correctas con sus respectivas respuestas para el momento que llegue la crisis.
- **Precrisis.** Los indicios de una posible crisis son más latentes, en esta etapa se comienzan a presentar los primeros síntomas de las crisis tales como quejas de los diferentes públicos o intromisión por parte de los medios de comunicación con publicaciones que desfavorecen a la organización. En este punto es indispensable comenzar a aplicar las primeras medidas, es decir, investigar la situación para saber claramente a qué se va a enfrentar la empresa.
- **Crisis.** Es el momento más difícil para la empresa, la crisis ya se ha presentado en todos sus aspectos y es conocida externamente por la difusión que se hace de la misma por parte de los medios de comunicación. En esta etapa es preciso aplicar las medidas planificadas con anterioridad, con sus respectivas estrategias y recursos materiales y humanos,

Esta etapa de la crisis tiene dos momentos:

- Fase aguda en la cual los medios de comunicación son los protagonistas por la difusión de la crisis de la empresa, es una etapa que puede durar pocas horas o inclusive extenderse por varias semanas.
- Fase crónica: en donde la crisis ya es conocida interna y externamente, se debe iniciar un proceso aplicando las estrategias planificadas debido a que la situación de la empresa aún sigue siendo delicada.
- **Postcrisis.** La crisis ha concluido y todas sus repercusiones de igual manera, y es en esta etapa en donde la organización debe realizar un análisis exhaustivo de lo sucedido para prevenir situaciones similares en

el futuro, es momento de recuperar la imagen y todo lo perdido en la crisis, intentando volver a la situación anterior a la crisis, o ver a la crisis como una oportunidad para crecer como organización.

3.6 Modelos de gestión de Crisis

Existen diversos modelos para gestionar las crisis empresariales planteados por diferentes teóricos. El objetivo de estos modelos es colocar a la comunicación como una base fundamental para solucionar cualquier momento de emergencia. A continuación se detalla los más relevantes para Crossfit 746W.

- **Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd.** Este modelo puede ser tomado por Crossfit 746W debido a que el giro empresarial de esta empresa se presta para enfrentar crisis sin previo aviso y la reacción de la misma debe ser inmediata. En este modelo de gestión destaca más la comunicación de crisis antes que la gestión de crisis. (Saura, 2005, p. 36)
 - La conectividad. Son las reuniones iniciales del equipo de crisis.
 - La corrección de datos. Es la obtención de la información acerca de los diferentes daños que ha causado la crisis.
 - El filtrado. Los datos que están disponibles y que se ha logrado obtener, tales como fotografías, publicaciones, cartas, etc., son convertidos en información útil para gestionar la crisis en la empresa.
 - La elección de los medios. No se refiere necesariamente a los medios de comunicación, es la elección de las herramientas de comunicación de crisis que ayudarán a que el mensaje comunicativo llegue de forma correcta a los públicos interesados y afectados.

- La memoria organizacional. Es recordar crisis anteriores y tomar esos momentos como información útil para facilitar la toma de decisiones en la crisis actual.
- Los valores. Establecen las prioridades de las crisis
- El proceso de grupo. Es la unificación de los elementos anteriores para facilitar la toma de decisiones al equipo de crisis. (Saura, 2005, p. 36) A modo de resumen se puede decir que las primeras cuatro capas planteadas dan la información al equipo de crisis, la quinta es la experiencia de la empresa en situaciones similares, la sexta capa son los valores que se deben emplear en estas situaciones y la última capa es la decisión para solucionar la crisis. (Saura, 2005, p. 36)

Otro modelo que resulta importante para la gestión de comunicación de crisis, y en el cual estará basado este trabajo investigativo, por la estrecha relación que mantiene Crossfit 746W con sus públicos es el Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra, el cual será detallado a continuación:

- **Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.** (Marra, 1998, p.461-481) Como se mencionó anteriormente la relación estrecha que tiene la empresa con sus públicos relevantes es de suma importancia en la aplicación de este modelo ya que ayuda a medir el éxito en gestión y comunicación en crisis. Una organización que tenga una relación íntima y fuerte con sus públicos, ya sean internos o externos, tendrá menos daños durante la crisis. Este modelo presenta las siguientes fases:
 - Planificación de la comunicación de crisis.
 - Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.
 - Los procesos y prácticas de comunicación de crisis.
 - La relación posterior a las crisis con los públicos relevantes.

La autora de este modelo de gestión de crisis recalca la importancia de una buena cultura comunicativa y de la relevancia de las relaciones públicas para lograr solucionar los diferentes tipos de crisis que se presentan en las organizaciones.

- **Modelo de las 4Rs de Heath.** Consiste en la planificación de la crisis a partir de la Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación (Reduction, Readlines, Response, Recovery). Adicional se considera una quinta, la flexibilidad, es decir la capacidad que deben tener todos los involucrados en la crisis para adaptarse a las circunstancias que ha traído la crisis consigo (Losada, 2010, p. 42). Este modelo aplica las siguientes medidas:

Tabla 3. Medidas del Modelo de las 4Rs de Heath

Reducción	Reduction	Evaluación de los riesgos y su posible impacto
Preparación	Readlines	Entrenamiento para la gestión de la crisis
Respuesta	Response	Análisis del impacto de las crisis y auditoría de crisis
Recuperación	Recovery	Mecanismos de recuperación

Tomado de: Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas, (Losada Diaz J., 2010, p. 42)

Se ha tomado en cuenta este modelo de gestión de crisis debido a que tiene las cuatro medidas necesarias que toda empresa, sin importar el giro empresarial, debería tener para lograr solucionar los conflictos que están trayendo repercusiones peligrosas para la empresa.

- **Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera.** Para Crossfit 746W es importante realizar un análisis para conocer los cambios de la opinión de sus públicos, de las audiencias que rodean a la empresa, y la relación que mantiene con ellos antes, durante y después de la crisis, el objetivo de este análisis en este modelo es el de generar una influencia en la opinión pública con el fin de que los públicos involucrados con la organización sean positivos o no más negativos que antes. *“La credibilidad de la organización debe ser*

establecida mucho antes y será lo que influya en las relaciones, una vez que se produzca la crisis” (Losada, 2010, p. 44)

Crossfit 746W debe llevar a cabo acciones integradas entre sí, que estén encaminadas a la obtención y cumplimiento de los objetivos esenciales para solucionar la crisis apoyándose en los elementos de comunicación efectivos

3.7 Herramientas para la gestión de crisis

Son varias las herramientas que una empresa tiene para poder manejar la comunicación dentro o fuera de la organización y de esta manera hacer llegar los distintos mensajes a sus públicos. Estas herramientas pueden ser adaptadas al momento o a la situación, según la empresa vea conveniente; sin embargo, al momento que una organización está enfrentando una situación de crisis, las herramientas comunicativas que vayan a ser empleadas ya tienen que haber sido analizadas e inclusive deben haber sido probadas para que cuando estalle la crisis solo sean activadas. A continuación se detallará los instrumentos de comunicación que son más utilizados al momento de resolver momentos de crisis. (Losada, 2010, p.98-110)

- **Comunicado oficial.** La empresa utiliza esta herramienta para dirigirse expresamente a los medios de comunicación acerca de una situación o de declaraciones que le afectan directamente, la forma de dirigirse es formal y de modo expreso y es pagada por la organización para su difusión en los medios de comunicación, de esta manera se asegura que el comunicado oficial no sea alterado.
Es un instrumento de comunicación que no debe ser utilizado habitualmente, solo en situaciones de importancia; por esta razón, los medios de comunicación le prestan la atención que se merece ya que facilita información y valoraciones de lo que está sucediendo, por ende debe ser analizado por todos los mandos altos de la empresa.
- **Nota de prensa.** Esta herramienta comunicativa es la más utilizada entre los medios de comunicación y la empresa. En ella se menciona

hechos que están sucediendo o que van a transcurrir en los siguientes días, su objetivo es facilitar la obtención de información verídica, oportuna y de interés al periodista, y así lograr la publicación total o parcial de la misma.

- **Rueda de prensa.** Cuando la empresa está pasando por una situación de crisis que es de interés público en donde los medios de comunicación tienen total interés; es necesario un encuentro directo entre la organización y los medios de comunicación. La rueda de prensa es una convocatoria pública a todos los medios que se encuentren interesados en obtener información directa y en donde la empresa se pone a disposición de ellos para resolver cualquier cuestión o duda. Además de dar las explicaciones y la interpretación de los hechos.
- **Tablón de seguimiento.** Es una herramienta de comunicación interna en la cual se informa al público interno de la empresa el desarrollo de la crisis, la información que se coloque en este tablón debe ser actualizada periódicamente.

Este instrumento de comunicación interna está diseñado especialmente para altos mandos de la organización o para los involucrados más directos en las crisis, a pesar de esto también puede ser dirigido hacia los demás públicos internos de la empresa. De igual manera, no tiene que ser físico, la tecnología ha colaborado bastante en el desarrollo de esta herramienta comunicacional, la intranet de la organización es un medio que puede ser utilizado para difundir la información de forma virtual y que los trabajadores no tengan que acudir a un lugar específico para poder visualizar este tablón de seguimiento.

- **Web de crisis.** El internet es una herramienta importante al momento de hablar de crisis, a través de ella se puede hacer llegar información a periodistas, líderes de opinión, y grandes audiencias que están involucradas en esta grave situación.

La web de crisis o también conocida como Dark Site es una página web diseñada de forma sencilla, y con información concreta y actualizada periódicamente acerca de las medidas que está tomando la empresa

para afrontarla de la mejor manera, se activa al momento que la crisis de la empresa estalla, una vez que se activa este Dark Site la web comercial de la compañía desaparece durante el tiempo que dure la crisis en la organización.

- **Blogs y redes sociales.** Es una herramienta que está a la mano de cualquier compañía, su uso es sencillo y sirve más que nada como una comunidad entre los públicos internos y externos, y en la cual la organización puede compartir información y dar su punto de vista acerca de la situación por la que está pasando. Además es un instrumento por el cual comienzan a llegar los primeros comentarios, quejas, sugerencias, etc. por parte de personas que están interesadas en la crisis de la empresa.

3.8 Preparación ante las crisis

Una organización debe prepararse antes de que la crisis llegue a la empresa. Se debe analizar exhaustivamente las circunstancias que podrían traer problemas irreversibles para la compañía y qué públicos podrían ser los afectados por esta, además es indispensable examinar qué personas de las que conforman la organización serían las más adecuadas para formar un comité que sepa qué medidas tomar antes durante y después de una crisis. En otras palabras, lo que la organización debe hacer es adelantarse al futuro, preparar los escenarios que podrían generar una crisis.

3.8.1 Identificación de conflictos potenciales: También llamado Gestión de conflictos potenciales o Issues Management es una estrategia comunicativa que utiliza la organización para ajustar y prevenir los diferentes temas o conflictos políticos o públicos que podrían afectar el desarrollo normal de la empresa. El objetivo principal de esta estrategia es *“Tratar de identificar temas potencialmente conflictivos que podrían tener un impacto mayor a largo plazo sobre la organización y desarrollar estrategias integradas de comunicación y gestión para afrontarlos”* (Jordi Xifra, 2004, p. 70)

Hay que tomar en cuenta que no todos los escenarios que se presentan en la organización pueden ser catalogados como conflictos que podrían afectar el desarrollo normal de la empresa, muchos de ellos pueden ser pequeños problemas que con la debida gestión comunicativa se logran solucionar.

Una buena evaluación de los posibles conflictos potenciales que puede tener una organización se torna en una tarea sencilla aplicando una correcta investigación y evaluando las circunstancias actuales de la compañía para prever los riesgos o peligros, para esto existen diversas técnicas que permiten conocer los conflictos potenciales que pueden poner en peligro a la organización.

- Brainstorming: Son reuniones que se realizan al interior de la organización para generar ideas o alternativas para el problema suscitado. Están conformadas por personal cualificado de la empresa, expertos en el tema, técnicos, altos mandos de la empresa y personas ligadas directamente con el problema. El número ideal de integrantes es de 10 personas y se divide en diferentes fases:
 - Presentación del problema
 - Fase productiva, es la aportación de ideas a los diversos problemas
 - Recopilación de observaciones para llegar a sacar conclusiones.
- Análisis del pasado de la organización: Consiste en revisar y analizar detalladamente la historia de la empresa, es una herramienta útil para conocer los problemas actuales por los que está pasando, esto ayudará a sacar probabilidades de lo que podría ocurrir. Este análisis incluye el conocimiento del espacio geográfico donde se encuentra, el público que la integra, etc.

- Entorno competitivo: Otra herramienta útil para poder analizar los conflictos potenciales de la organización es observar a la competencia que posee un giro empresarial al igual que el de la compañía, el analizar las situaciones delicadas por las que pasaron los demás será de gran ayuda para evitar que le sucedan a la organización.
- Monitorización global: Es el seguimiento de los diferentes medios de comunicación incluyendo redes sociales, blogs y portales.
- Publicaciones profesionales: Revisión de publicaciones que existen en el ámbito de los negocios.
- Entrevistas o encuestas con los públicos prioritarios: Este método ayuda a sacar información concreta de los diferentes públicos que están involucrados. Esta información se vuelve más útil cuando viene desde los públicos externos debido a que ellos ven desde fuera de la organización la situación de la misma con una perspectiva más amplia.

3.8.2 Comité de Crisis

Toda organización al momento de pasar por una crisis debe contar con trabajadores calificados que sepan las mejores formas de solucionar los conflictos que pueden deteriorar el desarrollo de la organización. Estos especialistas junto con otros miembros de la compañía forman lo que se conoce como Comité, Gabinete o Unidad de Crisis.

El trabajo del comité se acciona al momento en que la crisis estalla, pero el desarrollo de sus actividades debe realizarse antes de que la crisis empiece a presentar situaciones graves para la organización para que una vez que esta se haga evidente los encargados de la crisis sepan cómo actuar y cómo llevar la situación por un buen camino.

El Comité de Crisis está conformado por un número reducido de trabajadores de la organización para de esta manera realizar un trabajo ágil y eficaz. Por lo general el comité de crisis está conformado por (Losada, 2010, p. 66):

- El presidente de la organización
- Ejecutivos de alto rango y directivos
- Director de Comunicación
- Responsable Jurídico
- Responsable de Recursos Humanos
- Técnicos y expertos del área afectada en cada caso

Adicional a los miembros del comité nombrados anteriormente, es primordial que el gabinete de crisis cuente con un secretario, puede ser una de las personas que ya conforman el comité, quien será el encargado de organizar la información y de convocar a reuniones según amerite la situación. De igual manera, debe contar con un portavoz, por lo general este papel es desempeñado por el director de comunicación, quien es el encargado de contactar con las fuentes externas de la organización. En otras palabras, esta persona es la Imagen de la compañía, en especial ante los medios de comunicación, y debe estar preparado para enfrentarse a una serie de interrogantes las cuales tendrá que saber responder de la manera correcta adaptando los mensajes de la empresa en este tipo de situaciones para que puedan ser comprendidos por todo tipo de receptores y demostrar siempre la preocupación de la compañía por resolver el problema a la brevedad posible.

Cada persona que conforma el comité de crisis tiene funciones específicas, dentro de este grupo hay trabajadores que son los encargados de enlazar y coordinar con los otros departamentos de la compañía, y también están quienes son los encargados de la resolución funcional de los problemas que trae consigo la crisis. A continuación se detallan las principales funciones que se desempeña dentro de la unidad de crisis. (Losada, 2010, p.86)

- Detectar los posibles conflictos potenciales que pueden desencadenar situaciones de crisis dentro o fuera de la organización y analizar cuáles pueden ser las repercusiones que se aproximan.
- Elaborar estrategias tomando en cuenta el nivel de gravedad, el alcance del problema y las consecuencias que se avecinan, la extensión de los problemas y cuánto va a durar la crisis.
- El gabinete de crisis debe tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.
- Comunicar el trabajo que están realizando a través de las herramientas diseñadas para este tipo de situaciones.

Por lo general este grupo de personas se reúne de urgencia en un lugar destinado para este fin, apartándose de las actividades rutinarias de la organización para poder tomar decisiones claras, el protocolo de funcionamiento de este comité de crisis está estipulado en el Manual de Crisis.

3.8.3 Simulacro de Crisis

Como toda situación que pone en peligro el desarrollo normal de cualquier actividad humana, es necesario un proceso de preparación previa para que el momento que sea de vivir esta situación se lo haga de manera tranquila y sabiendo las diferentes funciones y actividades que se debe cumplir. Precisamente esto se denomina simulacro de crisis, es decir, un momento de preparación para enfrentar la crisis en el que se examinará el comportamiento individual de los principales actores involucrados, así como el funcionamiento de los diferentes canales que posee la organización y de detectar falencias que pueden perjudicar aún más el funcionamiento de la organización.

Adicional al simulacro de crisis, y antes de que se presenten graves problemas, es importante preparar a los portavoces de la organización para saber la correcta manera de enfrentarse a los medios de comunicación. Este tipo de entrenamiento es conocido como Media Training o entrenamiento de medios, y

ayuda a presentar un mensaje claro y una actitud tranquila. En este tipo de entrenamiento se analizará el *“contenido del discurso, la coherencia de los mensajes, la fluidez con que se comunica el mensaje, el timbre de voz que se utiliza, el vestuario que lleva puesto y la kinesia que emplea”* (Losada, 2010, p.72)

El entrenamiento de medios prepara para que los mensajes que se van a divulgar estén acorde a las ideas y argumentos de la compañía que sustentan las explicaciones de la organización y justifican su posición ante la situación que están pasando, además debe preparar tres posibles mensajes que son: las preguntas más perjudiciales, las preguntas más previsibles, y las preguntas más difíciles de responder.

La forma en cómo se hace llegar el mensaje a los medios de comunicación es también de vital importancia debido a que se necesita que esté llegue de forma clara para no dar a entender cosas diferentes. Por esta razón, se debe entrenar al portavoz en la kinesia que debe utilizar, el lenguaje a emplear, el uso de la gramática, la locución, etc.

Este entrenamiento convierte al encargado de llevar los mensajes en expertos portadores de información para demostrar la preocupación de la compañía por sus públicos internos y externos y por querer resolver la crisis de la manera más rápida y oportuna.

3.9 Manual de comunicación para la gestión de crisis

El manual de Comunicación para la gestión de crisis es la recopilación de la información de los diferentes pasos que se debe seguir y de las personas encargadas para lograr solucionar la crisis de la manera adecuada, aprovechando cada factor de ella para convertirla en una oportunidad de crecimiento para la organización. En otras palabras, el manual de comunicación para la gestión de crisis es el protocolo que se debe seguir durante este tipo de situaciones graves que afectan a la compañía, en especial

durante las primeras horas en donde la empresa está en ojo de todo lo que la rodea, y su uso es de obligado cumplimiento para la organización.

El manual de comunicación para situaciones de crisis debe ser transparente y veraz y su filosofía es la de utilizar a la comunicación como la mejor forma de solucionar los problemas que ha traído consigo este tipo de situaciones graves. El manual de comunicación de este tipo de situaciones está conformado de la siguiente manera:

- Crisis potenciales a los que está expuesta la organización
- Protocolo de actuación ante la crisis, el cual debe seguir los siguientes pasos:
 - Investigación
 - Públicos afectados
 - Portavoces
 - Acciones recomendadas
 - Información que hay que transmitir
 - Medios que hay que utilizar
- Comité de crisis
- Públicos
- Instrucciones para enviar los mensajes escritos
- Listado de recomendaciones genéricas que deben considerarse
- Argumentarios
- Lista de contactos.

Para finalizar con este capítulo se debe mencionar que ante toda crisis que se presenta hay la posibilidad de ver una oportunidad, pero para que esto se cumpla es importante saber manejarla de manera correcta, cuidando cada detalle y siguiendo cada paso del manual de comunicación para situaciones de crisis; o caso contrario, en vez de solucionarla se puede empeorar la situación.

Por esta razón, es mejor prever, trabajar en cada proceso y dar información verídica y precisa.

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivos de la investigación.

4.1.1 Objetivo General

Diagnosticar los diferentes factores que han generado las crisis en la organización con el fin de generar procesos para la gestión de crisis comunicacionales.

4.1.2 Objetivos específicos

Establecer el nivel de pertenencia por parte de los usuarios de la organización para el fortalecimiento de la entidad.

Determinar el estado de la comunicación interna y externa para establecer los correctos procesos, herramientas y políticas comunicacionales para la organización.

Diagnosticar los posibles conflictos potenciales que podrían presentarse y generar una crisis en Crossfit 746W.

4.2 Metodología

4.2.1 Tipo de estudios o alcance

Estudios correlacionales. Una vez observados los comportamientos y encontradas las diferentes variables que los ocasionan se analizará la relación para poder descubrir el vínculo entre ellas.

Estudios exploratorios. Con este tipo de estudio se podrá observar el comportamiento de los usuarios y empleados de la organización para poder encontrar las causas que podrían generar los posibles conflictos potenciales en la empresa.

Estudios descriptivos. Una vez observados los distintos comportamientos de los integrantes de la organización a través de un estudio descriptivo, se podrá describir detalladamente las diferentes manifestaciones de estas causas.

Estudios explicativos. Una vez aplicados los estudios anteriores en la investigación se relacionará las variables para poder explicar cómo se han producido los diferentes conflictos potenciales en la organización

4.3 Métodos de investigación.

Método deductivo

A través del método deductivo se podrá determinar los acontecimientos más importantes que se debe analizar para poder deducir las causantes que son las generadoras de los posibles conflictos y en base a estas deducciones poder plantear una hipótesis para comprobarla más tarde. (Rodríguez, 2005, p.28-30)

Método Inductivo

Con el método inductivo se tomarán todos los casos particulares y se hará una observación directa de los mismos para a partir de ellos generar conclusiones que permitirán explicar las causantes y su relación entre sí. (Rodríguez, 2005, p.28-30)

Método analítico

Con este método se podrá distinguir los diferentes elementos que conforman a los conflictos potenciales generadores de las crisis en la organización para

revisarlos a cada uno de ellos ordenadamente y por separado. (Rodríguez, 2005, p.28-30)

Método de síntesis.

A través de este método se tomará diferentes hechos de la investigación los cuales se encuentran aislados y que después de ser analizados serán parte del problema y permitirán formular una teoría que ayudará a unificar todos los acontecimientos que estaban separados. (Rodríguez, 2005, p.28-30)

Método de observación.

Este método será el más utilizado, ya que el investigador es parte de la organización y podrá realizar la observación directa para analizar las particularidades.

4.4 Técnicas de investigación

4.4.1 Encuesta

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en las investigaciones, ya que permite obtener información amplia de los públicos que se está investigando a través de un listado de preguntas escritas para poder estudiar las creencias actitudes valores y motivos de los investigados. Este instrumento es denominado cuestionario. La información que se maneja en las encuestas es para estricto uso de la investigación y es confidencial, razón por la cual no es necesario conocer el nombre de la persona encuestada.

Con respecto al objeto de estudio, no será necesario sacar una muestra de la población para aplicar la encuesta ya que la organización cuenta con menos de 100 integrantes por lo cual se ha decidido realizar un censo, es decir se tomará información de todos los usuarios y empleados. Son 80 usuarios de la

organización, por lo tanto, la información se obtendrá dividiéndolos entre hombres y mujeres y según el paquete de entrenamiento que usen, es decir oro, plata, diario y espontáneo.

El cuestionario que se ha decidido aplicar está compuesto por preguntas cerradas y de opción múltiple para que la encuesta sea rápida, concreta y clara para lograr recolectar la información que será de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación.

Formato de encuesta.

El formato de la encuesta aplicada para esta investigación a los públicos de la empresa Crossfit 746W se lo puede visualizar en el anexo N° 1

Tabulación de encuestas para usuarios

A continuación se presenta los resultados de las encuestas con sus respectivas interpretaciones, las mismas fueron aplicadas a 80 usuarios de Crossfit 746W

Género:

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	39	49%
Femenino	41	51%
Total	80	100%

Rango de edad:

	Frecuencia	Porcentaje
10 a 20 años	25	31%
20 a 30 años	42	53%
30 a 40 años	12	15%
40 años en adelante	1	1%
Total	80	100%

Paquete de entrenamiento:

	Frecuencia	Porcentaje
Oro	44	55%
Plata	24	30%
Diario	9	11%
Espontaneo	3	4%
Total	80	100%

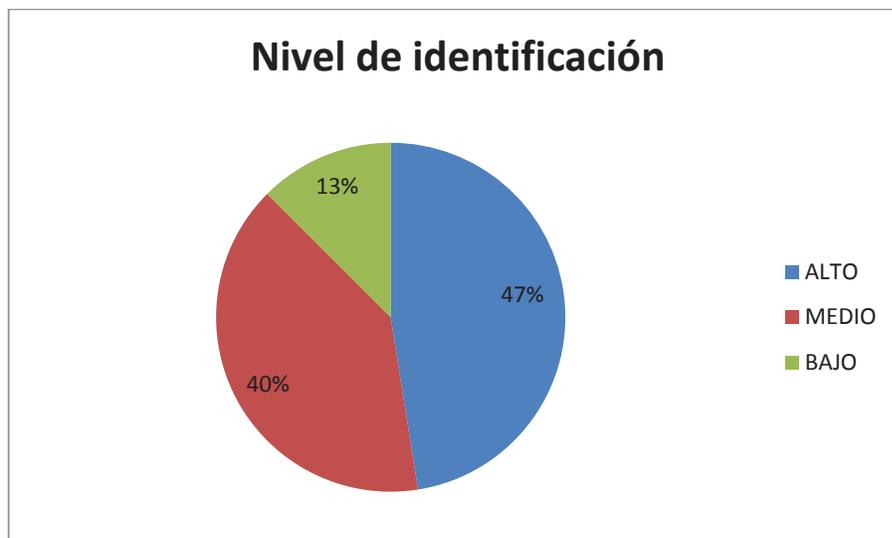
Tiempo entrenando Crossfit:

	Frecuencia	Porcentaje
0 a 6 meses	32	40%
6 meses a 1 año	27	34%
Más de un año	21	26%
Total	80	100%

En la encuesta aplicada a los usuarios de Crossfit 746W se pudo observar que el 51% de usuarios son mujeres mientras que el otro porcentaje son hombres, el rango de edad de la mayoría de ellos va entre 20 y 30 años de edad. 44 personas de 80 ocupan un paquete de entrenamiento oro y 40% de los usuarios de la organización son personas que llevan entrenando Crossfit menos de 6 meses.

1. Defina su nivel de identificación con Crossfit 746W

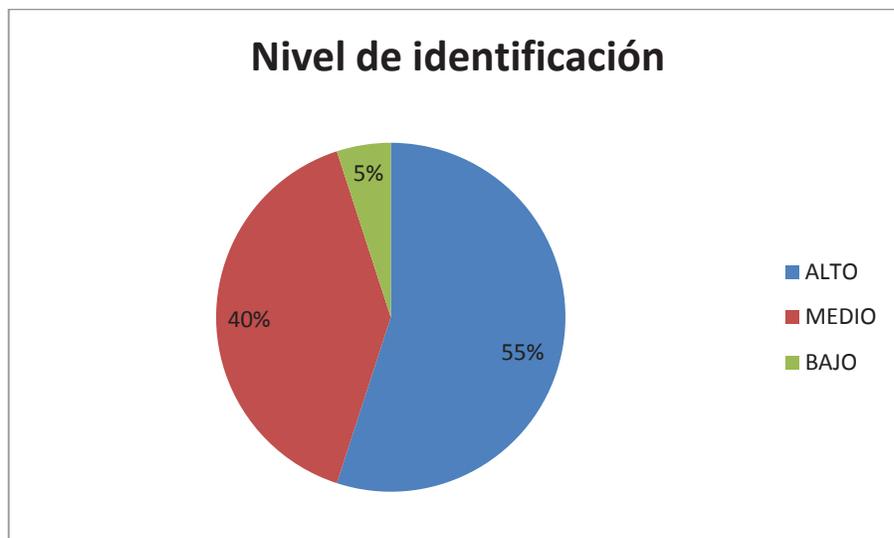
	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	38	47%
MEDIO	32	40%
BAJO	10	13%
Total	80	100%



En el gráfico se puede observar que de las 80 personas encuestadas el 47% correspondiente a 38 personas posee un nivel de identificación alto con Crossfit 746W, mientras que 32 personas que representan al 40% se identifican medianamente con la organización y solamente 10 personas con un 13% mencionan que su nivel de identidad es bajo. Es decir que la organización posee un alto nivel de identidad por parte de sus usuarios y debe emplear acciones para que las personas que no se sienten identificadas con la empresa logren aumentar ese nivel.

2. Defina su nivel de identificación con los entrenadores de Crossfit 746W

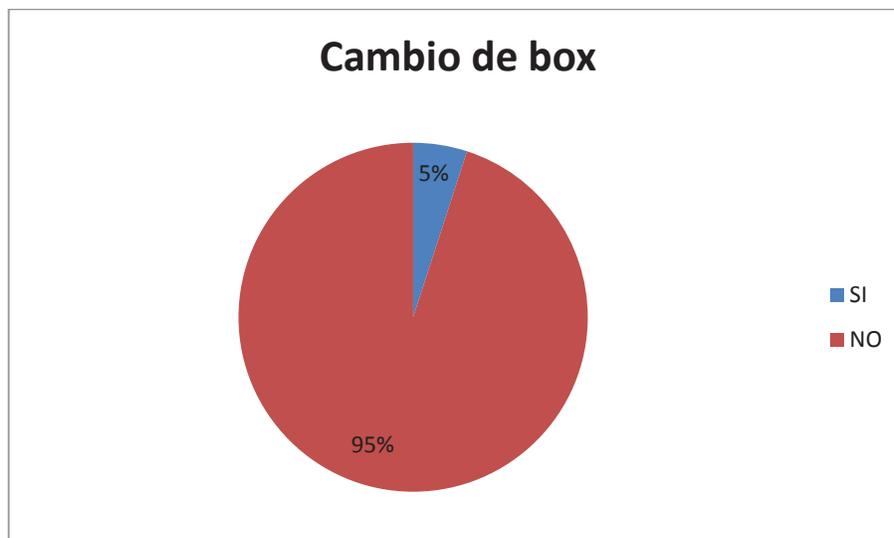
	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	44	55%
MEDIO	32	40%
BAJO	4	5%
Total	80	100%



La segunda pregunta planteada en la encuesta es similar a la anterior, pero esta vez se refiere al nivel de identidad con los entrenadores. De los 80 encuestados un 55% equivalente a 44 personas opina que su nivel de identidad con los entrenadores es alto, por otro lado 32 personas equivalente al 40% piensa que su identidad con los entrenadores es medio y finalmente 4 personas con un 5% de todos los encuestados mencionó que su nivel de identidad es bajo. El nivel de identidad de los usuarios de la organización con sus entrenadores está en un rango medio/alto, mientras que pocos de ellos no se sienten identificados con las personas que dirigen el entrenamiento diario.

3. ¿Si se presenta la oportunidad de cambiarse de box, usted lo haría?

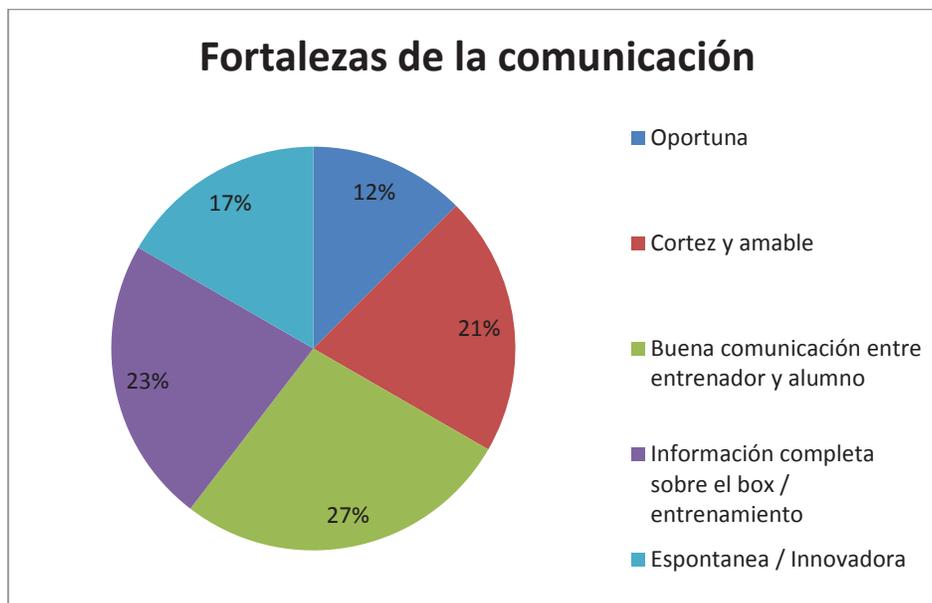
	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	5%
NO	76	95%
Total	80	100%



En el gráfico se puede observar que el 95% de los encuestados equivalente a 76 personas de 80 respondió que no se cambiarían de box mientras que solo con un 5% correspondiente a 4 personas dijeron que si lo harían. Son pocas las personas que después de haber sido parte de la organización han respondido que se cambiarían de box, las razones por las cuales lo harían expresadas en la encuesta se refieren sobre todo a circunstancias que no tienen que ver con el buen servicio de Crossfit 746W.

4. Describa tres fortalezas de la comunicación que maneja Crossfit 746W

	Frecuencia	Porcentaje
Oportuna	30	12%
Cortés y amable	50	21%
Buena comunicación entre entrenador y alumno	65	27%
Información completa sobre el box / entrenamiento	55	23%
Espontanea / Innovadora	40	17%
Total	240	100%



A las 80 personas encuestadas se les solicitó que describan tres fortalezas de la comunicación de Crossfit 746W, dando como resultado una frecuencia de 240 respuestas.

Para poder tabular esta pregunta se tomó respuestas de los usuarios con características de las fortalezas más mencionadas en la encuesta obteniendo los siguientes resultados: con un 12% correspondiente a 30 respuestas opinaron que la comunicación de Crossfit 746W es oportuna debido a que la comunicación a que se la hace en el momento adecuado, por otro lado 50 personas con un 21% opinan que es cortés y amable por la forma en cómo se comunica, la buena comunicación entre entrenador y alumno alcanzó el porcentaje más alto con un 27% equivalente a 65 respuestas de 240 mientras que el porcentaje más bajo con 17% el cual equivale a 40 respuestas de 240 dijo que la comunicación es espontanea o innovadora, y finalmente 55 personas con un 23% respondieron que una de las fortalezas de la comunicación del box es que tiene información completa sobre la organización o sobre el entrenamiento. La forma de comunicarse de los entrenadores hacia los usuarios ha permitido que parte de la comunicación que maneja Crossfit 746W sea buena, los usuarios catalogan a la comunicación de la organización como cortés, amable, espontánea e innovadora.

5. Describa tres debilidades de la comunicación que maneja Crossfit 746W

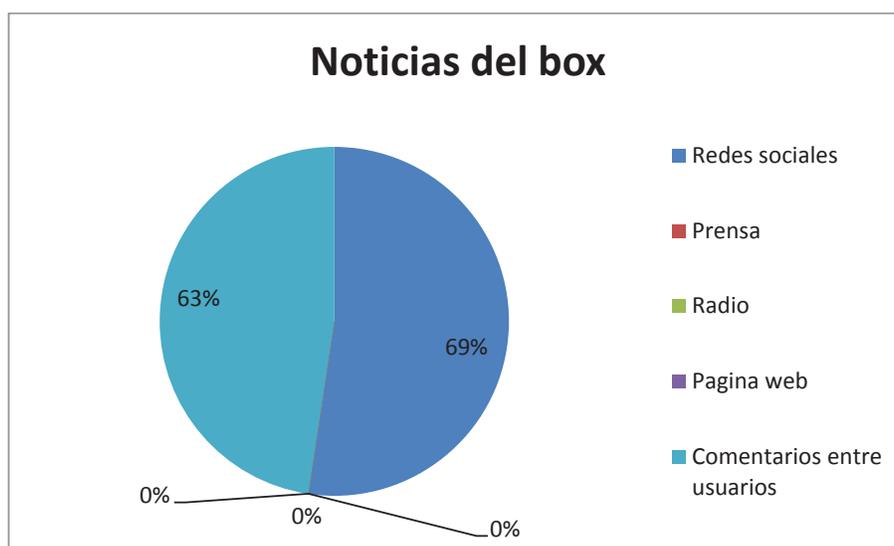
	Frecuencia	Porcentaje
Pocas herramientas de comunicación	72	30%
Poca Publicidad	49	20%
Mal manejo de redes sociales	65	27%
Exceso de información en la pizarra	54	23%
Total	240	100%



Al igual que la pregunta número 4, en esta se asoció las respuestas de los usuarios con las respuestas más repetidas, obteniendo los siguientes resultados: 72 personas con un 30% opinan que una de las debilidades en la comunicación de Crossfit 746W es el tener pocas herramientas de comunicación, por otro lado el 20% equivalente a 49 personas piensan que la poca publicidad del box es una debilidad en la comunicación, mientras que el 27% con 65 respuestas opina que otra debilidad es el mal manejo de redes sociales y por último el exceso de información en la pizarra obtuvo el 23% de todas las respuestas con una frecuencia de 54 respuestas. Las pocas herramientas de comunicación y el mal manejo de estas por parte de la organización podría provocar que los mensajes enviados hacia los usuarios no lleguen de la forma deseada o no todos lo reciban.

6. ¿De qué manera se entera usted de las diferentes noticias del box?

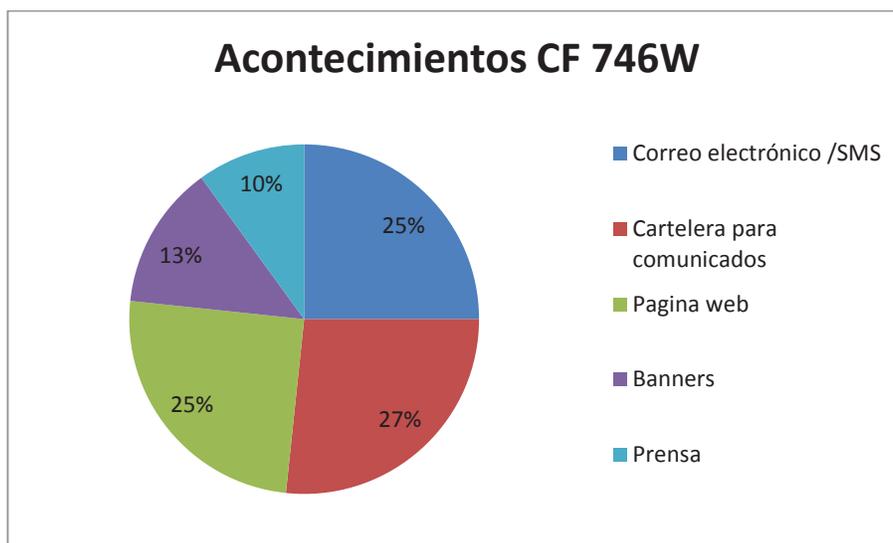
	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	55	69%
Prensa	0	0
Radio	0	0
Página web	0	0
Comentarios entre usuarios	50	63%
Total	105	100%



El gráfico muestra que el 69% de 80 personas, es decir 55 de ellas se entera de las noticias del box a través de redes sociales mientras que 50 de ellas con un 63% conoce las noticias del box por los comentarios que se dan entre usuarios, cabe recalcar que en esta pregunta muchos de los usuarios seleccionaban ambas respuestas ya que estas son las dos únicas herramientas que posee Crossfit 746W. Por la falta de herramientas comunicacionales que posee la organización las únicas maneras de informarse acerca de los acontecimientos de la empresa es a través de la página de Facebook de Crossfit 746W o de las conversaciones que se dan entre los usuarios al momento de los entrenamientos.

7. ¿De qué otra manera le gustaría enterarse de los diferentes acontecimientos de Crossfit 746W? Escriba tres opciones

	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico /SMS	60	25%
Cartelera para comunicados	64	27%
Página web	60	25%
Banners	32	13%
Prensa	24	10%
Total	240	100%



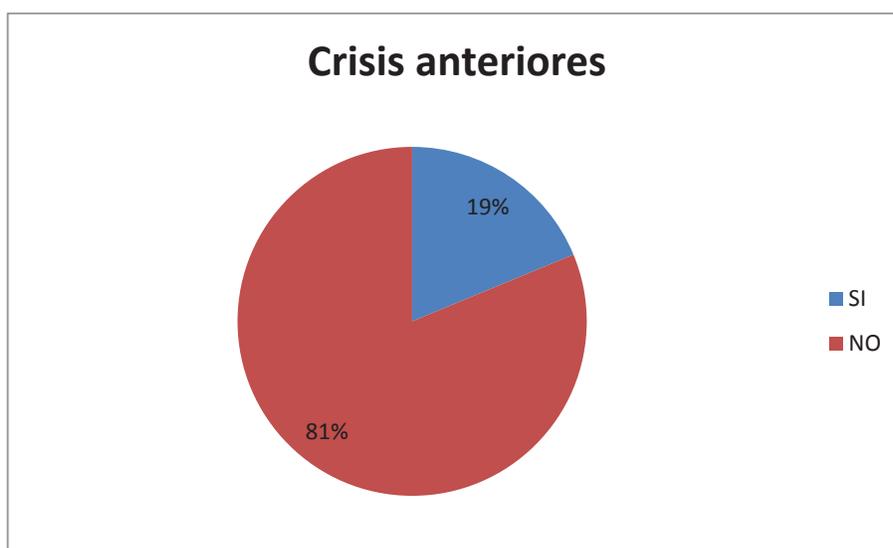
Como en anteriores preguntas a los 80 encuestados se les solicitó escribir 3 maneras para conocer acerca de los acontecimientos de la organización dando una frecuencia de 240 respuestas, se escogió las respuestas más repetidas y se las asoció con características de las demás preguntas obteniendo lo siguiente:

25% correspondiente a 60 respuestas prefiere enterarse de los acontecimientos a través de correos electrónicos y página web, 64 respuestas con un 27% les gustaría saber acerca de las noticias del box mediante una pizarra diseñada especialmente para noticias, por otro lado el 13% de respuestas equivalentes a 32 respuestas prefiere enterarse mediante banners y finalmente 24 respuestas con un 10% desearía conocer acerca de los

acontecimientos del box a través de la prensa. La creación de noticias enviadas a través de correos electrónicos a los usuarios se convertiría en una herramienta útil para la mejorar la comunicación de Crossfit 746W, al igual que la elaboración de una pizarra especial para noticias del box.

8. ¿Piensa que Crossfit 746W ha pasado anteriormente por una crisis?

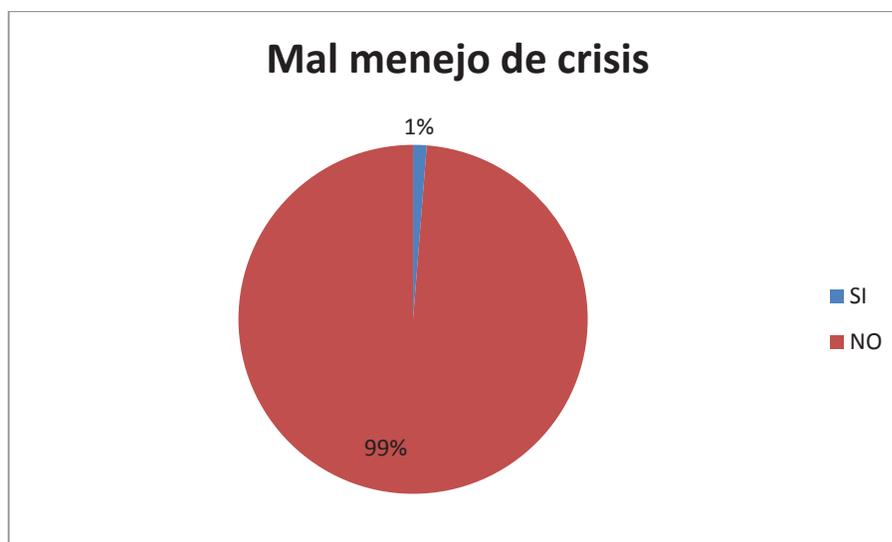
	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	19%
NO	65	81%
Total	80	100%



De las 80 personas encuestadas 65 de ellas con un porcentaje del 81% piensa que Crossfit 746W no ha sufrido crisis mientras que el 19% correspondiente a 15 personas opina que si ha pasado por crisis anteriores. El porcentaje de personas que opinan que Crossfit 746W no ha pasado por una crisis es alto, algunas de las personas plantearon que no han sido testigos de que la organización haya pasado por crisis.

9. ¿Cree usted que el mal manejo de las crisis que se han presentado en crossfit 746w han afectado su imagen institucional?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	1%
NO	79	99%
Total	80	100%

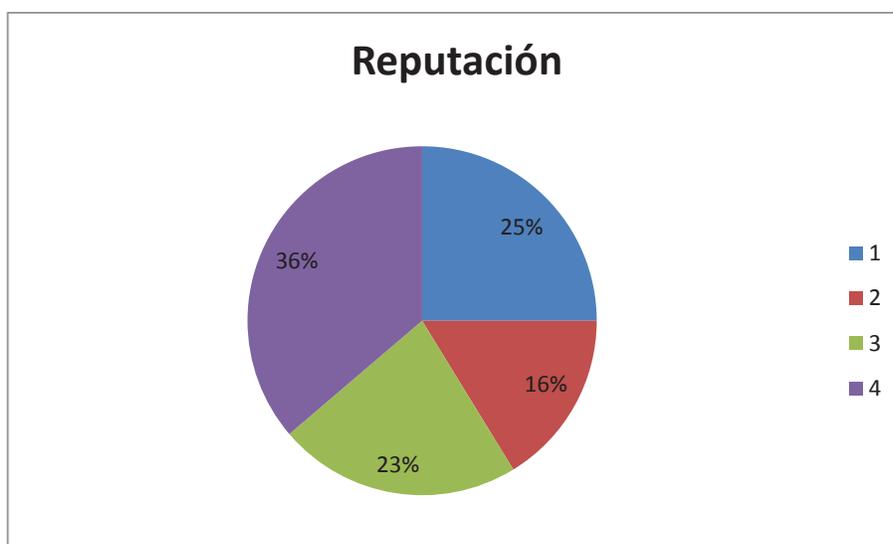


Para complementar la pregunta anterior se preguntó a los usuarios si el mal manejo de crisis ha afectado la imagen institucional de la organización, obteniendo 79 respuestas en No con un porcentaje equivalente al 99% mientras que una sola persona respondió que sí correspondiendo al 1% del total. Casi el 100% de personas encuestadas opinan que al no presentarse crisis en la organización la imagen institucional no se ha visto afectada.

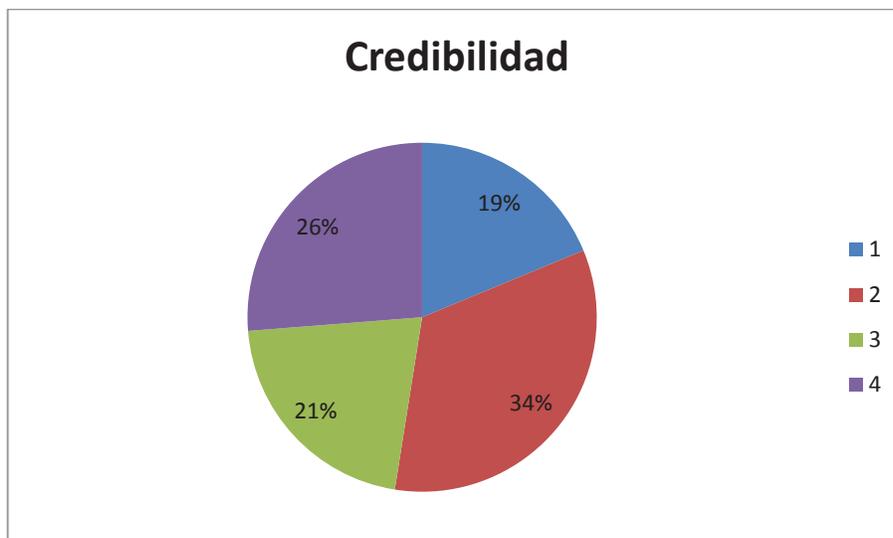
10. Califique en una escala del 1 al 4, siendo uno la calificación más baja y 4 la más alta, los ámbitos que son los más afectados al momento de una crisis.

	1	Porcentaje	2	Porcentaje	3	Porcentaje	4	Porcentaje
Reputación	20	25%	13	16%	18	23%	29	36%
Credibilidad	15	19%	27	34%	17	21%	21	26%
Prestigio de la organización	21	26%	15	19%	25	31%	19	24%
Imagen	21	26%	22	28%	17	21%	20	25%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

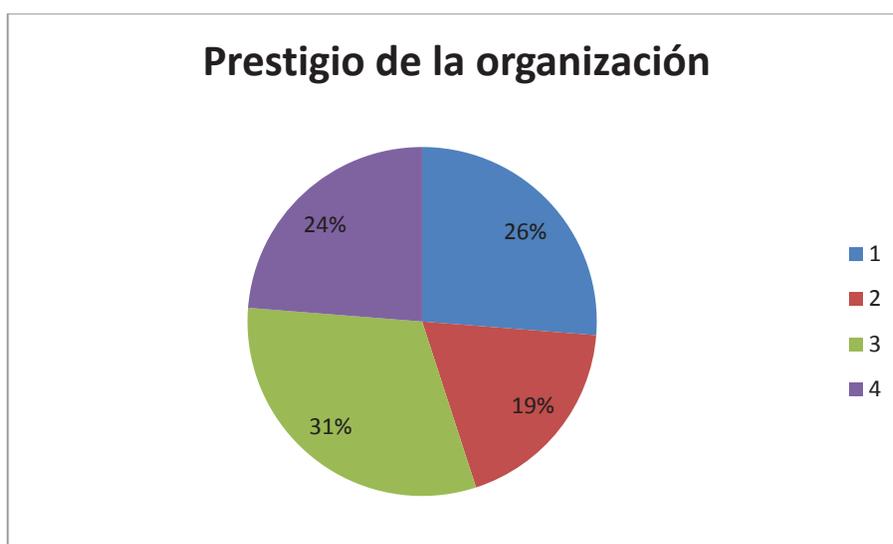
En esta pregunta se solicitó a los encuestados que califiquen los ámbitos más afectados al momento de una crisis, para poder realizar una correcta interpretación se ha decidido dividir cada uno de los aspectos con su respectivo gráfico e interpretación.



En el gráfico se puede observar que para los usuarios el ámbito más afectado durante una crisis sería la reputación, de 80 personas 29 de ellas con un porcentaje de 36% la calificaron con la nota más alta que es 4, por otro lado el 25% con 20 calificaciones de 80 opinaron que sería el menos afectado dando una nota de 1, mientras que 13 personas correspondientes al 16% y 18 usuarios con un 23% dieron una calificación de 2 y 3.

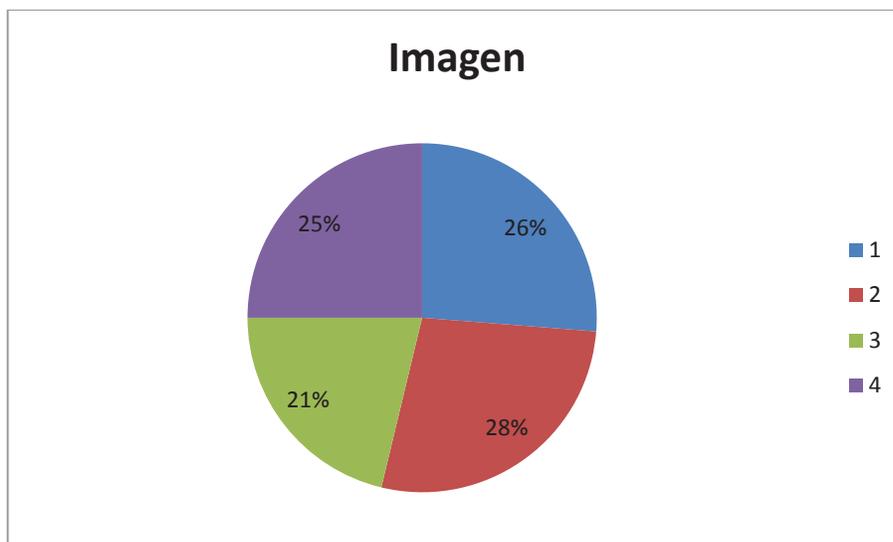


En el ámbito de credibilidad el 34% de usuarios, es decir 27 personas de 80 dieron una calificación de 2, la siguiente nota más alta en este ámbito de la organización fue 4 con un 26% equivalente a 21 personas, mientras que 17 usuarios con un porcentaje de 21% calificaron con 3 a la credibilidad y por último 15 personas de 80 con el 19% mencionaron que sería el menos afectado dando una nota de 1.



En el gráfico se puede mostrar que el prestigio de la organización sería el ámbito más afectado después de la reputación recibiendo una calificación de 3 dada por 25 personas de 80 con un porcentaje de 31%, 26% de los usuarios,

es decir 21 personas calificaron a este ámbito con una nota de 1 diciendo que sería el menos afectado, mientras que 15 personas correspondientes al 19% calificaron con 2 y 19 usuarios con el 24% dieron la nota más alta de 4.



Por último el porcentaje más alto en la imagen fue con la calificación de 2 dado por 22 personas correspondientes al 28%, la siguiente nota más seleccionada fue la de 1 con un porcentaje de 26%, es decir 21 personas, alegando que sería el ámbito menos afectado, mientras que la nota de 3 posee un porcentaje de 21% con 17 personas y la nota de 4 fue dada por 20 personas equivalentes al 25%. La reputación es el factor que más se perjudicaría al momento de enfrentar una crisis, sin embargo, los 4 ámbitos son siempre afectados al momento de enfrentar una crisis y hay que trabajar en cada uno de ellos para que el daño no sea total.

11. ¿Cuáles cree que serían los tres principales factores que podrían desencadenar una crisis en Crossfit 746W?

	Frecuencia	Porcentaje
Lesiones en alumnos	68	28%
Infraestructura inadecuada	40	17%
Implementación defectuosa o dañada	32	13%
Personal poco capacitado	48	20%
Competencia mal intencionada	11	5%
Problemas monetarios	12	5%
Problemas o crisis en filiales amigas a Crossfit 746W	12	5%
Accidentes alrededor del sector donde se encuentra el box	17	7%
Total	240	100%



La frecuencia en esta pregunta fue de 240 debido a que a los 80 encuestado se les solicitó seleccionar tres opciones dando los siguientes resultados:

Las personas encuestadas opinaron que el principal factor para desencadenar una crisis en la organización serían las lesiones en los alumnos con el 28% equivalente a 68 respuestas, el siguiente factor correspondería al personal

poco capacitado con el 20%, es decir 48 respuestas y el tercer ámbito para desencadenar una crisis, la infraestructura inadecuada seleccionada por 40 personas con un porcentaje equivalente al 17%, por otro lado están la implementación defectuosa o dañada con un porcentaje del 13% correspondiente a 32 personas, seguido por los accidentes alrededor del box seleccionada por 17 personas con el 7% y finalmente la competencia mal intencionada, problemas monetarios y problemas o crisis en filiales amigas a Crossfit 746W las tres con el 5% respectivamente. Todos los factores mencionados poseen una dosis de riesgo para la organización que si no son tratados con la importancia que le corresponde a cada uno de ellos pueden traer serios problemas a la empresa, todos deben ser atendidos para que no se conviertan en un peligro para la organización.

12. ¿Cree usted que Crossfit 746W está preparado para enfrentar cualquier tipo de crisis que se le presente?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	67	84%
NO	13	16%
Total	80	100%

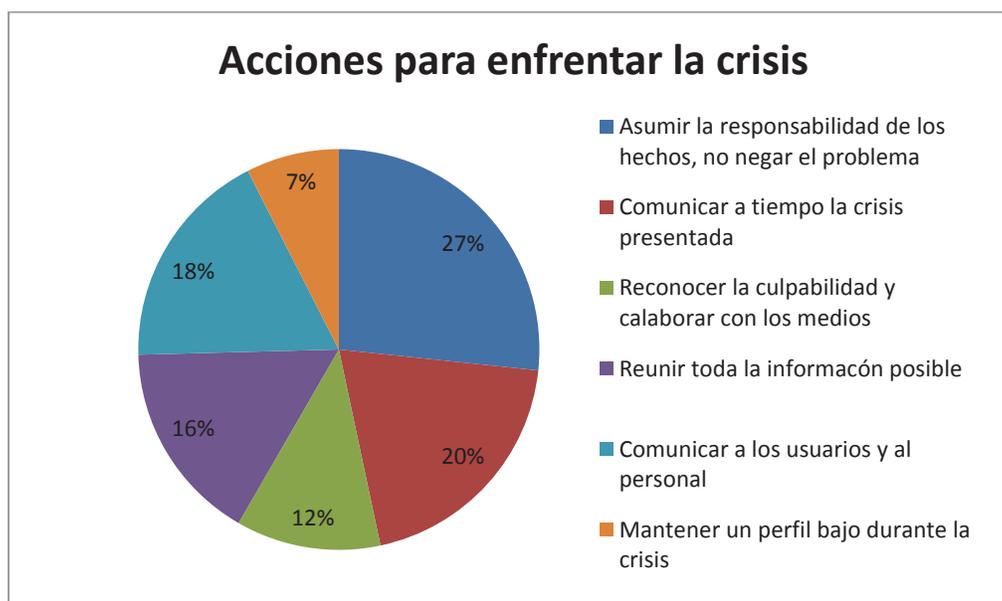


En este gráfico se puede observar que 67 personas con un 84% opinan que Crossfit 746W está preparado para poder enfrentar cualquier tipo de crisis que

se presente, mientras que 16% de los encuestados, es decir 13 personas piensan que la organización no está preparada para afrontar las crisis que se le presenten. El gran porcentaje que respondió afirmativamente a esta pregunta opina que las personas que trabajan en la organización están preparadas para luchar contra cualquier problema que atente contra el funcionamiento de la empresa.

13. ¿Cuáles son las acciones que Crossfit 746W debería tomar en cuenta para enfrentar una posible crisis? Escoja las tres principales según su punto de vista

	Frecuencia	Porcentaje
Asumir la responsabilidad de los hechos, no negar el problema	64	27%
Comunicar a tiempo la crisis presentada	48	20%
Reconocer la culpabilidad y colaborar con los medios	28	12%
Reunir toda la información posible	39	16%
Comunicar a los usuarios y al personal	43	18%
Mantener un perfil bajo durante la crisis	18	7%
Total	240	100%



Al igual que anteriores preguntas la frecuencia es de 240, y se obtuvo los siguientes resultados: el 27% equivalente a 64 respuestas dadas opinaron que

la principal acción para enfrentar una crisis es asumir la responsabilidad de los hechos y no negar el problema, la siguiente acción que debería tomar Crossfit 746W sería comunicar a tiempo la crisis presentada, esta respuesta fue seleccionada por 48 personas correspondientes al 20%, y la tercera acción con el 18%, es decir 43 repuestas seleccionadas, sería comunicar a los usuarios y al personal. Por otro lado opinaron que la organización debería reunir toda la información posible, esta respuesta fue escogida por 39 personas con el 16%, seguido por reconocer la culpabilidad y colaborar con los medios, esta respuesta obtuvo el 12% es decir 28 personas y por último mantener un perfil bajo fue la menos seleccionada por 18 personas correspondiente al 7%. Todas estas acciones empleadas de la correcta manera por parte de la organización pueden evitar que la crisis sea más grande, recordemos que la buena comunicación siempre es fundamental al momento de enfrentar cualquier tipo de crisis.

14. ¿Para usted cuáles cree que serían las tres principales herramientas que Crossfit 746W debería utilizar para comunicar una crisis?

	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	67	28%
Notas de prensa	22	9%
Tablón de seguimientos	61	26%
Página web	65	27%
Web de crisis	25	10%
Total	240	100%



En esta última pregunta los encuestados tenían que elegir nuevamente tres opciones dando una frecuencia de 240 respuestas ya que eran 80 personas, y se obtuvo lo siguiente: La herramienta que más se debería utilizar para comunicar la crisis por la que está pasando la organización son las redes sociales con un 28% correspondiente a 67 personas quienes seleccionaron esta opción, la siguiente herramienta es la utilización de una página web, 65 personas correspondientes al 27% seleccionaron esta herramienta, y la tercera más seleccionada fue el tablón de seguimiento con un 26% equivalente a 61 personas. Finalmente las dos opciones menos escogidas por los usuarios fueron la web de crisis con un 10% igual a 25 personas y las notas de prensa con un porcentaje de 9% correspondiente a 22 respuestas. Las redes sociales pueden ser de gran ayuda para comunicar las crisis, pero se debe analizar que este tipo de situaciones son delicadas y es preferible comunicar los diferentes asuntos concernientes a la crisis a través de herramientas comunicacionales más formales como son la página web y a su vez la web de crisis.

Conclusiones de la encuesta

- Las encuestas reflejan que una gran mayoría de usuarios de Crossfit 746W posee un alto nivel de identificación con el box, a pesar de eso los usuarios se sienten más identificados con los entrenadores quienes son los individuos que más tiempo comparten con ellos.

- Al poseer los usuarios un alto nivel de identidad con la organización y con los entrenadores, un alto porcentaje de personas que ocupan los servicios de Crossfit 746W niegan cambiarse de box, aunque algunas de las respuestas afirmativas que se pudo obtener mencionaron que no se cambian de box ya que queda cerca a sus domicilios o lugares de trabajo y muchas de las afirmaciones fueron a que están satisfechos con el servicio que ofrece la empresa.
- Se concluye que Crossfit 746W posee pocas herramientas de comunicación, entre las cuales están redes sociales como Facebook, una pizarra y la comunicación boca a boca entre los usuarios, las dos primeras según la opinión de los encuestados es administrada de mala manera.
- A los usuarios de Crossfit 746W les gustaría recibir información a través de otro tipo de herramientas comunicaciones tales como correos electrónicos, una pizarra especial para comunicados y una página web, herramientas que no existen en la organización razón por la cual es necesario la creación de las mismas para el uso de los usuarios, de igual manera opinan que este tipo de herramientas podrían ser de gran uso al momento de comunicar una crisis.
- Las encuestas también ayudaron a concluir que la mayoría de usuarios piensan que Crossfit 746W no ha pasado por crisis anteriores, y las respuestas afirmativas que se obtuvo asocian con crisis a problemas como los que se presentan al iniciar un negocio o problemas menores que con la rápida acción por parte de los dueños de la empresa se han logrado solucionar, razón por la cual no han afectado al box.
- En relación con la conclusión anterior los encuestados opinan que la empresa podría enfrentar cualquier situación de crisis que se les presente, no obstante una minoría piensa que no lo podría hacer debido

a que para enfrentar una crisis se debe tener un plan de contingencia ya que no es una situación fácil de afrontar.

- Respecto a cuales serían los ámbitos más afectados durante una crisis los encuestados opinan que la reputación sería el más difícil de recuperar luego de una crisis y el menos perjudicado sería la imagen de la organización.
- Por lo que se refiere a cuáles serían los principales factores para desencadenar una crisis la gran mayoría de personas encuestadas opina que las lesiones en los alumnos sería el factor predominante para hacer estallar una crisis en la organización debido a que este factor es fundamental para el funcionamiento de Crossfit 746W.
- Por otro lado, se pudo concluir con la ayuda de las encuestas que los usuarios del box opinan que las acciones que debería tomar la organización para poder conllevar la crisis serían: asumir la responsabilidad de los hechos y mantener comunicados e informados a tiempo a los usuarios y personal acerca de los acontecimientos que una crisis presenta a lo largo de su duración.

4.4.2 Entrevista.

La entrevista es una técnica de investigación en donde la interacción y la información adquirida se la hace de forma personal, en otras palabras “la entrevista es un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico” (Ibáñez, Alba, López, 1986, pp.10).

Esta técnica también utiliza un banco de preguntas que son la base para iniciar la entrevista y sirven de guía para la persona que va a realizar la entrevista, de igual manera este cuestionario también se lo entrega a la persona que va a ser

entrevista para que tenga noción de los temas que se a tratar durante la misma y pueda preparase con antelación. Cabe recalcar que algunas de las preguntas pueden ir cambiando según el contexto que vaya tomando la entrevista.

Durante esta investigación se aplicará esta técnica de recolección a la persona que maneja la comunicación de Crossfit 746W para conocer a profundidad cómo se maneja la comunicación dentro de la compañía y de qué manera tratan los temas de crisis y su prevención dentro de la organización.

Formato de entrevista.

El formato de la entrevista aplicada para esta investigación a los públicos de la empresa Crossfit 746W se lo puede visualizar en el anexo N° 2

Interpretación de la entrevista.

Nombre:	Alexandra Sandoval
Cargo:	Gerente propietaria de Crossfit 746W
Fecha:	Viernes 6 de febrero de 2015

¿Cómo inicia la idea de esta empresa?

Mike Richards Naranjo, mi esposo, inicia su entrenamiento en Guayaquil, y luego en Santiago, Chile, coincidentalmente, recibe influencia de los primeros Head Coaches de América Latina, quienes motivaban a Mike a emprender en un negocio, donde el trabajo sería un hobby; al mismo tiempo yo inicié en Crossfit Quito, tras unos meses, sin darnos cuenta, nuestro tema de conversación de todos los días, fue el Crossfit; conversábamos sobre los Wods, pesos, movimientos, tiempos y logros, siendo este deporte lo que más nos unía en la distancia. Se convirtió en una pasión compartida y decidimos emprender este negocio. Al vivir en carne propia un cambio de vida, del sedentarismo, a un modo de vida saludable, soñamos con juntos cambiar las vidas de muchos en una forma divertida y segura.

¿A través de qué herramientas se maneja la comunicación dentro de Crossfit 746W?

La comunicación generalmente es directa, e interna, cara a cara a través de los entrenadores o personal administrativo. También se utiliza como herramienta la pizarra y redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. Cuando los clientes tienen dudas, generalmente solicitan información por Whatsapp o llamadas al celular.

La comunicación es personalizada, por ejemplo a los jóvenes generalmente se comunica por Facebook, sin embargo a los más adultos, es necesario realizar una llamada telefónica ya que la frecuencia de uso de redes es menor y limitada.

¿Cómo se maneja la comunicación entre los entrenadores y los alumnos?

Cara a cara a través de los entrenadores o personal administrativo. También se utiliza como herramienta la pizarra y redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. Cuando los clientes tienen dudas, generalmente solicitan información por Whatsapp o llamadas al celular.

¿Qué entiende usted por crisis institucional?

Cuando ocurren eventos o percepción de los mismos, que puedan poner en riesgo el prestigio o las operaciones del box.

¿Describa cuáles son los principales conflictos potenciales que podrían traer crisis para Crossfit 746W?

- Quiebra del negocio,
- Lesión/muerte/accidente causado por entrenamiento no supervisado, Conflicto familiar (empresa familiar),

- Competencia desleal,
- Quiebra o cualquier crisis/escándalo que afecte a Crossfit INC.

¿Cuáles fueron las principales crisis que afectaron durante un tiempo a Crossfit 746W y qué repercusiones trajeron?

Competencia desleal, cuando se inauguró el Community Box, y un ex coach del Crossfit 746W trató de llevarse a los alumnos de sus horarios, causó la pérdida de un 5% de clientes.

Cuando en Guayaquil falleció una chica en una competencia de carrera de obstáculos organizada por unos de los Box de Crossfit, y al poco tiempo muerte en Argentina de un joven de 17 años durante un entrenamiento de Crossfit, al salir esto en noticieros, los padres de los atletas más jóvenes se acercaron a preguntar si es riesgoso y cómo evitar o prevenir este tipo de problemas (incertidumbre y miedo); días después se confirmó que la muerte de los dos atletas antes mencionados fue por consumo de sustancias psicotrópicas, por lo que durante los entrenamientos se recordaba a los alumnos que está prohibido entrenar bajo los efectos de alguna de estas sustancias y alcohol.

¿Quiénes serían los principales públicos afectados al momento que Crossfit 746W se enfrente ante una crisis?

Propietarios, entrenadores, atletas y según la crisis podrían verse afectados otros Box de Crossfit.

¿Qué herramientas, o estrategias podrían ser empleadas en Crossfit 746W para enfrentar una crisis?

Tener un Plan de acción, prevenir en primer lugar y planificar la respuesta ante cada situación para optimizar el tiempo de respuesta y que la misma sea acertada, minimizando todo posible deterioro de la imagen de la empresa o de

la metodología de entrenamiento Crossfit. En primer lugar es necesario detectar las áreas críticas, desarrollar contenidos de calidad que muestren en forma clara y confiable la postura de la empresa ante la situación dada, y las acciones que se llevarán o han llevado a cabo para solucionar. A través de los canales de comunicación, lograr participación proactiva de los públicos relacionados, y mantenerse atentos hasta que la crisis sea atendida en su totalidad, realizando seguimiento y retroalimentación.

Conclusiones de la entrevista

- Las herramientas comunicacionales no llegan a todos los usuarios de Crossfit 746W y son limitadas, sin embargo la organización mantiene informados de una u otra manera a los usuarios acerca de los acontecimientos del box.
- Las crisis por las cuales ha pasado la organización han sido crisis que se han suscitado en empresas amigas al box que poseen el mismo giro empresarial y que indirectamente pudieron afectar a la organización.
- La persona entrevistada reconoce que se debería usar un plan para poder enfrentar una crisis, a pesar de eso conoce los diferentes pasos que se debería tomar para prevenir cualquier tipo de conflicto potencial que podría desencadenar una crisis en la organización

4.4.3 Observación.

La observación es una técnica de investigación en donde el investigador está presente en el campo de estudio, manteniéndose al margen de lo que ocurre al momento de la investigación, para poder mirar, registrar y analizar los diferentes acontecimientos importantes que son vitales para poder realizar el trabajo de investigación (Fernández, 2006, p.3)

Formato de ficha de observación.

El formato de la ficha de observación aplicada para esta investigación a los públicos de la empresa Crossfit 746W se lo puede visualizar en el anexo N° 3

Interpretación de la observación.

	LUNES 5	MARTES 6	MIÉRCOLES 7	JUEVES 8	VIERNES 9	SÁBADO 10	TOTAL
NUMERO DE ALUMNOS POR DÍA	95	87	96	75	70	42	465
NUMERO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK	4	1	0	2	4	3	14
NUMERO DE LESIONES	0	0	0	0	0	0	0
NUMERO DE ALUMNOS NUEVOS	3	2	1	2	1	0	9
NUMERO DE COSULTAS A ENTRENADORES	10	5	6	2	0	3	26
NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS	7	8	4	6	3	0	28
	LUNES 12	MARTES 13	MIÉRCOLES 14	JUEVES 15	VIERNES 16	SÁBADO 17	TOTAL
NUMERO DE ALUMNOS POR DÍA	93	85	98	77	69	36	458
NUMERO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK	1	3	0	2	1	1	8
NUMERO DE LESIONES	0	0	1	0	1	0	2
NUMERO DE ALUMNOS NUEVOS	1	0	0	0	0	0	1
NUMERO DE COSULTAS A ENTRENADORES	2	5	9	3	1	2	22
NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS	3	0	0	2	0	0	5
	LUNES 19	MARTES 20	MIÉRCOLES 21	JUEVES 22	VIERNES 23	SÁBADO 24	TOTAL
NUMERO DE ALUMNOS POR DÍA	96	92	86	85	72	39	470
NUMERO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK	3	0	1	0	2	1	7
NUMERO DE LESIONES	1	0	0	1	2	0	4
NUMERO DE ALUMNOS NUEVOS	3	0	0	4	0	0	7
NUMERO DE COSULTAS A ENTRENADORES	8	3	6	11	2	1	31
NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS	0	0	4	0	0	0	4
	LUNES 26	MARTES 27	MIÉRCOLES 28	JUEVES 29	VIERNES 30	SÁBADO 31	TOTAL
NUMERO DE ALUMNOS POR DÍA	89	79	84	80	73	33	438
NUMERO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK	4	2	4	1	1	2	14
NUMERO DE LESIONES	0	0	1	0	0	0	1
NUMERO DE ALUMNOS NUEVOS	2	0	5	0	0	0	7
NUMERO DE COSULTAS A ENTRENADORES	5	9	2	3	2	1	22
NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS	0	0	2	0	0	0	2

La observación de campo se la realizó del 5 de enero al 31 de enero de 2015 en las instalaciones de Crossfit 746W.

Durante la primera semana comprendida entre el lunes 05 y el sábado 10 de enero, se pudo observar que el número de usuarios que asiste normalmente se ha mantenido dando un estimado diario que oscila entre los 70 y 100 usuarios, siendo el sábado el día en que menos atletas asisten a entrenar, debido a que es el día de la semana que cuenta con menos horarios para que las personas puedan asistir, el número de usuarios que asiste semanalmente va entre los 400 y 500 alumnos semanales.

Además se pudo evidenciar que durante este mes el número de alumnos nuevos fue mayor a comparación de meses anteriores, una de las principales razones para que esto sucediera fue que era inicios de año y por lo general la mayoría de personas acude a centros deportivos durante esta época del año. La cantidad total de alumnos nuevos que se logró obtener durante enero fue de 24 usuarios.

Por otro lado la cantidad de publicaciones en facebook es muy escasa, diariamente se publica en redes sociales entre 1 y 5 noticias, dándonos un promedio entre 7 y 14 publicaciones semanales.

Con respecto a las lesiones de los usuarios, la primera semana no se presentó ninguna, pero con el pasar de las semanas fue aumentando el número de lesiones en los deportistas, dando un total de 7 lesionados en el mes de enero, debido a que muchos de ellos no seguían las indicaciones dadas por parte de los entrenadores.

Para evitar este tipo de problemas mencionados anteriormente, muchos de los usuarios consultaban con los diferentes entrenadores para disipar cualquier duda que tengan ya sea por el entrenamiento o por la rutina diaria que llevan fuera del box, adicionalmente a las preguntas hechas por los usuarios a los entrenadores, estos últimos tienen la obligación de preguntar antes durante y después del entrenamiento si los deportistas tienen alguna inquietud acerca de los ejercicios que están realizando.

Por último, el número de quejas recibidas fue alto durante la primera semana, la principal razón para que se presentara esta situación fue que el costo de la mensualidad para poder entrenar subió, quejas que pudieron ser calmadas explicando que la principal razón para el alza era el bienestar y la comodidad de todos los individuos que hicieran uso de las instalaciones de Crossfit 746W, el otro porcentaje de quejas, el cual era menor, era por el descuido involuntario por parte de los entrenadores a la hora de clases, quejas que se solucionaron manteniendo conversaciones con el personal que trabaja en el box.

Conclusiones:

- Tomando en cuenta que facebook es la única herramienta comunicacional que utiliza Crossfit 746W, el número de noticias para poder llegar a todos los usuarios no es suficiente.
- Las lesiones en usuarios podrían ser posibles conflictos potenciales que pueden desencadenar una crisis en Crossfit 746W.
- A pesar de ser un número grande las quejas que se presentaron durante el mes de enero, cabe recalcar que las lesiones sufridas por los usuarios eran de tipo pasajeras que con las indicaciones por parte de los entrenadores y con el descanso necesario sanaban, a excepción de dos lesiones presentadas en usuarios, las cuales se llegó a identificar por la observación que realizó durante este tiempo el investigador, los usuarios tuvieron que dejar toda actividad física durante un mes.
- La comunicación entre usuarios y entrenadores es de tipo informal manteniendo la confianza para realizar cualquier interrogante y resolver cualquier queja.
- Adicionalmente, se pudo observar que Crossfit 746W no maneja un manual de imagen para el diseño de productos de la organización.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Introducción.

La investigación aplicada con la colaboración de los usuarios y del personal de Crossfit 746W consistió en la aplicación de encuestas a los 80 atletas que posee la organización y a uno de los propietarios de la empresa, quienes con sus respuestas ayudaron a determinar la comunicación que se maneja en Crossfit 746W y a analizar los posibles conflictos potenciales que podrían desencadenar una crisis.

Los resultados obtenidos han permitido generar un análisis FODA de la empresa, mismo que permitirá realizar una propuesta de un plan de comunicación enfocado en la preparación de un manual de gestión de comunicación de crisis. El objetivo principal de esta propuesta será evitar el deterioro de la imagen de la organización a través de la correcta gestión para detectar a tiempo conflictos potenciales que podrían afectar a la empresa.

5.2 FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de identidad por parte de los usuarios con la organización es alto. • Crossfit 746W posee entrenadores capacitados con certificaciones internacionales otorgadas por parte de Crossfit HQ y de organismos deportivos. • La comunicación que maneja la organización con sus usuarios es informal, generando una comunicación innovadora y espontánea • El nivel de identidad de los usuarios con sus entrenadores es alto, generando un ambiente amigable dentro de la organización. • Dentro de su personal administrativo se cuenta con dos comunicadores que podrían ayudar al desarrollo de la comunicación en la organización, sin que ello constituya un gasto adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener más usuarios debido a que Crossfit 746W es el primero y único box certificado y de renombre en el Valle de los Chillos • La organización posee relaciones amigables con empresas que tienen el mismo giro empresarial y con quienes puede formar alianzas estratégicas. • La práctica de Crossfit cada vez cobra mayor popularidad en el Ecuador. • A nivel mundial el Crossfit es uno de los deportes más practicados como acondicionamiento físico para la práctica otro tipo de deporte. • En la actualidad el número de empresa que se preocupan en prevenir situaciones de crisis ha ido en aumento.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posee pocas herramientas de comunicación. • Las pocas herramientas comunicacionales que posee son manejadas de forma incorrecta. • Un porcentaje de usuarios no tiene acceso a las herramientas comunicacionales que utiliza la organización. • Mal manejo de la marca y logo en productos promocionales o comunicacionales. • Los usuarios no conocen la misión, visión y valores de Crossfit 746W. • La organización no está preparada para enfrentar crisis de gran impacto. • No posee suficiente publicidad para promocionarse ante los usuarios actuales y potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas que se presentan en empresas similares a Crossfit 746W podrían afectarla indirectamente • Apertura de competencia en el mismo sector • Traslado de las instalaciones actuales a una dirección nueva, cercana a donde operan en la actualidad. • La práctica de otras actividades deportivas ocasionan lesiones que podrían asumirse como lesiones provocados por la práctica de Crossfit

5.3 Objetivos.

5.3.1 Objetivo general.

- Generar un plan de gestión de crisis para la fidelización de los usuarios y empleados de la empresa Crossfit 746W

5.3.2 Objetivos específicos.

- Fomentar el sentido de pertenencia de los públicos estratégicos.
- Gestionar de manera profesional y técnica las crisis empresariales de crossfit 746W
- Fortalecer el uso de la marca de Crossfit 746W

5.4 Públicos.

Propietarios. Los propietarios de Crossfit 746W son una pareja de esposos dedicados desde hace años atrás a practicar esta nueva disciplina deportiva, ambos son los encargados del funcionamiento de la organización y de tomar las decisiones con respecto a las diferentes acciones que se llevan a cabo dentro y fuera del box .

Entrenadores. Los entrenadores de Crossfit 746W son personas capacitadas para poder dirigir el entrenamiento de un grupo de individuos dedicados a esta práctica deportiva, poseen certificaciones de nivel uno y nivel dos, otorgados por entrenadores internacionales quienes son representantes de Crossfit HQ, han estado presentes en cursos de levantamiento, nutrición y de talleres relacionados con esta nueva práctica deportiva.

Usuarios. Son personas consideradas por Crossfit 746W como atletas, quienes asisten al box para mantener un ritmo de vida saludable, su gran mayoría están comprendidos entre 20 y 30 años de edad y por lo general son individuos que residen o trabajan en los alrededores de la ubicación donde se encuentra la organización.

5.5 Matriz estratégica.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Públicos	Estrategias
<p>Generar un plan de gestión de crisis para la fidelización de los usuarios y empleados de la empresa Crossfit 746W</p>	<p>Fomentar el sentido de pertenencia de los públicos estratégicos.</p>	<p>Usuarios Entrenadores</p>	<p>Incrementar el nivel de identificación de los usuarios con la organización</p>
			<p>Fortalecer el nivel de identidad en los empleados</p>
	<p>Gestionar de manera profesional y técnica las crisis empresariales de crossfit 746W</p>	<p>Propietarios</p>	<p>Generar un plan de contingencia para situaciones de crisis</p>
	<p>Fortalecer la comunicación de Crossfit 746W</p>	<p>Propietarios</p>	<p>Direccionar una utilización eficaz de las diferentes herramientas comunicacionales</p>
			<p>Fortalecer el uso de la marca de Crossfit 746W</p>

Estrategias	ACCIONES	RESPONSABLES
Incrementar el nivel de identificación de los usuarios con la organización	Placas Filosofía corporativa: Elaboración de placas de vidrio donde estén plasmadas la misión, visión y valores corporativos de la organización, las mismas que estarán colocadas en lugares visibles en la recepción y en el box de Crossfit 746W .	Propietarios
	Excursiones trimestrales: Este tipo de excursiones se las realizará los días sábados cada tres meses a partir de las 07h00 en adelante. Las actividades que se realizarán empezarán con el encuentro de todos los usuarios en el box para partir al destino que se tenga programado donde se realizará un WOD similar a los que se ejecutan en el lugar habitual de entrenamiento, después se realizará un almuerzo, seguido de las diferentes actividades que deseen realizar los usuarios junto con sus entrenadores y compañeros. Los 4 destinos serán Teleférico, Cotopaxi, Lago San Pablo e Itchimbia. El transporte correrá por parte de los usuarios, quienes tienen auto facilitarán el transporte a sus compañeros hacia el destino de la excursión.	Propietarios Entrenadores Usuarios
	Aniversario: Celebración del aniversario de la organización con la realización de una competencia abierta a nivel nacional donde los usuarios de la organización sean los protagonistas de este evento. El lugar donde se realice el evento será en las instalaciones de Crossfit 746W el sábado 28 de marzo. Se contará con auspicios de marcas deportivas como IcyHot y Gatorade, y de igual manera se tramitará otro tipo de auspicios para el evento. Por otra parte el evento tendrá el espacio necesario para la realización de una feria con empresas especializadas en esta nueva práctica deportiva.	Propietarios Entrenadores Usuarios
	Fichas de progreso: Elaboración de fichas que contengan el progreso físico que van alcanzando los usuarios gracias a la programación diaria del entrenamiento de Crossfit 746W. Las fichas tendrán los datos personales del usuario, medidas y pesajes iniciales y progreso deportivo y físico. Este tipo de fichas deportivas estarán archivadas en administración y de igual manera se les enviará a los correos electrónicos de los usuarios.	Entrenadores
	Tarjetas con la filosofía corporativa: Mensualmente se les entrega a los usuarios una tarjeta que deben presentar a su entrenador antes de iniciar la clase, esta tarjeta tendrá en la parte posterior escrita la filosofía corporativa de Crossfit 746W para que los atletas se sientan más identificados con la organización.	Asesores comunicacionales Propietarios
	WOD vacacional: Muchos usuarios tienen que suspender su entrenamiento porque salen a vacaciones o por cuestiones de trabajo y es imposible ir a entrenar en el box, por esta razón se creará un Cd que contenga diferentes tipos de entrenamientos que pueden realizarlos fuera de las instalaciones de Crossfit 746W y sin la necesidad de contar con el implemento necesario para este tipo de actividades deportivas. Los atletas tendrán que solicitar su Cd con una semana de anticipación, y tendrán que decir cuántos días van a ausentarse y donde podrán realizar su entrenamiento para poder programar el entrenamiento que se acople a sus necesidades.	Entrenadores
	Regalo por su cumpleaños: Para que los usuarios sientan que Crossfit 746W está siempre pendiente de ellos, el día de su cumpleaños serán sorprendidos por un regalo sorpresa por parte de la organización. El obsequio consiste en un desayuno nutritivo específico para una persona que entrena Crossfit el cual será enviado a sus lugares de trabajo, hogares o universidades	Propietarios
	Promociones y descuentos. Crossfit 746W otorgará a sus usuarios y entrenadores descuentos y promociones para realizar el pago de sus mensualidades en la organización. Adicional a esto contarán con descuentos en locales tales como Christian Spa & Peluquería, Clínica San Rafael, Hospital Veterinario Lucky, Salads2Go, Cavarici San Luis, Creaciones Imperio.	Propietarios Asesores comunicacionales
Fortalecer el sentido de pertenencia en los empleados	Apoyo para asistir a talleres: Brindar el apoyo necesario a los entrenadores de la organización para que puedan asistir a diferentes talleres de capacitación que se organizan anualmente para poder atender de mejor manera a los atletas de Crossfit746W. Financiamiento del taller o talleres del 50% o 100% con el debido descuento en el rol de pagos. Este apoyo será otorgado al entrenador que se haya destacado en sus actividades y que ha logrado obtener el título de Master Coach	Propietarios

	<p>Master Coach: Este reconocimiento será otorgado al entrenador cuyo desempeño sea el más relevante al finalizar el año, será escogido un porcentaje por los usuarios de Crossfit 746W y otro por los demás entrenadores y propietarios. Las votaciones se realizarán durante el mes de noviembre y los primeros quince días de diciembre y se entregará el reconocimiento en la cena navideña que ya es costumbre en la organización.</p>	Propietarios
	<p>Celebración de cumpleaños de los entrenadores: Se festejará a los entrenadores el día de su cumpleaños junto con los usuarios de las horas que está encargado.</p>	Propietarios
	<p>Reuniones mensuales: Mensualmente se reunirán los entrenadores con los propietarios para discutir las diferentes decisiones que se pueden tomar para el siguiente mes, de igual manera en estas reuniones se dialogará acerca de las diferentes inquietudes que se tiene como entrenadores y las quejas o sugerencias que los usuarios tienen acerca del servicio que ofrece Crossfit 746W.</p>	Entrenadores Propietarios
Generar un plan de contingencia para situaciones de crisis	<p>Elaboración de un manual de crisis: Crossfit 746W no posee un plan de contingencia para poder detectar los conflictos potenciales que pueden desencadenar una crisis en la organización y causar problemas que perjudiquen los diferentes ámbitos de la organización, es por eso que se creará un manual de crisis que contenga los diferentes pasos que debe seguir la empresa para enfrentar de manera correcta este tipo de situaciones. El manual contendrá Crisis potenciales a las que está expuesta la organización, Protocolo de actuación ante la crisis, Comité de crisis, Públicos, Instrucciones para enviar mensajes escritos, Recomendaciones, Argumentos, Lista de Contactos.</p>	Propietarios Asesores comunicacionales
	<p>Difundir el plan de contingencia en Crossfit 746W: Una vez elaborado el manual de crisis es de vital importancia que los públicos de Crossfit 746W conozcan los diferentes lineamientos que están estipulados en el manual a través de reuniones que se llevarán a cabo en las instalaciones del box, en las cuales se delegará responsables e inclusive se realizará simulacros en las situaciones que lo ameriten.</p>	Propietarios Asesores comunicacionales Entrenadores Usuarios
Fortalecer la imagen de Crossfit 746W	<p>Elaboración de un manual de identidad visual: El uso de la marca Crossfit 746W no ha sido utilizado de la correcta manera en productos promocionales y comunicacionales de la organización. A través de un manual de identidad se estipulará las reglas que se debe seguir para el uso adecuado de la marca (logo) en medios tangibles de la organización.</p>	Propietarios Asesores comunicacionales Diseñador contratado
	<p>Formación de alianzas estratégicas: Crossfit 746W posee relaciones amigables con empresas que poseen el mismo giro empresarial, este tipo de relaciones permitirá generar acuerdos que tengan como resultados el bien común de Crossfit a nivel nacional e internacional. Las alianzas estratégicas se realizarán con Crossfit Quito, Euforia Crossfit, Crossfit Cumbaya, Crossfit Guayaquil, Cuenca Fitness Center, Crossfit Ibarra, Crossfit Quito Norte, para obtener auspicios y descuentos entre ambas partes y para que los alumnos o entrenadores de Crossfit 746W o de los box antes nombrados por alguna razón no puedan entrenar ciertos días en su lugar habitual lo hagan en estos box sin ningún costo adicional.</p>	Propietarios Asesores comunicacionales Diseñador contratado
Direccionar una utilización eficaz de las diferentes herramientas comunicacionales	<p>Creación de una página web: Contratación de un proveedor que diseñe y elabore la página web de la organización, la cual deberá tener toda la información necesaria de la empresa y de la práctica de Crossfit, además de los links de las páginas relacionadas a Crossfit746W. En esta herramienta comunicacional se publicará novedades, eventos, fotos y videos, nutrición, catálogo de productos, por otro lado existirá una chat para que cualquier personas que ingrese a la página web pueda solicitar información sin dirigirse a las instalaciones de Crossfit 746W, un chat adicional para que los usuarios puedan contarse directamente con sus entrenadores.</p>	Propietarios Asesores comunicacionales Diseñador contratado
	<p>Creación de una cartelera digital: A través de una pantalla plasma ubicada en la administración de la organización proyectar información de interés de Crossfit 746W, por ejemplo, WODS, Videos, consejos de nutrición y entrenamiento, próximos eventos y competencias, resultados de los usuarios, etc.</p>	Asesores comunicacionales Entrenadores
	<p>Base de datos de correos electrónicos: Recopilación de los correos electrónicos de los usuarios para el envío de información personal o colectiva a través de esta herramienta de comunicación digital. Se enviará información como consejos de nutrición y dietas, sus fichas de progreso, información acerca de eventos próximos a realizarse, promociones, felicitaciones.</p>	Propietarios Entrenadores
	<p>Redes sociales: Actualización diaria de las publicaciones que se realizan en Facebook, Twitter e Instagram siguiendo las pautas para publicaciones digitales que se establecen en el manual de identidad visual.</p>	Asesores comunicacionales

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Placas con la cultura corporativa	2 placas de 50 X 70 cm C/U	\$ 350,00	\$ 700,00	-
Excursiones trimestrales	4 excursiones de 80 personas cada una	\$ 5,00	\$ 400,00	El costo planteado es para el almuerzo que se servirá en la excursión
Aniversario	120 competidores	\$ 30,00	\$ 3.600,00	Es una competencia abierta a nivel nacional, el costo total de esta acción saldrá de las inscripciones por cada competidor.
Fichas de progreso	80 usuarios	\$ -	\$ -	Las fichas son realizadas por los propios entrenadores de manera digital
Tarjetas con filosofía corporativa	1000 tarjetas 8X5 cm c/u	\$ 0,14	\$ 140,00	-
WOD Vacacional	100 cd's	\$ 1,50	\$ 150,00	El costo de cada Cd incluye el diseño de la portada y el contenido
Regalo por su cumpleaños	80 usuarios	\$ 15,00	\$ 1.200,00	El costo incluye los ingredientes y el envío del desayuno
Promociones y descuentos	-	-	-	Las promociones y descuentos se gestionarán con los diferentes locales afiliados
Apoyo para asistir a talleres	3 entrenadores	\$ 600,00	\$ 1.800,00	El costo planteado es el financiamiento del 50% del taller, el precio puede variar según al taller al cual se asista.
Master Coach	1 entrenador	\$ 35,00	\$ 35,00	Costo de la placa conmemorativa
Celebración de cumpleaños entrenadores	5 entrenadores	\$ 150,00	\$ 750,00	
Reuniones mensuales	12 reuniones	\$ -	\$ -	Reuniones realizadas en las instalaciones de la organización
Elaboración de un manual de crisis	1 manual	\$ -	\$ -	El manual no tiene costo debido a que es parte de esta propuesta
Difundir el plan de contingencia en Crossfit 746W	-	\$ -	\$ -	-
Elaboración de un manual de identidad visual	1 manual	\$ -	\$ -	El manual no tiene costo debido a que es parte de esta propuesta
Formación de alianzas estratégicas	7 alianzas	\$ -	\$ -	-
Creación de una página web	1 página web	\$ 800,00	\$ 800,00	-
Creación de una cartelera digital	1 TV LED 32"	\$ 589,00	\$ 589,00	-
Base de datos de correos electrónicos	80 usuarios	\$ -	\$ -	La base de datos es realizada por los propios entrenadores de manera digital
Redes sociales	-	\$ -	\$ -	-
SUBTOTAL				\$ 10.164,00
12% IVA				\$ 1.219,68
5% IMPREVISTOS				\$ 508,20
TOTAL				\$ 11.891,88

5.9 Matriz de evaluación

Objetivos Específicos	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
Fomentar el sentido de pertenencia de los públicos estratégicos.	Informativo Motivacional	Básico Intermedio	Placas con la filosofía corporativa	Encuesta	#Respuesta positivas/ Tiempo de exposición del mensaje
			Excursiones trimestrales	Conteo	# de asistentes / # de usuarios
			Aniversario	Conteo	# de concursantes / # locales invitados
			Fichas de progreso	Conteo	#Fichas realizadas / # de usuarios
			Tarjetas con filosofía corporativa	Encuesta	#Respuesta positivas/ Tiempo de exposición del mensaje
			WOD Vacacional	Conteo	# CD'S entregados / # de usuarios
			Regalo por su cumpleaños	Conteo	# de cumpleaños mensuales / # de usuarios
			Promociones y descuentos	Conteo	# de locales aliados / # de locales aspirantes
			Apoyo para asistir a talleres	Conteo	# de talleres asistidos / # de talleres anuales
			Master Coach	Conteo	# de votos / # de usuarios
			Celebración de cumpleaños entrenadores	Conteo de asistentes	# de entrenadores / # de entrenadores asistentes
			Reuniones mensuales	Focus group	# de respuestas positivas / # de respuestas negativas
Gestionar de manera profesional y técnica las crisis empresariales de Crossfit 746W	Cambio de actitud	Avanzado	Elaboración de un manual de crisis	Encuesta	#Respuesta positivas/ #total de empleados
			Difundir el plan de contingencia en Crossfit 746W	Entrevista	# de respuestas positivas / # de respuestas negativas

Fortalecer la comunicación de Crossfit 746W	Cambio de actitud	Avanzado	Elaboración de un manual de identidad visual	Encuesta	#Respuesta positivas/ #total de empleados
			Formación de alianzas estratégicas	Reuniones	# de respuestas positivas / # total locales de Crossfit a nivel nacional
			Creación de una pagina web	Conteo	# de visitas / # de visitas esperado
			Creación de una cartelera digital	Encuesta	#Respuesta positivas/ Tiempo de exposición del mensaje
			Base de datos de correos electrónicos	Conteo	# correos electrónicos # de usuarios
			Redes sociales	Conteo	# nuevo de "me gusta" / # esperado de "me gusta"

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

- Durante el desarrollo de esta investigación se pudo concluir que la comunicación es fundamental para todo ámbito de la organización ya que permite que la empresa pueda cumplir con los objetivos planteados a nivel interno o externa.
- A través de la investigación se pudo conocer detalladamente el significado de crisis y cuáles son las repercusiones que esta podría traer para la organización. Se pudo concluir que las crisis, sin importar del tipo que estas sean, pueden ser manejadas de manera correcta utilizando una buena comunicación para saber cuáles son los puntos clave que deben desarrollarse antes, durante y después de una crisis. Es indispensable que toda organización cuente con un plan de contingencia, es decir un manual de crisis, para saber exactamente cuáles son los métodos y las herramientas adecuadas que deben llevarse a cabo para enfrentar una crisis.
- Las herramientas de investigación planteadas durante este trabajo ayudaron a concluir que Crossfit 746W posee un nivel de identidad alto por parte de sus usuarios debido a las estrechas relaciones que se han llegado a dar por la comunicación que manejan. A pesar de eso la utilización de las herramientas comunicacionales no es la adecuada.

6.2. Recomendaciones

- Se puede recomendar a la organización, en primer lugar no descuidar la comunicación debido a que una comunicación manejada de una manera eficiente y eficaz puede llegar a dar excelentes resultados para el desarrollo de la empresa.
- Poner en práctica el manual de Gestión de comunicación de crisis, es decir consolidar con personal altamente capacitado el comité de crisis para poder gestionar planes preventivos que ayuden al control de los diferentes problemas que podrían desencadenar una crisis en la organización.
- Por otro lado, es indispensable que la organización empiece a incrementar sus herramientas comunicacionales para lograr llegar a todos sus usuarios y no solamente a una parte de ellos. Cabe recalcar que una vez incrementadas las herramientas para manejar la comunicación del box es fundamental que sepan emplearlas de la correcta manera, siguiendo las pautas escritas en el manual de identidad visual, para de esta manera dar un mensaje que sea captado por todos sus públicos.

REFERENCIAS

- Alborés P. (2005) Comunicaciones Interpersonales. Como obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz. España: Ideas Propias Editorial.
- Alvares P. (2005) Comunicaciones interpersonales. Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz, Madrid, España. Ideaspropias Editorial.
- Andrade H. Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica, 2005, Madrid, España. Netbiblo
- Astudillo J. (2006) Lauro, Historia del Deporte Ecuatoriano, Azuay, Ecuador. Talleres de la UNE del Azuay
- Barquero, J.; Barquero, M. (2010) Marketing Relacional y Comunicación para situaciones de crisis: qué hacer antes, durante y después, para proteger y salvar su empresa. Barcelona, Madrid; Profit Editorial.
- Conesa D., Fujioka A., Llamas M., Martínez F., Martínez M., (2007) Comunicación e Imagen Corporativa, Barcelona, España. Editorial UOC.
- Costa J. (2009) El DirCom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. Barcelona, España: Costa Punto Com
- Costa J. (2006) Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Crossfit HQ, Crossfit Journal, 2010, Estados Unidos.
- Editorial Vértice, Comunicación Interna, 2007, Madrid, España. Vértice.
- Enrique A., Madroñero M., Morales F., Soler P. (2008) La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona, España: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona
- Fernández Aceytuno, Juan, (2009) *Gestión en tiempos de crisis*, Barcelona, Madrid: Ediciones Deusto.
- Gámez R. Comunicación y cultura organizacional en Empresas Chinas y Japonesas, 2007, México D.F., México
- García J. (2004) La comunicación Interna, Madrid, España: Diaz de Santos.

- Goldhaber M., Comunicación Organizacional, 1998, Michigan, Estados Unidos.
- Gutiérrez E. (2005) Investigar y comprender la historia de la comunicación. Quito, Ecuador
- Halpern Jelin, D. (2010) *Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional*, Santiago de Chile, Chile: RIL editores
- Harvard Business Publishing, (2009) *Manejo de Crisis*, Santiago, Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Ibañez. Alba, Lopez. El proceso de la entrevista: Conceptos y modelos, 1986, México D.F, México, Limusa.
- Lessem R. Gestión de la Cultura Corporativa, 1992, Madrid, España. Díaz de Santos.
- Limón Peña M. (2008) Imagen Corporativa Estrategia Organizacional de comunicación global. México D.F., México. Trillas.
- Losada Días J. (2010) Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas, Barcelona, España. Editorial UOC
- Muriel, J. (2012) *Secretos de la gestión de una crisis*, Madrid España: ESIC.
- Newman B. Mejía M. (2009) *Organizaciones En La Mira. Comunicación Estratégica Para Prevenir y Manejar Las Crisis*, México: Comunicación Total.
- O'Sullivan-Ryan J. (1996) La comunicación humana. Grandes temas contemporáneos de la comunicación, Caracas, Venezuela Universidad Católica Andrés Bello
- Real Academia de la Lengua, Diccionario RAE
- Remy, P. (2011) *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en nuestra contra?* Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
- Rodriguez E. (2005) Metodología de la investigación, Tabasco, México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
- Rodríguez J. (2000) Historia del deporte, INDE Publicaciones
- Sánchez M. Importancia de la gestión de la comunicación en periodos de crisis empresariales, 2002. Madrid España. Ámbitos.

- Sanjuan A. y otros, Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis, 2007, Madrid, España. Netbiblo.
- Saura P. (2005) La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas, Madrid, España. Universidad Pontificia Comillas.
- Xifra J. Organizaciones y espacio público, 2003, Girona, España, Management & Empresa. <http://www.elrivalinterior.com> (s.f) Historia, evolución y comentarios sobre algunos deportes. Recuperado el 6 de noviembre de 2014 de <Http://www.elrivalinterior.com/actitud/Historia/Juegos-con-pelota/maya.htm>

ANEXOS

Anexo 1.

Formato de preguntas encuesta

Encuesta

La siguiente encuesta ayudará a obtener información acerca de la comunicación que maneja Crossfit 746W, sobre los posibles conflictos potenciales que pueden desencadenar una crisis en la empresa y de qué manera pueden afectar estos a la imagen institucional de la organización.

La información que se obtenga con esta encuesta es de uso confidencial y será usada con fines investigativos, razón por la cual no se solicita el nombre del encuestado.

Responder cada una de ellas con la mayor sinceridad posible. Seleccione una o más respuestas dependiendo del tipo de pregunta y de las indicaciones que acompañan a la misma.

GENERO		EDAD
MASCULINO		
FEMENINO		

PAQUETE DE ENTRENAMIENTO	TIEMPO ENTRENANDO CROSSFIT
ORO	0 A 6 MESES
PLATA	6 MESES A 1 AÑO
DIARIO	MÁS DE UN AÑO
ESPONTÁNEO	

15. Defina su nivel de identificación con Crossfit 746W

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

16. Defina su nivel de identificación con los entrenadores de Crossfit 746W

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

17. ¿Si se presenta la oportunidad de cambiarse de box, usted lo haría?

SI ()

NO ()

¿Por qué?-----

18. Describa tres fortalezas de la comunicación que maneja Crossfit 746W

•
•
•

19. Describa tres debilidades de la comunicación que maneja Crossfit 746W

•
•
•

20. ¿De qué manera se entera usted de las diferentes noticias del box?

Redes sociales ()

Prensa ()

Radio ()

Página web ()

Comentarios entre usuarios ()

21. ¿De qué otra manera le gustaría enterarse de los diferentes acontecimientos de Crossfit 746W? Escriba tres opciones

•
•
•

22. ¿Piensa que Crossfit 746W ha pasado anteriormente por una crisis?

SI ()

NO ()

¿Por qué?-----

23. ¿Cree usted que el mal manejo de las crisis que se han presentado en crossfit 746w han afectado su imagen institucional?

SI

NO

¿Por qué?-----

24. Califique en una escala del 1 al 4, siendo uno la calificación más baja y 4 la más alta, los ámbitos que son los más afectados al momento de una crisis

Reputación ()

Credibilidad ()

Prestigio de la organización ()

Imagen ()

25. ¿Cuáles cree que serían los tres principales factores que podrían desencadenar una crisis en Crossfit 746W?

Lesiones en alumnos ()

Infraestructura inadecuada ()

Implementación defectuosa o dañada ()

- Personal poco capacitado ()
- Competencia mal intencionada ()
- Problemas monetarios ()
- Problemas o crisis en filiales amigas a Crossfit 746W ()
- Accidentes alrededor del sector donde se encuentra el box ()

26. ¿Cree usted que Crossfit 746W está preparado para enfrentar cualquier tipo de crisis que se le presente?

SI

NO

¿Por qué? ?-----

27. ¿Cuáles son las acciones que Crossfit 746W debería tomar en cuenta para enfrentar una posible crisis? Escoja las tres principales según su punto de vista

- Asumir la responsabilidad de los hechos, no negar el problema ()
- Comunicar a tiempo la crisis presentada ()
- Reconocer la culpabilidad y colaborar con los medios ()
- Reunir toda la información posible ()
- Comunicar a los usuarios y al personal ()
- Mantener un perfil bajo durante la crisis ()

28. ¿Para usted cuáles cree que serían las tres principales herramientas que Crossfit 746W debería utilizar para comunicar una crisis?

- Redes sociales ()
- Notas de Prensa ()
- Tablón de seguimiento o carteleras ()
- Página web ()
- Web de-crisis ()

Anexo 2.

Formato preguntas entrevista

FORMATO DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA

¿Cómo inicia la idea de esta empresa?

¿A través de qué herramientas se maneja la comunicación dentro de Crossfit 746W?

¿Cómo se maneja la comunicación entre los entrenadores y los alumnos?

¿Qué entiende usted por crisis institucional?

¿Describa cuáles son los principales conflictos potenciales que podrían traer crisis para Crossfit 746W?

¿Cuáles fueron las principales crisis que afectaron durante un tiempo a Crossfit 746W y qué repercusiones trajeron?

¿Quiénes serían los principales públicos afectados al momento que Crossfit 746W se enfrente ante una crisis?

¿Qué herramientas, o estrategias podrían ser empleadas en Crossfit 746W para enfrentar una crisis?

(Existen preguntas que se pueden dar durante la entrevista)

Anexo 3.

Formato ficha de observación.

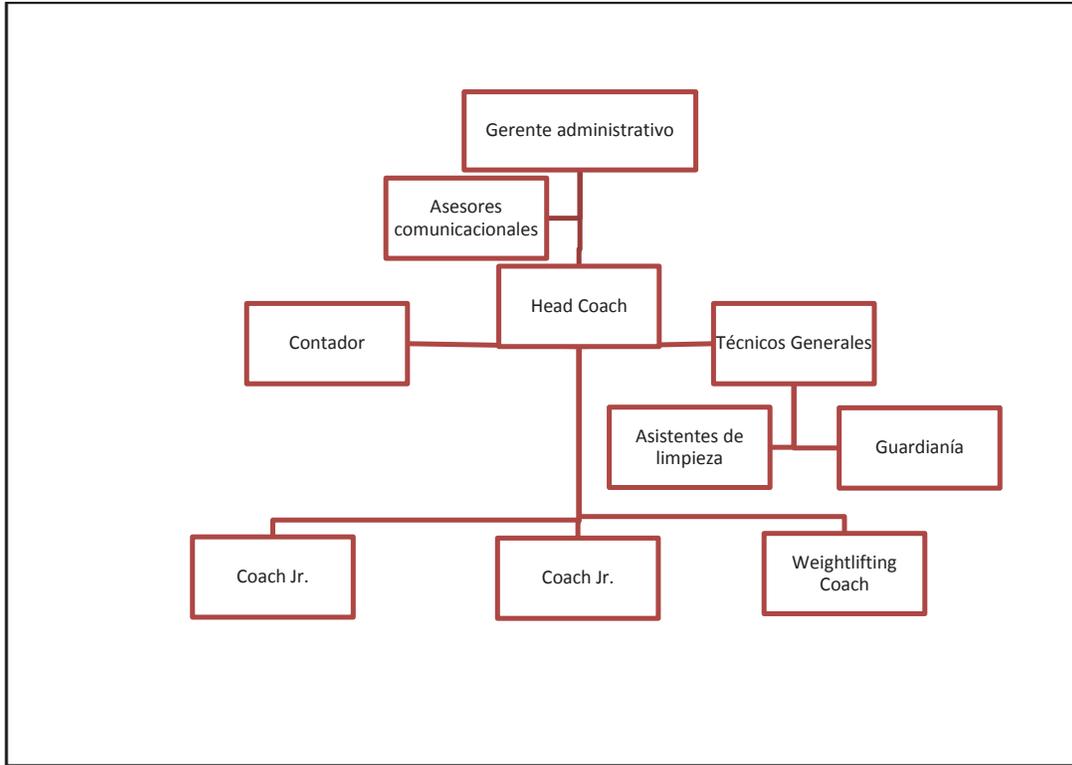
Lugar: Crossfit 746W

Fecha: Enero / 2015

	LUNES 5	MARTES 6	MIÉRCOLES 7	JUEVES 8	VIERNES 9	SÁBADO 10	TOTAL
NUMERO DE ALUMNOS POR DÍA							
NUMERO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK							
NUMERO DE LESIONES							
NUMERO DE ALUMNOS NUEVOS							
NUMERO DE COSULTAS A ENTRENADORES							
NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS							
	LUNES 12	MARTES 13	MIÉRCOLES 14	JUEVES 15	VIERNES 16	SÁBADO 17	TOTAL
NUMERO DE ALUMNOS POR DÍA							
NUMERO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK							
NUMERO DE LESIONES							
NUMERO DE ALUMNOS NUEVOS							
NUMERO DE COSULTAS A ENTRENADORES							
NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS							
	LUNES 19	MARTES 20	MIÉRCOLES 21	JUEVES 22	VIERNES 23	SÁBADO 24	TOTAL
NUMERO DE ALUMNOS POR DÍA							
NUMERO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK							
NUMERO DE LESIONES							
NUMERO DE ALUMNOS NUEVOS							
NUMERO DE COSULTAS A ENTRENADORES							
NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS							
	LUNES 26	MARTES 27	MIÉRCOLES 28	JUEVES 29	VIERNES 30	SÁBADO 31	TOTAL
NUMERO DE ALUMNOS POR DÍA							
NUMERO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK							
NUMERO DE LESIONES							
NUMERO DE ALUMNOS NUEVOS							
NUMERO DE COSULTAS A ENTRENADORES							
NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS							

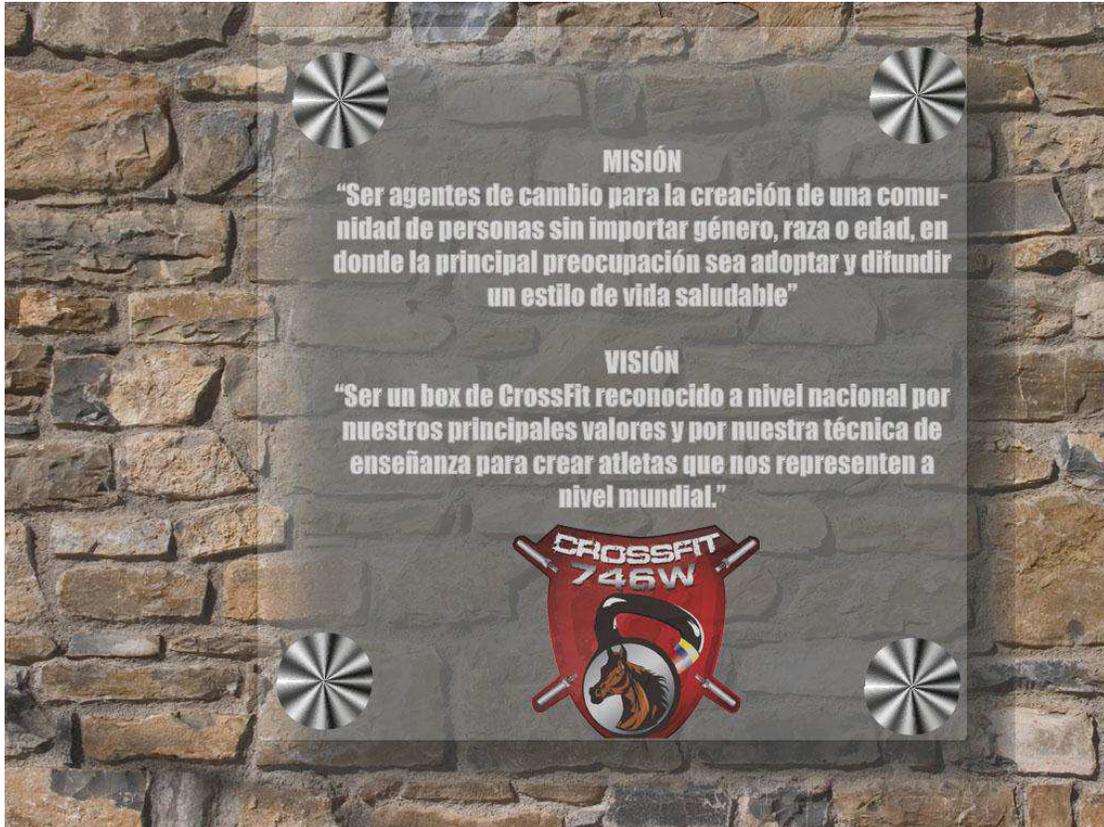
Anexo 4.

Organigrama Institucional de Crossfit 746W.



Anexo 5.

Placa de vidrio con Filosofía Corporativa.



Anexo 6.

Formato Fichas de progreso.

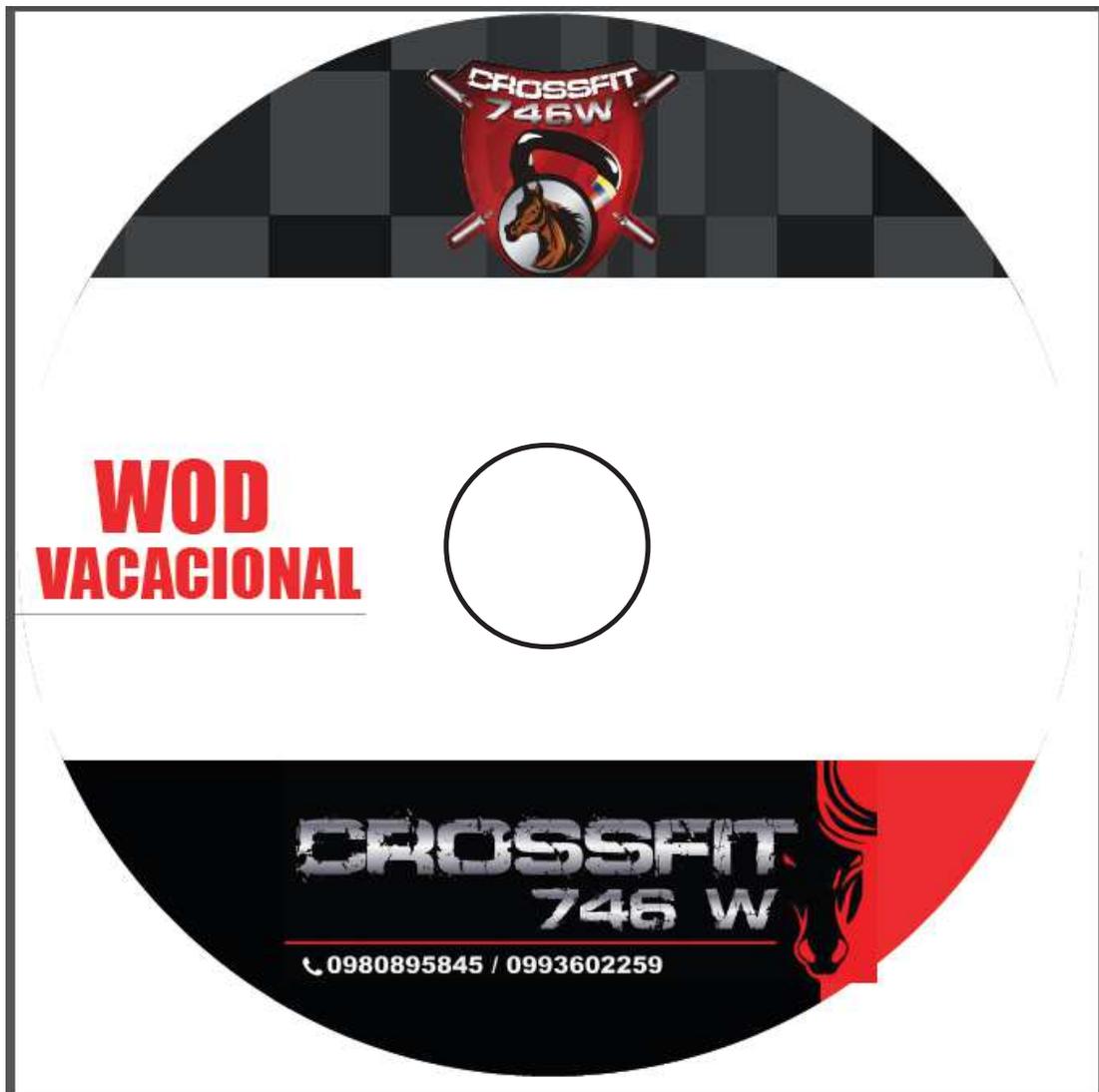


CROSSFIT 746W
Dirección: Av. Ilalo y Leonidas Plaza Esq.
Telf. 0980895845 / 0993602259

FECHA.			
NOMBRES.			
APELLIDOS.			
FECHA DE NACIMIENTO			
TELÉFONO.			
OCUPACIÓN.			
C.I.			
EN CASO DE EMERGENCIA.			
NOMBRES.			
APELLIDOS.			
PARENTEZCO			
TELÉFONO.			
MENCIONE ALGUNA ALERGIA O LESIÓN ANTERIOR			
ESTATURA			
PESO INICIAL			
FECHA.			
RM PESO MUERTO	RM SENTADILLA	RM CLEAN	RM SNATCH
RECOMENDACIONES:			
FECHA.			
RM PESO MUERTO	RM SENTADILLA	RM CLEAN	RM SNATCH
RECOMENDACIONES:			
FECHA.			
RM PESO MUERTO	RM SENTADILLA	RM CLEAN	RM SNATCH
RECOMENDACIONES:			
FECHA.			
RM PESO MUERTO	RM SENTADILLA	RM CLEAN	RM SNATCH
RECOMENDACIONES:			
PESO FINAL			
OBSERVACIONES:			

Anexo 7.

Formato CD WOD Vacacional



Anexo 8.
Manual de crisis.

201
5

Manual de Gestión de Comunicación de Crisis

INTRODUCCIÓN

Crossfit 746W es el primer box en el Valle de los Chillos que permite esta nueva práctica deportiva a partir del año 2013. Su principal objetivo es promover una vida saludable para todo tipo de personas, sin importar sexo ni edad. Como cualquier tipo de empresa está expuesta a diferentes problemas, los cuales si no son manejados de la correcta manera podrían terminar desencadenando crisis que si no son solucionadas de manera rápida y apropiada pueden traer serias repercusiones a la organización.

El presente Manual de Gestión de Comunicación de crisis busca plantear un plan de contingencia que genere respuestas planeadas previamente para enfrentar cualquier situación de crisis y estas no afecten el desarrollo normal de Crossfit 746W.

Crisis potenciales a las que está expuesta la organización.

Para poder plantear los principales escenarios que se presentarían en momentos de crisis en Crossfit 746W se tuvo que realizar una investigación previa. Dando como resultado las siguientes crisis potenciales.

Lesiones graves en usuarios.

Riesgo: Alto

Crossfit es una práctica deportiva que consiste en movimientos funcionales ejecutados a alta intensidad y en corto tiempo, por lo cual el dominio técnico de aquellos movimientos que no son naturales del ser humano y que necesitan ser desarrollados de la correcta manera. Aquellos entrenamientos que no posean una buena técnica o que sobrepasen el peso mencionado por los entrenadores podrían desencadenar lesiones en los atletas que no sepan el correcto dominio de los mismos. Los escenarios posibles que se pueden presentarse van desde golpes, fracturas, esguinces, desgarros musculares y en el peor de los casos hasta la muerte.

Implementación defectuosa o dañada

Riesgo: Alto

Para la correcta práctica de Crossfit es indispensable que el sitio donde se vaya a realizar el entrenamiento cuente con los estándares planteados por Crossfit HQ. No contar con la implementación adecuada para el entrenamiento de los atletas puede traer ciertas repercusiones para la organización y para el bienestar de sus públicos.

Personal poco capacitado

Riesgo: Alto

El no contar con personal certificado para la instrucción de esta práctica deportiva puede generar lesiones en los atletas que acuden a diario al box.

Competencia mal intencionada.

Riesgo: Medio

Al ser un negocio rentable en los últimos tiempos muchas personas optan por montar negocios con el mismo giro empresarial, muchas veces sin contar con la infraestructura y el personal adecuado poniendo en riesgo la integridad de negocios que cuentan con todos los estándares para el desarrollo de la práctica de Crossfit.

Problemas monetarios

Riesgo: Medio / Alto

Los problemas monetarios que se presentan en cualquier tipo de empresa pueden ser generar perdidas que lleven al mal funcionamiento de la organización ocasionando muchas veces el cierre de la empresa.

Problemas o crisis en filiales amigas a Crossfit 746W

Riesgo: Medio / Alto

En ocasiones anteriores se han presentado casos de personas que practican este deporte en empresas con el mismo giro empresarial, los últimos casos han involucrado la muerte de dos personas durante el entrenamiento debido a prácticas personales fuera del box, a pesar de eso los afectados han sido el box donde pertenecían los fallecidos, y las demás organizaciones que se dedican al entrenamiento de Crossfit.

Accidentes alrededor del sector donde se encuentra el box

Riesgo: Bajo / Medio

Los diferentes accidentes que se presenten en los alrededores de la empresa podrían afectar por cierto tiempo al box, pero que con la debida información y las correctas medidas se podrían plantear soluciones para continuar con el funcionamiento de la organización

Protocolo de actuación ante la crisis.

PÚBLICOS AFECTADOS:

Usuarios. Los usuarios son el motor para que Crossfit 746W pueda funcionar, sin ellos la empresa no existiría, son públicos con quienes se debe mantener una comunicación adecuada, y no necesariamente solo en tiempos de crisis, para poder conocer sus opiniones, necesidades e inquietudes para gestionarlas de la mejor manera.

Entrenadores. Son otra parte importante de la organización, gracias a ellos y al trabajo que realizan directamente con los usuarios, Crossfit 746W ha logrado ubicarse entre las mejores empresas para esta práctica deportiva en la ciudad de Quito. Son personas capacitadas que saben cómo actuar ante posibles problemas que se presenten en la organización y que podrían desencadenar crisis.

Propietarios. Son quienes toman las decisiones para el desarrollo de Crossfit 746W, el trato con los usuarios y los entrenadores es directo, esto les permite conocer las necesidades de estos dos públicos específicos. Son los encargados de tomar las últimas decisiones para enfrentar cualquier situación grave que se presente en sus empresas.

Personal técnico. Son personas que no están estrechamente ligadas a la empresa pero que por su relación directa con los propietarios realizan ciertas labores dentro de la empresa, y que indirectamente también serían afectados por cualquier crisis que se presente.

PORTAVOCES:

Las personas que desarrollaran el papel de portavoces dentro y fuera de la organización al momento que se presente una crisis serán los propietarios y a su vez los asesores de comunicación con los que cuenta Crossfit 746W. La ventaja que posee la empresa es que cuenta con dos expertos en comunicación corporativa, uno de sus entrenadores y uno de los propietarios, quienes sabrán exactamente cómo actuar y que comunicar ante cualquier situación que ponga en riesgo el prestigio del box.

ACCIONES RECOMENDADAS:

Debido a que los escenarios de crisis que se presentan en la organización son variados, se recomienda seguir las siguientes acciones:

- Reunir toda la información posible acerca de la situación por la que se está pasando.
- Comunicar a tiempo la crisis.
- Cuando la situación lo amerite establecer canales de comunicación directa con los afectados.
- No comunicar ningún tipo de información de personas si esta interfiere en su privacidad
- Mantener un trato comunicativo humanitario tomando en cuenta la sensibilidad de la situación.
- Si existe interferencia por parte de los medios de comunicación, el trato con ellos debe ser similar sin que exista favoritismo hacia uno de ellos.
- Si existen rumores acerca de la situación que vive la empresa, el primer paso que se debe dar es comprobar si el rumor es falso o verdadero.
- Si existen rumores lo mejor es responder a los mismos de forma indirecta con información que desmienta lo dicho.
- Si el rumor es verdadero y desfavorable para la organización lo mejor es reconocer rápidamente los errores y de igual manera presentar datos que demuestren que la situación se va a arreglar y que la empresa estará siempre pendiente de los afectados.

INFORMACIÓN QUE HAY QUE TRANSMITIR:

- Datos e información acerca de los acontecimientos que desencadenaron la crisis.
- Personas implicadas en la crisis.
- Medidas que se llevarán a cabo para solucionar la crisis.
- La constante preocupación de la empresa por solucionar lo más rápido este tipo de situaciones y por estar pendientes de los públicos afectados por la misma.

MEDIOS QUE HAY QUE UTILIZAR:

Las herramientas comunicacionales que se utilizarán para transmitir todo tipo de información concerniente con la crisis serán herramientas con las que ya cuenta Crossfit 746W como son:

- Redes Sociales.
- Pagina web de la organización con un link que permita abrir una nueva ventana con toda la información acerca de la situación por la que está pasando el box
- Cartelera digital.
- Por otro lado, y si la situación lo amerita, Crossfit 746W se encargará de enviar notas de prensa y de comunicarse directamente con los medios de comunicación.

Comité de crisis.

El comité de crisis de Crossfit 746W estará conformado de la siguiente manera



Públicos.

- Usuarios.
- Familiares de los usuarios.
- Entrenadores.
- Familiares de los entrenadores
- Propietarios.
- Personal técnico.
- Familiares del Personal técnico.
- Medios de comunicación
- Box de Crossfit aliados a Crossfit 746W

Instrucciones para enviar mensajes escritos.

- Los mensajes que vayan a ser enviados deben ser orientados hacia el interés y las expectativas de los públicos de Crossfit 746W.
- Los mensajes enviados no deben ser contradictorios, es decir, una versión diferente para cada público de la organización.
- Los mensajes enviados deben ser hechos por una sola persona y en una misma dirección.
- Los mensajes deben ser coordinados, sin importar la persona que los vaya a transmitir.
- No se podrá enviar información que no haya sido verificada con anterioridad.
- Se deberá enviar los primeros mensajes al momento que estalle la crisis, estos deberán contener datos verdaderos, si no se cuenta con estos datos, Crossfit 746W tendrá que demostrar una actitud abierta y transparente.
- Los mensajes enviados no podrán contener opiniones personales.
- Deberán ser claros, concisos y oportunos:
- Su contenido será:
 - Hechos.- Descripción de los hechos suscitados, incluyendo personas afectadas, lugar, fecha, grupos involucrados.
 - Impacto.- Descripción del impacto que tendrá en la organización: Alto, medio, bajo.
 - Acciones.- Descripción de las acciones que se tomarán
 - Tipo de crisis.- Descripción de la crisis: desastre natural, accidentes, asuntos jurídicos, hechos de tipo económico.

Recomendaciones.

- Reunir toda la información posible acerca de la situación por la que se está pasando.
- Comunicar a tiempo la crisis.
- Cuando la situación lo amerite establecer canales de comunicación directa con los afectados.
- No comunicar ningún tipo de información de personas si esta interfiere en su privacidad
- Mantener un trato comunicativo humanitario tomando en cuenta la sensibilidad de la situación.
- Si existe interferencia por parte de los medios de comunicación, el trato con ellos debe ser similar sin que exista favoritismo hacia uno de ellos.
- Si existen rumores acerca de la situación que vive la empresa, el primer paso que se debe dar es comprobar si el rumor es falso o verdadero.
- Si existen rumores lo mejor es responder a los mismos de forma indirecta con información que desmienta lo dicho.
- Si el rumor es verdadero y desfavorable para la organización lo mejor es reconocer rápidamente los errores y de igual manera presentar datos que demuestren que la situación se va a arreglar y que la empresa estará siempre pendiente de los afectados.

Argumentos.

Lesiones graves en alumnos

- La lesión causada por el atleta se dio por descuido de él al momento de realizar el entrenamiento.
- El problema suscitado con el atleta dentro de la organización fue causado por prácticas personales fuera de Crossfit 746W.

Implementación defectuosa o dañada

- Crossfit 746W cuenta con implementos de alta calidad elaborados exclusivamente para la práctica de esta disciplina.

Personal poco capacitado

- Los entrenadores con los que cuenta Crossfit 746W poseen certificaciones internacionales entregadas por personal de Crossfit HQ, ellos saben muy bien las actividades que realizan con los atletas y las recomendaciones para que no sufran ningún problema durante el entrenamiento

Competencia mal intencionada.

- Para que una empresa, dedica al entrenamiento de personas dedicadas a realizar Crossfit, pueda funcionar sin ningún problema debe poseer certificaciones otorgadas por Crossfit HQ, certificaciones con la que Cuenta Crossfit 746W, el no contar con estos puede traer problemas legales.

Problemas monetarios.

- Como toda empresa, posee altos y bajos, Crossfit 746W esta pasando por problemas económicos que no afectarán el bienestar de sus usuarios ni de sus empleados. La empresa está trabajando para salir adelante con este problema.

Problemas en filiales amigas a Crossfit 746W

- Los problemas presentados en box amigos al nuestro son lamentables y deseamos que salgan airosos de esta situación. Crossfit 746W está trabajando para que este tipo de problemas no se presenten en nuestra organización.

Accidentes en el sector donde se encuentra el box.

- Los accidentes que se han producido alrededor de Crossfit 746W no impedirán que la actividad normal del box se detenga. Junto a los implicados en este asunto solucionaremos la situación.

Lista de Contactos.

COMITÉ DE CRISIS	
CONTACTO	TELÉFONO
Michael Richards Naranjo	993602259
Alexandra Sandoval	980895845
Michael Richards Vargas	990446663
Andrea Vaca	999327071
Deportólogo	999743935
Abogado	989327024
Secretari@	980390637

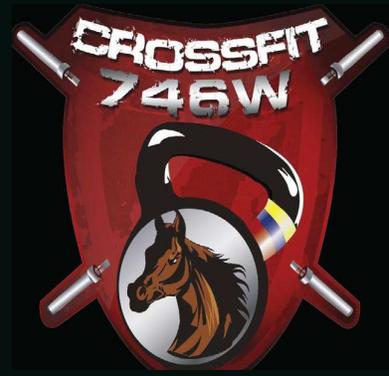
NÚMEROS DE EMERGENCIA	
CONTACTO	TELÉFONO
Policía Nacional	101
ECU 911	911
Cuerpo de Bomberos	102 / 112
Cruz Roja	131
Ministerio de Salud	171
Agencia Nacional Transito	103

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: PERIÓDICOS						
MEDIO	COBERTURA	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO CONVENCIONAL	TELÉFONO CELULAR	E-MAIL
DIARIO EL COMERCIO	Nacional	César Augusto Sosa	Editor Sección Negocios	02-2670214 ext. 6029	0998024500	casosa@elcomercio.com
		Santiago Ayala	Coordinador	02-2670214 ext. 6036	0984876275	ayalas@elcomercio.com
DIARIO ÚLTIMAS NOTICIAS	Local	Carlos Mora	Editor General	02-2670214 / 02-2556782 / 02-2501045		cmora@elcomercio.com
DIARIO EL UNIVERSO	Nacional	Mónica Almeida	Jefe de Redacción	02-2555990 ext. 100		redaccionquito@eluniverso.com
		Cristóbal Peñafiel	Editor			cpenafiel@eluniverso.com
		Verónica Berrones	Redactora			
DIARIO EL TELÉGRAFO	Nacional	Nelson Silva	Coordinador	02-2522331 ext 387	0996550011	nelson.silva@telegrafo.com.ec / silvanelson557@gmail.com
		Geovanna Melendres	Editora de Noticias			

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: TELEVISIÓN						
MEDIO	COBERTURA	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO CONVENCIONAL	TELÉFONO CELULAR	E-MAIL
GAMA TV	Nacional	Karina Vaca	Coordinadora de Noticias	02-2262222 / 02-3829200	0999723714	kvaca@gamatv.com.ec
TELEAMAZONAS	Nacional	Humberto Panchana	Jefe de Noticias	02-3974444 / 023974445	0992040250	hpanchana@teleamazonas.com
RTS	Nacional	Andrea Delgado	Coordinadora de Noticias	02-3731240 ext. 2221	0989536675	adelgado@rts.com.ec
		Víctor Santos	Jefe de Información			vsantos@rts.com.ec
ECUADOR TV	Nacional	Alex Mora	Director de Noticias	02-3970800 Ext 1202		amora@rtvecuador.ec
		José Luis Quinteros	Editor General	02-3970800	0995652048	
		Olga Velasco	Coordinadora de Noticias	02-3970800 Ext 1203		iparedes@rtvecuador.ec
		Fabrizio Cevallos	Jefe de Noticias	02-3970800	0998079037	fcevallos@rtvecuador.ec / cevallosfabrizio@hotmail.com
ECUAVISA	Nacional	María de Lourdes Guerra	Coordinadora de Noticias	02-2448100 / 02-2265978	0990016661	mlguerra@ecuavisa.com
		Pablo Bazurco	Jefe de Información			0990013337
TC TELEVISIÓN	Nacional	David Silva	Coordinador de noticias	02-6002030		dsilva@tctelevision.com

Anexo 9.
Manual de Identidad
Visual.

Manual de Identidad Visual 2015



INDICE

<i>Presentación</i>	2
1.- Elementos básicos de identidad visual	
1.1. Identificador principal de logo	4
1.2. Construcción del logo	5
1.3. Tamano mínimo, area de respeto	6
1.4. Posición	7
1.5. Colores Corporativos	8
1.6. Tipografía Corporativa	10
1.7. El logo sobre fondo de color	11
El logo en la tinta	12
El logo en negativo	13
1.8. Publicidad vallas	14
1.9. Publicidad autobuses	15

PRESENTACIÓN

El presente Manual de Imagen Corporativa e Identidad Visual es un elemento de fortalecimiento y mejora de la identidad corporativa y de los valores diferenciales de Crossfit 746W.

Crossfit 746W modifica su imagen corporativa para mejorar su percepción pública y proyectar en su entorno los trazos de excelencia y de distinción propios de la institución.

Los atributos actualizados de Crossfit 746W se concretan en una nueva propuesta de identidad. La marca Crossfit 746W es la imagen global que la empresa proyecta de cara a la sociedad.

La marca Crossfit 746W es un concepto amplio que se pretende que sea asociado a todas las ideas, opiniones, percepciones, juicios y valores que el público en general tiene sobre la institución.

La marca Crossfit 746W identifica la personalidad del box ante el público en general y ante los propios miembros de la empresa: usuarios, entrenadores y personal de administración y servicios.

Gestionar la marca Crossfit 746W es gestionar la imagen que la sociedad tiene del box.

1.- Elementos básicos de identificación visual

1.- Elementos básicos de identidad visual

1.1.	Identificador principal de logo	4
1.2.	Construcción del logo	5
1.3.	Tamaño mínimo, area de respeto	6
1.4.	Posición	7
1.5.	Colores Corporativos	8
1.6.	Tipografía Corporativa	10
1.7.	El logo sobre fondo de color	11
	El logo en la tinta	12
	El logo en negativo	13
1.8.	Publicidad vallas	14
1.9.	Publicidad autobuses	15

1.1- Identificador principal de logo

La dignidad de la imagen de la Crossfit 746W requiere una aplicación gráfica normalizada, definida y sistematizada de la misma, para que refleje la interacción de los estudiantes con la universidad.

La logomarca refleja un escudo que en su interior tiene un caballo que simboliza justicia, coraje, humildad y nobleza. A su vez esta rodeado por una pesa rusa que significa el poder que cada miembro de la empresa puede llegar a tener dentro del box.

Construcción horizontal



Construcción vertical

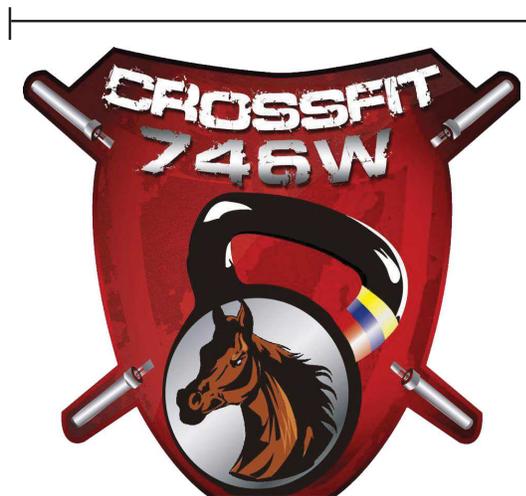


1.2- Construcción del logo

La construcción del logo marca forma del simbolo del logotipo que representa al box, y es su principal identificador.

El escudo no consta de fondo, lo cual nos permite colocarla en cualquier formato y color para que no choque con el fondo, mientras que la frase Crossfit 746W consta de colores blanco y escala de grises para que exista un contraste dentro del escudo suponiendo que sea de otro color, generalmente blanco.

Tamaño recomendado (24 mm)



1.3- Tamaño mínimo, área de respeto

Es necesario tomar en cuenta que el tamaño del logo no es muy grande, por lo cual debe respetarse los espacios que existen entre la el escudo, el caballo, la pesa rusa y la tipografía. Esto permite a que no se mezclen y no se confundan las ideas de la logomarca. En ambos sentidos así sea vertical u horizontal se debe respetar el tamaño mínimo y el área en la cual el logo se desenvuelve y se ha realizado posteriormente.

Tamaño mínimo



Área de respeto



1.4 Posición

El logo de Crossfit 746W aparece en distintas posiciones, puede estar en la parte superior de la imagen o en la parte inferior al igual que en alguno de los lados.



1.5 Colores Corporativos

Los colores corporativos son los que identifican al box. Dándole un contraste que agrade a público y a los futuros usuarios



Rojo

El rojo significa la energía la fortaleza y la determinación.



Negro

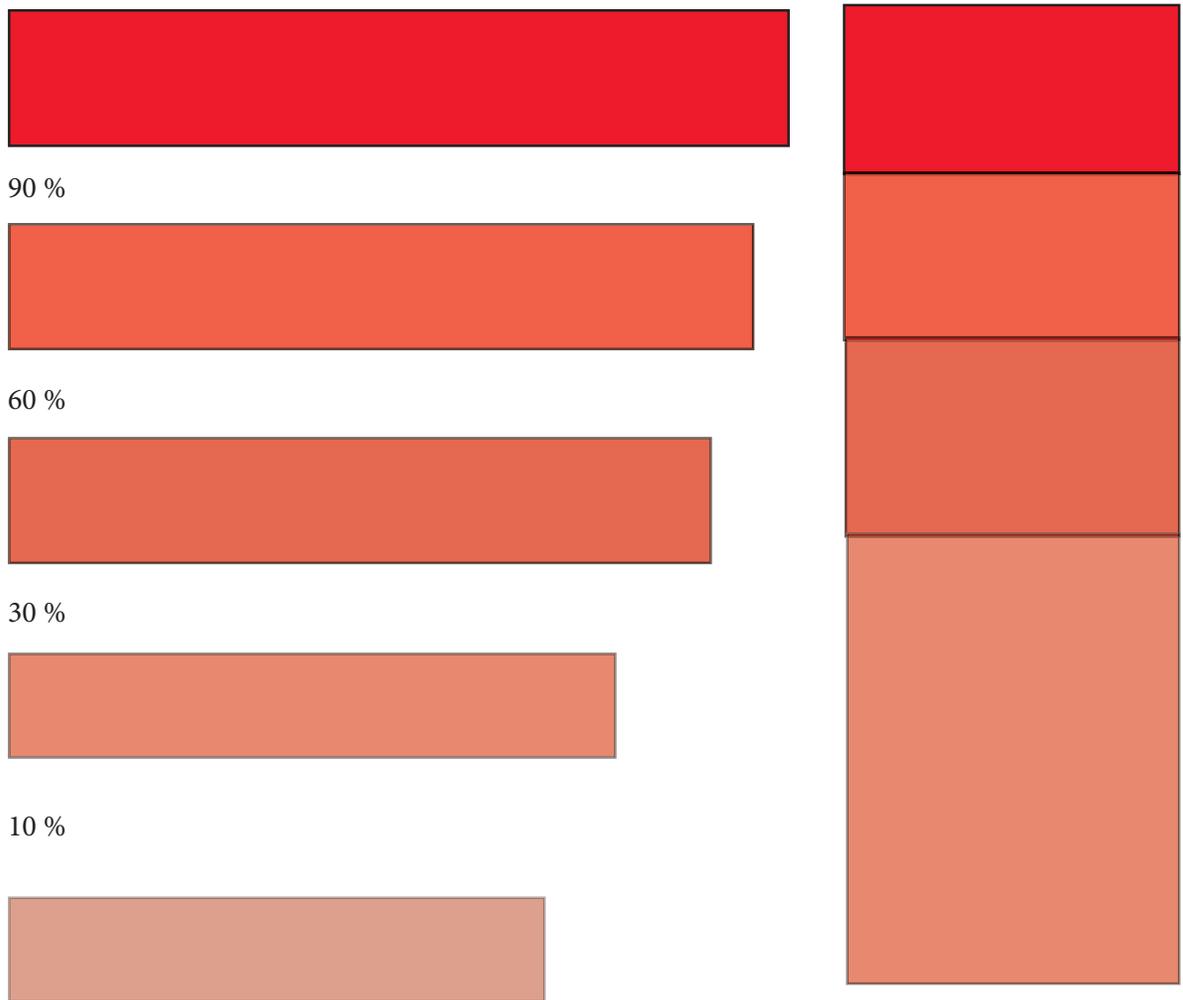
El negro simboliza el poder y el prestigio.



Gris

El gris nos da una sensación de seriedad y profesionalismo para contrastar los otros colores.

Para el color rojo es necesario poder difuminarlos para la utilización de la variación del color que se va a colocar en la logomarca. Se facilita el porcentaje de saturación del color que se destalla.



1.6- Tipografía Corporativa

La tipografía que se usará en la variación del logotipo es una tipografía creada exclusivamente para Crossfit 746W. Para que el logotipo se mantenga sobrio pero al mismo tiempo exprese dureza e impacto. La misma letra será utilizada en las diferentes artículos que contengan la logomarca y podrá ser usada también sobre un fondo negro para dar mayor impacto y notoriedad.



CROSSFIT
746 W

The image shows the logo 'CROSSFIT 746 W' in a bold, distressed, metallic font. The letters are white with a dark, splattered texture, giving them a rugged appearance. The text is centered on a plain white background.

CROSSFIT
746 W

The image shows the same logo 'CROSSFIT 746 W' as above, but set against a solid black background. The white, distressed font stands out sharply, creating a high-contrast, impactful visual.

1.7. El logo sobre fondo de color

La logomarca puede ser colocada en negativo o positivo segun se requiera y el fondo de color. Se seguiran las pautas que se detallan a continuacion.



Logomarca a una tinta

En la versión una tinta, de la Logomarca, Símbolo y Logotipo se reproducen al 100% de saturación de color. En el Símbolo las cuatro barras siempre se reproducirán en positivo. En la versión a una tinta de la logomarca, el símbolo y el logotipo se reproducen al 100% de saturación de color. En el símbolo las cuatro barras siempre se reproducirán en positivo. Una tinta, no siendo esta del Color Corporativo Tierra, implica una limitación de recursos, por ejemplo: fotocopias, impresiones láser o anuncios en prensa B/N. En estos casos la tinta es de color negro, pero puede ser cualquier otro color y el tratamiento de aplicación será el mismo que vemos en los ejemplos gráficos. Para versiones en negativo, consultar el capítulo correspondiente.

La versión a una tinta, salvo en el caso del color tierra, se reserva para situaciones en las que los recursos disponibles (fotocopias, impresiones láser, anuncios de prensa...) así lo exijan o aconsejen. En estos casos la tinta es de color negro, pero puede ser cualquier otro color y el tratamiento de aplicación será el mismo que vemos



Logomarca en negativo

Cuando el fondo sobre el que se aplique la logomarca sea tan oscuro que impida que se lea correctamente el logotipo en color negro, utilizaremos la logomarca en su versión en negativo. La versión en negativo tiene como particularidad que el símbolo no cambia, siempre lo vemos en positivo. El logotipo sí, cambia de negro o color corporativo tierra a blanco.

Para mejorar la percepción de la logomarca, en estos casos, el símbolo se ribeteará con una orla blanca de grosor equivalente a la veintava parte del lado de su cuadrado.



1.8 Publicidad vallas

La posición y tamaño de la Logomarca en Publicidad Exterior está determinada por los estándares de sus soportes y sus sistemas de reproducción (normalmente serigrafía). Las vallas 8x3 están moduladas en cartelas de 1.000x1.500 milímetros. La solución propuesta, dentro de un mismo módulo, evita posibles particiones que podrían ser la causa de una incorrecta percepción de la Logomarca.

En todos los casos, la anchura de la Logomarca será de 980 milímetros y su posición la indicada en este esquema, dentro del penúltimo módulo de la valla. En caso de ser necesario incluir la denominación del Departamento o, es válida esta misma solución, pues dispone de espacio suficiente.



1.9 Publicidad autobuses

El mismo esquema comparativo que el resto de la publicidad exterior aplicaremos a los autobuses.

La medida constante de 350 milímetros para la anchura de la logomarca está determinada por la modulación de este soporte.

El autobús se mueve, no es un soporte estático, por eso es muy importante identificarlo de acuerdo a unas pautas generalizadas que garantizan el reconocimiento de la logomarca por percepción global, sin tener que leer su texto.



CROSSFIT
746 W

Anexo 10.
Página web.

The image shows a screenshot of a website for CrossFit Tuluca. The top navigation bar is red and contains the following elements:

- Logo: **CROSSFIT 746W** with a horse head in a shield.
- Links: **ENGLISH VERSION**, **CONTACTO**, **Twitter**, **f You Tube**.
- Menu items: **NOVEDADES**, **CATALOGO DE PRODUCTOS**, **NEWSLETTERS**, **FOTOS Y VIDEOS**, **TURNOS ONLINE**, **¿QUE ES CROSSFIT?**, **NUTRICIÓN**, **EVENTOS**, **SUCURSALES**, **WOD**.

The main content area features a large banner for **Reebok CrossFit GAMES 2015** with the tagline "THE FITTEST ON EARTH". The banner shows a woman performing a pull-up. Below the banner, it says **LOS OPEN 2015 EN TULUKA**. To the left of the banner are three video thumbnails with play buttons. To the right are logos for **ENTRENAMIENTO REAL**, **EAC ENSEÑA ARGENTINA DE COACHES**, **AIA**, and **ronzio**.

The bottom of the screenshot shows a Windows taskbar with the URL **www.crossfittuluka.com/home-es.html**, the time **15:38**, and the date **06/03/2015**.

Anexo 11.
Cartelera digital.

