



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS QUE PUEDAN GENERAR
CONFLICTOS EN EL COMANDO GENERAL DEL EJÉRCITO
ECUATORIANO Y PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL ORIENTADO A EVITAR QUE ESTOS FACTORES
DESEMBOQUEN EN CRISIS QUE PUEDAN AFECTAR LA IMAGEN
PÚBLICA DE LA ENTIDAD**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesora Guía:
María Belén Monteverde MSc.

Autora:
Johanna Verónica Orcés Narváez

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

María Belén Monteverde

Máster 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”.

Johanna Verónica Orcés Narvárez

C.I.: 171152557-4

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a la Master María Belén Monteverde quien fue mi tutora de tesis durante estos meses; una gran profesora ya que de ella obtuve grandes conocimientos. Un sincero agradecimiento a la Dra. Patricia Hidalgo y al Lic. Oswaldo Orcés, por brindarme su guía y las bases para poder elaborar de una manera adecuada este proyecto.

Quiero dar las gracias a las autoridades del Comando General del Ejército ecuatoriano, al personal del Sistema de Comunicación y colaboradores en general, por abrirme las puertas y darme su ayuda para realizar dicha investigación con éxito.

Finalmente un cordial agradecimiento a mi tutor de carrera el Mgs. Jaime Valarezo.

DEDICATORIA

A Dios, ya que desde el cielo me brinda su paz, constancia, amor y sabiduría para lograr cada objetivo que me propuesto.

A mi familia amada, mis padres Oswaldo Orcés y Margarita Narváez, a mi hermana Estefany Orcés, que me brindan su apoyo y amor a cada momento.

A mis queridos compañeros y fieles amigas con las que he compartido momentos inolvidables. Este proyecto y toda la investigación está dedicado a cada uno de ustedes que son parte de mi vida y de mi corazón.

RESUMEN

El trabajo de titulación está enfocado a diagnosticar los factores internos que puedan generar conflictos en el Comando General del Ejército ecuatoriano y propuesta de un plan de comunicación institucional orientado a evitar que estos factores desemboquen en crisis que puedan afectar la imagen pública de la entidad. El primer capítulo abarca todo lo concerniente a la comunicación iniciando con una breve reseña histórica, su definición y el proceso de comunicación. La importancia de la comunicación corporativa y cómo favorece a una organización para que pueda cumplir los objetivos planteados. Posteriormente se plantea un capítulo sumamente importante ya que brinda los conocimientos generales de lo que son las crisis en una organización; el concepto de crisis, sus fases, así como los tipos de crisis a los cuales se puede enfrentar una organización. Este capítulo brinda también una guía de cómo actuar frente una crisis por medio de estrategias de comunicación y la importancia de la prevención: concluye con acciones como manejar a los medios de comunicación en este tipo de situaciones.

Como todo proyecto de tesis es esencial conocer la institución de estudio, en este caso al Ejército ecuatoriano que se maneja con su cerebro llamado Comando General; se proporciona datos claves como su historia, misión, visión y la estructura organizacional. El Departamento de Comunicación Social, cuya sede está en Quito, en el Comando General, dirige las actividades comunicacionales en lo que se refiere a la planificación y manejo de crisis. Se apoya en lo que se denomina el Sistema de Comunicación Social del Ejército, que es, como su nombre lo dice, un sistema con pequeñas áreas de comunicación a nivel nacional, con responsables y gente capacitada. Este coordina actividades directamente en sus sitios cercanos de influencia. En momentos de crisis, si estas son muy pequeñas, las manejan directamente, pero reportando al Comando General y al Departamento de Comunicación Social en Quito. Si la crisis tiene connotaciones graves, se coordina con las áreas antes nombradas y estas ejecutan estrategias y tácticas para resolverlas.

Por medio de encuestas, entrevistas y Focus Group se investigó para obtener datos concretos sobre los factores generadores de crisis en la institución y su recurrencia. El resultado de esta investigación permitió la creación de una propuesta enfocada a prevenir dichos factores por medio de acciones de comunicación.

ABSTRACT

The graduation work focuses on diagnosing internal causes that may lead to conflicts in the General Command of the Ecuadorian Army and is intended to bring a proposal of a corporate communication plan aimed at preventing these reasons that lead to crises that may affect the public image of the organization. The first chapter covers everything related to communication starting with a brief history, its definition and the communication process, as well as the importance of corporate communication and how it is beneficial favors to an organization so that it can meet the objectives. Thereafter an important chapter provides general knowledge of what are the different types of crisis in an organization, the concept of crisis, its phases, and the types of crises that an organization may face. This chapter also provides guidance on how to act in a crisis through communication strategies and the importance of prevention, and concludes with interesting facts on how to handle the media in such situations.

Like any project it is essential to know the institution of study; in this case the Ecuadorian Army which handles a “brain” called General Command. There it is provided key information such as its history, mission, vision and organizational structure. A division of the General Command is the Department of Social Communication -based in Quito- and directs the communicational activities in regard to planning and crisis management. It relies on what is called the Social Communication System of the Army that is a system with small areas of national communications, with responsible and qualified people. They coordinate their activities directly in the areas in which they have direct influence. If there is a small crisis this is handled directly by these areas, but are subject to report to the headquarters in Quito. If the crisis has serious connotations the areas coordinates actions with Quito, and from the headquarters the strategies to resolve such issues are set.

Through surveys, interviews and focus groups the specific details of causes and of crises its relapse were researched, bringing about the creation of a proposal aimed to prevent these reasons through communicational actions.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN Y SU HISTORIA.....	2
1.1 INTRODUCCIÓN HISTÓRICA	2
1.2 LA COMUNICACIÓN, DEFINICIÓN E IMPORTANCIA.....	3
1.3 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	7
1.4 PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	8
1.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN	10
1.6 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	12
1.6.1 Importancia de la Comunicación Corporativa	13
1.7 PÚBLICOS DE UNA ORGANIZACIÓN	14
1.7.1 Público Interno.....	16
1.7.1.1 Comunicación Interna y Públicos Internos	18
1.7.1.2 Tipos de Comunicación.....	19
1.7.1.3 Identidad Corporativa o Personalidad de una Organización	22
1.7.1.4 Herramientas de Comunicación Interna.....	23
1.7.2 Público Externo.....	25
1.7.2.1 Comunicación Externa	26
1.7.2.2 Herramientas de Comunicación Externa.....	27
1.8 PLANIFICACIÓN.....	28
1.8.1 Plan de Comunicación	28
1.8.2 Elementos del Plan de Comunicación, pasos a seguir	29
2 CAPÍTULO II: CRISIS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	36
2.1 INTRODUCCIÓN A LAS CRISIS INSTITUCIONALES.....	36
2.2 PÚBLICOS EN MEDIO DE SITUACIONES DE CRISIS.....	38
2.2.1 Públicos Estratégicos y su Afectación en Situaciones de Crisis	40
2.2.2 Públicos que puedan verse afectados en situaciones de crisis en el Comando General del Ejército	42
2.3 FASES DE UNA CRISIS INSTITUCIONAL	43
2.3.1 Tipos de Crisis	44
2.3.2 Crisis Imprevisibles o Imprevistas.....	45
2.3.3 Crisis Provocadas	46
2.3.4 Crisis Nuevas con Indicadores Previos.....	47
2.3.5 Crisis Latentes	47
2.4 ESTRATEGIAS PARA MANEJO DE CRISIS.....	48
2.4.1 Análisis Estratégico.....	51
2.4.2 Medios de Comunicación.....	52
2.5 PLAN DE COMUNICACIÓN PREVENTIVA	53
2.5.1 Elementos del Plan de Crisis	54

3	CAPÍTULO III: EJÉRCITO ECUATORIANO	58
3.1	RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN	58
3.2	IDENTIDAD CORPORATIVA	63
3.2.1	Misión	64
3.2.2	Visión	64
3.2.3	Valores Institucionales	64
3.2.4	Identidad Visual	64
3.3	ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN	66
3.3.1	Departamento de Comunicación Social del Ejército Ecuatoriano.....	66
3.3.1.1	Misión.....	67
3.3.1.2	Atribuciones y Responsabilidades	67
3.3.2	Procesos del Departamento de Comunicación.....	68
3.3.3	Sistema de Comunicación	69
3.4	PRESUPUESTO	69
3.5	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.....	70
3.5.1	Conformación.- El Proceso Integrado por los siguientes responsables	72
3.6	ACCIONES Y GESTIÓN DE CRISIS	73
3.6.1	Inicio, Durante y Después de la Crisis	74
3.6.1.1	Antes de la Crisis	74
3.6.1.2	Durante la Crisis.....	75
3.6.1.3	Luego de la Crisis.....	78
3.6.2	Manejo de Medios durante una Crisis.....	79
3.6.3	Públicos Involucrados en una Crisis	81
3.6.3.1	Públicos Prioritarios.....	81
3.6.3.2	Públicos Secundarios.....	82
3.7	HECHOS NOTICIOSOS RECIENTES QUE INVOLUCRAN AL EJÉRCITO ECUATORIANO EN SITUACIONES DE CRISIS	82
3.7.1	Primer Ejemplo: Caso concripto Wilson Patricio Papuez.....	82
3.7.1.1	Acciones Comunicativas	83
3.7.2	Segundo Ejemplo: Caso Voluntarios Presos	83
3.7.2.1	Acciones Comunicativas	84
3.7.3	Tercer Ejemplo: Muerte de miembros del Ejército del Ecuador, Militares o Civiles, en situaciones poco claras	84
3.7.3.1	Acciones Comunicativas	84
4	CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN.....	85
4.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
4.1.1	Objetivo General	85
4.1.2	Objetivos Específicos.....	85
4.2	METODOLOGÍA.....	85
4.2.1	Tipo de Estudio y Alcance de la Investigación	85

4.2.2	Métodos de Investigación	86
4.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	88
4.3.1	Encuesta	88
4.3.1.1	Formato de Encuesta	89
4.3.1.2	Tabulación de Encuesta	89
4.3.1.3	Conclusiones de la Encuesta	121
4.3.2	Entrevista	123
4.3.2.1	Conclusiones de la Entrevista	130
4.3.3	Grupo Focal	131
4.3.3.1	Síntesis del Grupo Focal	132
4.3.3.2	Conclusiones del Grupo Focal	133
4.3.4	Conclusiones Generales	134
5	CAPÍTULO V: PROPUESTA	135
5.1	INTRODUCCIÓN.....	135
5.2	FODA	136
5.3	OBJETIVOS	137
5.3.1	Objetivo General	137
5.3.2	Objetivos Específicos.....	137
5.4	PÚBLICOS	137
5.5	MATRIZ ESTRATÉGICA.....	139
5.6	MATRIZ DE ACCIONES	140
5.7	CRONOGRAMA	142
5.8	PRESUPUESTO	143
5.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN	144
5.10	MATRIZ DE RESUMEN	145
6	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
6.1	CONCLUSIONES.....	146
6.2	RECOMENDACIONES	146
	Referencias	148
	Anexos	150

INTRODUCCIÓN

El Ejército ecuatoriano es una institución que va de la mano con la gesta imperecedera del 10 de Agosto de 1809, cuando al albor de la libertad nace desde allí su labor, en más de dos siglos, ha contribuido indiscutiblemente a la edificación del Ecuador democrático y soberano.

El Comando General dirige las actividades comunicacionales en lo que se refiere a la planificación y manejo de crisis, siendo así el cerebro del Ejército. El Sistema de Comunicación, que se encuentra en cada punto estratégico alrededor de todo el país, es un equipo comunicacional por el cual la institución orienta toda la información y el manejo de posibles crisis.

Como entidad estratégica y de presencia cotidiana en la realidad nacional es inevitable que no se vea envuelta en situaciones que puedan afectar su imagen institucional. Por esta razón, el Comando General como cerebro del Ejército ecuatoriano necesita tener una cultura de prevención, incluyendo políticas, normativas y acciones claras para enfrentar una crisis de manera rápida y organizada.

Es por esto que este proyecto ayudará a identificar los principales factores generadores de crisis y las falencias que tiene la institución al momento de enfrentar la crisis; buscando cuidar el bien intangible más importante que es la imagen institucional.

1 CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN Y SU HISTORIA

1.1 INTRODUCCIÓN HISTÓRICA

Para hablar de la historia de la comunicación, a la cual se remonta hace mucho tiempo atrás, hay que echar mano actualmente la gran información que existe sobre el tema. A continuación se buscará brindar una reseña histórica de los inicios de esta ciencia tan importante y estratégica en el mundo contemporáneo.

Los seres humanos no se comunican porque sí, sino por el hecho que los seres vivos por naturaleza necesitan expresarse y, entre éstos, los seres humanos transmiten permanentemente sus pensamientos, sentimientos, ideas o proyectos. Los orígenes de la comunicación se los puede ubicar hace millones de años, ya que desde que el hombre existió, buscó formas o maneras primitivas para comunicarse y expresar sus pensamientos o acciones. Charles Darwin, el célebre naturalista inglés del siglo XIX, destacó la importancia de la comunicación y de la expresión en la supervivencia biológica (Machado González, 2011, on-line).

Dicha supervivencia biológica se traslada a la comunicación a través del lenguaje, en donde se encuentran ciertos aspectos opuestos como las palabras que parecen imitar sonidos naturales y otros tipos de sonidos que provienen de estados emocionales, tales como: la risa o el llanto, los cuales se consideran tipos de comunicación y son de los más antiguos que se dieron a conocer.

Muchos expertos de la comunicación aseguran que el lenguaje se ha desarrollado a partir de sonidos que acompañaban a gestos. Hoy en día se puede encontrar no menos de 3000 lenguas, que a medida que se desarrollan opacan a otras ya existentes. (Desing, Mayra, 2009, on-line).

La comunicación ha sido un permanente objeto de estudio; un ejemplo claro de este punto se lo encuentra en la antigua Grecia, en donde el arte, el hablar y persuadir eran temas recurrentes. Marshall McLuhan, Paul Lazarsfeld y Theodor Adorno estuvieron entre los pioneros en el área y, de esta manera, la comunicación empezó a emerger como un campo académico a mediados del siglo XX.

De la misma forma que existen varios expertos en la historia de la comunicación, asimismo hay varios ensayos sobre cómo se originó la comunicación y su proceso a lo largo de todos estos años, en los cuales ha evolucionado hasta convertirse actualmente en algo primordial para el ser humano y, por ende, para el mundo empresarial. No hay que olvidar que en pleno siglo XXI si una empresa no se comunica simplemente no existe, porque al momento de que la organización no se comunica, no da a conocer su identidad, sus productos y servicios a los distintos públicos estratégicos o grupos de interés, como son los empleados, clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación, entre los principales; por tanto, la comunicación proporciona un vínculo entre la empresa y sus grupos de interés, un canal para conocerse mutuamente.

Esta coyuntura o vínculo que se crea entre la organización y sus públicos es necesario ampliarla, para así conocer el concepto de comunicación y su importancia en el ámbito corporativo.

1.2 LA COMUNICACIÓN, DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Primero, se debe tener claro cuál es el significado de comunicación y cuáles son sus componentes.

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y

reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. (Brandolini y González, 2009, p. 9)

Otros autores describen el significado de comunicación de la siguiente forma: “toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo” (Fernández, 1991, p. 18). A este concepto se puede añadir que la comunicación se maneja con un tipo específico de patrones de información (lingüística o paralingüística), los que se expresan de una forma simbólica (imágenes, íconos, ideogramas, infografías, comunicación no verbal); por lo tanto, la información que no los contenga no puede traducirse, no tiene un valor comunicativo.

Durante mucho tiempo la comunicación estuvo excluida del debate académico y social. Después de varios trabajos de Shannon sobre la información, telecomunicaciones y sus varios enfoques en las ciencias psicosociales es que la comunicación se la considera como un elemento primordial de intercambios interpersonales.

Para poder ampliar los estudios mencionados, se describirá a continuación las principales escuelas de la comunicación:

- Shannon y la teoría de la información.

Los trabajos de Shannon son considerados los precursores en las teorías de la comunicación; de esta manera, se adelanta a su profesor Wiener y da a conocer un primer formato de los problemas de información en un sentido lineal o llamado también transmisión unilateral. En 1949 Shannon “demuestra claramente que toma la palabra comunicación en el sentido de información y de circulación de la información” (Bartoli, 1992, p. 73). Es importante señalar que dicho modelo de comunicación lineal que parte desde la fuente de información, mensaje, emisor, señal emitida fuente o ruido señal recibida, receptor, mensaje y, por último, llegando al destino

prevaleció en la mayoría de los análisis de información y modelos de comunicación verbal.

- Wiener y la cibernética.

Wiener y la cibernética pertenece a una escuela anterior con respecto a Shannon, en esta escuela se reflexiona sobre las teorías de la comunicación y parte de la idea de la retroalimentación o conocida como feedback o información de retorno, y una idea no clara aún sobre la información lineal. Wiener definió a la cibernética como: “teorías de sistemas complejos autocontrolados y de comunicaciones, tanto en la máquina como en el animal” (Bartoli, 1992, p. 74). Esta teoría proporciona cuatro elementos básicos de la comunicación que son: el emisor, el canal, el receptor y el código. Elementos que en el siguiente tema se explicará detalladamente.

- La escuela lingüística.

Esta escuela se desarrolla en la misma época, pero se maneja desde otro punto de vista, como menciona Edward Sapir lingüista norteamericano. Sapir estudia el lenguaje humano y las estructuras internas de cada mensaje en relación con el contexto y menciona que:

“Es totalmente ilusorio pensar que la adaptación de los individuos a lo real pueda hacerse sin el uso fundamental del lenguaje, y que el lenguaje solo es un medio accesorio para la solución de problemas específicos de la comunicación o la reflexión”. (Bartoli, 1992, p. 75).

En conclusión, en esta escuela se define al lenguaje como un medio de comunicación exclusivamente del ser humano y estructura el mundo de los que hablan.

- La escuela de Palo Alto.

La escuela de Palo Alto o también conocida como el “Colegio Invisible”, ya que los orígenes de dicha escuela son muchos y sus investigadores no se encuentran reunidos en un grupo formal, solo se conoció que trabajaban juntos y entre los cuales estaban antropólogos, sociólogos, lingüistas, etc. Entre las principales investigaciones del colegio de Palo Alto hay una que describe que “todo hombre viviría necesariamente, aunque de modo inconsciente, en y por códigos, puesto que cualquier comportamiento implica el uso de estos” (Bartoli, 1992, p. 78). Esta idea concluye que es imposible no comunicar, ya que toda experiencia vivida por el ser humano está llena de mensajes, los cuales pueden ser percibidos, escuchados y vistos por un receptor.

- El análisis transaccional (AT).

El fundador del análisis transaccional (AT) fue Eric Berne, importante médico, psiquiatra y psicoanalista freudiano. El AT es una teoría de la personalidad que describe el funcionamiento interrelacional de las personas y grupos. En esta teoría explica que “los mensajes que se transmiten en la vida familiar, personal o profesional están teñidos con un tono particular, relacionado con personalidades, contexto o interacciones ocultas” (Bartoli, 1992, p. 79). Se puede añadir que dichas interacciones ocultas pueden ser conscientes o no.

- La programación neurolingüística (PNL).

Los fundadores de la programación neurolingüística fueron John Grinder y Richard Bandler de la Universidad de Santa Cruz en Estados Unidos. La PNL se basa en la observación y busca mejorar la comunicación interpersonal. Grinder y Bandler “aislaron modelos que permitieron a cada uno recoger y descubrir indicios significativos en sus interlocutores”

(Bartoli, 1992, p. 80), partiendo en las conductas, miradas y palabras empleadas.

La PNL es una herramienta de comunicación y de cambio que se adapta a los valores y necesidades de la otra persona.

Al conocer la importancia de la comunicación, claramente se llega a la conclusión de que es fundamental para el desarrollo del humano y de toda organización, por ello en el siguiente tema se mencionará el proceso de la comunicación y sus estructura.

1.3 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

En dicho proceso se intercambia información, ideas y pensamientos, para esto se necesita un transmisor (hablante o escritor del mensaje), un receptor (escucha o quien recibe el mensaje), un mensaje (puede percibirse a través del oído, tacto o vista) y el medio de transmisión (habla, teléfono, computadora, papel, etc.).

Para ampliar el tema y obtener una mejor explicación se menciona a Shannon y su teoría de la información. “En 1939, Shannon publica un famoso artículo donde explica de qué manera ecuaciones y razonamientos proposicionales podían expresarse mediante transmisores eléctricos y conexiones” (Bartoli, 1992, p. 73).

Los trabajos de Shannon fueron considerados los precursores de las teorías de la comunicación, “(...) en 1949, nuevos escritos demuestran claramente que toma la palabra comunicación al referirse a información y la circulación de la información” (Bartoli, 1992, p. 73).

Esta teoría marcó el inicio de la comunicación lineal, siendo así un esquema del sistema general de comunicación y modelo a seguir en varios estudios sobre información.

A continuación se encuentra el esquema de la teoría de comunicación según Shannon:

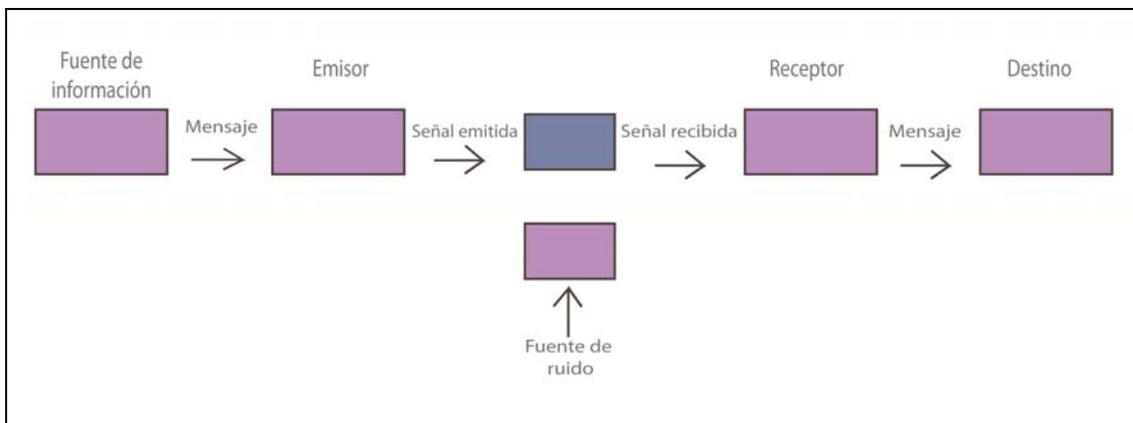


Figura 1. Esquema comunicación lineal. Modelo precursor del proceso de comunicación.

Tomado de: Bartoli Annie de (1992) Comunicación y Organización. p.73.

Para detallar aún más este tema es importante aclarar y conocer cada elemento que forma parte del proceso de la comunicación.

1.4 PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Como señalan autores como Muriel y Rota (citado en Fernández, 1991, p. 20), “la comunicación es un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, es un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes” es decir, que cada elemento del proceso de la comunicación no trabaja por sí solo; al contrario, trabajan conjuntamente. Ciertos autores señalan que en un momento determinado del proceso se puede detener o congelar para poder analizar los elementos, por esta razón se busca describir dichos elementos y la importancia de cada uno:

Fuente: la fuente es la que origina el mensaje, puede ser una persona, una compañía, un gobierno, medios de comunicación, etc. “La fuente la constituyen los individuos como parte de la organización” (Fernández, 1991, p. 20). Es la encargada o responsable de la preparación del mensaje, el cual puede servir para expresar ideas, sentimientos, necesidades o información.

Emisor o codificador: es el punto (persona u organización) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir el mensaje; es decir, quien codifica un mensaje, el cual, se entiende, debe ser llevado de manera comprensible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

Mensaje: “El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica” (Fernández, 1991, p. 21). Cada mensaje está conformado por símbolos que tienen un significado común, tanto para la fuente como para el receptor. No se puede olvidar de la codificación, que es la traducción de una idea que se encuentra en un mensaje para ser transmitido por el emisor. Dicha codificación cambia un significado por un símbolo. Algo muy importante para recordar es que si el mensaje no se encuentra bien estructurado (o codificado) difícilmente podrá ser expresado correctamente.

Canal: al canal se lo puede describir como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, también se lo puede describir como “el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo” (Fernández, 1991, p. 22). Existen distintos tipos de canales los cuales pueden ser medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. La facilidad de utilizar medios masivos proporciona que el mensaje pueda llegar a muchos receptores de una manera simultánea como realizan los periodistas. Los canales públicos también permiten llegar a un amplio grupo de receptores, por ejemplo por medio de boletines y revistas empresariales. Y para concluir se encuentran los canales interpersonales que implican un intercambio más directo entre el emisor y el receptor, por ejemplo una conversación por teléfono o cara a cara, la correspondencia o un debate entre un grupo pequeño, entre otros.

Receptor o decodificador: el receptor “simboliza el objeto de la comunicación” (Fernández, 1991, p. 22) ya que si este no existiera no tendría sentido que la fuente prepare un mensaje y que el emisor lo envíe sin que exista un destinatario. En la actualidad la fuente busca orientar el mensaje adecuado para el receptor indicado, buscando los canales apropiados y elaborando un

mensaje de acuerdo a las características del receptor, su contexto sobre todo; de esta manera se obtiene una comunicación eficiente.

Efectos o destino: “los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión del mensaje” (Fernández, 1991, p. 23). Cuando se habla de comunicación efectiva, se refiere a los comportamientos y los cambios que se tienen en el receptor, provocados por el mensaje transmitido.

Retroalimentación o feedback: Como se puede observar en la figura 1, Shannon describe a la retroalimentación como la respuesta del receptor al mensaje emitido por el emisor.

La retroalimentación “permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional” (Fernández, 1991, p. 23). En esta parte se puede comprobar si el mensaje emitido fue positivo y si logró tener un efecto en el receptor, caso contrario, si fuera negativo simplemente informará lo contrario.

En conclusión, la comunicación abarca un proceso muy importante en el cual cada elemento es esencial y el conjunto de todos los elementos, su correcta aplicación y funcionamiento, permite una comunicación eficiente y eficaz. Dicho proceso se traslada a otra variante que son los tipos de comunicación que se presentan a continuación.

1.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Existen muchos tipos de comunicación; en esta parte se mencionará algunos de ellos, que son la base de otros.

- Comunicación verbal y escrita: Este tipo de comunicación es la principal fuente de comunicación que se utiliza y puede ser de forma oral o escrita, como por ejemplo una conversación, una carta, una entrevista, un correo electrónico, etc.

La comunicación oral es más rápida, existe retroalimentación y proporciona la facilidad de comunicar mayor cantidad de información en menos tiempo; por otro lado, las desventajas de este tipo de comunicación es que el riesgo de interpretación personal es mayor y el nivel de distorsión es potencialmente alto.

La comunicación escrita brinda un registro permanente, tangible y comprobable de lo comunicado y el contenido de los mensajes son lógicos, precisos y claros.

- Comunicación no verbal: También se puede comunicar sin la necesidad de hablar o escribir un mensaje, por medio de un movimiento corporal como una postura, gesto, ademanes y la proxémica que es el uso de espacios físicos. Dicho tipo de comunicación se encuentra al mismo nivel de importancia que la comunicación verbal o escrita.
- Comunicación gráfica: Por medio de los gráficos o ilustraciones, que son un complemento para la comunicación verbal. Se refiere a los apoyos gráficos visuales para comunicar un mensaje o transmitir una idea completa.

Actualmente, la comunicación es una herramienta esencial en el medio empresarial y en los últimos años la tendencia lleva a la empresa a enfocarse en lo que es la comunicación corporativa. No solo se busca que las áreas de comunicación sean procesos de apoyo (en el concepto tradicional), por el contrario, las empresas progresistas buscan de profesionales en esta rama para poder dar un nuevo giro a su organización; en otras palabras, utilizar a la comunicación de manera estratégica, como herramienta para la consecución de los objetivos organizacionales.

A continuación se explicará lo que es la comunicación corporativa y su importancia en el ámbito empresarial.

1.6 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

“El fenómeno de la comunicación es un capítulo particular de las ciencias sociales, que en su forma aplicada a la empresa nos ha permitido articular una perspectiva integral de las organizaciones como unidades de estudio de la comunicación” (Putman, Costa y Garrido, 2002, p. 11). La denominación de comunicación corporativa u organizacional no contiene, semánticamente hablando, un significado unánime (unos dividen a la comunicación corporativa como aquella que se aplica al interior de los grandes corporativos, la organizacional a organizaciones por lo general no gubernamentales y la comunicación institucional la utilizada exclusivamente en las instituciones públicas; otros especialistas no ven ninguna diferencia y consideran sinónimos), se puede decir que la comunicación corporativa en un sentido amplio es “una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones inmersas en la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que la integran” (Martínez, 2010, p. 20).

Se toma en cuenta la actividad y la naturaleza de la organización, lo que permite considerar su inclusión en el marketing moderno, en la publicidad y en las relaciones públicas (de hecho estas dos últimas son ciencias de la comunicación). Es interesante manifestar que hoy se habla ya no de marketing a secas, sino de comunicación y marketing integrados.

Otros autores describen el concepto de comunicación corporativa como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio” (Fernández, 1991, p. 30).

La comunicación en las organizaciones y su evolución se encuentra vinculada a los ámbitos empresariales. En el transcurso del tiempo ha evolucionado la comunicación corporativa, pues en el pasado primero se creaba el producto y después se pensaba la forma para darlo a conocer. Actualmente la nueva

dinámica es incorporar la comunicación desde el principio del proceso, de modo que el productor del producto o servicio que se desea vender u ofrecer ya planifica inicialmente la estrategia comunicacional, para atender las necesidades de comunicación que ayuden a favorecer la aceptación de los públicos a los que la empresa se está dirigiendo. Esto es romper el antiguo paradigma, de anular aquel modelo reduccionista en el cual como dice Joan Costa, “no se produce porque se consume, sino que se consume porque se produce” (Costa, 2003, p. 28) y reemplazarlo por uno holístico, donde el cliente es el punto de partida.

Por medio de estos conceptos se puede decir que la Comunicación Corporativa crea una dinámica, un vínculo entre la empresa en general y su entorno, pero dicho concepto no solo queda en un significado, al contrario, se busca conocer la importancia de esta rama dentro de una organización como se aclarará en el siguiente tema.

1.6.1 Importancia de la Comunicación Corporativa

Hay un precepto que dice que todo comunica o que todo lo que realiza una empresa tiene una dimensión comunicativa. Las organizaciones constantemente se encuentran comunicando al momento de emitir un mensaje hacia sus clientes o hacia sus colaboradores; por esta razón, es importante tomar en cuenta a la comunicación dentro de una compañía ya que “un vacío comunicacional tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores” (Brandolini, 2009, p. 11). Al momento de tener un vacío comunicacional, como explica Brandolini, como regla básica debe haber algo que llene ese vacío, pero no siempre es algo bueno; la generación de rumores, tanto internos como externos, crea una ruptura y problemas al momento de obtener una comunicación adecuada.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en las compañías y por ende no es posible imaginar una organización sin comunicación. La

importancia de la comunicación corporativa es una herramienta estratégica, como menciona Martínez: “deja de ser un departamento técnico y pasa a ser un área estratégica” (Martínez, 2010, p. 20), así dicha área permite dar un valor a la organización, a la marca, al producto o idea y genera imagen.

La comunicación corporativa ayuda a que las organizaciones puedan cumplir los objetivos tanto generales como los específicos que se hayan planteado, permite tener una idea clara de una comunicación correcta y adecuada de manera interna como externa y fijar públicamente sus valores con acciones de comunicación “guiadas por una filosofía y una política de comunicación integrada que tenga en cuenta las demandas y los intereses y las exigencias de los públicos estratégicos de la sociedad” (Martínez, 2010, p. 20).

La comunicación corporativa genera varios recursos, los cuales cada empresa debe aprovecharlos y saber utilizarlos, pero dichos recursos deben ser trabajados conjuntamente con sus públicos, por ello es importante tener claro cuáles son los públicos estratégicos, grupos de interés o stakeholders de una organización.

1.7 PÚBLICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Como concepto básico se puede describir a los públicos estratégicos o stakeholders de una organización como: “pilares fundamentales en el ámbito del marketing, de la publicidad y de las relaciones públicas” (Capriotti, 1999, p. 35).

Capriotti los reconoce de esta forma y explica la importancia que tiene definir adecuadamente los públicos con los que se relaciona la empresa, en otras palabras definir y conocer los públicos que tiene una empresa.

Capriotti explica que a pesar de que los públicos sean un pilar fundamental dentro de una organización y se los reconozca con este concepto, estos no han

sido estudiados a profundidad, pues según argumenta este autor, los estudios solo se han centrado en profundizar el análisis de la elaboración de los mensajes de la comunicación empresarial, mas no la forma en la cual dichos mensajes serán comunicados a esos públicos.

Los estudios, explica Capriotti, se centran en la parte institucional en el emisor y dejando de lado el estudio del receptor, el cual recibe el mensaje enviado por la empresa.

Es sumamente importante el estudio y el análisis profundo de la formación de los públicos en una compañía para:

- Conocer la imagen que tienen los públicos de una organización.
- Ayudar en la creación de los mensajes.
- Medir el efecto de los mensajes en los *stakeholders*.

Asimismo, es primordial analizar la formación de los públicos estratégicos y sus motivaciones, ya que la imagen de una empresa y la construcción de la misma se forman en ellos, en sus mentes. Para obtener un impacto en los stakeholders de una organización, por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar cómo se forman estos.

Toda empresa maneja dos grupos de públicos, internos y externos. Según la clasificación de Capriotti, dentro de cada grupo existen distintos subgrupos de públicos a los cuales una empresa debe reconocer y determinar cuáles son prioritarios y cuáles son secundarios, pudiendo estos asumir un rol de prioritario en un contexto dado y ese mismo público, en otro contexto, convertirse en secundario, lo cual se extendera en su explicación más adelante. En el siguiente tema se explicará cuáles son los públicos internos y la importancia de cada uno de ellos.

1.7.1 Público Interno

“Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos” (Brandolini, 2009, p. 31); en otras palabras, público interno es todo el conjunto o conglomerado de personas que conforman una empresa; también se puede considerar a los trabajadores tercerizados, familia de los empleados y accionistas, dichos públicos son considerados internos, pero de una forma indirecta.

A continuación se presenta una figura en la cual detalla los públicos internos respecto a la comunicación interna de una empresa y los públicos indirectos a los cuales no se debe descuidar.

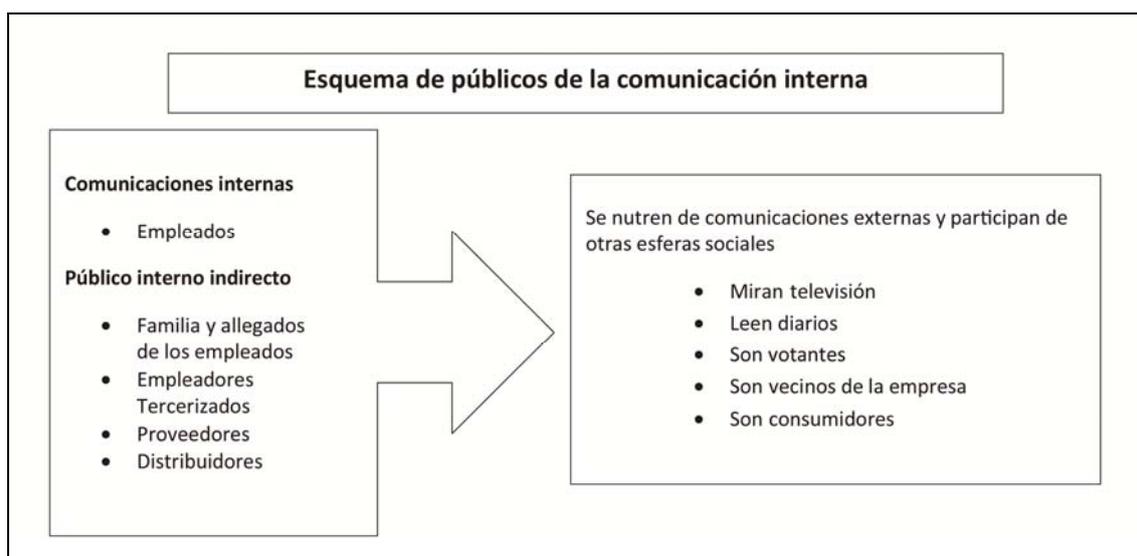


Figura 2. Públicos Internos. Público prioritario interno y públicos indirectos de una empresa.

Tomado de: Brandolini Alejandra de (2009) Comunicación Interna. p.31.

Según Brandolini, se pone a juicio de cada persona el concepto de “cuánto de público externo hay dentro del público interno” (Brandolini, 2009, p. 30), esto quiere decir que si bien se considera a los empleados como parte interna de una empresa, fuera de su jornada laboral se convierten en públicos externos que observan y construyen una imagen fuera de la compañía a la que pertenecen.

Con este nuevo análisis no se busca confundir el concepto de cada público, al contrario, se busca consolidar la importancia del público interno de la empresa como el público externo, y este debe ir de la mano ya que el uno se encuentra dentro de la empresa y el otro fuera. Aquí se incluye un requisito fundamental que es establecer una comunicación coherente entre ambos para reflejar una imagen sólida de la organización.

Los miembros que conforman el público interno de una empresa tienen ciertas ventajas, ya que cada uno de ellos actúa como emisor del mensaje y de las conductas que la organización busca comunicar. Así, al existir una cercanía y aproximación de uno con el otro, empresa-colaboradores, se puede construir mensajes más coherentes y dinámicos hacia fuera, porque los empleados tienen la ventaja de conocer la realidad de la empresa a la cual pertenecen y se convierten en el primer vocero o emisor y a su vez creador de una imagen institucional hacia los públicos externos o de interés. Obviamente, esto de darse un entorno empresarial donde prime la comunicación, un estilo de gestión más horizontal y un clima laboral adecuado, como condiciones para transmitir una imagen corporativa más cercana a la realidad, dinámica y no tergiversada.

Sin embargo, Capriotti brinda una clasificación tal vez más acertada al decir que limitar la división solo a públicos internos y externos es olvidar la influencia del contexto. Explicando esto sería que un público debe clasificarse, a más de interno y externo, en prioritario y secundario, porque, a manera de ejemplo, en el caso de una junta de accionistas, que se reúnen para discutir un aumento de capital estos, en ese contexto particular, son internos y prioritarios al mismo tiempo, pero si ese público se ve inmerso en otra realidad, por decir su presencia en el lanzamiento de un producto, no pierde su condición de interno, pero ya no es prioritario, sino se convierte en secundario, dejando el paso a otros que en ese instante sí serían prioritarios: los distribuidores, proveedores o medios de comunicación. Como se ve esta es una clasificación más real y dinámica.

Ahora, también se tiene que considerar otra forma de clasificación, la cual ha tomado mucho auge a raíz del posicionamiento de la responsabilidad social corporativa (RSC) en el mundo moderno empresarial, que es catalogar a los públicos con el nombre de grupos de interés, esto traducido sería con quienes la organización mantiene vínculos directos de mutuo beneficio, con esto se suple la arcaica forma de agruparlos en internos y externos. Otros prefieren, bajo este mismo concepto, nombrarlos como públicos estratégicos o su versión en inglés *stakeholders*.

Los públicos internos son y serán un eje fundamental para el éxito corporativo, ya que ellos construyen la imagen inicial de una organización, pero se necesita una comunicación fluida y adecuada con dichos públicos. La comunicación interna busca entonces consolidar la relación entre públicos internos y la empresa como se explicará a continuación.

1.7.1.1 Comunicación Interna y Públicos Internos

La comunicación interna ofrece un panorama de lo que sucede dentro de una organización, pero es importante no olvidar que la comunicación interna no debe estar alejada de lo que se comunica externamente.

El desarrollo de la comunicación interna resulta más difícil de desarrollar que la comunicación externa, ya que el público interno conoce de cerca la organización a la que pertenece, conoce sus defectos, las ventajas así como las carencias y sus problemas; por tanto, suele ser más crítico y desconfiado (sobre todo en un contexto ecuatoriano, donde parte de la idiosincrasia es la desconfianza).

Para lograr un cambio cultural, que rompa tradiciones y formas de ser las cuales obstaculizan la gestión organizacional, requiere de dos condiciones importantes: la primera, la implicación del cuerpo directivo y, segundo, tomar en cuenta que un cambio cultural toma tiempo, sobre la base de un proceso que cumpla ciertas etapas. Por tales motivos, la implementación de una estrategia

de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien estructurado, con objetivos, estrategias y tácticas.

La creación de un buen plan de comunicación interna ofrece excelentes resultados, como una mayor eficiencia en la comunicación entre áreas y mejoras en el clima laboral.

Capriotti plantea un análisis interno en el cual se busca un doble propósito:

- a) Reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización (Capriotti, 1999, p. 139).

En esta parte se busca estudiar la situación actual de la entidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización.

- b) Comunicación de la identidad corporativa (Capriotti, 1999, p. 140).

Es la forma de comunicar la identidad hacia los diferentes públicos con los que la organización interactúa.

Antes de ampliar el tema y conocer a fondo la parte interna de una organización es importante estudiar los diferentes tipos de comunicación, como se presenta a continuación.

1.7.1.2 Tipos de Comunicación

El funcionamiento y la estructura de una organización son muy complejos y, por esta razón, se debe categorizar los tipos de comunicación que existen.

Según el rango jerárquico de sus participantes existen los siguientes tipos de comunicación:

- Horizontal

Es la comunicación que “se da entre iguales” (Martínez, 2010, p. 64), se refiere a que la comunicación es igual entre departamentos o áreas de una organización que ocupan el mismo rango jerárquico en el organigrama.

- Vertical

La comunicación “entre departamentos con diferente jerarquía” (Martínez, 2010, p. 64), por ejemplo la de la dirección con sus empleados.

- Mixta.

Es la comunicación que se da a la vez entre “secciones o personas con igual o diferente jerarquía” (Martínez, 2010, p. 64) dentro de la organización.

Según quien toma la iniciativa de comunicarse:

- Ascendente.

Es la comunicación que va desde los subordinados hacia los jefes. En este tipo de comunicación existe un feedback.

- Descendente.

Es la comunicación que va desde la cabeza de la empresa o los responsables de cada área y hacia los subordinados. En este tipo de

comunicación el emisor ocupa un puesto de mayor importancia y con mayor responsabilidad en el organigrama.

Según el soporte del discurso:

- La comunicación verbal, no verbal, audiovisual, escrita y multimedia, etc. son ejemplos claros de este tipo de comunicación, muy utilizada a nivel general.

Según la intencionalidad de lo comunicado:

- Formal: en este tipo de comunicación queda registrada y hay constancia del comunicado y del contenido del mismo, por ejemplo un memorando hacia sus empleados. No se puede olvidar que la comunicación formal se “canaliza a través de los canales formales y de acuerdo a las normas fijadas por la organización” (Martínez, 2010, p. 65).
- Informal: en este tipo de comunicación no hay constancia y el emisor no se responsabiliza ni se identifica ante la organización de lo que ha comunicado. En la comunicación informal es muy común que se origine el rumor (por lo general son disposiciones verbales).

Según el tipo de mensaje la comunicación se clasifica en:

- Informativa o comunicación informática: es la comunicación que busca “que los miembros de la organización sepan lo que está ocurriendo en ella” (Martínez, 2010, p. 65), de esta manera se da a conocer cómo funciona la empresa y recomienda los mejores canales internos para enviar el mensaje.
- Normativa: “las comunicaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones” (Martínez, 2010, p. 66), en este tipo de comunicación se

puede dar que los mensajes de carácter general se expongan públicamente, mientras los mensajes que son de carácter interno cada empresa elije cómo comunicarlos.

- **Motivacional:** en esta comunicación se busca lograr integración y es muy útil para diluir posibles conflictos organizacionales. Este tipo de comunicación es utilizada por compañías que buscan mantener un clima laboral favorable.
- **De pertenencia:** “comunicaciones que reconocen el trabajo bien hecho y que buscan reconfirmar la satisfacción por formar parte de la organización” (Martínez, 2010, p. 66). Con este tipo de comunicación se busca crear una pertenencia entre el colaborador y la empresa.

Cada organización maneja un tipo de comunicación, pero no siempre es la adecuada o la correcta, por ello cada empresa debe buscar un tipo de comunicación que cumpla los requisitos necesarios para su buen funcionamiento y que dicho tipo de comunicación se adapte a los colaboradores conjuntamente con las cabezas. Toda organización tiene una esencia que es característica de ella, que la hace diferente con otras, cada una lleva una personalidad, su filosofía y una cultura corporativa; en otras palabras, hay que tomar muy en cuenta que la comunicación debe acoplarse a esa identidad, a esa cultura organizacional, por tanto es inadecuado, y un error común, el querer imponer a rajatabla modelos externos, por lo general de otros países, muchos de ellos fuera de Latinoamérica, y aplicarlos estrictamente a la realidad de empresas locales, con lo cual se crea un sistema psicológico y cultural, cuyo resultado en la mayoría de los casos es el fracaso.

1.7.1.3 Identidad Corporativa o Personalidad de una Organización

Un concepto claro de identidad es la personalidad de una organización y dicha personalidad “es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo” (Capriotti, 1999, p. 140).

La identidad corporativa abarca un concepto amplio, por ser la personalidad de una empresa, por esta razón es conveniente que se analice desde dos perspectivas distintas que son:

- a) La filosofía corporativa: se la define como “la concepción global de la organización, establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía” (Capriotti, 1999, p. 141).

Normalmente la filosofía viene definida por el fundador de la empresa y es uno de los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos y metas fijadas.

- b) La cultura corporativa: podríamos conceptualizarla como los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía. Para definirlo más se puede decir que la cultura corporativa u organizacional es “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 1999, p. 147).

El fortalecimiento de la comunicación dentro de una organización es un trabajo constante, que se tiene que gestionar sobre la base de varias herramientas de comunicación interna.

1.7.1.4 Herramientas de Comunicación Interna

Entre las principales herramientas de comunicación interna se puede mencionar las siguientes:

Actas de reunión: es el resumen del encuentro junto a los datos de la reunión como lugar, hora y participantes; adicionalmente, se detallan los temas abordados, los acuerdos o resoluciones tomadas. Se debe remitir una copia de dicha acta a todos los participantes de la reunión ya que ayuda como referente para dar seguimiento de las actividades de la organización.

Blogs: esta herramienta proporciona dos grandes ventajas; la primera, aumentar el sentido de pertenencia y favorecer la imagen interna de la empresa; la segunda, crear un blog favorece canalizar debates o discusiones de grupo sobre temas o proyectos de la empresa.

Boletín electrónico: esta herramienta de comunicación ayuda a reflejar las noticias de la organización. La recomendación es que los colaboradores conozcan los asuntos que la organización promueve, para obtener una comunicación más fluida y evitar los rumores.

Buzones de sugerencias: los buzones proporcionan un espacio en el cual los miembros de la organización pueden opinar o brindar sugerencias para el mejoramiento de la empresa. Actualmente, se maneja un buzón virtual por su comodidad de comunicarse vía correo electrónico.

Comidas de trabajo o de celebraciones: se usa para aumentar la interacción y comunicación interna entre los miembros de la organización.

Intranet: la Intranet es una red interna a la cual solo pueden acceder los colaboradores de una empresa. Permite desarrollar todas las actividades de las acciones de comunicación; en otras palabras, esta herramienta abarca a varias que pueden ser: un buzón de sugerencia, foros, debates, charlas en línea, boletín informativo, etc.

Manual de acogida: este documento presenta a la organización, su historia, su estructura, su funcionamiento, sus valores, etc. También, se puede incluir en un manual de acogida el reglamento interno de la empresa en donde se mencione las normas y obligaciones de cada miembro de la organización.

Reuniones de trabajo o informativas: encuentros informativos o de planificación entre los colaboradores de una empresa.

Revista o periódico interno: esta herramienta es usual en organizaciones grandes, refleja los asuntos de la empresa, proporciona una voz y una imagen de los colaboradores en general no solo a nivel gerencial; en algunos casos, la revista o periódico se utiliza como herramienta de comunicación interna y externa.

Se detalla claramente todos los elementos internos de una organización y conformación de la misma, pero es momento de partir al siguiente grupo de estudio que son los grupos de interés externos, su comunicación y sus respectivas herramientas.

1.7.2 Público Externo

Como se mencionó anteriormente, la conexión que debe existir entre los grupos de interés internos y externos es primordial. Si se busca brindar un concepto de lo que son éstos, de manera integral, es decir internos y externos, se puede decir que son “aquellas personas, grupos u organizaciones vinculados a la organización” (Capriotti, 1999, p. 70). Hay que reconocer cuáles de ellos son prioritarios y cuáles son secundarios y qué características tienen cada uno de ellos a nivel personal, grupal o de consumo.

Según Capriotti el análisis de los públicos de la organización está compuesto de tres partes:

- a) El estudio de la estructura de públicos de la organización.
- b) El estudio de la infraestructura de los públicos de la compañía.
- c) El estudio de las características de cada uno de los públicos (Capriotti, 1999, p. 70).

El estudio de los grupos de interés externos implica que al momento del estudio de su estructura se descubre si existen intereses similares en estos en función de la relación con la organización; en otras palabras, la estructura es como

cada uno se vincula y en qué nivel con la organización (externos, internos, prioritarios, secundarios). Después se procede, con el estudio de la infraestructura de los grupos de interés, en saber de qué manera estos obtienen información sobre la compañía. Finalmente, se llega al estudio de las características de los públicos, que permiten a la organización conocer su identidad, sus intereses, productos, servicios y prever sus estrategias. No obstante, dicho estudio requiere de una comunicación externa como se explicará en el siguiente tema.

1.7.2.1 Comunicación Externa

Se puede entender como comunicación externa: “el conjunto de actos de comunicación hacia los públicos externos” (Martínez, 2010, p. 75). En este tipo de comunicación corporativa se extiende el concepto de lo que es la organización o lo que dice de ella la misma organización, lo que emite o proyecta al exterior o lo que los miembros de la organización opinan de ella.

Dicha comunicación está directamente relacionada con la identidad, la imagen y la reputación de la organización. Es un reflejo de lo que sucede dentro de la entidad. Un error muy común es pensar que la comunicación externa es solo transmitir mensajes por medios de comunicación masivos o medios de la empresa. Al contrario de este concepto, al momento de hablar de comunicación externa se la concibe como la suma de todos los actos o formas de expresión que se dan dentro de una organización, incluyendo uno muy importante: la propia conducta de sus colaboradores.

El éxito de obtener una buena comunicación externa es obtener y hacer uso de las herramientas adecuadas que permitan llegar a los públicos externos y dichos públicos proyecten la imagen que la empresa busca. A continuación se detalla varias herramientas válidas para la comunicación externa.

1.7.2.2 Herramientas de Comunicación Externa

Las herramientas válidas para la comunicación externa son casi innumerables, porque son todas aquellas que se pueden identificar con el marketing, publicidad, relaciones públicas con la diferencia que no todas garantizan el éxito.

Cada empresa u organización debe tener un previo análisis o un plan de comunicación enfocado hacia el exterior, en los grupos de intereses prioritarios o secundarios a los cuales se desea llegar.

La autora Yolanda Martínez proporciona ejemplos de herramientas de comunicación externa como:

- Acciones y soportes promocionales: packaging (empaquete, embalaje, etiquetado), concursos, cupones de descuento, muestras. Son técnicas de promoción de ventas a través de mensajes que remiten a acciones con alguna opción de beneficio o de compra.
- Atención telefónica gratuita: disponer de un área de atención al cliente, que propende a la fidelización.
- Boletines: para soporte en la comunicación a un público concreto.
- Merchandising: promoción y publicidad en los puntos de venta.
- Notas y comunicados de prensa, ruedas y conferencias de prensa, página web y medios como Facebook, Twitter y visitas guiadas o tours por la empresa (Martínez, 2010, pp. 78-79).

Obtener una comunicación adecuada, emitir correctamente los mensajes al público que se desea llegar y tener una idea clara hacia dónde vamos, qué se

busca y qué se desea lograr, conlleva una planificación que es el punto de partida para el cumplimiento de una meta.

1.8 PLANIFICACIÓN

En un concepto general se puede decir que por medio de la planificación se llega a conseguir algo por medio de pasos o procesos para llegar al objetivo u objetivos que se desea cumplir.

Toda empresa se plantea objetivos o una meta por cumplir, la cual suele ser semestralmente o anualmente, la clave para el éxito del cumplimiento de un objetivo o meta es la creación de un Plan de Comunicación, otra de las múltiples herramientas que proporciona la Comunicación Corporativa, a continuación se puede conocer todo lo que abarca un Plan de Comunicación y su efectividad en el medio empresarial.

1.8.1 Plan de Comunicación

Se puede decir que un plan de comunicación es “la suma de estrategias que definen la política de comunicación de la organización que es algo así como la estrategia referencial de la que emanan y a la que se ajustan todas las acciones en comunicación” (Martínez, 2010, p. 55).

La planificación tiene un valor muy importante, es esencial que se piense detenidamente qué es lo que se va hacer y en qué orden o secuencia se lo va a realizar para poder lograr el objetivo u objetivos planteados por la organización.

Un plan de comunicación debe ser estratégico, “la planificación estratégica consiste en decidir dónde se quiere estar en el futuro (el objetivo) y cómo se llega hasta ahí (las estrategias)” (Wilcox, 2006, p. 193).

La elaboración de un plan de comunicación permite no estar a la deriva y evitar repetir las mismas actividades. Antes de elaborarlo se debe realizar un análisis de la situación actual de la empresa, obtener la mayor parte de información. La parte estratégica no puede quedar de lado, el profesional debe analizar qué es lo que se puede hacer, crear estrategias creativas y tácticas adecuadas.

“Hablar de estrategia en comunicación equivale a hablar de planificación” (Martínez, 2010, p. 54). El plan permite conocer qué se va hacer, cómo se lo va ejecutar. Un plan de comunicación consigue que la comunicación sea eficiente y obtener los mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, como también medir esos resultados para ir hacia un mejoramiento continuo.

Todo plan de comunicación es un proceso que se desarrolla por medio de pasos, los cuales son elementos esenciales, que se conectan uno con otro. Se manejan por medio de una secuencia y un orden a seguir. A esto se atribuye el nombre de planificación, cuyos elementos se detallan a continuación.

1.8.2 Elementos del Plan de Comunicación, pasos a seguir

El plan de comunicación se compone por lo general entre 8 a 10 pasos fundamentales, por medio de cuya adecuada aplicación el profesional de comunicación corporativa debe buscar cambiar la situación comunicacional actual de la empresa y motivar a que todos sus miembros participen en la ejecución de dicho plan, por el simple hecho que la comunicación bajo el modelo del siglo XXI ya no es propiedad del Dircom (director de comunicación social y su equipo) sino es parte integral y responsabilidad de toda la organización.

Un plan de comunicación tiene varios modelos, según el autor. En esta ocasión se incluye dos modelos, el primero la guía que presenta la autora Yolanda Martínez, quien lo estructura en 10 pasos, y segundo el propuesto por

Dennis Wilcox, que lo sintetiza en 8 pasos. Se comenzará con el plan de Martínez:

1. Conocimiento del entorno y de la organización

“Necesidad de cambio partiendo del análisis de la empresa y de su entorno” (Costa, 2010, p. 140) en este paso se busca evaluar la situación actual de la organización y su ubicación en el contexto social en el momento de diseñar un plan de comunicación. También, se debe anticipar la evolución del entorno en el cual la actividad de la empresa se desarrolla y el tiempo de vigencia del plan de comunicación que se va a elaborar.

“Los indicadores sociales y económicos externos nos darán el contexto” (Martínez, 2010, p. 57), en esta parte se busca recordar la importancia de conocer y analizar los aspectos sociales en los cuales la empresa se desarrolla o en otras palabras el entorno que le rodea y obtener una idea más clara de la situación al poder conocer los factores económicos que ayuden o puedan afectar a la organización al momento de elaborar el plan.

Asimismo, es primordial conocer los factores internos, como los objetivos de la empresa, balances económicos, previsiones de ingresos, necesidades, manejo de la comunicación, etc. Estos factores tanto internos como externos son indispensables conocerlos a fondo antes de diseñar el plan y proyectar el trabajo de comunicación externa o interna.

2. Revisión de los activos de comunicación en la organización

El autor en este paso explica cómo las auditorías de comunicación son una herramienta esencial como punto de partida para la elaboración del plan.

“Lo ideal de una auditoría de comunicación bien planificada son los estudios o datos sobre el entorno económico, tecnológico, socio-demográfico, político,

internacional y ecológico”. (Martínez, 2010, p. 57). El éxito de una auditoría de comunicación debe brindar información sobre tendencias en la comunicación, imagen corporativa, medios de comunicación que tiene la empresa, nivel de comunicación que maneja la organización, etc. Con la auditoría de comunicación no se busca complicar a la organización, ya que no todas tienen el tiempo ni los recursos para un estudio tan profundo, pero si es importante que por lo menos se pueda evaluar y conocer qué recursos de comunicación dispone la empresa y cómo hace uso de ellos internamente como externamente.

3. Fijación del objetivo principal y de los objetivos secundarios

Después que se conoce la situación de la organización, se debe decidir y tener claro hacia dónde se quiere ir. En esta etapa es fundamental definir el objetivo general y los objetivos secundarios en comunicación.

Fijar correctamente los objetivos es fundamental porque “todas las estrategias y las acciones que se realicen para desarrollarlas se van a diseñar en función de ese objetivo” (Martínez, 2010, p. 57).

Antes de generar el objetivo general es recomendable preguntarse ¿Qué voy a conseguir con dicho objetivo?, ¿se ajusta realmente a la situación?, ¿es realista y alcanzable?, ¿puede medirse su efectividad? (Wilcox, 2006, p. 199).

“Un objetivo suele definirse en relación con los resultados del programa y no con necesidades del mismo” (Wilcox, 2006, p. 199). Para explicar, en otras palabras, los objetivos no deben ser medios sino fines y poder centrarlos en esos fines para lograr llegar al cumplimiento de los mismos. Es importante que los objetivos puedan reforzar a los objetivos de la organización.

La organización debe fijar hacia dónde quiere orientar su política de comunicación; por ejemplo: cómo darse a conocer a la sociedad, definir su

imagen, mejorar su clima laboral. Es importante recalcar que los objetivos secundarios que se planteen en el plan de comunicación deben tener una concordancia o coherencia con el objetivo general o principal y ser un apoyo para el mismo. “El plan traza cómo hacer para lograrlo y ha de incluir los objetivos, los plazos, las acciones y los recursos necesarios para conseguirlo” (Martínez, 2010, p. 58). Entonces hay que definir las acciones y la política de comunicación de la organización (si no existen políticas de comunicación hay que crearlas).

4. Diseño de la estrategia para conseguirlo

“Cada objetivo precisa de una estrategia a través de la que se definan los públicos a los que se dirige y la tácticas para conseguir los objetivos marcados” (Martínez, 2010, p. 58). En esta etapa del plan de comunicación se puede adjuntar un paso adicional que es la definición de los grupos de interés. Las estrategias a plantearse deben estar dirigidas a grupos de interés específicos y bien definidos. Es importante que se comprenda lo que constituye el stakeholder prioritario y el secundario para poder lograr el cumplimiento de los objetivos del plan de comunicación. “Este conocimiento también permite tener las líneas directrices para la selección de las estrategias y tácticas adecuadas” (Wilcox, 2006, p. 204), de esta manera se podrá llegar a los públicos ya definidos.

La estrategia es la que describe de qué manera se va alcanzar los objetivos planteados en el plan de comunicación. La estrategia proporciona “líneas directrices y temáticas para el programa global” (Wilcox, 2006, p. 204).

Como el autor Wilcox menciona que se puede destacar una estrategia general o que el plan pueda tener varias estrategias que vayan acorde con los objetivos y los públicos seleccionados. Desde la estrategia parte las técnicas y las tácticas a utilizarse que se explican en el siguiente paso.

5. Definición de acciones y herramientas de comunicación.

En esta etapa se define la forma en la cual se va a llevar la estrategia por medio de acciones y herramientas específicas que serán utilizadas en función de las técnicas a elegir. Es importante aclarar que técnicas no es lo mismo que tácticas, ya que la técnica define “los procesos a través de los cuales el profesional enfocará el tema (...), las técnicas definen el cómo hacerlo” (Wilcox, 2006, p. 205) de manera general, mientras las tácticas es el cómo hacerlo pero en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas. Para poder aclarar este concepto el autor Wilcox explica que las tácticas corresponden con iniciativas puntuales a través de situaciones y problemas que se presenten de forma inmediata y esquiven los obstáculos acorde a una situación determinada.

En este paso se ingresa a definir los canales que se van usar para difundir los mensajes, la forma de comunicar dichos mensajes, los plazos y la frecuencia de uso de estos canales comunicacionales. También, es el momento de concretar el mensaje “qué se dice, quién, cuándo y a quién lo dice; fijar los equipos de trabajo y las áreas de acción y responsabilidad” (Martínez, 2010. p. 58). Cada miembro que participa del plan debe marcar los recursos que serán necesarios para ser operativos y concretar el calendario y presupuesto.

6. Implementación de las actuaciones previstas.

En esta fase el plan se hace operativo y se ejecutan las acciones. “Una parte consubstancial de la definición del calendario consiste en planificar por adelantado” (Wilcox, 2006, p. 209). En dicha etapa es el momento de convocar una rueda de prensa o elaborar un comunicado, también se puede utilizar otros medios como página web o usar un boletín interno dependiendo de los canales que ya se han definido, entre otros.

7. Revisión de la respuesta de agentes externos para adecuar las actuaciones previstas.

En este paso se identifica dos actitudes, como Yolanda Martínez explica que: “es la actitud proactiva de la organización la que lleva implícita un seguimiento del flujo de mensajes y la actitud reactiva latente para conocer si el flujo no se desvía de los objetivos o el mensaje se desvirtúa” (Martínez, 2010, p. 59).

No basta solo haber planificado el plan de comunicación, es importante mantener alerta y darle un seguimiento adecuado y poner en marcha medidas correctoras que hubiéramos previsto.

8. Estimación de beneficios económicos de la actuación.

Ningún plan se encuentra completo sin un presupuesto, tanto el cliente como las empresas se preguntan cuál será el costo de dicho plan, pero siempre la organización debe tener claro el presupuesto que pueden adquirir para realizar el plan de comunicación planteado o, en otras palabras, el presupuesto debe ir acorde a los objetivos planteados por la empresa.

Actualmente, muchas empresas dependen de su imagen: En un mundo globalizado es fundamental la imagen, “las organizaciones han comprendido que en estos momentos difíciles su imagen necesita de los expertos en comunicación para sostenerse” (Martínez, 2010, p. 60).

Se debe tener claro que si la organización busca cumplir objetivos grandes, el presupuesto debe cubrir esas necesidades pero no se debe olvidar que siempre hay opciones de comunicación que puedan ayudar a que el presupuesto baje.

9. Revisión de la efectividad de la estrategia del plan.

Se debe realizar un análisis honesto; el resumen de resultados brindará la respuesta para ser felicitados por los aciertos, pero también poder identificar lo que no ha funcionado y por qué motivo. La revisión debe hacerse de todas las etapas del plan de comunicación y lo que no ha funcionado “se anota como referencia para otras actuaciones de forma que se puedan optimizar el plan progresivamente” (Martínez, 2010, p. 60).

La propuesta de Wilcox, más concreta, se centra en los siguientes pasos:

1. Diagnóstico

2. Objetivos

2.1. Generales

2.2. Específicos

3. Mapa de grupos de interés

3.1. Prioritarios

3.2. Secundarios

4. Estrategias

Lo que se quiere hacer

5. Tácticas

Cómo se lo quiere hacer

6. Planning

Plan operativo anual (POA)

7. Presupuesto

8. Evaluación

2 CAPÍTULO II: CRISIS EN UNA ORGANIZACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN A LAS CRISIS INSTITUCIONALES

Desastres naturales, accidentes dentro de la organización, acoso sexual, sucesos de gran notoriedad, mal manejo de los recursos de la empresa, etc. Existen varias situaciones de crisis que puedan generarse internamente o de forma exterior a la organización.

Todos los aspectos mencionados anteriormente son los ejemplos más comunes a los cuales se enfrenta una organización día a día y mucho más en entidades que se encuentran en el centro de los medios de comunicación como es el Ejército ecuatoriano con su cerebro que es el Comando General del Ejército, que por ser una institución gubernamental se ve amenazada constantemente por situaciones de crisis “cualquiera sea la situación que despierte la atención de los medios, los involucrados deberían estar preparados para dar explicaciones a la prensa” (Amado, 2003, p. 127). En este capítulo se explicará detalladamente sobre las crisis institucionales, los públicos afectados y cómo prevenirlas.

Para iniciar este capítulo es recomendable que se proporcione un concepto claro de lo que es una crisis.

2.1. ¿QUÉ ES UNA CRISIS?

Varios autores suelen citar diversos conceptos de lo que es una crisis organizacional, por ejemplo el autor Ole R. Holsti (1997, citado en Wilcox, 2006, p.325), define la crisis como: “situaciones caracterizadas por la sorpresa, una gran amenaza a valores importantes y un breve período para tomar una decisión”.

Thierry C. Pauchant e Ian. J. Mitroff, autores del reconocido libro *Transforming de Crisis- Prone Organization*, conceptualizan a la crisis como: “un trastorno

que afecta físicamente a todo el sistema y amenaza sus supuestos básicos, su sentido objetivo de sí mismo, su centro existencial” (Wilcox, 2006, p. 325).

Con el siguiente concepto se puede tener una idea clara de que las crisis no solo afectan a las organizaciones privadas sino a las organizaciones de nivel público y en este caso pueden afectar al Comando General del Ejército ecuatoriano, la institución de estudio. Steven Fink, autor del libro *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, menciona el siguiente concepto:

Las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del Gobierno, interfiriendo con las actividades normales, y dinamitando la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases. (Wilcox, 2006, p. 325).

En otras palabras, una crisis institucional se puede dar de forma inmediata por un evento inesperado o puede venir por toda una serie de situaciones. Varios estudios han reflejado que no todas las crisis son inesperadas.

Wilcox en su libro *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas*, menciona un estudio realizado en el Instituto de Gestión de Crisis de Indiana, el cual reveló que tan solo el 14% de las crisis empresariales son inesperadas, mientras el 86% restante constituyen crisis denominadas en ciernes; en otras palabras, la organización está consciente del daño que dicha crisis puede ocasionar a la organización mucho antes de que los públicos conozcan los hechos.

Adicionalmente, con dicho estudio se refleja que la falta de dirección o manejo en situaciones de crisis llevó al 78% de empresas a sufrirlas. Al momento son muy pocas las empresas que manejan un manual de crisis o un plan; por lo tanto, se expone a la organización a un hundimiento o el deterioro total de su imagen interna como externa.

Por lo expuesto es importante fortalecer el concepto de crisis:

“Un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general” (Wilcox, 2006, p. 324).

2.2 PÚBLICOS EN MEDIO DE SITUACIONES DE CRISIS

Se debe recordar que una crisis es cualquier tipo de incidente que afecta de manera negativa a la organización, “una crisis es una rotura en el equilibrio actual de la empresa que compromete el logro de las metas que está tiene marcadas” (Barquero, 2003, p. 273). Es importante recalcar que no todos los problemas o contratiempos que puede afectar a una organización se convierten en una crisis; por ejemplo, se puede llamar una crisis si dentro de la empresa se rompe o se daña una máquina muy costosa y si esta afecta la entrega de los productos al cliente, con retrasos, o la empresa no puede asumir el coste de la reparación de la máquina y conlleva a problemas mayores y así sucesivamente. “Un problema se convierte en crisis en función de sus efectos y sobre todo de la percepción que los diversos públicos tengan de dichos efectos” (Barquero, 2003, p. 273).

Por este motivo, toda organización debe estar comunicada y tener una conexión con su entorno o, en otras palabras, se puede decir que la empresa “debe de estar en sintonía con la sensibilidad predominante en el entorno” (Barquero, 2003, p. 284). De aquí se puede partir para catalogar si dicha situación puede ser o no una crisis. El entorno y sus públicos proporcionan el nivel de magnitud o gravedad de la situación de crisis.

Se puede decir que una situación que no se catalogue como crisis por parte del entorno y sus públicos, le evita a la organización redactar un plan de comunicación para afrontar la crisis, pero no se puede dejar de lado el diseñar

un manual de crisis, ya que si se presenta un problema la empresa debe tener la capacidad de solucionarlo y qué mejor ayuda con un manual de crisis como guía.

Para ejemplificar, actualmente la protección ambiental y la línea ecológica es un tema que las empresas deben manejarlo de una forma correcta; por ejemplo, en una empresa petrolera las malas prácticas que deriven en un accidente como un derramamiento de petróleo u otras empresas que no manejan adecuadamente sus desperdicios químicos, son temas muy delicados que pueden acarrear graves problemas a la organización. Posteriormente, la opinión pública pedirá explicaciones y la empresa debe estar en condiciones de proporcionar respuestas.

A lo largo del tiempo empresas muy reconocidas han pasado por situaciones de crisis graves, pero muy pocas han podido entender la importancia de los públicos cuando se presenta una crisis y, por este motivo, no han logrado sobrellevar y salir adelante o hasta han desaparecido.

Por lo tanto, es muy importante “conocer los valores vigentes en cada momento y en cada entorno cultural en el que la organización desempeñe sus actividades” (Barquero, 2003, p. 284).

Las empresas deben identificar las tendencias que permitan a la organización anticiparse a los cambios y deben revisar permanentemente la lista de valores que fueron redactados por la entidad, pues estos están en constante cambio.

También, es importante que una organización investigue sobre la percepción que tienen los públicos estratégicos con respecto a las situaciones de riesgo.

Según el autor José Lara López (2003, p. 284) explica que si un riesgo es percibido como fácilmente evitable, la opinión pública acusará a la empresa por incurrir en dicho riesgo aunque los daños hayan sido leves. Por otro lado, si el

riesgo es percibido como casi inevitable, la opinión pública será más comprensiva con la entidad que haya sido afectada por esa situación de riesgo.

La organización debe ser cuidadosa con sus públicos estratégicos y su percepción en situaciones de riesgo, ya que la empresa depende en una parte importante de ellos para la solución de la crisis. “Comunicar es sintonizar con la sensibilidad y los valores de la audiencia” (Barquero, 2003, p. 284). Dichos valores son la referencia que ayuda a determinar los mensajes adecuados para con los públicos estratégicos.

Al momento de presentarse situaciones de crisis en una organización es primordial el saber cómo actuar y la forma de dirigirse a cada público estratégico. A continuación se explicará la importancia del público interno frente a una crisis.

2.2.1 Públicos Estratégicos y su Afectación en Situaciones de Crisis

Se debe recordar que cada situación de crisis es muy diferente una a otra y dependiendo de ello se tienen distintos niveles o grados de afectación, tanto en el público estratégico interno como en el externo. Como ya se explicó, los públicos estratégicos internos son los que tienen una relación directa con la organización y son sobre todo los colaboradores, por ende, cuando se presenta una crisis en cierta parte, los afecta directamente o indirectamente, dependiendo del tipo de crisis y sus implicaciones.

La correcta comunicación en situaciones de crisis es la herramienta principal para poder controlar a los públicos estratégicos evitando o disminuyendo ciertos efectos que trae una situación de crisis. A continuación se mencionará algunos ejemplos:

- Negación inicial del problema: la mayoría de empresas cometen el grave error de negar el problema, el cual tiene una gran repercusión a nivel

interno como externo; no hay mejor consejo que afrontar la realidad y si se cometieron errores hay que reconocerlos. La mentira y la falta de transparencia son los peores enemigos para resolver con éxito una crisis.

- La organización al momento de presentarse una situación de crisis dichos públicos estratégicos suelen añadir presión y sienten la necesidad de obtener información de lo que está pasando en la organización.
- Infravaloración del problema cuando la realidad lo impone: la empresa no presta la importancia que debe al problema o futura situación de crisis, en otras palabras subestima o no se interesa por el problema.
- Creación de rumores y desvío de información poco confiable: al no proporcionarles la información adecuada a los públicos estratégicos se genera una cadena de rumores que puede afectar en gran manera en la solución de la crisis, proporcionando filtración de información poco confiable o veraz. Como consecuencia se crea desconfianza y quejas por parte de los afectados y repercusiones en los medios, como información de patrón agudo o alarmante.

A los públicos estratégicos se los debe considerar agentes informadores, pues se puede decir que son transmisores de información de primera mano cuando una empresa está sumergida en una situación de riesgo. Hay que recalcar que “no sería aceptable para la opinión pública que los propios trabajadores de la organización no sepan qué decir con respecto a la crisis” (Barquero, 2003, p. 295), aunque es peor que dichos empleados, que no están correctamente informados, divulguen su parecer con respecto a la crisis de la empresa.

Ellos son un eje importante en la solución de una crisis, el correcto manejo de brinda la información que se necesita y proporciona una comunicación oportuna a la empresa una ayuda, caso contrario conllevaría a generar un problema mayor. “La empresa se debe asegurar de que los colaboradores

sigan identificados con sus objetivos y procedimientos” (Barquero, 2003, p. 295).

Dentro de los públicos estratégicos es recomendable dar prioridad a los vinculados con el sector afectado por la crisis.

No solo el público interno se ve afectado, también el público externo ya que cada situación de crisis perjudica en un grado menor o mayor a cada público. A continuación se explicará tal situación.

2.2.2 Públicos que puedan verse afectados en situaciones de crisis en el Comando General del Ejército

Mientras más relacionados se encuentren con la organización los públicos estratégicos mayor será la afectación, por ende ante una crisis existen cambios sustanciales, ya que las variaciones dependen de la circunstancias (Barquero, 2005), de las características propias de cada crisis y de la información proporcionada con respecto a la situación de crisis presentada.

Los principales públicos externos que se ven afectados frente a una crisis son los clientes, porque son la razón de una empresa, ya que sin clientes no podría existir y, por ende, hay la obligación de mantenerlos informados.

Como el autor Barquero explica, mientras “todo aquello que se pueda transmitir para mejorar el nombre y prestigio de la organización, también lo será en favor a los clientes” (Barquero, 2005, p. 121). Con esto la organización busca crear lazos más estrechos con sus clientes y obtener beneficios como aumentar la credibilidad y confianza.

Dicha tarea tiene un constante trabajo por parte del Departamento de Relaciones Públicas, Comunicación, Imagen Corporativa o el nombre que se identifica al área gestora de la comunicación. El profesional en comunicación

debe estar presente en la coordinación entre los clientes, la empresa y el entorno, hay que tomar en cuenta “que los juicios que formulen los públicos con respecto a la empresa influirán de manera favorable o desfavorable en el mantenimiento y demanda de nuevos pedidos en función de esta imagen que transmite” (Barquero, 2005, p. 121). Por esta razón la empresa debe buscar tener una buena imagen y constantemente mejorarla con sus públicos más directos ya que estos influenciarán en los públicos indirectos, proporcionando una ayuda a la empresa en situaciones de crisis.

Las empresas deben evaluar la reacción de cada uno de los públicos y una línea base es compararla con anteriores situaciones de crisis o casos similares. Es necesario identificar “las resistencias y recelos que cada uno de los públicos implicados van a manifestar ante la crisis” (Barquero, 2003, p. 294), esto proporciona a la organización una pista sobre el enfoque que se le debe dar a los mensajes al momento de comunicar durante una crisis.

Para ahondar más en el tema se procederá a explicar las fases de una situación de crisis.

2.3 FASES DE UNA CRISIS INSTITUCIONAL

Excepto en las crisis que se presentan súbitamente en una organización, el autor Martínez plantea un nuevo enfoque al momento que una organización se enfrenta a una crisis. Se puede identificar tres fases: precrisis, desarrollo y declive. También, se explica que se puede diferenciar tres actitudes por parte de los responsables de gestionar la comunicación que son: prevenir, actuar, evaluar y nuevamente volver a prevenir. Las acciones más determinantes suelen decidirse en la primera de ellas (prevenir), es decir, antes de que estalle el problema.

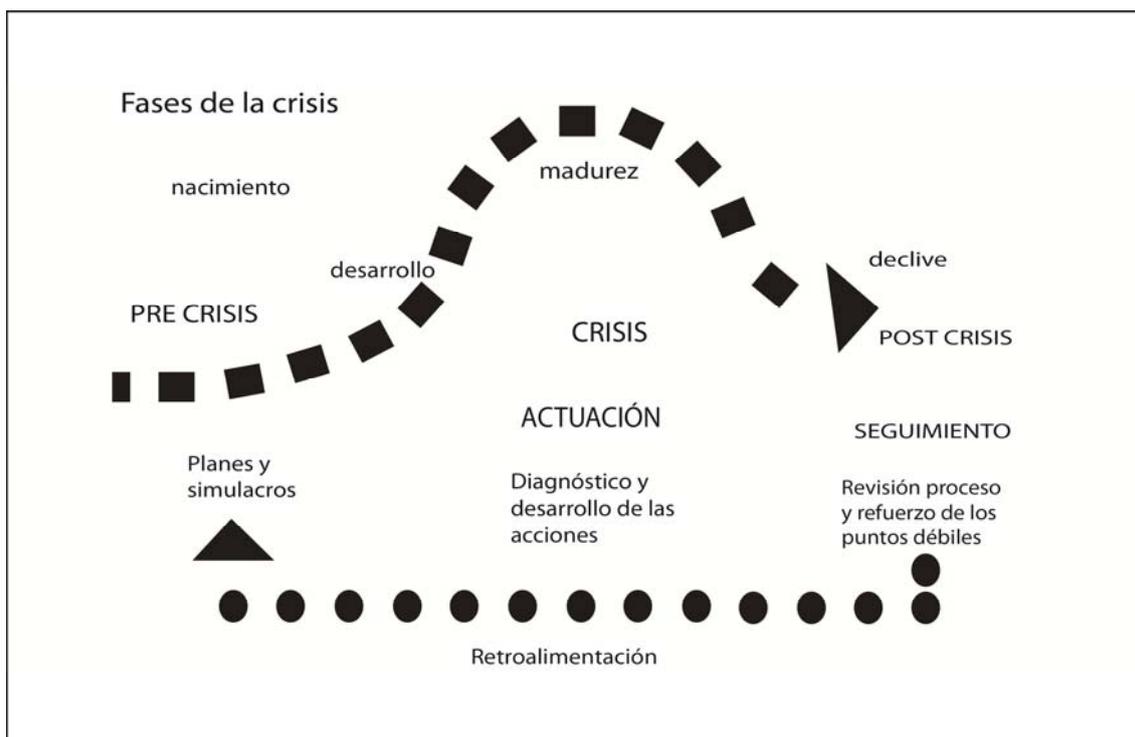


Figura 3, Fases de una crisis. Fases de una situación de crisis.

Tomado de: Martínez Yolanda de (2010) Comunicación Social Corporativa. p.109

Al conocer las fases de la crisis partiendo desde la precrisis hasta la poscrisis se puede concluir que el uso de las herramientas adecuadas de comunicación son esenciales para cada etapa, desde un plan de comunicación para enfrentar, la crisis hasta la creación de un manual de crisis como guía. No obstante, es importante conocer los principales tipos de crisis a los cuales se puede enfrentar una organización.

2.3.1 Tipos de Crisis

No hay crisis iguales, cada una es distinta a la otra y dependen de la organización en la que se presenten. Además, se puede decir que cada situación de crisis depende también de muchos factores como: su gravedad; si es focalizada o de espectro amplio; predecible o impredecible; grado de impacto mediático; tiempo de solución; entorno, si es local, nacional o internacional; públicos que afecta directa e indirectamente, entre otros. Pero, si hay referentes, sobre la base de experiencias anteriores, que permiten clasificar los tipos de crisis y sus posibles y más adecuadas soluciones:

- Imprevisibles: aparecen súbitamente, sin indicios previos.
- Provocadas: una decisión de la organización que desencadena la situación, incluso a veces intencionalmente.
- Latentes: son una amenaza constante (Martínez, 2010, p. 110)

Es importante conocer detalladamente cada tipo de crisis y el efecto que causa en una organización al momento de presentarse.

2.3.2 Crisis Imprevisibles o Imprevistas

Las crisis imprevistas son “sucesos que siendo susceptibles y probables de desencadenarse, pueden presentarse de forma súbita o accidental” (Barquero, 2005, p. 137); son eventos que llegan sin previo aviso, se puede decir que hay la posibilidad que suceda un accidente, pero se desconoce cuándo y cómo puede darse y si realmente sucederá.

Este tipo de crisis tienen efecto en actividades industriales; por ejemplo, como industrias químicas o nucleares que tengan un trabajo con un alto factor de riesgo.

Esto no significa que el resto de las empresas están libres de estas situaciones de crisis, pero cada tipo se potencializa en el riesgo según la actividad que tenga la empresa.

En estas situaciones existe muy poco tiempo para reaccionar y pueden provocar una crisis grave si no se toman las medidas adecuadas “tanto en la gestión empresarial como frente a la opinión pública para no dañar posteriormente la imagen, credibilidad y confianza tanto en el presente como en el futuro” (Barquero, 2005, p. 137).

Este tipo de crisis no solo afecta al sector industrial, sino también a las empresas que brindan un servicio o venta de algún producto. El autor José Daniel Barquero expone los principales riesgos que se presentan en las crisis imprevistas y los divide en función de su actividad, agrupándolos de la siguiente manera:

- Atentados.
- Incendio de una fábrica.
- Destrucción total, terremoto, inundación.
- Accidentes de empleados o de fábrica graves.
- Distribución al mercado de un producto contaminante y dañino para la salud.
- Estudios científicos que afirmen algo en contra del producto y aparezcan de improviso en los medios de comunicación con datos fidedignos (Barquero, 2005, p. 137).

2.3.3 Crisis Provocadas

Como su nombre lo menciona, son crisis provocadas por la misma organización, por medio de situaciones que ya son conocidas por la institución y que, por no disponer de una cultura en el manejo de crisis, desencadenan innecesariamente en eventos que conllevan a crisis por ejemplo, una empresa que sabe que no tener escaleras de emergencia puede provocar que en un incendio muera gente.

2.3.4 Crisis Nuevas con Indicadores Previos

Son “crisis sobre las que se conocen las causas que las pueden desencadenar y de cuales se conocen los indicadores previos” (Barquero, 2003, p. 285); en otras palabras, en este tipo los indicadores previos mencionados dan a conocer anticipadamente que una crisis puede presentarse; por lo tanto, el principal esfuerzo es prevenir para que no desencadenen en una crisis.

Aquí se debe manejar con mucho cuidado, sobre todo en los públicos estratégicos, ya que podrían convertirse en enemigos que lleven a la empresa a una ruptura total.

Es importante recalcar que en estas crisis la ayuda de un profesional en comunicación es fundamental. Este debe ser capaz de analizar el porqué de la crisis y brindar las soluciones oportunas y que deriven en la conclusión del evento crítico con la menor afectación a la imagen institucional.

2.3.5 Crisis Latentes

Son las crisis que se encuentran relacionadas con el círculo de directivos o altos mandos de una empresa, tanto pública como privada. Un ejemplo claro puede ser cuando existe un mal uso de fondos económicos, actos poco honorables de un directivo como sobornos, corrupción o falta a la moral.

La acción más grave puede ser que los directivos de la empresa tengan una gestión o manejo de la empresa de forma indebida usando o aceptando sobornos, corrupción económica, maquillando datos como informes de contabilidad, etc.

La organización en general puede no estar al tanto de dichos actos, aunque queda la duda de porqué este tipo puede entrar en el grupo de crisis provocadas la explicación es la siguiente: al ser conocidos dichos actos por un

grupo en específico de personas, que puede ser el círculo de directivos de una empresa, este grupo ya conoce las consecuencias de estas acciones las mismas que pueden provocar una crisis o en otras palabras acciones intencionalmente provocadas.

Barquero explica, que en las crisis latentes puede darse el caso de que la cúpula directiva se fraccione en bandos con posiciones enfrentadas y la gravedad de la crisis aumente mucho más (Barquero, 2003, p. 286).

Las crisis latentes “pueden ser muy voraces con la organización, dado que la naturaleza de su origen impide que se diseñen planes para gestionarlas” (Barquero, 2003, p. 286); sin importar que la situación de crisis solo haya sido provocada de forma individual, conlleva serias consecuencias a la organización como destruir la imagen corporativa, pérdida de clientes y públicos estratégicos para la empresa finalmente la total desvalorización de la credibilidad de la organización.

Es importante que una empresa se pueda informar sobre los tipos de crisis, ya que proporciona una idea más clara sobre lo que puede enfrentar. Sin embargo, como existen problemas, también hay soluciones. El siguiente tema explica las estrategias para el manejo de una crisis.

2.4 ESTRATEGIAS PARA MANEJO DE CRISIS

A continuación se adjunta una figura en la cual se puede observar los principales errores que cometen las empresas al momento de presentarse una crisis.

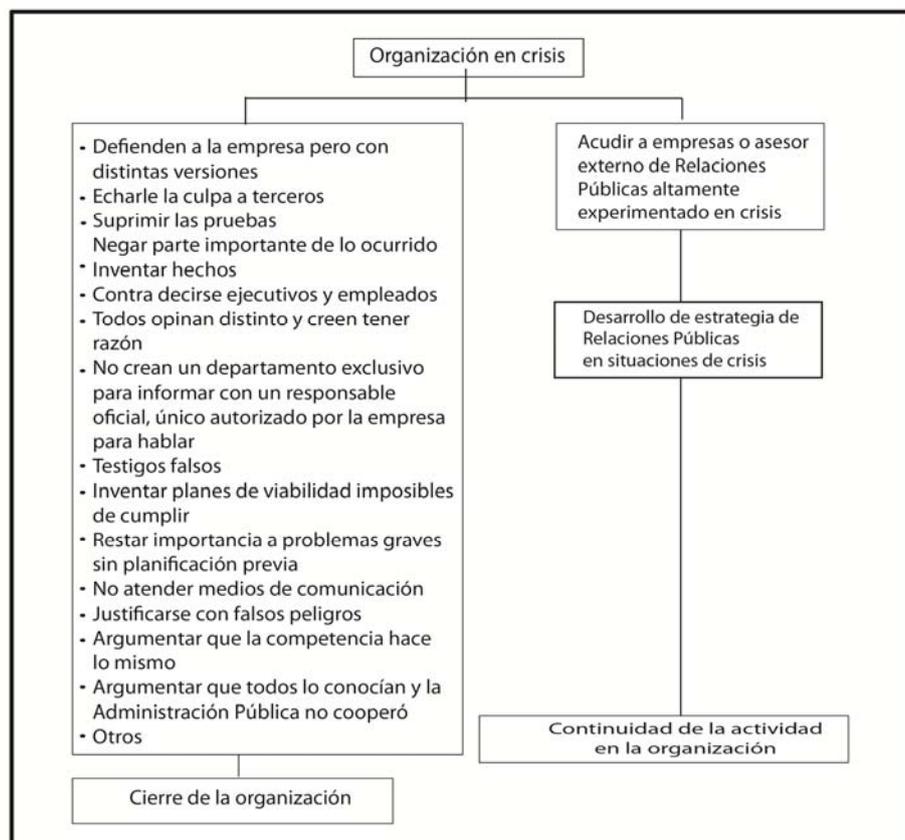


Figura 4. Principales errores frente a una crisis. Fallos comunes que las empresas cometen al momento de una crisis.

Tomado de: Barquero José Daniel de (2005) Comunicación Estratégica. p.123

“Evitar la desesperación, concentrarse en informar, si se niega a hablar, otros lo harán y también cundirán los rumores” (Barrini, 1992, p. 190), el hecho de comunicar en situaciones de crisis significa hacer prevención. Las grandes corporaciones están acostumbradas a simular cómo se actuaría en una situación de crisis y elaboran un plan de crisis, en el cual se describe qué, quién y cómo se informará. El plan al momento de presentarse una situación de riesgo es la mejor herramienta y aliado para evitar malas acciones que afecten la imagen de la organización. Muchas organizaciones descuidan este tema, pero otras al tener un plan de crisis o un manual de crisis y la capacitación de su cuerpo directivo, tiene muchas oportunidades de salir con éxito.

En el libro de Comunicación Social Corporativa el profesor Juame Fita propone cuatro posibles actuaciones estratégicas. Es importante recordar que según la

situación de crisis y el grado de responsabilidad se plantean estas estrategias que ayudarán a orientar el plan de crisis.

1. Estrategia del silencio: “solo en crisis pequeñas, sin mucha presión mediática” (Martínez, 2010, p. 108) se utiliza un mínimo de comunicación. Esta estrategia se puede considerar válida cuando la respuesta de la organización ayudaría a promover o aumentar la difusión de la crisis.
2. Estrategia de la negación: “la organización niega responsabilidad, participación o interés en el asunto que provoca la crisis” (Martínez, 2010, p. 108). Es recomendable esta estrategia siempre y cuando esté comprobado y sea cierto que no existe ninguna vinculación con el problema.

Si la empresa no cumple con este requisito, negar es la peor decisión que puede tomar en una crisis institucional.

3. Estrategia de transferencia de responsabilidades: “el culpable es un tercero” (Martínez, 2010, p. 108). Esta estrategia permite a la empresa ganar tiempo pero deber ser aplicada como en el anterior caso, solo cuando la organización no se encuentre involucrada y no tenga nada que ver con el hecho. La transferencia de responsabilidad debe ser confirmada, que un tercero es el responsable.
4. Estrategia de la confesión: “se reconoce la culpabilidad y se colabora con los medios” (Martínez, 2010, p. 109). Esta estrategia no es la más fácil de aceptar por parte de las cabezas de una organización, pero si es la mejor de las actitudes si la empresa es responsable por dicha situación y lo mejor es asumirla públicamente y gestionar acciones que puedan revertir el impacto negativo de la situación.

Al momento de presentarse una crisis no es suficiente solo plantearse buenas estrategias para manejarla, es indispensable que la empresa realice un análisis

estratégico para lograr tener un mayor enfoque, a continuación se explica dicho tema.

2.4.1 Análisis Estratégico

Cada tipo de crisis debe tener una estrategia bien planteada y totalmente direccionada. Primero, disponer de un manual de crisis, aunque también debe existir un plan estratégico consistente, a la par y como parte del manual, formulado por personas expertas en el manejo de crisis. Con dicho análisis la organización puede detectar los posibles puntos débiles y fuertes para proceder a redactar estrategias y tácticas que son “notas de actuación que previamente habrán sido planificadas de forma ordenada y concisa que servirán de base para la preparación del citado manual” (Barquero, 2005, p. 139).

Realizar un análisis de crisis brinda la pauta general para prevenirlas y manejarlas; la creación de un manual es la guía para manejar dicha situación; adicionalmente, el manual debe adaptarse según el riesgo provocado, ya que como se mencionó anteriormente, cada crisis es diferente a otra.

Como parte del análisis de la estrategia se establecerán las siguientes fases y de esta forma estudiar a profundidad la imagen de la compañía. El autor José Daniel Barquero divide este estudio en las siguientes:

- Análisis interno de la organización: permitirá conocer sus divisiones, departamentos, políticas de la empresa para poder estudiar cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Análisis externo de la organización: para detectar los inconvenientes que pueden provenir tanto de los clientes, organismos del Estado, medios de comunicación, competidores, entre otros, analizando el grado de liderazgo, captación del mercado, tendencias respecto al sector y al mercado, etc.

- Recopilación y tabulación de opiniones, a través de las auditorías de imagen, de los distintos sectores y públicos; en esta parte también incluye datos sobre los agentes de valores, accionistas, inversores, medios de comunicación y opinión pública; en general así se puede conocer qué opinión tienen estos públicos con respecto a la organización y dar una idea clara de cómo manejarlos cuando se presente una situación de crisis.

Posteriormente de realizar el análisis y tener una idea más amplia de la situación de crisis a la cual se enfrenta una organización, se procede a realizar un plan de comunicación preventiva.

2.4.2 Medios de Comunicación

“En una crisis hay que mantener la transparencia, dar la cara, decir la verdad y cumplir la palabra. No es bueno mentirle a los medios de comunicación, porque durante una crisis van a estar con los focos encima” (Trivelli, 2006, p. 212). Cuando la institución se enfrenta a una posible crisis debe anticipar su actuación y los mensajes que van a ser comunicados ante los medios de comunicación, es importante tomar en cuenta dichas acciones:

- Hay que anticiparse y prepararse para la *hostilidad*. Es importante utilizar un planteamiento de gestión de conflictos e identificar las áreas de mutuo acuerdo dentro de la organización para trabajar por un objetivo en común.
- Comprender las necesidades de los medios de comunicación, proporcionando información clara, concreta, precisa y a tiempo; para responder con prontitud a todas las solicitudes de información, como medio de prevención cuando se presenta una crisis es importante brindar la información antes que los medios la soliciten.

- “Siempre hay que ser honrado, incluso cuando duele serlo” (Wilcox, 2006, p. 323)

2.5 PLAN DE COMUNICACIÓN PREVENTIVA

El mejor plan de comunicación es aquel que se orienta a transformar la amenaza o situación de crisis en una oportunidad para la organización, es decir, que toda empresa se encuentra en una constante amenaza de una posible crisis, sea imprevisible o provocada, pero puede sacar provecho de esta.

Cuando se presenta una crisis es una oportunidad de reforzar a la organización y la mejor solución debe estar vinculada con “actitudes de transparencia y veracidad para que resulte creíble” (Martínez, 2010, p. 113). Al momento de manejar una crisis se debe ser eficaces en decir la verdad, en otras palabras no solo basta con ser sincero, “qué decimos”, sino “cómo lo decimos”. Hay muchas maneras de decir la verdad, enfatiza un sabio concepto.

Es importante recalcar una frase del autor Howard Rubenstein “la verdad nunca te va a perjudicar (...) A no ser que te perjudique y no la sepas utilizar” (Martínez, 2010, p. 114).

Utilizar la verdad como herramienta de comunicación al momento que la empresa se encuentra inmersa en una crisis es una de las principales estrategias, ya que ocultar una situación ante la opinión pública puede ser perjudicial, porque como dice el refrán “más rápido cae el mentiroso que el ladrón”. En un mundo tan mediatizado, donde cada celular es una cámara, donde las redes sociales inundan el mundo, siempre habrá algo o alguien que saque a la luz la verdad. Vivimos un mundo en el cual ya no hay secretos o a lo menos casi no hay.

Entonces la empresa debe seguir ciertos pasos como:

- Reconocer el problema.
- Disculparse si es preciso.
- Tener una actitud proactiva.
- “Planificar y ejecutar todas las acciones necesarias para que ese reconocimiento y ese problema acaben por incidir en un esfuerzo de imagen” (Martínez, 2010, p. 114).

La mejor forma para proceder en situaciones de crisis es atender a los públicos estratégicos, en este caso los medios de comunicación es uno de ellos, estos necesitan de información y mucho más cuando se presenta una situación grave. En esta circunstancia no se debe olvidar que el tiempo y la veracidad de la información son requisitos muy importantes. También, no se debe descuidar a otros públicos estratégicos habituales de la organización, como autoridades, proveedores o entidades bancarias.

Un plan de comunicación preventivo abarca varios elementos, cada uno es muy importante y depende mucho del otro; si una empresa buscar obtener un plan de comunicación eficaz debe respetar el orden de planificación que a continuación se detalla.

2.5.1 Elementos del Plan de Crisis

No existe un secreto para obtener un único plan efectivo para una crisis, la organización, sus relaciones con los públicos estratégicos. La actividad y las situaciones de crisis son muy diferentes unas a otras, todas estas variables que influyen y aconsejan hacer un plan de prevención comunicativa ante cada situación de amenaza real para la organización en estudio.

Lo ideal sería que no existan amenazas de crisis y por ende no utilizar un plan preventivo, pero si ocurre dicha situación la empresa ya se encuentra

preparada. Es importante recalcar que las partes que conforman los planes generales de comunicación para actuar en situaciones de crisis deben:

- Generar un alto grado de confianza y confidencialidad entre el gabinete o departamento de comunicación y la máxima dirección de la organización.
- Planificar pruebas del plan cada cierto tiempo para actualizar o validar los contenidos o propuestas del mismo.

Para describir los elementos de plan de crisis, se seguirá trabajando con la autora Yolanda Martínez quien plantea los siguientes elementos que deben estar incluidos en un plan.

- a) Sistema de alerta: son aquellos indicadores que advierten de posibles situaciones de crisis. Detectada la amenaza se decide si se debe intervenir para evitarla o corregirla.
- b) Objetivos: en este elemento es importante identificar claramente a dónde se quiere llegar con las actuaciones de comunicación, “además de referenciarlas, es preciso jerarquizarlas de modo que llegado el momento esté claro, que el objetivo es lo más importante para la organización” (Martínez, 2010, p. 116).
- c) Actores y audiencias: en este elemento se identifica quiénes son y se estudia el comportamiento de los actores implicados o afectados por la actividad de la organización. Con esta tarea la empresa puede detectar crisis latentes que constantemente están amenazando.

También, es importante conocer o prever cuáles serían los actores que van a intervenir si se presentaría una situación conflictiva.

- d) Lista de contactos: luego de identificar a los actores involucrados y afectados por la crisis, se debe ir acompañado de una lista de contactos y cómo ubicarlos. En dicha lista también incluyen actores internos.
- e) Audiencias: con esto la empresa puede asegurar que el mensaje sea efectivo. Hay que conocer a quién se comunica, cómo y qué se quiere comunicar.
- f) Análisis FODA: con este elemento se puede conocer las debilidades y fortalezas de la organización, amenazas y oportunidades. Es importante recalcar que “esa identificación puede no ser válida en situaciones de crisis” (Martínez, 2010, p. 117), porque dicho análisis debe hacerse desde el punto de vista de la comunicación, mas no de la actuación organizacional. Se insiste en que se haga el FODA enfocándose en la comunicación ya que la evaluación es distinta.
- g) Flujos de información: en esta parte se busca seleccionar la información que se va a comunicar y las herramientas por las cuales se difundirá el mensaje hacia los públicos estratégicos. Los flujos de información deben estar totalmente relacionados con el objetivo planteado en el plan de crisis.
- h) Plan de actuación: los objetivos y las actuaciones deben ser concretas, ya que acaban representando una actitud diferente de la organización frente a la crisis.
- i) Estrategias de implementación: la estrategia debe incluir el “diseño detallado de cómo y cuándo ejecutar o hacer pública esa actuación” (Martínez, 2010, p. 119).
- j) Argumentarios: es la selección del portavoz de la organización frente a la opinión pública en especial hacia los medios de comunicación.

k) Recursos tácticos: todo lo que se necesitaría en infraestructura, material y apoyos.

- Análisis de resultados: es un examen honesto del acierto o los errores en el plan de crisis.
- Estimación de presupuesto: el cálculo de lo que costaría la implementación del plan de crisis.

3 CAPÍTULO III: EJÉRCITO ECUATORIANO

En este capítulo se proporcionará toda la información sobre la institución a estudiarse, dicha información fue proporcionada por el Departamento de Comunicación. A continuación se brindará una reseña histórica del Ejército ecuatoriano, es importante recalcar que el Comando del Ejército ecuatoriano es en donde la investigación se realizará, ya que es el cerebro de la institución a donde se centraliza la información a nivel nacional y maneja el Departamento y Sistema de Comunicación.

3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

En este capítulo se proporcionará toda la información sobre la institución a estudiarse, a continuación se brindará una reseña histórica del Ejército ecuatoriano, es importante recalcar que el Comando del Ejército ecuatoriano en donde la investigación se enfoca ya que es parte principal o en otras palabras el cerebro de la institución en general.

La historia del Ejército ecuatoriano va de la mano con la gesta imperecedera del 10 de Agosto de 1809, cuando al albor de la libertad, nace el Ejército ecuatoriano, cuya labor en más de dos siglos ha contribuido indiscutiblemente a la edificación del Ecuador democrático y soberano.

Las campañas independentistas fueron el preámbulo de una organización y de una estructura militar más coherente y cercana a lo que debía ser un ejército. Es innegable que el nivel de poder y autonomía económica que paulatinamente fueron logrando los criollos les hacía imposible convivir bajo la tutela de una corona española, de por sí ya convertida en una amenaza a ese gran grupo de poder, anhelante de caminar de manera libre y soberana por todo el continente. Las ideas progresistas del quiteño Javier Eugenio de Santa Cruz y Espejo, fiel representante de la Ilustración en América, del influjo del espíritu de la Revolución Francesa y de la independencia de los Estados Unidos, fue el ente

motivador para que luego, en la fecha épica del 10 de Agosto de 1809, naciera no solo una nueva etapa para Quito y el continente, sino el inicio de lo que hoy conocemos como el Ejército ecuatoriano.

Uno de los próceres del 10 de Agosto, el capitán Juan Salinas, merecidamente reconocido como el primer comandante del Ejército ecuatoriano, fue un noble oficial, sensible e instruido; maestro en filosofía y estudios en jurisprudencia, supo percibir las necesidades del pueblo, sobre todo de los más pobres. El jueves 9 de agosto de 1809 Salinas fue ascendido al grado de coronel y se le encargó el mando de la “Falange de Quito”, conduciendo acciones militares en contra de la corona española. Salinas, también ha pasado a la historia por ser la persona comisionada por la Junta Suprema para elaborar el llamado: “Plan de defensa de Quito y sus provincias”, que involucró redefinir los ámbitos político, económico y militar de la nueva nación que en ciernes emergía.

La Falange Quiteña se reorganizó y retomó fuerza, a raíz de la masacre de los héroes el 2 de Agosto de 1810, con el retorno del coronel Carlos Montúfar, nombrado comandante de las fuerzas de Quito. Luego del triunfo en contra de las fuerzas realistas en Pasto en 1811, se inicia una etapa de la cual no habría marcha atrás. El 9 de Octubre de 1820 el Ejército nacional, al mando del coronel Luis Urdaneta, hace que Guayaquil proclame su independencia; días más tarde, el 3 de noviembre, lo hace Cuenca, bajo el liderazgo del teniente José Ordóñez.

Dentro de ese contexto, América ve emerger a Simón Bolívar, aquel insigne hombre que emprende su campaña libertaria junto a un joven general de 26 años, Antonio José de Sucre, delegado por el Libertador para que integre las tierras de la Real Audiencia de Quito a Colombia. El 21 de abril de 1821 con la victoria de Tapi, en Riobamba, se abre el camino para que Sucre, ponga el sello final en la Batalla de Pichincha, el 24 de Mayo de 1822, donde entrega su vida el joven Abdón Calderón, otro de los héroes del Ejército ecuatoriano.

Tiempo después, en el Portete de Tarqui, el 27 de febrero de 1829, cuando cuatro mil soldados grancolombianos vencieran a ocho mil peruanos, se consolida la libertad del país y toma forma el Ejército ecuatoriano, como parte de las fuerzas grancolombianas. Hoy, esa fecha, a más de ser establecida como Día Clásico del Ejército ecuatoriano, ha sido motivo para celebrar el Día del Civismo y de la Unidad Nacional.

La formación del Ecuador como República en 1830 afirma la identidad del Ejército y lo formaliza como un ente con espíritu constitucional, cuando en Riobamba, el 11 de septiembre de 1830, al albor de la primera Carta Magna, queda establecido en el artículo 35, 4to inciso, lo siguiente: “Disponer de una milicia nacional para la seguridad interior, y del Ejército para la defensa del país.”. “Art. 51. El destino de la fuerza armada es defender la independencia de la Patria, sostener sus leyes y mantener el orden público. Los individuos del ejército y armada están sujetos en sus juicios a sus peculiares ordenanzas”. El Ejército nace constitucionalmente mediante mandato de la primera Constitución de la República.

Poco a poco la evolución institucional toma forma en el tiempo. Vicente Rocafuerte crea en 1838 el Colegio Militar, el cual funcionó durante siete años hasta que el general Juan José Flores decretó su clausura. Luego en 1861 nace la Escuela Regimentaria de Artillería. Bajo Gabriel García Moreno aparece la Escuela Práctica de Cadetes. En 1888 se reabre el Colegio Militar, durante el período de Antonio Flores Jijón. La Revolución Liberal de 1895 marcó a no dudarlo un antes y después en la República; el general Eloy Alfaro, el Viejo luchador, incansable reformista, es uno de los artífices en perfilar un Ejército innovador y moderno. Alfaro se esfuerza para que el Colegio Militar definitivamente, y sin intermitencias, a partir de 1899 pueda desarrollarse en el tiempo; desde allí jamás ha dejado de funcionar, hasta la presente. Otra acción destacable de la administración liberal, dirigida a consolidar el Ejército como institución profesional, fue la presencia de la primera misión de oficiales

chilenos en 1899, la cual influyó indiscutiblemente para la profesionalización de la institución.

En 1922 arriba al país otra misión militar, esta vez la italiana, que aporta significativamente a la conformación de un Ejército cada vez más profesional y actualizado. Fruto de ello fue el nacimiento de la Escuela de Ingenieros Civiles y de la Academia de Guerra del Ejército, el 15 de abril de 1923. La misión italiana tuvo un influjo importante en la ideología progresista de varios jóvenes oficiales, un grupo de ellos quienes fueron a la larga los artífices para que el 9 de julio de 1925 se diera la Revolución Juliana, un hito de cambio nunca antes visto, que elevó de la “Edad Media” al siglo XX al Estado ecuatoriano.

En 1928, bajo la administración del doctor Isidro Ayora, se crea el Servicio Geográfico Militar, erigido en 1947 por el doctor José María Velasco Ibarra a la condición de Instituto. La labor del Ejército en este ámbito ha sido innumerable y meritoria, propendiendo al desarrollo científico, al levantamiento de la Cartografía Nacional y del archivo de datos geográficos, como demás aportes en bien del desarrollo del país.

El conflicto de 1941 encontró a un Ejército poco operativo, que lamentablemente por intereses políticos no pudo repeler la acción de un enemigo mejor armado. Los hechos a posterior de este acontecimiento han sido juzgados por la historia, pero sin menoscabo de la acción valiente y heroica de sus soldados que ofrendaron sus vidas por la defensa de nuestra territorialidad, y que décadas más tarde sería reivindicada por el triunfo en el Alto Cenepa. Han quedado como ejemplo de heroísmo de 1941 los nombres del capitán Galo Molina, del teniente Carlos Díaz Terán, del teniente César Chiriboga, del subteniente Hugo Ortiz y del cabo Luis Minacho.

En 1944 se da la Revolución de Mayo, también llamada la Gloriosa, que quiso rehacer la amarga decepción de 1941; sin embargo, este y otros hechos, como el de 1941, no impidieron que el país siga avanzando, sobre todo gracias al advenimiento del boom del banano, el que permitió cambios visibles en la

sociedad ecuatoriana. Bajo la presidencia del doctor Velasco Ibarra el Ejército vivió una transformación interesante, se comenzó a equipar de mejor manera, con armamento moderno e innovador para esa época. El tiempo avanzó y en 1956 arribó al Ecuador la segunda misión militar chilena, en la cual constaba el mayor Augusto Pinochet, quien a la postre sería Presidente de la República de Chile. Este grupo de oficiales apoyaron sobremanera en la parte docente en la Academia de Guerra del Ejército. Ese mismo año, el por ese entonces capitán Alejandro Romo, realiza el primer salto en paracaídas, dando inicio al grupo élite, el de fuerzas especiales del Ejército. Doce años más tarde, en 1968, por decreto del presidente Velasco Ibarra, se crea el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, cuya gestión dirigida a la obra pública ha beneficiado al país en más de cuarenta años. Ya en la década de los años setenta se inicia la era petrolera, actividad impulsada por el Gobierno Militar de ese entonces. El oro negro cambiaría la faz del país como nunca antes. Un año después, el 19 de octubre de 1973, nace la Dirección de Industrias del Ejército, grupo empresarial dirigido a ámbitos de la defensa, el cual ha colaborado indiscutible y decididamente en el desarrollo socio-económico del país.

El aparecimiento de un nuevo conflicto de envergadura con el vecino del sur tuvo que esperar varios años, hasta 1981, cuando la invasión peruana fue repelida por el Ejército ecuatoriano, quedando escrito este acontecimiento en la historia institucional, asociado hasta hoy a los campos perennes de Paquisha, Mayaycu y Machinaza y de las vidas del cabo Nicolás Quiroz y el soldado Daniel de Jesús Martínez.

No obstante, no fue hasta el año de 1995, cuando las Fuerzas Armadas y su Ejército logran el triunfo histórico e indiscutible en el Alto Cenepa, constituyéndose en el hecho de más gloria del siglo XX. Héroe de esta épica victoria y que siempre serán recordados son el capitán Geovanni Calles, el sargento primero Luis Hernández, el cabo segundo Héctor Pilco y demás voluntarios que ofrendaron sus vidas en bien de la patria. El Cenepa es un acontecimiento único, que elevó la autoestima de los ecuatorianos, los unió y

marcó, paradójicamente, el inicio de una nueva época en las relaciones bilaterales entre ambos pueblos, construida esta vez bajo las armas de la paz, la armonía y la mutua convivencia. “Cenepa gloria de la patria”, es un eslogan que hoy se incluye merecidamente y por siempre en el escudo de armas del Ejército. A partir de 1995 se demostró que el Ejército es una institución diferente, sólida, férreamente cohesionada, con visión de futuro; preparada en el nuevo milenio para enfrentar con éxito los retos que el Ecuador y el mundo obligan.

Ya en siglo XXI, el Ejército ecuatoriano es considerado un referente de los ejércitos del continente, modernizándonos de manera permanente y procurando la mayor operatividad posible. El plan estratégico institucional vigente permite articular nuevos objetivos, estrategias, indicadores, proyectos y programas, dentro de un marco estructurado y coherente con la Agenda Política de Defensa Nacional y con los escenarios geopolíticos y estratégicos internacionales, proyectándolo de manera ordenada, sistemática y planificada. Se puede decir que hoy se han institucionalizado muchas actividades estructurales, como el liderazgo proactivo e innovador, la gestión, bajo un estilo transparente y dinámico, en procura siempre de la rendición de cuentas.

En cuanto a la normativa legal el Ejército la está actualizando, en concordancia con la Constitución aprobada en el año 2008, atendiendo a la equidad de género, respetando los méritos, la estabilidad y la profesionalización de sus miembros; continuando con mayor ahínco en el ejercicio de su misión fundamental, que es la defensa de la soberanía e integridad territorial (Departamento de Comunicación Social del Ejército).

3.2 IDENTIDAD CORPORATIVA

El Comando General del Ejército ecuatoriano y cerebro de la institución en general que es el Ejército ecuatoriano mantiene la siguiente filosofía corporativa a continuación se presenta su misión, visión y valores corporativos.

3.2.1 Misión

Desarrollar el poder terrestre para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la nación, a fin de alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar.

3.2.2 Visión

Institución de más alto nivel de credibilidad; sistemáticamente integrada, con personal profesional, ético y moralmente calificado, con capacidad para enfrentar los nuevos escenarios, que garantice la paz, seguridad y coadyuve al desarrollo de la nación.

3.2.3 Valores Institucionales

1. Cohesión
2. Disciplina
3. Espíritu militar
4. Ética militar
5. Honestidad
6. Honor
7. Lealtad
8. Moral
9. Subordinación

3.2.4 Identidad Visual

La identidad visual de una organización es uno de los aspectos más importantes dentro de la comunicación corporativa. No solo se trata de tener un símbolo que diferencia a la institución es una:

Imagen que busca transmitir la esencia de la organización, es una forma de condensar en una imagen icónica y tipográfica todo un discurso de lo que es, de lo que se hace, los principios por los que se mueve la empresa y lo que se espera de los receptores del mensaje. (Martínez, 2010, p. 41)

A continuación se mostrara la identidad visual tanto del Comando General de Ejército ecuatoriano:



Figura 5, Logotipo del Ejército ecuatoriano. Identidad Visual.
Tomado de: Departamento de Comunicación Social del Ejército

3.3 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

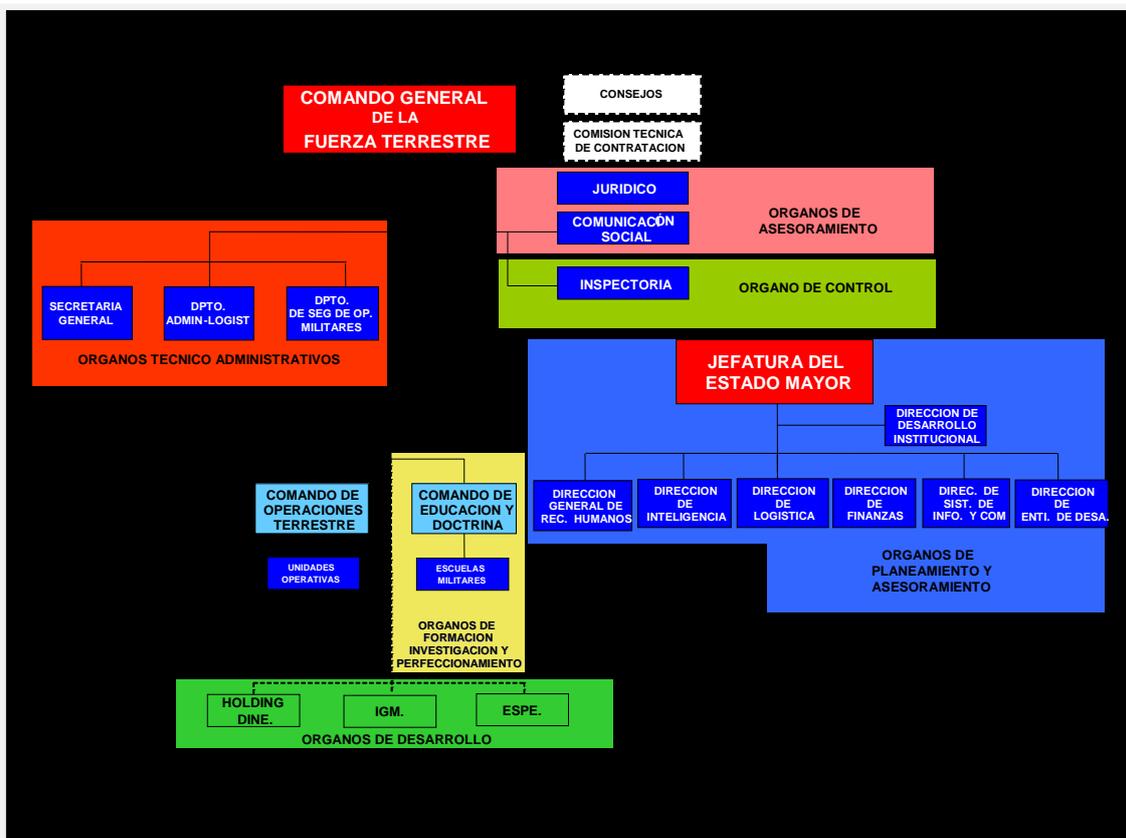


Figura 6. Orgánico estructural del Ejército ecuatoriano. Organigrama del Ejército ecuatoriano.

Tomado de: Departamento de Comunicación Social del Ejército, vigente hasta el 2012

Es importante destacar dicha observación que la estructura de la Fuerza debe ajustarse en base a los procesos establecidos en el estatuto orgánico por procesos de la Fuerza Terrestre.

En la siguiente parte se explicará detalladamente la forma en la cual se encuentra estructurado el Departamento de Comunicación Social del Ejército localizado dentro del Comando General del Ejército ecuatoriano.

3.3.1 Departamento de Comunicación Social del Ejército Ecuatoriano

Unidades Responsable.- Departamento de Comunicación Social

Responsable.- Jefe de Departamento de Comunicación Social

3.3.1.1 Misión

Difundir y promocionar la gestión institucional a nivel interno y externo para fortalecer la imagen e identidad de la Fuerza Terrestre; y, mantener los vínculos con la población civil a fin de contribuir con el cumplimiento de la misión institucional.

Observación: El detalle de las entradas, salidas, mecanismos y controles de los procesos, se encuentra en el documento: manual de procesos de la fuerza terrestre.

3.3.1.2 Atribuciones y Responsabilidades

- a) Proveer la Planificación de la Comunicación Institucional de la Fuerza Terrestre alineado al Plan Estratégico de Comunicación Institucional de FF.AA.
- b) Asesorar y capacitar al Comandante General de la Fuerza, Estado Mayor y Voceros oficiales en asuntos relacionados con la comunicación.
- c) Realizar el ceremonial militar y protocolo en eventos castrenses.
- d) Realizar el análisis de los medios de comunicación social nacional y extranjeros.
- e) Analizar y monitorear la información que influye en el accionar de la institución.
- f) Elaborar y difundir los productos comunicacionales entre los públicos internos y externos.

- g) Realizar el plan de medios para la difusión y ejecución de los proyectos y campañas comunicacionales.
- h) Realizar el análisis de la opinión pública y de los líderes de opinión respecto de la Fuerza.
- i) Ejecutar la evaluación de impacto de la estrategia de comunicación para la imagen e identidad institucional.
- j) Establecer las relaciones públicas con los diferentes grupos de interés.
- k) Planificar y ejecutar las operaciones psicológicas en base a los lineamientos del escalón superior.
- l) Minimizar la afectación de la imagen institucional en situación de crisis.

3.3.2 Procesos del Departamento de Comunicación

Con la figura que se presenta a continuación se puede observar los distintos procesos dentro del Departamento de Comunicación que le permite a la institución mantener un orden y proporciona una guía en futuras planificaciones.



Figura 7, Procesos dentro del Departamento de Comunicación Social. Guía de Procesos.
Tomado de: Departamento de Comunicación Social del Ejército

Como se mencionó anteriormente el Departamento de Comunicación se maneja por cuatro procesos que se los diferencia con la letra k1, k2, k3, k4, por esta razón se procede a describir cada producto y servicio que se asigna a dicho proceso.

3.3.3 Sistema de Comunicación

El Sistema de Comunicación comprende aproximadamente de 60 personas a nivel nacional, la mayoría en Quito (un 37% que equivale a 35 profesionales tanto militares como civiles).

UNIDADES TIPO DIVISIÓN, BRIGADA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
DIVISIÓN	BRIGADA
I DE "SHYRIS"	BI "EL ORO"
II DE "LIBERTAD"	BI "GUAYAS"
III DE "TARQUI"	BI "LOJA"
IV DE "AMAZONAS"	BFE "PATRIA"
	BCB "GALÁPAGOS"
	BI "PICHINCHA"
	BAE "PAQUISHA"
	BS "PASTAZA"
	BS "NAPO"
	BS "CONDOR"
	COLOG
	CEE

Figura 8, Organigrama del Sistema de Comunicación.

Tomado de: Departamento de Comunicación Social del Ejército

3.4 PRESUPUESTO

En la siguiente figura se puede observar el presupuesto anual destinado para el Departamento de Comunicación ubicado en el Comando General del Ejército ecuatoriano.

Con información proporcionada por el Departamento de Comunicación, cuenta con un presupuesto anual de: **\$172.779,89**

3.5 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Tomar en cuenta que las herramientas de comunicación que se mencionaran a continuación son utilizadas para cada sección que comprende el Departamento de Comunicación.

- | |
|---|
| <p>K1. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>K2. CEREMONIAL Y PROTOCOLO</p> <p>K3. PRODUCCIÓN IMPRESA Y AUDIOVISUAL</p> <p>K4. OPERACIONES PSICOLÓGICAS</p> |
|---|

(k-1) Comunicación institucional

a) Plan de Comunicación Institucional.

- Estrategias comunicacionales
- Tácticas comunicacionales
- Proyectos y campañas comunicacionales
 - Plan de Medios
- Agenda de relaciones públicas y actos protocolarios institucionales

b) Lineamientos Comunicacionales

- Directivas
- Manuales e Instructivos
 - Manejo de crisis
 - Identidad Visual, otros.
- Convenios comunicacionales

c) Impacto comunicacional

- Evaluación de las estrategias comunicacionales
 - Identidad
 - Imagen
- Planes de acción comunicacional

(k-2) Ceremonial y protocolo

a) Ceremonias militares

- Planes y programas de ceremonial
- Adaptación de la situación de acuerdo al protocolo

b) Impacto comunicacional

- Evaluación de los planes y programas de ceremonial y protocolo militar
 - Identidad
 - Imagen
- Planes de acción y mejora

(k-3) Producción impresa y audiovisual

a) Productos comunicacionales

- Revista "Ejército Nacional",
- Periódico informativo "Así Somos".
- Telenoticias "Ejército".
- Página WEB
- Otros productos comunicacionales.

b) Difusión de los productos comunicacionales

- Plan de difusión de los productos
- Evaluación de la difusión
- Planes de acción y mejora

(k-4) Operaciones psicológicas

a) Desinformación al enemigo

- Plan de Guerra Psicológica
- Campaña de Guerra Psicológica

b) Fuerza Terrestre empoderada y motivada

- Plan de Acción Psicológica
- Campaña de acción psicológica

c) Medidores de impacto

- Evaluación de las campañas de operación psicológicas
 - Guerra psicológica
 - Acción psicológica
- Planes de acción y mejora

3.5.1 Conformación.- El Proceso Integrado por los siguientes responsables

- Jefe de Dep. de Comunicación Social
- Jefe de Secc. Ceremonial y protocolo
- Jefe de Secc. Comunicación Institucional
- Jefe de Secc. Producción

Del jefe de comunicación social.- Lidera el Departamento de Comunicación Social y mantiene relación de dependencia con el Comando General de Fuerza.

1. Atribuciones y Responsabilidades.-

- a) Planifica, coordina, dirige, ejecuta, supervisa y evalúa la gestión del Departamento.

- b) Asegura la ejecución del Macro Proceso de Comunicación Social.
- c) Asesora sobre la imagen de la Fuerza a las autoridades del Comando General & Estado Mayor.
- d) Difunde y promociona la gestión institucional a nivel interno y externo.
- e) Fortalece la imagen e identidad de la Fuerza Terrestre
- f) Mantiene los vínculos apropiados con la población civil a fin de contribuir con el cumplimiento de la misión institucional.
- g) Coordina con las Direcciones de las tres Fuerzas, el COMACO, el MIDENA y otros organismos, los aspectos relacionados a la implementación del Sistema de Comunicación Social.
- h) Elabora periódicamente informes, reportes y emite observancias relacionadas con la Comunicación e Imagen Institucional.
- i) Asegura la producción y difusión de los productos comunicacionales.
- j) Coordina y asesora al Comandante General para las ruedas de prensa y manejo de medios comunicacionales.
- k) Asegura la vinculación de sus procesos con el Direccionamiento Estratégico y el POA.

3.6 ACCIONES Y GESTIÓN DE CRISIS

Como parte de la cultura comunicacional el Mando y miembros del Sistema de Comunicación Social del Ejército tienen que estar capacitados (por lo menos una vez al año) en temas de manejo de crisis de afectación de imagen y media training, entre las principales acciones para manejo de crisis son:

- Se tiene que tener conformado el comité de crisis institucional, el cual lo integran de manera permanente:
 - El Comandante General
 - El Jefe del Estado Mayor
 - El Asesor Jurídico
 - El Jefe del D.C.S.E.
 - El equipo asesor de comunicación

- Existirá un comité ampliado dependiendo de la crisis.

- Las estrategias, tácticas y demás acciones prácticas estarán detalladas en el respectivo Manual de manejo de crisis de afectación de imagen que dispone la institución.

Como parte de la gestión de crisis la institución mantiene hasta el momento estrategias conjuntamente con herramientas tanto al inicio, durante y después de una crisis, como se explicará en la siguiente parte.

3.6.1 Inicio, Durante y Después de la Crisis

Hay que tomar en cuenta dentro de este contexto es algo importante.

Las primeras 24 horas son fundamentales.

3.6.1.1 Antes de la Crisis

- Siempre debe ejercerse una política de acción y no reacción. Realizar una prospectiva de los hechos, es decir anticiparse en lo posible a los acontecimientos.

- Comité de crisis: este debe estar conformado de antemano y simplemente se tiene que activarlo.

- Definir al vocero que emitirá el mensaje: debe ser experto en el tema a comunicar y estar preparado para afrontar a los medios, para evitar así contradicciones o que al ser presionado por el medio de comunicación no sepa que responder e incurra e informaciones inexactas.
- Capacitación: todos los involucrados (Comité Principal y Ampliado) deben estar capacitados previamente, en media training y en los procedimientos y protocolos respectivos.
- Mapa de públicos: debe estar actualizado, incluyendo los públicos prioritarios y secundarios, ya que así sabremos a que públicos y de qué manera debemos informar prioritariamente.
- Mapa de medios de comunicación: actualizado, con perfiles de periodistas y medios, como también teléfonos, direcciones, correos electrónicos, etc.
- Protocolos: actualizados.

3.6.1.2 Durante la Crisis

- Activar el Comité de Crisis: reunirlos de manera inmediata y designar los voceros respectivos.
- Reunir toda la información posible: disponer de información oportuna, objetiva y veraz, para evitar ideas alejadas de la realidad.
- Evaluar los daños: ¿cómo sucedió esto?, ¿quién es responsable?, ¿nos han dado un golpe?, ¿es posible que empeore?
- Analizar el fondo de la situación: si hay un problema que corregir o errores que admitir.

- Considerar los escenarios posibles: el peor de los casos, el mejor de los casos y el caso más probable.
- Determinar el objetivo y la meta para el manejo de la crisis: ¿cuál es el resultado que queremos?
- Tratar de comprender la postura del acusador: ¿se puede enunciar la situación en los términos de los acusadores y refutarla?
- Determinar si la respuesta debe ser proactiva o reactiva: p. ej.: proactiva puede ser una conferencia de prensa; reactiva puede incluir el preparar una declaración para quienes la soliciten. Es conveniente analizar con el Comité de Crisis la estrategia a seguir y aplicar el plan de acciones de comunicación, acorde al tipo y circunstancias de la crisis y los mecanismos comunicativos más adecuados.
- Identificar mensajes: no más de tres.
- Tipo de mensaje: no ofensivo, sino persuasivo.
- Establecer objetivos y estrategias comunicativas para cada público: sea prioritario o secundario.
- Elaborar preguntas y respuestas posibles: las que sean necesarias. Ensayar de antemano.
- Definir el formato de la comunicación (la forma): cómo corregir las acusaciones (por medio de un boletín de prensa, una rueda de prensa, conferencia de prensa, realizar contactos para entrevistas con los medios de comunicación, enviar cartas aclaratorias, entre otras opciones).
- Brindar disculpas: si se cometió un error que les ocasionó a otras personas inconvenientes o problemas.

- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible. En una crisis toda información que se vaya a difundir por distintos medios de comunicación, internos o externos, deberá ser verificada y muy bien analizada. Una información incorrecta o una frase fuera de contexto serán difícilmente recuperables.
- Lo recomendable es enviar un boletín de prensa enseguida de producida la crisis o la emergencia para paliar oportunamente cualquier comentario o desinformación fuera de contexto que por otros medios se pueda estar generando.
- Si la situación justifica un segundo boletín, ya que pueden presentarse nuevos hechos, se lo hará a las 3 horas de emitido el primero y si amerita un tercero 6 horas después, para así darle continuidad a los hechos y permitir que la información, que por varias circunstancias no se difundiera en el primer boletín, se resuelva en el segundo o en el tercer boletín.
- El flujo permanente en esas 24 horas genera oportunidad, que evita desinformación y también que otras fuentes opinen o informen sobre algo que la institución debe hacerlo.
- Tener a la mano el listado de los medios de comunicación y públicos clave. Teléfono de Metro Quito (2555000).
- Enviar el boletín de prensa por medio de la D.C.S.E.E. a las audiencias clave: medios de comunicación, Secretaría de Comunicación de la Presidencia de la República, MIDENA, COMACO, FAE, Marina, etc., informando lo sucedido y las medidas a tomar. El boletín debe tener el visto bueno y supervisión del Comandante General o del Jefe del D.C.S.E.E.
- Brindar entrevistas, ruedas o conferencias de prensa a los medios de comunicación (si el caso de la crisis amerita): por parte del Comandante

General, el Jefe de Comunicación Social u otros voceros designados, para aclarar dudas que se puedan presentar y evitar rumores.

- Compartir la situación de crisis: es importante que los miembros de la Ejército del Ecuador (oficiales, voluntarios y funcionarios públicos) conozcan sobre la situación –informándoles por medio de los comandantes y directores de cada unidad o dependencia-, recordándoles que los únicos autorizados a realizar cualquier comentario son los voceros oficiales y que todo pedido de medios de comunicación o requerimientos de información deben ser canalizados por parte de la Departamento de Comunicación Social del Ejército del Ecuador. Reconocer que los funcionarios tanto militares y civiles son el activo más importante de su institución; comunicarse con ellos es prioritario.
- Escuchar: a los públicos claves y hacer los ajustes respectivos. Comunicar a los públicos secundarios así como se lo hizo con los prioritarios.
- Realizar por intermedio de la D.C.S.E.E. un seguimiento de noticias: monitorear inmediata y continuamente los medios de comunicación para comprobar el alcance de la crisis.
- Usar la Internet: como ayuda para alcanzar a los públicos claves (boletín de prensa).

3.6.1.3 Luego de la Crisis

- No dejar de comunicarse: fluidez de la información. No cerrar las puertas a los medios de comunicación.
- Establecer los pasos apropiados: corregir el problema que generó la crisis. Se asignarán personas específicas para dirigir esta actividad.

- Realizar una reunión pos crisis: para analizar los fallos y aciertos del plan llevado a cabo y aprender de los errores.

3.6.2 Manejo de Medios durante una Crisis

Por ser una institución del gobierno, los medios de comunicación los vigilan constantemente y mucho más cuando se presente alguna situación de crisis; por este motivo se maneja dicha guía que se presentará a continuación.

- Cuando los medios soliciten una reunión dar prioridad a los de más rating, sin dejar que en el futuro los otros medios (de menos rating) sean atendidos.
- Explicarles que se dio prioridad por una simple situación de capacidad de difusión. Hay que ser francos; en la mayoría de los casos ellos entenderán.
- Invitar a los medios en horarios adecuados. Evitar hacerlo en horas muy tempranas o tardes (el tráfico, reuniones en los medios, cierre de ediciones, etc., les impedirá ir en esas horas). Lo adecuado es entre 10 a 11 en la mañana y 4 a 5 en la tarde.
- Utilizar un sitio céntrico y con parqueo. Salvo que se les provea de transporte.
- No decirle al periodista lo que debe hacer y a quien debe entrevistar. Informarle simplemente que personas estarían dispuestas a dar declaraciones.
- Los periodistas en una actividad tienen la prioridad, no el rigor protocolar.
- Al ofrecer el envío de información al reportero hay que cumplir la palabra y hacerla llegar en el plazo concretado.

- Establecer relaciones fraternas con los reporteros. Por ejemplo: llamar para felicitarlo por un buen artículo o al ver un buen reportaje realizado por el periodista.
- Desarrollar por adelantado todos o parte de los materiales escritos que se entregarán a los periodistas: informes, cuadros estadísticos, fotografías (lo que se llama el dossier de prensa). Además, disponer de un stock de material comunicativo y publicitario.
- Entregar el material comunicativo (informes, fotografías, cuadros estadísticos, etc.) y el publicitario (brochures, postres, videos, etc.) que reflejen el trabajo de la institución. Además entregar, por ejemplo, si se está en una campaña de educación, la mochila, cuaderno, esferográficas, etc., a los medios de comunicación; para que se vea que lo que se informa es real.
- Identificar claramente al medio(s) y reportero(s), para ubicar su estilo y línea ideológica. Disponer de una base de datos.
- Analizar la opción de brindar entrevistas exclusivas, ya que esto obligará a crear expectativa por saber más del tema en otros medios y aprovechar así la oportunidad para difundir más sobre la institución y su gestión.
- Recordar, una vez más, que la oportunidad para comunicarse con seguridad y eficacia es por lo general de menos de 24 horas, dependiendo de la gravedad de la crisis.
- No hay mala o buena prensa (en términos generales), sino malas o buenas relaciones con la prensa.
- Nunca pagar a un medio de comunicación. Es preferible invitarlos a un almuerzo o desayuno, pero que estos sean de trabajo. Las invitaciones

sociales no les interesa a los medios y algunos se sienten comprados o simplemente no es prioritario en su agenda. Si se entrega un regalo, que este jamás sea costoso u ostentoso, sino algo sencillo, por decir una revista, un libro o un souvenir corporativo.

- Transmitir una sensación de accesibilidad, sinceridad e interés durante la crisis.

3.6.3 Públicos Involucrados en una Crisis

El Comando General como cerebro de la institución, por medio del Departamento de Comunicación se ha diagnosticado los distintos públicos que son afectados al momento de una crisis, se los divide en públicos prioritarios y en públicos secundarios, es importante recordar que dependiendo de la situación de crisis a la que se enfrente la institución puede variar su orden.

3.6.3.1 Públicos Prioritarios

- Comandante General
- Jefe de Estado Mayor
- Miembros del Mando del Ejército del Ecuador
- Personal de oficiales, voluntarios, conscriptos y funcionarios civiles.
- Ministerio de Defensa Nacional
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Fuerza Naval
- Fuerza Aérea
- Entidades Adscritas (Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Escuela Politécnica del Ejército, Instituto Geográfico Militar, Holdingdine S.A., entre otros)
- Presidencia de la República
- Medios de comunicación social
- Líderes de opinión

- Policía Nacional
- Autoridades locales
- Comunidades indígenas

3.6.3.2 Públicos Secundarios

- Defensa Civil
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Otros organismos del Estado
- Organizaciones de derechos humanos
- ONG

3.7 HECHOS NOTICIOSOS RECIENTES QUE INVOLUCRAN AL EJÉRCITO ECUATORIANO EN SITUACIONES DE CRISIS

Por ser una institución del gobierno se encuentra amenazada por situaciones de crisis, en esta parte se brindará ejemplos claros y reales de crisis por las cuales se ha enfrentado el Ejército ecuatoriano, sin dejar de lado que dichas situaciones de crisis son las más recurrentes que amenazan a la institución.

3.7.1 Primer Ejemplo: Caso conscripto Wilson Patricio Papuez

Familiares acusan que su hijo conscripto fue maltratado por un sargento y está con graves lesiones en el Hospital Militar.

Antecedentes:

El 10 de julio: La Inspectoría del E.E. solicitó al IV-DE la investigación, sobre la base de la denuncia escrita que presenta la madre del conscripto, señora Enit Edilfa Nieves Mendoza, dirigida al Sr. Ministro de Defensa, en la cual afirma que su hijo fue maltratado verbal y físicamente con una

viga en forma de machete, propinando golpes en su pierna (justamente la afectada por el tumor).

3.7.1.1 Acciones Comunicativas

- Demostrar sensibilidad ante el hecho y solidaridad.
- Trabajar con los familiares para evitar que terceros influyeran negativamente.
- El mensaje es que se están haciendo las investigaciones y de concluir que hubo responsabilidad se aplicarán las medidas disciplinarias acorde al reglamento.
- No hablar de indemnizaciones hasta que se demuestre responsabilidad, caso contrario es aceptar la culpa.

3.7.2 Segundo Ejemplo: Caso Voluntarios Presos

Se denuncia que existen militares involucrados con actividades irregulares.

Antecedentes:

El lunes fueron arrestados dos voluntarios bajo la acusación de extorsión; es decir, secuestrar a un ciudadano colombiano para pedirle dinero a cambio de no continuar con las investigaciones policiales. Están detenidos en la Policía Judicial, y según las informaciones de prensa (TC Televisión) pertenecían a una banda de extorsionadores, que se prevé habrían causado el asesinato de 6 personas. Su caso está a cargo de la Unidad de Delitos Flagrantes de la Fiscalía de Pichincha. De la información inicial uno de ellos es chofer del edecán del Sr. Presidente de la República.

3.7.2.1 Acciones Comunicativas

- Tomar medidas abiertas de disciplina que impliquen la baja de los implicados.
- Argumentar que el Ejército del Ecuador no puede controlar las actividades particulares, pero si puede tomar medidas disciplinarias que eviten que el comportamiento de sus miembros afecte la imagen institucional.

3.7.3 Tercer Ejemplo: Muerte de miembros del Ejército del Ecuador, Militares o Civiles, en situaciones poco claras

El piloto del avión del Ejército que se estrelló sobre una escuela cerca de Ibarra, habría incumplido las normas de seguridad, lo que ha provocado la muerte de 15 niños.

3.7.3.1 Acciones Comunicativas

- Hacer pública la investigación, sin ocultar información.
- Aceptar los errores.
- Enfatizar que el Ejército correrá con todos los gastos y se indemnizará a los familiares.

4 CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 Objetivo General

Diagnosticar los factores internos que pueden generar conflictos en el Comando General del Ejército ecuatoriano por medio de la obtención de información clara, concreta y precisa para ser utilizada en la propuesta final.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Describir los principales motivos que pueden generar crisis dentro de la institución, a través del **método de observación** que permite analizar y familiarizarse con el lugar de estudio y poder conocer la magnitud del problema a investigar.
- Definir cuáles son los factores que generan en la institución, por medio de técnicas de estudio cuantitativas y cualitativas.
- Analizar dichos factores generadores de crisis y su afectación en la imagen pública de la institución, por medio de técnicas de investigación como la encuesta.

4.2 METODOLOGÍA

4.2.1 Tipo de Estudio y Alcance de la Investigación

El alcance metodológico a utilizar en la investigación es exploratorio y descriptivo, ya que el alcance descriptivo brinda material de observación sobre el tema de estudio, que ayudará a precisar la forma en la que ocurren los distintos hechos; de igual forma el alcance exploratorio permite establecer el

porqué de los hechos ya que facilita sacar las respectivas recomendaciones y conclusiones, para posteriormente poder llevar a cabo una propuesta adecuada a la investigación. “Se seleccionarán una serie de cuestiones y se medirán cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” (Robinn, 2004, p. 163).

4.2.2 Métodos de Investigación

- **Método Analítico:** El método analítico es aquel que “consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (Ruiz, 2006, p. 13), por otro lado, el análisis es “la observación y examen de un hecho en particular” (Ruiz, 2006, p. 13). Es importante recalcar que este método de investigación permite conocer más el objeto de estudio con lo cual se puede explicar, analizar y comprender su comportamiento. Al utilizar este método, facilita la comprensión del estudio ya que al analizar los factores que generan crisis se obtendrá una idea más clara de cómo afecta una crisis a la institución.
- **Método de Síntesis:** Es un proceso de razonamiento, en otras palabras, se puede decir que la “síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades” (Ruiz, 2006, p. 15). Para aclarar este concepto, síntesis significa reconstruir o volver integrar las partes del todo, es importante recordar que no hay síntesis si no existe análisis, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis. Dicho método proporcionará información concreta y clara para el desarrollo de la investigación, ya que es un filtro de información.
- **Método de Inducción:** También conocido como método inductivo, se refiere “al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un

número limitado de casos)” (Ruiz, 2006, p. 18), posteriormente se dirige al planteamiento de hipótesis, leyes, y teorías. Este método ayudará a la investigación ya que se estudiará en detalle todos los factores internos que generen crisis; proporcionando una guía para conocer la afectación de los mismos en la imagen de la institución.

- **Método de Deducción:** También es conocido como método deductivo que significa descender. Es el que “permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares” (Ruiz, 2006, p. 20). En este proceso deductivo tiene que tomarse en cuenta la forma cómo se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permitan pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad. Este método ayudará a fortalecer la investigación ya que se puede tener una idea amplia de las posibles crisis a las que se enfrenta el Comando General, partiendo de algo general a lo más particular.
- **Método de Observación:** “Para construir ciencia se debe proceder a la base de experimentación, con el fin de observar las causas de los fenómenos, y poder comprender los procesos de la naturaleza y sociedad, para interpretarla, primero hay que ser dócil a ella” (Ruiz, 2006, p. 24). Con este método se puede visualizar de una forma más clara el problema, este método ayudará a analizar y familiarizarse con el lugar de estudio y poder conocer la magnitud del problema a investigar.
- **Método Estadístico:** “El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación” (Reynaga Obregon, 2011, on-line). Se quiere lograr con este enfoque vincular los datos cuantitativos: “La investigación cuantitativa adecuadamente realizada permite obtener datos que satisfagan por lo menos tres requisitos: precisión, validez y confiabilidad” (Muriel, 1980, p. 126) y cualitativos: “Permiten el conocimiento directo de las percepciones

de las personas respecto del problema a investigar en un mismo tiempo que posibilitan la exploración y la explicación profunda de conceptos” (Muriel, 1980, p. 140).

4.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

4.3.1 Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. A diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. En dicho cuestionario no es necesario que se incluya el nombre de la persona que lo está respondiendo ya que no son importantes esos datos.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un solo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

Con respecto al objeto de estudio, el Ejército dispone de una organización y tecnología que le permite a través del Comando General monitorear las actividades operativas en todas las provincias, sin necesidad de trasladarse en la práctica a ellas. Por medio del Departamento de Comunicación Social, cuya sede está en Quito en el Comando General, se dirige las actividades comunicacionales en lo que se refiere a la planificación y manejo de crisis. Se apoya en lo que se denomina el Sistema de Comunicación Social del Ejército, que es, como su nombre lo dice, un sistema con pequeñas áreas de comunicación a nivel nacional, con responsables y gente capacitada en dicha materia.

El Sistema comprende aproximadamente 60 personas a nivel nacional, la mayoría en Quito (un 37% que equivale a 35 profesionales tanto militares como civiles). Ellas, coordinan actividades directamente en sus sitios cercanos de influencia. En el caso de manejo de crisis, si estas son muy pequeñas, las manejan directamente, pero reportando a la matriz en Quito. Si la crisis tiene connotaciones graves, se coordina acciones con Quito, y desde esta ciudad se ejecutan estrategias y tácticas para resolver esas crisis, como: convocar en Quito una rueda de prensa, envíos de boletines, página web, entrevistas con los medios masivos nacionales, entre otras.

Para la investigación se ha optado por utilizar la encuesta como técnica para la recolección de datos, es importante aclarar que la encuesta se manejará de forma virtual para las 60 personas que componen el Sistema de Comunicación a nivel nacional que se explica detalladamente en la parte anterior. El cuestionario será con preguntas cerradas con opción múltiple en cada una; se optó por este formato de cuestionario ya que el grupo de estudio se encuentra en varias provincias del país, tomando en cuenta el factor distancia y poco tiempo libre de cada encuestado; se necesita que la encuesta sea fácil, rápida, clara y concreta al momento de responder. En una parte de la encuesta se dará la apertura a una pregunta abierta ya que también se busca en esta investigación obtener la opinión personal de cada encargado del área de comunicación alrededor del territorio ecuatoriano.

4.3.1.1 Formato de Encuesta

El formato de la encuesta realizada se puede observar en el anexo número uno.

4.3.1.2 Tabulación de Encuesta

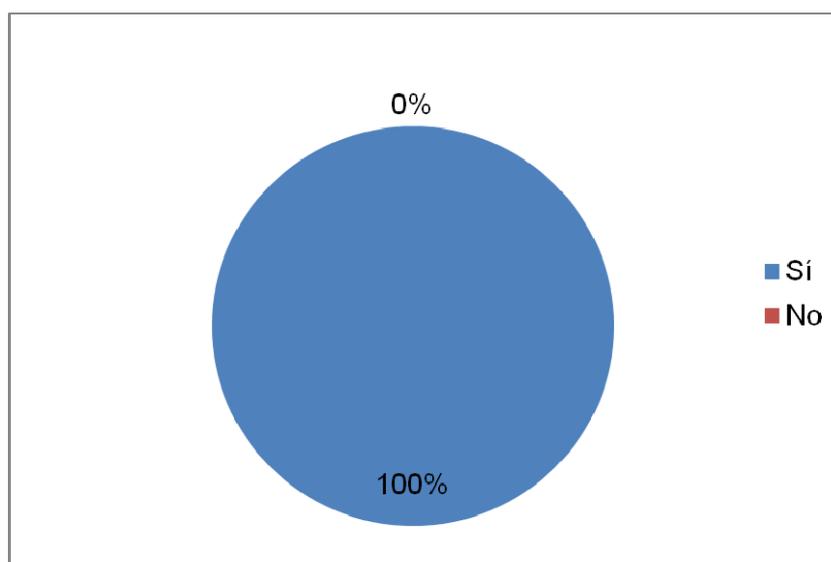
A continuación se presenta los resultados obtenidos de las encuestas que se realizaron y su respectiva interpretación de cada pregunta.

Las encuestas fueron hechas a los 60 funcionarios que comprenden el Sistema de Comunicación a nivel nacional.

Pregunta # 1

¿Considera usted que el mal manejo de las crisis institucionales puedan afectar la imagen institucional?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	60	100%
No	0	0%
	60	100%



Interpretación:

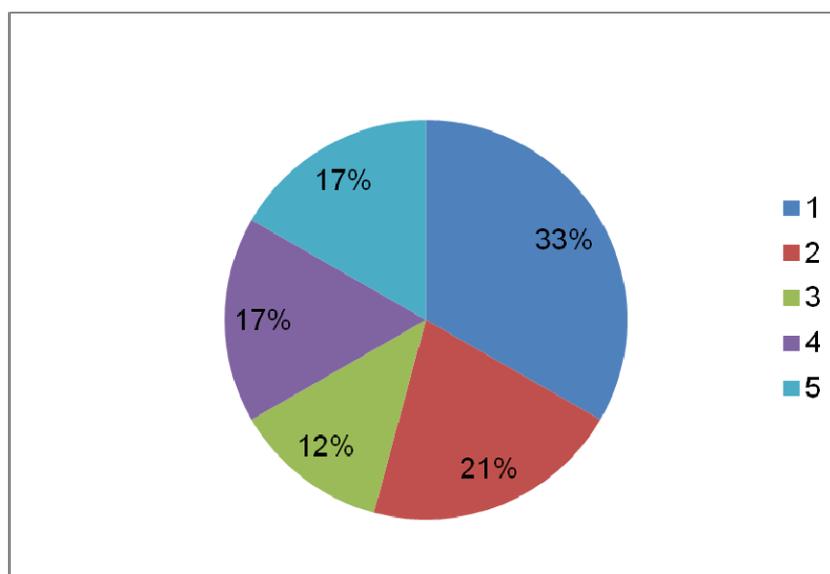
En la figura se puede observar que de los 60 encuestados que equivale al 100% afirman que el mal manejo de las crisis institucionales afecta la imagen corporativa de la institución, mientras la opción No tiene el 0%. Es importante recalcar el porqué de su respuesta, la mayoría opina que el mal manejo de una crisis genera una opinión negativa de la institución y los mandos militares, lo que puede provocar desconfianza por parte de la ciudadanía con respecto a la

institución. Afecta la credibilidad de una institución y así perjudicar el bien intangible más importante de una organización, adicionalmente un mal manejo de una crisis causa una crisis mayor y dicha solución podría ser más lejana, provocando un deterioro en la percepción del público interno como externo.

Pregunta # 2

¿Cuál de los siguientes ámbitos de la imagen institucional considera usted que se ven afectados cuando no se maneja adecuadamente una crisis? (puede seleccionar 2 opciones)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1) Reputación, credibilidad y prestigio de la institución	40	33%
2) Autoridades de la institución	25	21%
3) El resto de las FF.AA.	15	12%
4) Percepción de la imagen de los funcionarios	20	17%
5) Percepción de la imagen de la ciudadanía	20	17%
	120	100%



Interpretación:

En esta pregunta los 60 encuestados seleccionan dos opciones que da un total de 120 respuestas que corresponde al valor de la frecuencia.

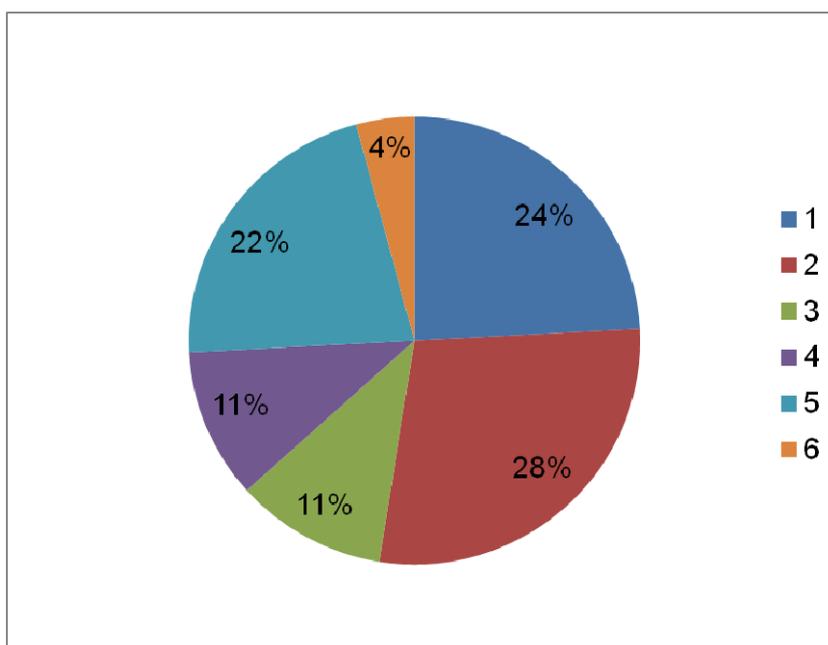
En la figura se puede observar que en la opción uno con el 33% que equivale a 40 encuestados del Sistema de Comunicación, consideran que la reputación, credibilidad y prestigio de la institución se ven en mayor parte afectados cuando no se maneja adecuadamente una crisis, en la opción dos con el 21% que equivale a 25 colaboradores opinan que afecta a la imagen de las autoridades de la institución. En la opción tres con el 12% restante del Sistema de Comunicación equivalente a 15 encuestados opina que el resto de las FF.AA. son afectados cuando se maneja mal una crisis.

Por otro lado tanto en la opción cuatro y cinco con el 17% que equivale a 20 encuestados concuerda en el mismo porcentaje que la percepción de la imagen de los funcionarios como de la ciudadanía se ven afectados cuando no se maneja bien una crisis.

Pregunta # 3

¿Qué factores internos considera usted que pueden generar una crisis institucional? (puede seleccionar 2 opciones)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1) Desaparición de material militar	29	24%
2) Maltrato a miembros de la institución	34	28%
3) Mal uso de fondos económicos	13	11%
4) Acoso sexual	13	11%
5) Accidentes laborales (explosión, disparos accidentales)	26	22%
6) Maltrato a animales	5	4%
	120	100%



Interpretación:

En esta pregunta los 60 encuestados seleccionan dos opciones que da un total de 120 respuestas que corresponde al valor de la frecuencia.

En la figura se puede observar en la opción 1, la desaparición de material militar con el 24% correspondiente a 29 personas, opina que puede causar una

crisis dentro de la institución, mientras en la opción dos con el 28% que equivale a 34 encuestados opina que el maltrato a miembros de la institución es uno de los factores más graves que puede desembocar en una crisis.

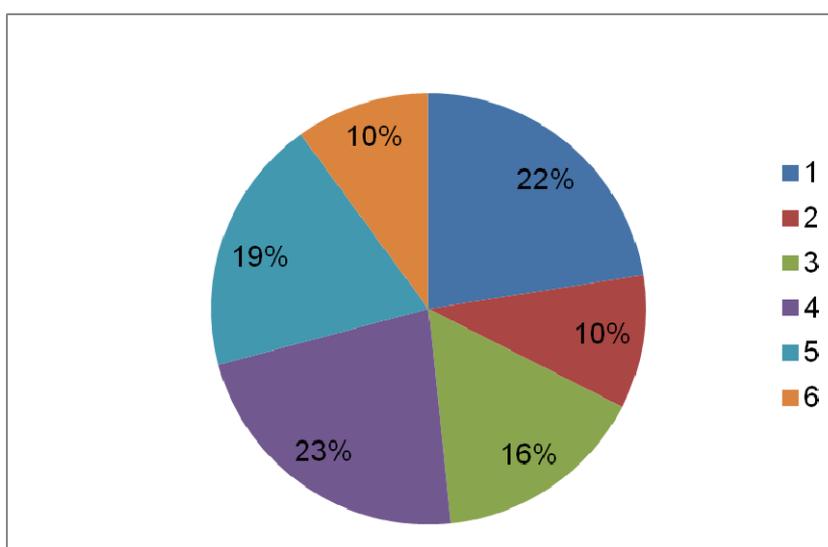
En las opciones tres y cuatro con el mismo porcentaje del 11% equivalente a 13 encuestados, opina que mal uso de fondos económicos y acoso sexual puede llevar a una crisis dentro de la organización. En la quinta opción con el 22% que equivale a 26 encuestados, consideran que los accidentes laborales conlleva una crisis interna.

Finalmente en la sexta opción con el 4% que equivale a 5 encuestados opina que el maltrato a los animales puede causar una crisis.

Pregunta # 4

¿Qué factores externos considera usted que puedan generar una crisis institucional? (puede seleccionar 2 opciones)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1) Declaraciones en contra de la institución (por parte de ciudadanos hostiles, medios de comunicación, etc.)	27	22%
2) Toma de instalaciones del Estado (oleoductos, refinerías, etc.)	12	10%
3) Accidentes aéreos	19	16%
4) Explosión en un recinto militar	27	23%
5) Problemas durante los controles antidelinquenciales	23	19%
6) Daño al medioambiente	12	10%
	120	100%



Interpretación:

En esta pregunta los 60 encuestados seleccionan dos opciones que da un total de 120 respuestas que corresponde al valor de la frecuencia.

En esta figura se puede observar en la opción uno con el 22% de los encuestados que son 27 personas del Sistema de Comunicación, opina que

declaraciones en contra de la institución en uno de los principales factores externos que pueden llevar a una crisis organizacional; en la opción dos con 12 de los encuestados equivalente al 10% consideran que la toma de instalaciones es un factor externo que puede crear una crisis. En la opción tres los accidentes aéreos se encuentran entre los principales factores generadores de crisis con una calificación del 16% que equivale a 19 encuestados. En la opción cuatro con el porcentaje mayor del 23% que equivale a 27 de los encuestados del Sistema de Comunicación, considera que una explosión en un recinto militar conllevaría a una crisis segura. En la quinta opción con el 19% equivalente a 23 personas considera que problemas durante los controles antidelinquenciales, puede generar una crisis institucional mientras en la sexta opción con el 10% que equivale a 12 personas, piensa que el factor de menor grado en poder generar una crisis en la institución, que es el daño al medioambiente.

Pregunta # 5

De las siguientes crisis que se describen a continuación califique de 1 a 5 su recurrencia dentro de la institución tomando en cuenta que 1 es la nota con menor recurrencia y 5 con mayor recurrencia.

Opciones	1	2	3	4	5	Total
Crisis imprevisibles: aparecen súbitamente, sin indicios previos	0	17	19	8	16	60
Crisis provocadas: una decisión de la organización que desencadena la situación, a veces incluso intencionalmente.	21	17	7	15	0	60
Crisis cíclicas: se manifiestan y decrecen constantemente.	18	9	25	8	0	60
Crisis latentes: son una amenaza constante de crisis.	16	18	17	4	5	60

La tabulación de esta pregunta se realizará separando cada opción con su respectiva figura y porcentaje.

Opción 1	1	2	3	4	5	Total
Crisis imprevisibles: aparecen súbitamente, sin indicios previos	0	17	19	8	16	60
Porcentaje	0%	23%	39%	15%	23%	100%



Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción uno de la pregunta 5 indica que las crisis imprevisibles son recurrentes ya que sus notas altas son en la calificación 2, 3 y 5. Nadie optó por elegir la calificación 1 dando un 0%, la nota empieza a subir en la calificación 2, con un 23% correspondiente a 17 personas, posteriormente sube en la calificación 3, con un 39% que es el porcentaje más alto con 19 encuestados; en la calificación 4 se encuentra con un 15% que equivale a 8 encuestados. Finalmente en la calificación 5, con el 23% equivalente a 16 encuestados del Sistema de Comunicación opinan que este tipo de crisis es constante en la institución.

Opción 2	1	2	3	4	5	Total
Crisis provocadas: una decisión de la organización que desencadena la situación, a veces incluso intencionalmente	21	17	7	15	0	60
Porcentaje	35%	28%	12%	25%	0%	100%



Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción dos de la pregunta 5 indica que las crisis provocadas son menos recurrentes pues sus notas altas son en la calificación 1, 2 y 4, el 35% que es el porcentaje más alto con 21 encuestados es la calificación 1 que demuestra que este tipo de crisis es menos recurrente en la institución. En la calificación 2, tiene un 28% que

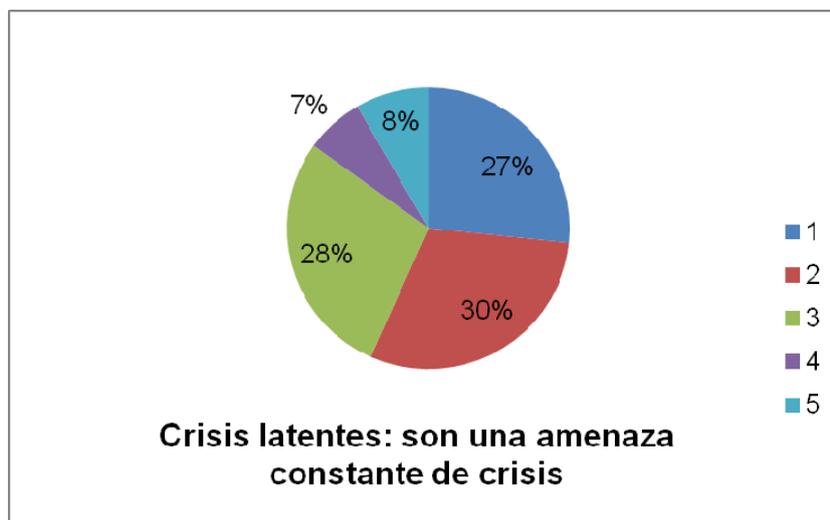
equivale a 17 personas; la nota más baja con un 12% correspondiente a 7 encuestados y nuevamente sube a un 25% equivalente a 15 personas del Sistema de Comunicación que opina que podría ser más recurrente en la institución; en la calificación 5, tiene el 0%.

Opción 3	1	2	3	4	5	Total
Crisis cíclicas: se manifiestan y decrecen constantemente	18	9	25	8	0	60
Porcentaje	30%	15%	42%	13%	0%	100%



Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción tres de la pregunta 5 indica que las crisis cíclicas son medianamente recurrentes sus notas altas son en la calificación 1 y 3, el 30% que equivale a 18 encuestados es la calificación 1, una de las notas más altas. En la calificación 2, tiene un 15% que equivale a 9 personas; la nota más alta está en la calificación 3, que demuestra que este tipo de crisis es medianamente recurrente en la institución da un 42% correspondiente a 25 encuestados; en la calificación 4 nuevamente baja a un 13% equivalente a 8 personas del Sistema de Comunicación que opina que este tipo de crisis no es tan recurrente. En la calificación 5, tiene un 0%.

Opción 4	1	2	3	4	5	Total
Crisis latentes: son una amenaza constante de crisis	16	18	17	4	5	60
Porcentaje	27%	30%	28%	7%	8%	100%



Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción cuatro de la pregunta 5 indica que las crisis latentes son mediamente recurrentes, debido a que sus notas altas son en la calificación 1, 2 y 3. El 27% que equivale a 16 encuestados optó por la calificación 1, posteriormente la calificación 2 sube, siendo la nota más alta con un 30% que equivale a 18 personas de esta forma se demuestra que este tipo de crisis es mediamente recurrente en la institución. En la calificación 3 con un 28% correspondiente a 17 encuestados; nuevamente en la calificación 4, baja a un 7% equivalente a 4 personas es la nota más baja. Finalmente en la calificación 5 con el 8% correspondiente a 5 encuestados del Sistema de Comunicación, opina que este tipo de crisis no es tan recurrente en la organización.

Pregunta # 6

Califique de 1 al 5 los factores que según usted podrían causar crisis en la institución, siendo 1 el factor más recurrente de crisis y el número 5 el menos recurrente.

Opciones	1	2	3	4	5	Total
Atentar contra la moral y leyes públicas por parte de miembros del Ejército (abuso sexual, violaciones, estafa, contrabando de armas, municiones y uniformes militares; formar parte de bandas criminales, entre otros).	2	3	13	17	25	60
IncurSIONES de grupos ilegales por las fronteras.	3	16	20	20	1	60
Muerte de un miembro de la institución por diversas causas (cumplimiento del deber, accidente, maltrato, entre otros.)	33	19	8	0	0	60
Accidentes: explosión de una granada; accidente de aeronave del Ejército; accidente de bus militar; ahogamiento en ríos; accidentes graves durante ejercicios militares; entre otros.	0	5	21	29	5	60
Maltrato físico, verbal o psicológico a miembros del Ejército ecuatoriano (oficiales, voluntarios o servidores públicos), por parte de superiores (abuso de poder).	0	11	27	22	0	60
Toma de instalaciones estratégicas del Estado ecuatoriano.	7	19	16	17	1	60
Declaraciones (verdaderas o falsas) en contra del Ejército ecuatoriano.	15	13	19	12	1	60

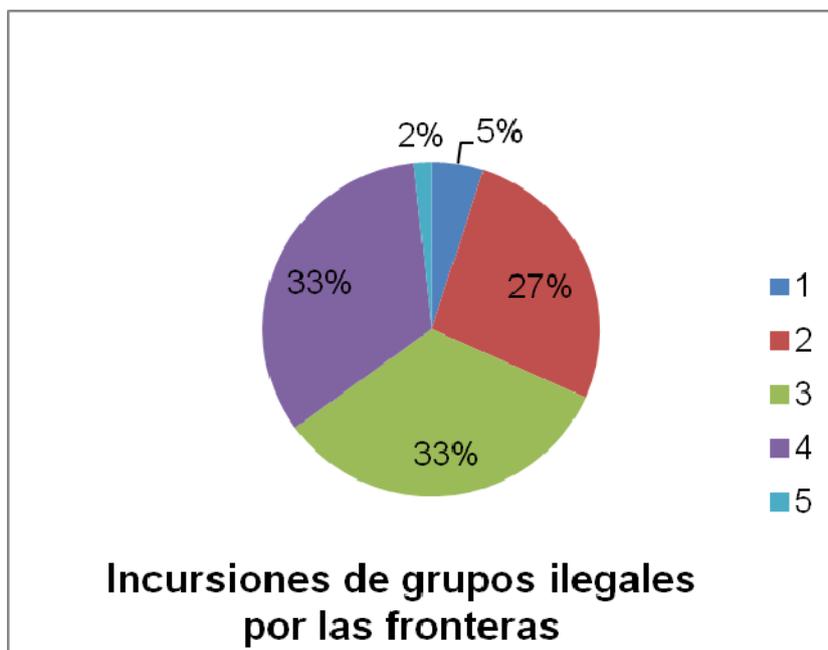
La tabulación de esta pregunta se realizará separando cada opción con su respectiva figura y porcentaje.

Opción 1	1	2	3	4	5	Total
Atentar contra la moral y leyes públicas por parte de miembros del Ejército (abuso sexual, violaciones, estafa, contrabando de armas, municiones y uniformes militares; formar parte de bandas criminales, entre otros)	2	3	13	17	25	60
Porcentaje	3%	5%	22%	28%	42%	100%



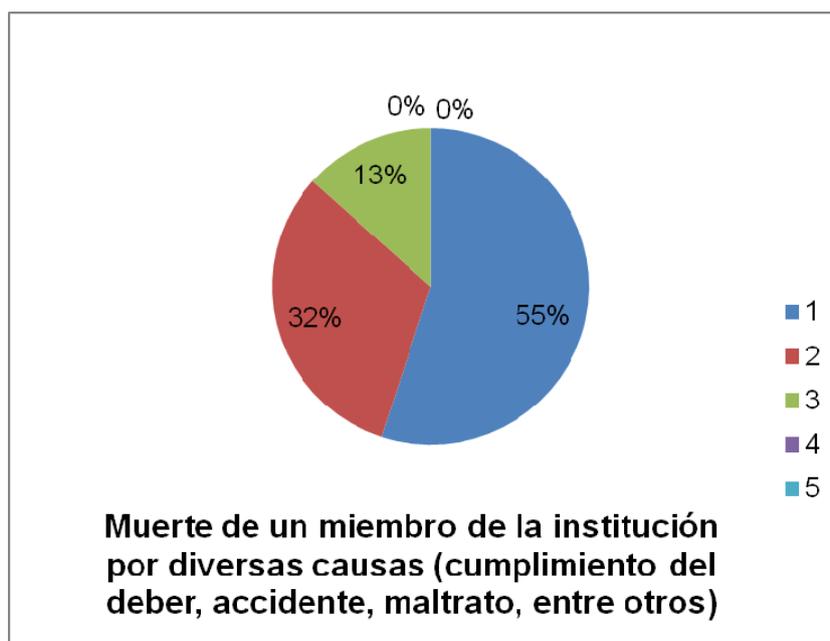
Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción uno de la pregunta 6 indica que el factor de atentar contra la moral y leyes públicas tienen un alto nivel de recurrencia sus notas altas son en la calificación 3, 4 y 5, el 3% que equivale a 2 encuestados es la calificación 1, posteriormente sube en la calificación 2 con un 5% que equivale a 3 personas; en la calificación 3 con un 22% correspondiente a 13 encuestados es una de las notas más altas. Sigue subiendo en la calificación 4 con un 28% equivalente a 17 personas. Finalmente en la calificación 5 con un 42% correspondiente a 25 encuestados del Sistema de Comunicación, opina que este factor es uno de los más recurrentes, siendo los generadores de crisis en la institución.

Opción 2	1	2	3	4	5	Total
IncurSIONes de grupos ilegales por las fronteras	3	16	20	20	1	60
Porcentaje	5%	27%	33%	33%	2%	100%



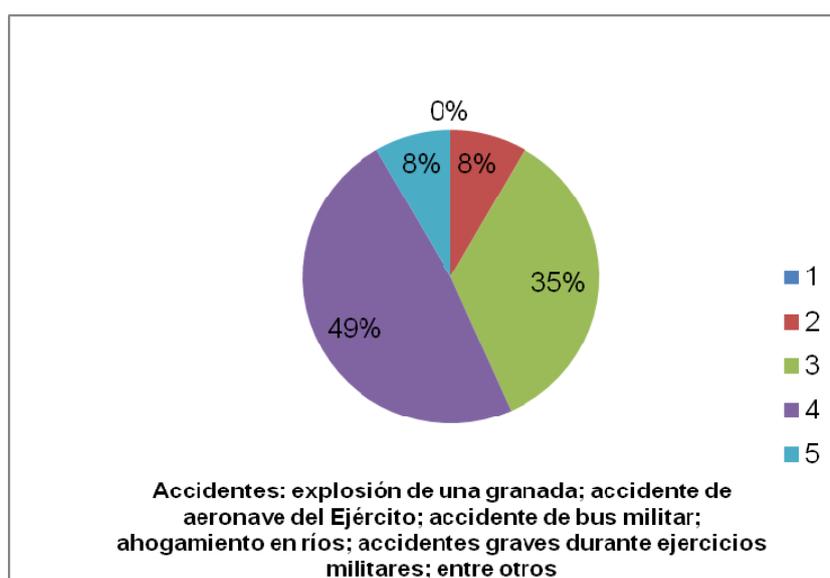
Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción dos de la pregunta 6 indica que el factor de incursiones de grupos ilegales por las fronteras es un hecho mediamente recurrente, pues sus notas altas son en la calificación 2, 3 y 4. El 5% que equivale a 3 encuestados optó por la calificación 1, posteriormente sube la calificación 2 siendo una de las notas más altas con un 27% que equivale a 16 personas. En las notas 3 y 4 existe el mismo porcentaje del 33% correspondiente a 20 encuestados. De esta forma demuestra que dicho factor generador de crisis es mediamente recurrente en la institución; nuevamente baja la calificación a un 2% equivalente a 1 personas es la nota más baja.

Opción 3	1	2	3	4	5	Total
Muerte de un miembro de la institución por diversas causas (cumplimiento del deber, accidente, maltrato, entre otros)	33	19	8	0	0	60
Porcentaje	55%	32%	13%	0%	0%	100%



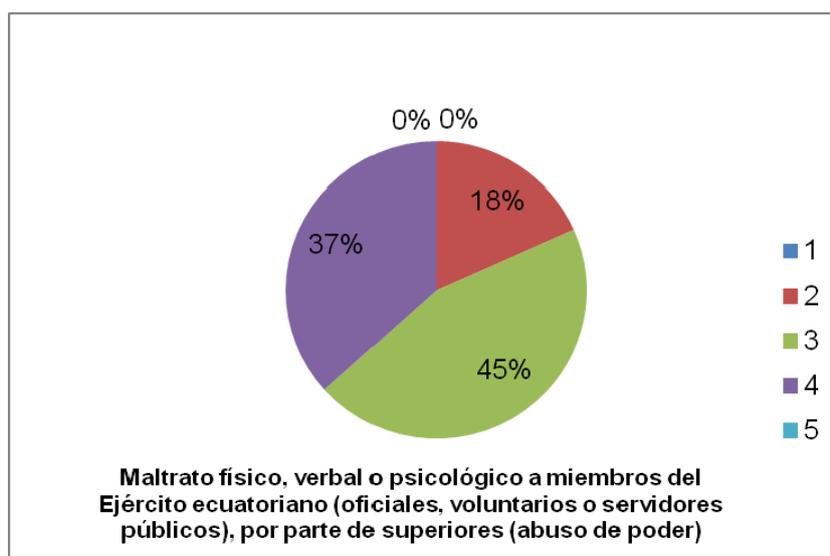
Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción tres de la pregunta 6 indica que el factor muerte de un miembro de la institución por diversas causas tiene un nivel bajo de recurrencia, sus notas altas son en la calificación 1, 2 y 3; el 55% que equivale a 33 encuestados optaron por la calificación 1 siendo la nota más alta que demuestra que dicho factor no es tan recurrente, posteriormente en la calificación 2 tiene el 32% que equivale a 19 personas. Mientras en la calificación 3 con el 13% correspondiente a 8 encuestados, en la calificación 4 y 5 existe un 0%.

Opción 4	1	2	3	4	5	Total
Accidentes: explosión de una granada; accidente de aeronave del Ejército; accidente de bus militar; ahogamiento en ríos; accidentes graves durante ejercicios militares; entre otros	0	5	21	29	5	60
Porcentaje	0%	8%	35%	49%	8%	100%



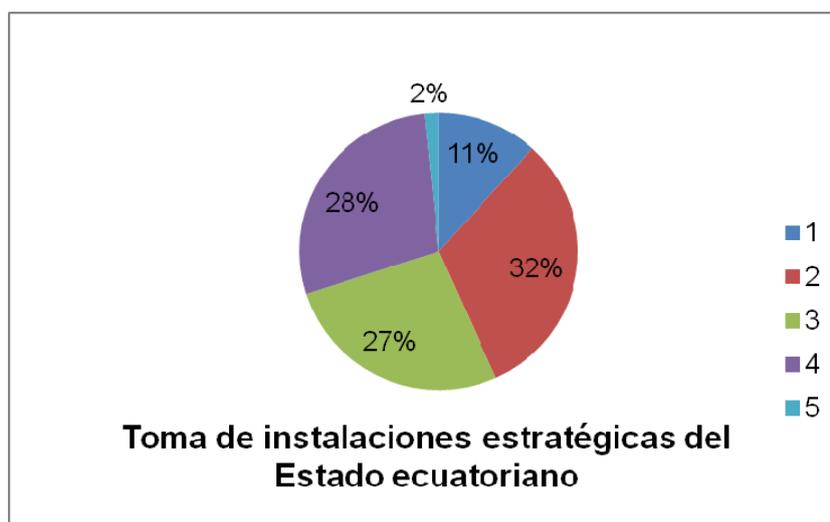
Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción cuatro de la pregunta 6 indica que el factor de accidentes, es un factor medianamente recurrente sus notas altas son en la calificación 3 y 4. En la calificación 1 tiene un 0%. El 8% que equivale a 5 encuestados optó por la calificación 2, posteriormente en la calificación 3 siendo una de las notas más altas tiene el 35% que equivale a 21 personas. En la calificación 4 con un 49% correspondiente que son 29 encuestados, demuestra que dicho factor generador de crisis es medianamente recurrente en la institución; nuevamente en la calificación 5 baja a un 8% equivalente a 5 personas es una de las notas más bajas.

Opción 5	1	2	3	4	5	Total
Maltrato físico, verbal o psicológico a miembros del Ejército ecuatoriano (oficiales, voluntarios o servidores públicos), por parte de superiores (abuso de poder)	0	11	27	22	0	60
Porcentaje	0%	18%	45%	37%	0%	100%



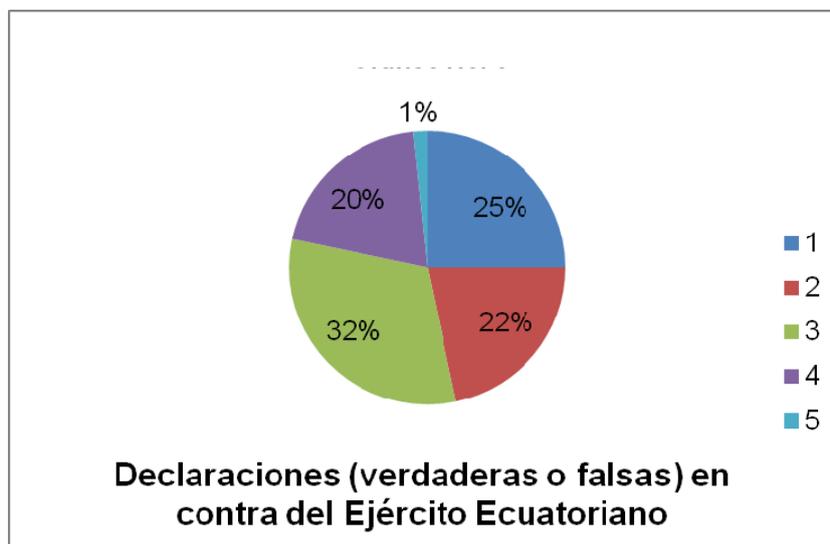
Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción cinco de la pregunta 6 indica que el factor Maltrato físico, verbal o psicológico a miembros del Ejército ecuatoriano es un factor medianamente recurrente sus notas altas son en la calificación 3 y 4. En la calificación 1 y 5 tiene un 0%; el 18% que equivale a 11 encuestados optaron por la calificación 2, posteriormente sube en la calificación 3 siendo la nota más alta, esto confirma que dicho factor generador de crisis es medianamente recurrente en la institución pues tiene el 45% que equivale a 27 personas del Sistema de Comunicación. Finalmente en la calificación 4 con el 37% correspondiente a 22 encuestados es la segunda nota más alta.

Opción 6	1	2	3	4	5	Total
Toma de instalaciones estratégicas del Estado ecuatoriano	7	19	16	17	1	60
Porcentaje	11%	32%	27%	28%	2%	100%



Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción sexta de la pregunta 6 indica que el factor toma de instalaciones estratégicas del estado ecuatoriano es un factor mediamente recurrente sus notas altas son en la calificación 2, 3 y 4. En la calificación 1 tiene un 11% que equivale a 7 encuestados; posteriormente sube en la calificación 2 con un 32% equivalente a 19 personas siendo la nota más alta, lo cual confirma que dicho factor generador de crisis es mediamente recurrente en la institución. En la calificación 3 con un 27% que equivale a 16 personas del Sistema de Comunicación muy a la par con la calificación 4 siendo el 28% correspondiente a 17 encuestados opinan que pueda generar una crisis institucional. Finalmente en la calificación 5 con el 2% correspondiente a 1 persona, opina lo contrario.

Opción 7	1	2	3	4	5	Total
Declaraciones (verdaderas o falsas) en contra del Ejército ecuatoriano.	15	13	19	12	1	60
Porcentaje	25%	22%	32%	20%	1%	100%



Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción séptima de la pregunta 6 indica que el factor declaraciones (verdaderas o falsas) en contra del Ejército ecuatoriano es un factor generador de crisis recurrente en la institución sus notas altas son en la calificación 1,2, 3 y 4. En la calificación 1, tiene el 25% que corresponde a 15 personas, posteriormente en la calificación 2 con el 22% equivalente a 13 encuestados; la nota más alta es en la calificación 3 con un 32% que equivale a 19 personas encuestadas confirma que este factor se mantiene recurrente. La calificación 4 tiene un 20% que corresponde a 12 encuestados; finalmente en la calificación 5 con el 1% la nota más baja que opina que es el principal generador de crisis.

Pregunta # 7

En pocas palabras explique cuál es la actuación del Comando General como cerebro de la institución, frente a los siguientes factores generadores de crisis.

Opciones
1) Atentar contra la moral y leyes públicas por parte de miembros del Ejército (abuso sexual, violaciones, estafa, contrabando de armas, municiones y uniformes militares; formar parte de bandas criminales, entre otros).
2) Incursiones de grupos ilegales por las fronteras.
3) Muerte de un miembro de la institución por diversas causas (cumplimiento del deber, accidente, maltrato, entre otros.)
4) Accidentes: explosión de una granada; accidente de aeronave del Ejército; accidente de bus militar; ahogamiento en ríos; accidentes graves durante ejercicios militares; entre otros.
5) Maltrato físico, verbal o psicológico a miembros del Ejército ecuatoriano (oficiales, voluntarios o servidores públicos), por parte de superiores (abuso de poder).
6) Toma de instalaciones estratégicas del Estado ecuatoriano.
7) Declaraciones (verdaderas o falsas) en contra del Ejército ecuatoriano.

Interpretación:

Por ser una pregunta abierta no tiene datos cuantitativos, los 60 encuestados opina que estas son las siguientes actuaciones comunicacionales:

En la primera opción:

- Difusión de leyes y reglamentos militares.
- Acciones oportunas.
- Esclarecer la verdad con información oficial sea cual fuere los resultados.
- No lo manejan como crisis, por ende no dan declaraciones.
- No existe muchas acciones con respecto a este factor de crisis.

En la segunda opción:

- Fluidez en la información.
- Informar que la institución está ejecutando sus misiones.
- Declaraciones poco específicas ante los medios.
- Se busca obtener toda la información posible.

En la tercera opción:

- Comunicación oportuna con los medios.
- Difundir información sobre la indemnización apropiada.
- Se da declaraciones de lo ocurrido.
- Recopilación de la información para informar con veracidad.

En la cuarta opción:

- Comunicación oportuna con los medios de comunicación.
- Difundir información sobre la indemnización apropiada.
- Dan declaraciones de lo ocurrido.

En la quinta opción:

- Se difunde información sobre sanción y fortalecimiento del hábito de evitar el maltrato.
- Se sanciona una vez que se tenga la información correspondiente.
- Se analiza la situación posteriormente se dan declaraciones de lo ocurrido.

En sexta opción:

- Oportuna presencia militar y personal para recopilación de información.

- Se informa que la institución asumirá el cumplimiento de sus misiones para protección de la población civil.

En la séptima opción:

- Se maneja la técnica del silencio.
- Aclarar la situación con el vocero oficial.
- Recopilación de información sobre dicha declaración.
- Asesoramiento experto, posteriormente declaraciones con los medios de comunicaciones.

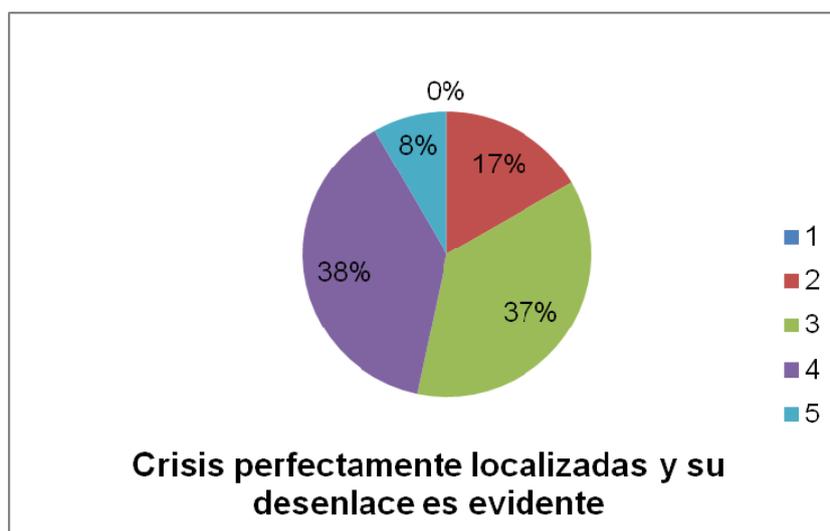
Pregunta # 8

Califique del 1 al 5 la preparación del Comando General y el Sistema de Comunicación al momento de enfrentarse a una crisis, siendo 1 es la nota más baja con menor preparación y 5 la nota más alta con mayor preparación.

Opciones	1	2	3	4	5	Total
Crisis perfectamente localizadas y su desenlace es evidente.	0	10	22	23	5	60
Crisis de amplio espectro, públicas y con desenlace evidente.	0	19	15	24	2	60
Crisis graves, son públicas y con final incierto.	9	13	25	6	7	60

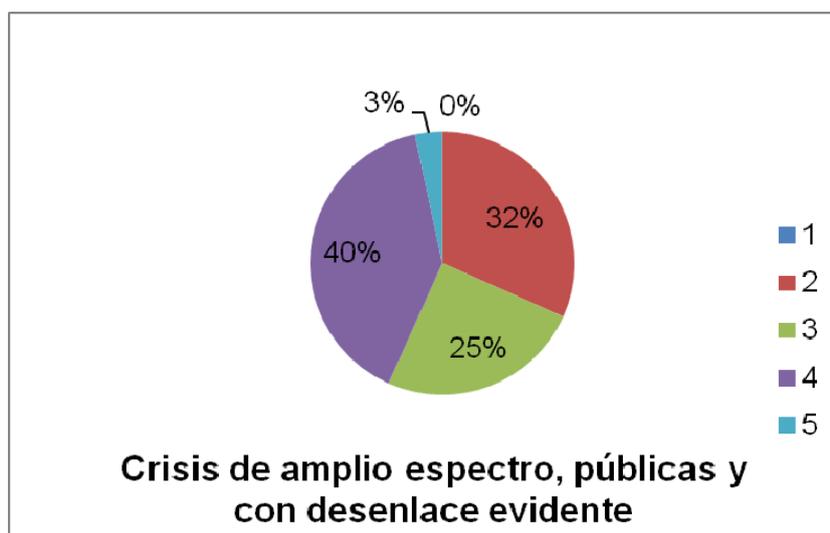
La tabulación de esta pregunta se realizará separando cada opción con su respectiva figura y porcentaje.

Opción 1	1	2	3	4	5	Total
Crisis perfectamente localizadas y su desenlace es evidente	0	10	22	23	5	60
Porcentaje	0%	17%	37%	38%	8%	100%



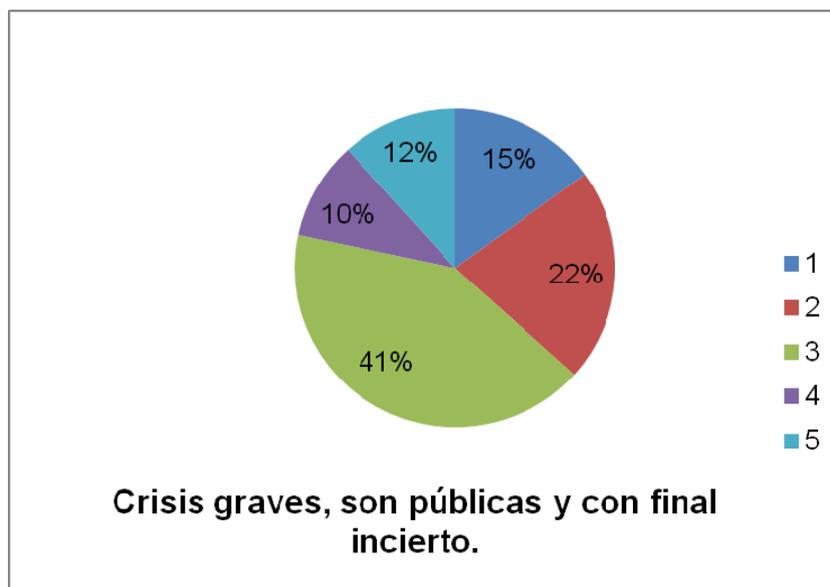
Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción uno de la pregunta 8 indica que las crisis perfectamente localizadas y su desenlace es evidente tienen notas altas con la calificación 2, 3 y 4. En la calificación 1, tienen el 0%, en la calificación 2 tiene un 17% que corresponde a 10 personas, posteriormente en la calificación 3 la nota sube al 37% equivalente a 22 encuestados; la nota más alta es en la calificación 4 con el 38% que equivale a 23 personas encuestadas confirma que el Sistema de Comunicación conjuntamente con el Comando General se encuentra en un buen nivel de preparación para afrontar este tipo de crisis. La calificación 5, tiene un 8% corresponde a 5 encuestados siendo la nota más baja pero considerable ya que demuestra que su preparación está mejorando.

Opción 2	1	2	3	4	5	Total
Crisis de amplio espectro, públicas y con desenlace evidente	0	19	15	24	2	60
Porcentaje	0%	32%	25%	40%	3%	100%



Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción dos de la pregunta 8 indica que las crisis de amplio espectro, públicas y con desenlace evidente tiene sus notas altas en la calificación 2, 3 y 4. En la calificación 1, tiene el 0%, sigue con la calificación 2 con un 32% que corresponde a 19 personas, posteriormente en la calificación 3 la nota sube al 25% equivalente a 15 encuestados; en la calificación 4 con la nota más alta es del 40% que equivale a 24 personas encuestadas confirma que el Sistema de Comunicación conjuntamente con el Comando General se encuentra en un buen nivel de preparación para afrontar este tipo de crisis. En la calificación 5 tiene un 3%, corresponde a 2 encuestados siendo la nota más baja, pero opinan que la institución está totalmente preparada para enfrentar este modelo de crisis.

Opción 3	1	2	3	4	5	Total
Crisis graves, son públicas y con final incierto	9	13	25	6	7	60
Porcentaje	15%	22%	41%	10%	12%	100%

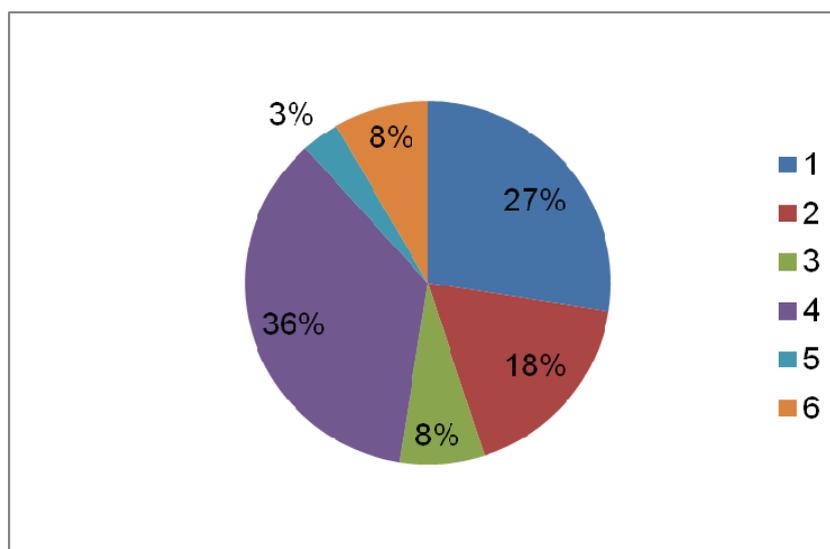


Interpretación: Como se puede observar en la figura, la opción tres de la pregunta 8 indica que las crisis graves, son públicas y con final incierto tiene sus notas altas en la calificación 2 y 3. En la calificación 1 tiene el 15% correspondiente a 9 encuestados, la nota sube en la calificación 2 con un 22% que equivale a 13 personas, posteriormente la calificación 3 tiene un 41% equivalente a 25 encuestados siendo así la nota más alta que confirma que el Sistema de Comunicación conjuntamente con el Comando General se encuentra en un nivel poco bajo de preparación para afrontar este tipo de crisis. En la calificación 4, tiene un 10%, corresponde a 6 encuestados siendo la nota más baja. Finalmente en la calificación 5 con un 12% que equivale a 7 encuestados opinan lo contrario.

Pregunta # 9

¿Cuáles son las acciones comunicacionales que maneja el Comando General y el Sistema de Comunicación, al momento de enfrentar una crisis? (puede seleccionar 2 opciones)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1) Asumir la responsabilidad de los hechos, no negar el problema.	33	27%
2) Comunicar a tiempo la crisis presentada.	21	18%
3) Reconocer la culpabilidad y colaborar con los medios.	9	8%
4) Reunir toda la información posible.	43	36%
5) Comunicar al personal.	4	3%
6) Mantener un perfil bajo.	10	8%
	120	100%



Interpretación:

En esta pregunta los 60 encuestados seleccionan dos opciones que da un total de 120 respuestas que corresponde al valor de la frecuencia.

En esta figura se puede observar en la opción uno el 27% de los encuestados que son 33 personas del Sistema de Comunicación, opina que asumir la

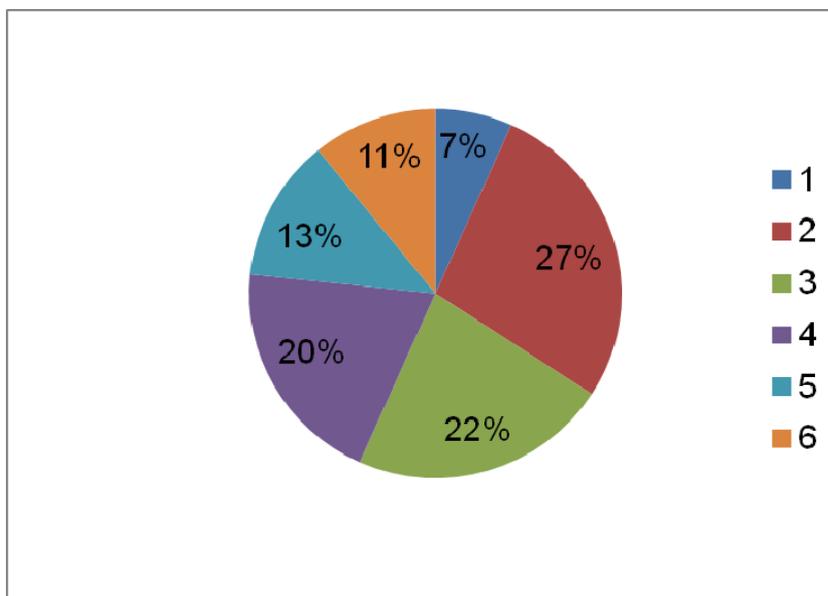
responsabilidad de los hechos es una de las principales acciones comunicacionales que se utiliza al momento de enfrentar una crisis. En la opción dos con 21 encuestados equivalente al 18% consideran que es importante comunicar a tiempo la crisis presentada.

En la opción tres reconocer la culpabilidad y colaborar con los medios tiene una calificación del 8% que equivale a 9 encuestados, no es una acción de comunicación muy utilizada en la institución. Con el porcentaje mayor en la cuarta opción, 43 de los encuestados que equivale al 36% del Sistema de Comunicación considera que reunir toda la información posible es la acción de comunicación principal en la institución. La quinta opción con el 3% equivalente a 4 personas opinan que el comunicar al personal es una acción utilizada, de la misma forma en la sexta opción con el 8% equivalente a 10 encuestados menciona que una de las acciones comunicacionales es mantener un perfil bajo.

Pregunta # 10

¿Marque con una "X" las herramientas de apoyo que son utilizadas en una crisis por parte del Comando General conjuntamente con el Sistema de Comunicación? (puede seleccionar 2 opciones)

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1) Disponer de un manual de manejo de crisis	8	7%
2) Tener un comité de crisis	33	27%
3) Tener una infraestructura adecuada (sala de monitoreo de TV, monitoreo de redes sociales, etc.)	27	22%
4) Disponer de voceros adecuados y entrenados	24	20%
5) Disponer de personal civil capacitado en manejo de crisis	15	13%
6) Mantener relaciones adecuadas con los medios de comunicación	13	11%
	120	100%



Interpretación:

En esta pregunta los 60 encuestados seleccionan dos opciones que da un total de 120 respuestas que corresponde al valor de la frecuencia.

En esta figura se puede observar en la opción uno que el 7% de los encuestados que son 8 personas del Sistema de Comunicación opina que disponer de un manual de manejo de crisis es la herramienta de comunicación menos utilizada por parte de la institución. En la opción dos con 33 de los encuestados equivalentes al 27% es la nota más alta con la cual se confirma que tener un comité de crisis, es la herramienta principal y la mayor utilizada por la institución.

La opción tres describe que el tener una infraestructura adecuada (sala de monitoreo de TV, monitoreo de redes sociales, etc.) medios tiene una calificación del 22% que equivale a 27 encuestados siendo la segunda herramienta más aplicada en el Comando General. En la cuarta opción, disponer de voceros adecuados y entrenados tiene una nota del 20% correspondiente a 24 personas del Sistema de Comunicación. La quinta opción la herramienta menos utilizada es disponer de personal civil capacitado en manejo de crisis con el 13% equivalente a 15 personas.

Finalmente la sexta opción que es mantener relaciones adecuadas con los medios de comunicación tiene el 11% equivalente a 13 encuestados opina que son herramientas de comunicación que si se utilizan en la institución.

Pregunta # 11

Describe tres fortalezas del Sistema de Comunicación respecto al manejo de crisis.

Interpretación:

Por ser una pregunta abierta no tiene datos cuantitativos, los 60 encuestados opina que las fortalezas del Sistema de Comunicación son las siguientes:

- Tener personal capacitado militar con mucha experiencia en el área.
- Se considera que la actuación es con certeza y rápida en momentos de posibles problemas o futuras crisis.
- Existe fluidez de información en el Sistema de Comunicación.
- Tener un vocero oficial.
- Tener una comunicación oportuna a la opinión pública.
- Contar con una lista actualizada de medios de comunicación para enviar información.
- Tener una adecuada infraestructura y herramientas de comunicación.
- Constante asesoramiento en comunicación y manejo de crisis.
- Tener buenas relaciones con los medios.
- Existe monitoreo de los medios de comunicación.
- Poseer un comité de crisis.

Pregunta # 12

Describe tres debilidades del Sistema de Comunicación respecto al manejo de crisis.

Interpretación:

Por ser una pregunta abierta no tiene datos cuantitativos, los 60 encuestados opina que las debilidades del Sistema de Comunicación son las siguientes:

- Falta de personal especializado y capacitado ciertas unidades militares del Sistema de Comunicación.
- El personal que es capacitado no cumple con la función para la que fue entrenado.
- Falta de interés de las autoridades militares con respecto a la re-organización del Sistema de Comunicación.
- Cambios frecuentes del mando militar.
- Falta de equipo técnico en ciertas unidades militares del Sistema de Comunicación.
- Demora en autorizar las acciones a tomar frente a una crisis por parte de las autoridades.
- Falta de un vocero militar, con carisma y credibilidad.
- No disponer de un manual de manejo de crisis concreto.
- No dejarse asesorar por personal civil capacitado en manejo de crisis.

- Rotación de personal en el Sistema de Comunicación.
- En ocasiones hay temor de comunicar por parte de las autoridades.
- La capacitación debería ser constante y unánime para todo el personal de Sistema de Comunicación sea militar o civil.
- Temor a informar a los Comandantes cuando existe un problema.
- Falta de personal civil experto en manejo de crisis, y falta de presupuesto para sus sueldos.

4.3.1.3 Conclusiones de la Encuesta

- Se puede observar que en su totalidad los 60 encuestados del Sistema de Comunicación están de acuerdo que el mal manejo de las crisis institucionales afecta totalmente la imagen de una organización, de esta forma puede perjudicar el bien intangible más importante de una organización que es su imagen corporativa.
- Las encuestas reflejaron que el mal manejo de las crisis institucionales, afecta considerablemente a la reputación, credibilidad de la institución y sus autoridades. Perjudica la percepción de la imagen que tienen los públicos en este caso de los funcionarios y de la ciudadanía.
- Se puede decir que los encuestados opinan que factores internos como desaparición de material militar y el maltrato a miembros de la institución son los principales factores que pueden generar un crisis institucional. Pero no se puede dejar de lado que los accidentes laborales en la institución conllevan problemas graves.

- Se observa en las encuestas, que el Sistema de Comunicación opina que los factores externos como declaraciones en contra de la institución, explosión de un recinto militar y los problemas durante el control antidelinquencial, afectan gravemente a una institución siendo factores altamente generadores de crisis.
- Las encuestas reflejan, que en los cuatro tipos de crisis, son mediamente recurrente en la institución con muy pocas variaciones en las calificaciones, pero se puede concluir que en algún momento la organización ya se ha enfrentado a estas crisis de alguna forma.
- Se puede decir con respecto a los porcentajes, que los distintos tipos de factores generadores de crisis como atentar contra la moral, maltrato físico a miembros del Ejército y accidentes, son muy recurrentes en la institución. Los 60 encuestados confirman que de alguna manera han ocurrido unos en porcentajes mayores y otros en un porcentaje menor.
- Las encuestas reflejan, que las acciones comunicacionales por parte del Comando General y del Sistema de Comunicación, son buenas pero aún existen falencias, errores y deben ser mejor analizadas y preparadas.
- Se puede observar en la encuesta que el Comando General conjuntamente con sus Sistema de Comunicación, tiene varias fortalezas como personal capacitado y experimentado en el área, se busca que la información sea totalmente verificada, existe un vocero oficial y hay buenas relaciones con los medios que es algo muy importante; pero existe falta de personal civil capacitado en temas de crisis por temas de presupuesto, no hay un manual de crisis concreto y hay demora en la toma de decisiones para actuar en una crisis por parte de sus autoridades, retrasando una acción de comunicación oportuna y a tiempo.

4.3.2 Entrevista

La entrevista es considerada una forma de reportaje, además una de las técnicas de investigación con mayor aceptación popular, se puede decir que la entrevista “es una conversación entre dos personas, en la que el periodista, intenta obtener información u opiniones de un asunto o cuestión” (Donado, 2005, p. 60).

En esta técnica también se utiliza un cuestionario de preguntas como guía para el entrevistador; en ciertos casos se proporciona una base de preguntas generales tomando en cuenta que pueden tener modificaciones, para que la persona que va a ser entrevistada obtenga una noción de las posibles preguntas y pueda prepararse de mejor manera.

En esta investigación se utilizará esta técnica de recopilación de datos a las personas con mayor conocimiento en el área de comunicación y para conocer a fondo los factores de crisis a los cuales se enfrenta el Comando General del Ejército. Entre las personas entrevistadas constan el Jefe del Departamento de Comunicación Social del Ejército, el Jefe de la Sección de Comunicación Institucional del Ejército y el principal Asesor de Comunicación.

Formato de entrevista

El formato de preguntas utilizadas para las tres entrevistas se puede observar en el anexo número dos.

Nombre:	Coronel Ramiro Aldás Morán
Cargo:	Jefe del Departamento de Comunicación Social del Ejército
Fecha y lugar:	30 de Octubre 2012, despacho del Jefe del Departamento de Comunicación Social del Ejército

Preguntas:

1. ¿Qué ámbito de la institución se ve más afectada durante una crisis?

Sin duda es la imagen de nuestra institución es lo más afectado durante una crisis siendo una de las partes delicadas de una organización y es este caso por ser una institución pública se ve amenazada constantemente y muy expuesta a los medios de comunicación.

2. ¿Cuáles son los factores principalmente conflictivos a nivel interno de la institución?

Entre los ejemplos de factores internos generadores de crisis puede ser el manejo dudoso de dinero público, mal comportamiento del personal y contravenir las normas disciplinarias de la institución.

3. ¿Describanos cuales son los factores potencialmente conflictivos externos que amenazan la institución?

El Coronel Ramiro Aldás nos explica que el mal comportamiento del personal cuando se encuentra franco o en actividades de operaciones, como controlar el orden público en alguna manifestación conlleve a un maltrato o accidente a un ciudadano.

4. ¿Cuáles serían las crisis, a las que se enfrenta contantemente la institución?

Entre las principales está el manejo de explosivos o armas, o los accidentes del personal por ser sujetos de un trabajo de riesgo, la institución sabe que se enfrenta a cada momento a estas posibles crisis.

5. ¿Cómo se maneja el Comando General con el Sistema de Comunicación a nivel nacional con respecto a temas de crisis?

Cuando se presenta una crisis grave la unidad militar cercana al hecho recopila toda la información posible y se envía rápidamente a Quito, desde aquí se realiza las acciones comunicativas respectivas.

6. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación utilizadas al momento de una Crisis?

Se activa el comité de crisis previamente nombrado dirigido por las autoridades de la institución; dicho comité de crisis está basado por varios generales, el Departamento de Comunicación apoyado del Área Legal y la participación de las partes afectadas. Se nombra un vocero preparado y experto en estos para salir a los medios de comunicación.

7. ¿El Comando General actualmente se encuentra manejando un Plan Preventivo de Crisis?

Por el momento la institución tiene un formato básico de un manual de crisis, que posteriormente debe ser fortalecido. Aunque en ciertas situaciones de crisis si el tiempo nos permite se maneja planes de comunicación para establecer que acciones se van a tomar.

8. ¿Qué afectación conlleva una crisis en la imagen de la institución, y de qué forma es manejado?

Si es mal manejada puede destruir la credibilidad y respeto que tiene la institución, pero siempre se trata de manejar la situación de la mejor manera con acciones comunicacionales adecuadas.

9. ¿Qué estrategias, herramientas o planes de crisis, podrían ser implementados para mejorar la actuación al momento de una crisis?

Una continua capacitación y media training al personal y fortalecer el formato del manual de crisis.

Nombre:	Teniente Coronel José Luis de la Torre
Cargo:	Subdirector del Departamento de Comunicación Social del Ejército
Fecha y lugar:	30 de Octubre 2012, oficina del Subdirector del Departamento de Comunicación Social del Ejército

Preguntas:

1. ¿Qué ámbito de la institución se ve más afectada durante una crisis?

Se ve afectado durante una crisis, el Mando Militar ya que por ser las cabezas llevan una gran responsabilidad en sus hombros y la imagen de la institución es otro factor que afecta gravemente.

2. ¿Cuáles son los factores principalmente conflictivos a nivel interno de la institución?

La vida militar es una carrera fuerte y de riesgos nos comenta el Teniente Coronel José Luis de la Torre, por esta razón la institución se ve afectada por varios factores internos generadores de crisis como maltrato a personal, animales que fue una noticia reciente de dicho acto, también se menciona el

robo de armas, uniformes y la falta de precaución en el manejo de explosivos.

3. ¿Describanos cuáles son los factores potencialmente conflictivos externos que amenazan la institución?

Puede ser la toma de una instalación por parte de la fuerza pública y dicho factor provoque la muerte de un civil, accidentes aéreos o de tránsito que perjudiquen a la población y la participación de miembros del Ejército en bandas de delincuentes son factores externos altamente generadores de crisis.

4. ¿Cuáles serían las crisis, a las que se enfrenta contantemente la institución?

Mal manejo de explosivos o armas y accidentes del personal en actividades de alto riesgo.

5. ¿Cómo se maneja el Comando General con el Sistema de Comunicación a nivel nacional con respecto a temas de crisis?

El Sistema de Comunicación con sus unidades respectivas a nivel nacional, toma toda la información sobre el hecho y se procede a informar a la central en Quito, que se encuentra en el Comando General, posteriormente se analiza la situación y se toma las debidas soluciones.

6. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación utilizadas al momento de una Crisis?

Primero se recopila toda la información posible sobre el hecho y confirmada, existe un comité de crisis que analiza la situación y se brinda acciones comunicacionales aprobadas por las autoridades. Se realiza boletines informativos como medio de comunicación preliminar antes de enfrentar a los medios de comunicación

7. ¿El Comando General actualmente se encuentra manejando un Plan Preventivo de Crisis?

No cuenta con un plan preventivo de crisis, pero existe un formato inicial de un manual de crisis.

8. ¿Qué afectación conlleva una crisis en la imagen de la institución, y de qué forma es manejado?

Un mal manejo afecta la imagen y a los miembros de la institución, puede provocar la pérdida de credibilidad y confianza hacia la ciudadanía.

9. ¿Qué estrategias, herramientas o planes de crisis, podrían ser implementados para mejorar la actuación al momento de una crisis?

Buscar prevenir situaciones de crisis desarrollando una cultura en el manejo de crisis, la continua capacitación en temas afines a crisis. Poder tener un manual de crisis concreto sería una muy buena herramienta de comunicación.

Nombre:	Lic. Oswaldo Orcés
Cargo:	Asesor principal de Comunicación del Conjunto General de las Fuerzas Armadas
Fecha y lugar:	30 de Octubre 2012, oficina del Asesor principal de Comunicación del Conjunto General de las Fuerzas Armadas

Preguntas:

1. ¿Qué ámbito de la institución se ve más afectada durante una crisis?

Indiscutiblemente la imagen de la institución, que es el activo intangible más importante.

2. ¿Cuáles son los factores principalmente conflictivos a nivel interno de la institución?

Maltrato a personal de la institución, maltrato animales. Robo de armas. Uniformes. Falta de precaución en el manejo de explosivos.

3. ¿Describanos cuáles son los factores potencialmente conflictivos externos que amenazan la institución?

Accidentes aéreos y de tránsito que causen la muerte de civiles, participación de miembros del Ejército en bandas de delincuentes. Falsos testimonios en contra de la institución.

4. ¿Cuáles serían las crisis, a las que se enfrenta constantemente la institución?

Sí, por decir en el manejo de explosivos o armas se podrían evitar algunos si se optimizarán los protocolos de seguridad. Falta una cultura de prevención.

5. ¿Cómo se maneja el Comando General con el Sistema de Comunicación a nivel nacional con respecto a temas de crisis?

El Sistema de Comunicación se conecta a nivel nacional, si existe una crisis se busca toda la información sobre el hecho, luego se envía toda a Quito y en el Departamento de Comunicación con los expertos en manejo de crisis se analiza y se toma las acciones comunicacionales para solucionar dicha crisis.

6. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación utilizadas al momento de una Crisis?

La institución maneja las siguientes acciones comunicacionales al momento de enfrentar una crisis, el Lic. Oswaldo Orcés, explica que se activa el

comité de crisis previamente nombrado; se designa el o los voceros expertos en el tema; se recopila toda la información posible y se confirma dicha información. Luego se analiza el nivel de gravedad de la crisis, se realiza el plan de comunicación para establecer que acciones se deben tomar; posteriormente existe un monitoreo de cómo se ve la crisis en los medios y finalmente se evalúa.

7. ¿El Comando General actualmente se encuentra manejando un Plan Preventivo de Crisis?

La institución no tiene un plan preventivo de crisis, existe un formato de un manual de crisis aunque este manual necesita ser actualizado y concreto.

8. ¿Qué afectación conlleva una crisis en la imagen de la institución, y de qué forma es manejado?

Sin duda afecta gravemente la imagen de la institución y mucho más cuando no es manejada adecuadamente, puede provocar la pérdida de credibilidad y confianza por parte de los públicos estratégicos.

9. ¿Qué estrategias, herramientas o planes de crisis, podrían ser implementados para mejorar la actuación al momento de una crisis?

Básicamente desarrollando una cultura en el manejo de crisis, que se lo consigue sobre la base de mucha y continua capacitación.

4.3.2.1 Conclusiones de la Entrevista

- Indiscutiblemente se concluye que la imagen de la institución es la parte más afectada al momento de enfrentarse a una crisis.
- La imagen es el activo intangible más importante de la institución, y el Alto Mando debe velar por eso.

- La institución se enfrenta a varios factores internos generadores de crisis como maltrato a personas y animales, robo de armas y uniformes; pero recalcar que existe falta de precaución en el manejo de explosivos.
- Con respecto a los factores externos, se llega a la conclusión que un mal comportamiento del personal cuando se encuentra de franco, mal uso de dinero público y crisis imprevistas como un accidente con municiones o accidentes aéreos.
- Con la información proporcionada por los entrevistados, se muestra que ya existe conocimiento de crisis latentes o mejor conocidas como constantes, a las cuales la institución se encuentra preparada para enfrentarlas y presencia de crisis imprevistas.
- Con respecto a al herramientas de comunicación utilizadas para enfrentar una crisis son amplias, existe una gran fortaleza en buscar toda la información posible y veraz; se tiene el comité de crisis, sus voceros y la capacitación. Aunque existe falencias, ya que no manejan un manual de crisis concreto.

4.3.3 Grupo Focal

Esta técnica será utilizada para obtener información acerca de la opinión del público interno que trabaja en el Comando General cerebro de la institución. Es importante conocer de qué manera afecta una crisis en dicho público y adquirir datos sobre un mejor manejo de la crisis y sus públicos. El grupo focal será realizado a 8 personas de distintas edades, sexo, cargos y carreras que se encuentran actualmente trabajando en el Comando General.

Formato de Preguntas

El formato de preguntas que fueron utilizadas para el Focus Group se puede observar en el anexo número tres.

4.3.3.1 Síntesis del Grupo Focal

Con el Focus Group, concuerdan todos que la imagen es la parte más afectada cuando se presenta una crisis, también se menciona que dependiendo del tipo de crisis, afecta directa o indirectamente al clima laboral con sus respectivos públicos, creando incertidumbre, rumores, dudas de su estabilidad dentro de la institución, crear falta de confianza en sus directivos. Con respecto a los factores internos generadores de crisis se mencionaron actos ilícitos por parte de personal militar, también casos de maltrato hacia personal militar, o abuso de poder. No se pudo mencionar ejemplos en específico ya que la institución es un poco cerrada a proporcionar esta información. Se puede decir que también han existido problemas en el trato dependiendo de la jerarquía, dicho aspecto ha generado disgustos, molestias y creando un ambiente conflictivo.

Uno de los entrevistados, comenta con respecto a los factores externos generadores de crisis, podría ser la insatisfacción o inconformidad por parte de la ciudadanía con respecto al trabajo de la institución, otro factor externo es las autoridades del gobierno que también no estén de acuerdo con el trabajo que va desempeñando el Ejército ecuatoriano con su cerebro que es el Comando General y de esta manera exista conflictos de intereses que perjudiquen la credibilidad e imagen de la institución. También se describe que por medio de grupos políticos ajenos a la institución den declaraciones erróneas o busquen obtener algo.

El Comando General al momento de presentarse una crisis, su principal acción es obtener toda la información posible sobre el hecho, tener una reunión de directivos para analizar la situación de crisis, tomar decisiones sobre ello y las acciones a tomar para enfrentar dicha crisis.

Por ser una institución pública y militar, el tipo de comunicación es totalmente vertical, ha existido ciertas variaciones en el Comando General y su Departamento de Comunicación, en tratar de tener un comunicación horizontal

y mucho más en tema relacionados con crisis, un ejemplo que se menciona que cuando existe una situación de crisis, la información es proporcionada a los jefes del área y los expertos en el tema. Ya que se cuida mucho que no se filtre información.

Los integrantes del Focus Group, describen las siguientes herramientas utilizadas al momento de enfrentar una crisis, se menciona mucho el comité de crisis, elección del o los voceros, media training para con los medios de comunicación y boletines informativos. Se puede agregar que es importante una buena capacitación del comité de crisis y sus voceros. La respuestas concuerdan con respecto a que las herramientas utilizadas son adecuadas y bien estructuradas, pero se menciona la falta de un plan preventivo o manual de crisis concreto y bien definido.

4.3.3.2 Conclusiones del Grupo Focal

- Es importante recalcar que las opiniones del Focus Group, concuerdan que la parte más afectada al momento de enfrentarse una crisis es la imagen institucional.
- Con respecto a los factores internos, se describe factores como indisciplina por parte del personal, maltrato al personal militar y abuso de poder, que han generado situaciones de crisis afectando al clima laboral.
- Se puede concluir que los factores externos, influye mucho con respecto a decisiones del gobierno nacional, también puede generar una crisis si la ciudadanía no está contenta con el trabajo de la institución.
- La comunicación, tiene una tendencia vertical por ser institución pública con personal militar, pero el Comando General con el Departamento de Comunicación tratan de modificar dicha tendencia, aunque cuando se

trata de información sobre temas de crisis se mantiene reservada para que no exista filtración de información.

- Las herramientas de comunicación conocidas por el personal son el comité de crisis, voceros, y la recopilación de toda la información posible. Se puede decir que dichas herramientas son adecuadas para enfrentar una crisis y existe una capacitación, aunque como recomendación sería tener un manual de crisis concreto y bien definido.

4.3.4 Conclusiones Generales

- En las tres herramientas de investigación reflejaron, que la imagen se ve gravemente afectada al momento de presentarse una crisis, generando problemas significativos, a nivel interno el clima laboral y sus Altos Mandos, a nivel externo dañando la percepción que tiene la ciudadanía con respecto a la institución.
- La institución se enfrenta constantemente a situaciones de crisis, a lo largo de la investigación describe que existe mucha presencia de crisis latentes e imprevistas, el Comando General como el Sistema de Comunicación están al tanto de este tema; por esta razón el obtener toda la información posible es parte esencial de la organización.
- Se muestra que la institución está preparada para enfrentar situaciones de crisis; existe herramientas, una infraestructura adecuada y presencia de personal capacitado. Aunque para situaciones de crisis graves la institución tiene falencias.
- También se puede concluir de la investigación, que falta planes preventivos en seguridad, un manual de crisis concreto y bien definido. También existe una falta de personal civil experto en manejo de crisis y falta de capacitación en ciertas unidades militares del Sistema de Comunicación.

5 CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1 INTRODUCCIÓN

La investigación que se llevó a cabo al personal del Sistema de Comunicación a nivel nacional con el apoyo de los ejecutivos del Departamento de Comunicación ubicado en el Comando General, consistió en la aplicación de la teoría como de la práctica; los resultados obtenidos son la base para la realización del FODA de esta manera poder analizar el estado interno como externo de la institución.

Con los datos obtenidos del FODA se realizará una propuesta concreta y clara por medio de un Plan de Comunicación Institucional orientado a evitar que estos factores desemboquen en crisis que puedan afectar la imagen pública de la entidad.

5.2 FODA

Tabla 1. Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Ejército ecuatoriano está entre las instituciones con mayor credibilidad, confianza y aceptación, obtenida por su trayectoria y antigüedad. 2. El Departamento de Comunicación Social ubicado dentro del Comando General posee personal profesional capacitado y con experiencia en comunicación y manejo de crisis, como también infraestructura y herramientas de comunicación modernas. 3. El Ejército ecuatoriano está presente en todas las provincias del país, lo que logísticamente ahorra costos y permite desplazamientos de hombres y equipos de manera rápida y oportuna. 4. El Departamento de Comunicación ubicado dentro del Comando General, desarrolla planes de capacitación permanente para el personal militar y los servidores públicos. 5. Dispone de un sistema de comunicación social a nivel nacional y utiliza herramientas de comunicación. 6. Cuenta con un importante presupuesto anual, que de manera integral ayuda para la gestión institucional. 7. Apertura progresiva al cambio dentro del Departamento de Comunicación y el Sistema de Comunicación. 8. Poseer un comité de crisis con su vocero(s) oficial. 9. Contar con una lista actualizada de medios de comunicación para enviar información. 10. Existe monitoreo de los medios de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el estar entre las instituciones más creíbles, como valor agregado para la consecución de un mayor presupuesto, atraer mejor personal militar y civil y marcar la diferencia con otras instituciones del Ecuador y ejércitos del continente. 2. Varias provincias y rincones alejados del país necesitan de apoyo para el desarrollo de sus comunidades, la institución busca ejecutar acciones de RSC y comunicación para potencializar la presencia, capacidad logística e infraestructura del Ejército en dichas zonas del país, las mismas que favorecen al fortalecimiento de la imagen corporativa (reputación) de la institución. 3. Aprovechar que el Ejército está en la agenda permanente de los medios de comunicación social, y utilizar su alto posicionamiento en la sociedad ecuatoriana, para fortalecer así su imagen corporativa, que es el activo más importante. 4. El Ejército ecuatoriano es la única institución en su ámbito a nivel nacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura jerárquica y lineal de comunicación muy vertical y rígida. 2. Reducido empowerment, hay falta de pro actividad al momento de tomar decisiones por parte de las autoridades y toma mucho tiempo que aprueben una acción comunicacional (burocrático). 3. Cultura corporativa que tiende todavía al secretismo. 4. Merma de valores en parte del personal de oficiales y tropa, que afecta a la reputación del Ejército ante la opinión pública. 5. Presencia de personal en servicio activo que entrega información reservada a opositores que la utilizan en contra de la institución. 6. Lentitud burocrática interna para trámites administrativos importantes. 7. Falta de reacción comunicativa oportuna en las unidades militares acantonadas en las provincias durante momentos de crisis. 8. Falta de equipo técnico en ciertas unidades militares del Sistema de Comunicación. 9. Falta de un vocero militar con carisma y credibilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Injerencia política del Gobierno en la institución. 2. Desprestigio por parte de sectores políticos y sociales en contra de la institución, como estrategia mediática para atacar al Gobierno. 3. Presencia de falsos analistas en temas militares, que tienen espacio en los medios de comunicación masivos, con versiones alejadas de la verdad. 4. Presencia de personal en servicio pasivo que actúan de manera beligerante y desleal en contra de la institución. 5. Obstáculos burocráticos externos por parte de otros organismos del Estado (Ministerio de Finanzas y Ministerio de Relaciones Laborales) para las adquisiciones y contratación de civiles.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de comunicación institucional orientado a evitar que factores generadores de crisis, puedan afectar la imagen pública de la entidad.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Producir un cambio en la línea de comunicación entre las autoridades del Departamento de Comunicación y sus colaboradores.
- Mejorar el funcionamiento del Sistema Comunicación a nivel nacional.
- Involucrar el sentido de pertenencia en la institución tanto del personal militar como civil.
- Fortalecer la prevención y manejo de crisis en la institución.

5.4 PÚBLICOS

Directivos.- Son las autoridades que se encuentran en el Comando General y a su cargo tienen el Departamento de Comunicación Social y el Sistema de Comunicación. Dichas autoridades son las encargadas de tomar la decisión final con respecto a que acciones comunicacionales serán aplicadas frente a posibles situaciones de crisis u otros temas comunicacionales.

A continuación se describe a los directivos:

Tabla 2. Autoridades del Comando General

GRADO	APELLIDO Y NOMBRE	UNIDAD/INSTITUTO	FUNCIÓN
GRAB.	NARVÁEZ R. EDISON	DIEDMIL (Dirección de Recursos Humanos)	PRESIDENTE
CRNL.	GÁLVEZ SERGIO	DCSE (Departamento de Comunicación Social del Ejército)	VICEPRESIDENTE
CRNL.	SALGUERO JUAN	INADE (Instituto Nacional de Altos Estudios)	1 VOCAL
MAYO.	JIMÉNEZ PATRICIO	DCSE (Departamento de Comunicación Social del Ejército)	SECRETARIO

Miembros del Sistema de Comunicación.- El Sistema de Comunicación comprende aproximadamente de 60 personas a nivel nacional, la mayoría en Quito (un 37% que equivale a 35 profesionales tanto militares como civiles). Ellas, coordinan actividades directamente en sus sitios cercanos de influencia. En el caso de manejo de crisis, si estas son muy pequeñas, las manejan directamente, pero reportando a la matriz en Quito. Si la crisis tiene connotaciones graves, se coordina acciones con Quito, y desde esta ciudad se ejecutan estrategias y tácticas para resolver esas crisis.

Funcionarios.- Es importante recalcar que dicho personal pertenece al Departamento de Comunicación Social del Ejército que se encuentra dentro del Comando General y está conformado de la siguiente manera: Área Administrativa, Sección Comunicacional Institucional (Comunicación Interna y Comunicación Externa), Sección Producción y Difusión; Sección Ceremonial y Protocolo Militar.

5.5 MATRIZ ESTRATÉGICA

Tabla 3. Matriz Estratégica

Objetivo General	Objetivos Específicos	Públicos	Estrategias
Diseñar un plan de comunicación institucional orientado a evitar que factores generadores de crisis, puedan afectar la imagen pública de la entidad.	1. Producir un cambio en la línea de comunicación entre las autoridades del Departamento de Comunicación y sus colaboradores.	Directivos	1.1. Direccionar una comunicación eficaz entre autoridades del Departamento de Comunicación con su personal.
	2. Mejorar el funcionamiento del Sistema Comunicación a nivel nacional.	Miembros del Sistema de Comunicación	2.1. Fortalecer la infraestructura, capacitación y equipo técnico.
	3. Involucrar el sentido de pertenencia en la institución tanto del personal militar como civil.	Funcionarios de todos los ámbitos	3.1. Lograr un alto sentido de colaboración, respeto y pertenencia entre el personal militar y civil.
	4. Fortalecer la prevención y manejo de crisis en la institución.	Directivos, miembros del Sistema de Comunicación y funcionarios de todos los ámbitos.	4.1. Generar acciones comunicativas para la prevención y manejo de crisis.

5.6 MATRIZ DE ACCIONES

Tabla 4. Matriz de Acciones

Estrategias	Acciones	Responsables
1.1. Direccionar una comunicación eficaz entre autoridades del Sistema de Comunicación y Departamento de Comunicación con su personal.	1.1.1. Charlas para creación de una cultura comunicacional: Estas charlas en su inicio serán para las autoridades del Departamento de Comunicación y del Sistema de Comunicación, posteriormente al resto del personal. En estas charlas se darán a conocer las ventajas de tener una comunicación horizontal, las ventajas de una administración de puertas abiertas hacia los colaboradores, generar confianza hacia su personal, etc. Estas charlas se efectuarán cada 2 meses (segunda semana de cada mes) durante un período de prueba de un año; posteriormente estas se realizarán con las autoridades y el personal del Departamento y Sistema de Comunicación; para generar la cultura comunicacional. Dentro de las actividades previstas se incluirán debates sobre la charla, focus group y talleres. Las charlas tendrán una duración de una hora y media pueden ser programadas los días martes y jueves de preferencia que se encuentran las autoridades en la oficina, caso contrario el día se adaptará a la agenda de ellos, se realizará en la sala de reuniones del Departamento de Comunicación.	Comunicador Corporativo, autoridades del Departamento y Sistema de Comunicación.
	1.1.2. Reuniones mensuales: Por medio de estas reuniones que serán cada mes en la sala de reuniones, las autoridades del Departamento de Comunicación con su personal pondrán en práctica la comunicación cara a cara, para generar fluidez de información, confianza al personal, apertura a escuchar opiniones, críticas constructivas, ideas para mejorar el área.	Comunicador Corporativo, autoridades del Departamento y Sistema de Comunicación.
	1.1.3. Mañanas deportivas: Es importante recalcar que dicha actividad se realizará con las autoridades del Departamento de Comunicación y su personal. Las mañanas deportivas serán cada tres meses en el Círculo Militar. Como fecha preliminar se propondrá el último viernes del mes asignado a partir de las 9H00am hasta las 12H00pm. Se iniciará la mañana deportiva con un juego para integrar a autoridades, personal militar y civil. Dichos juegos serán enfocados a temas comunicacionales, un ejemplo es que a cada grupo se le proporcionará un papel en el cual estará mencionado un problema generador de crisis, las soluciones están en un sobre pegadas en distintos lugares del complejo, cada grupo por medio de pistas tiene que buscar la mejor acción comunicacional para resolver el problema; el grupo ganador obtendrá un premio simbólico. De esta forma se generará una mejor comunicación entre el Departamento y se fortalece temas comunicacionales. Posteriormente el grupo tendrá una actividad deportiva (partido de fútbol, básquet, etc.). Se concluye la mañana con un lunch para todo el personal.	Comunicador Corporativo, autoridades del Departamento y Sistema de Comunicación.
2.1. Fortalecer la infraestructura, capacitación y equipo técnico	2.1.1. Reporte de minga renovación de equipos: Cada seis meses se procederá en cada unidad militar del Sistema de Comunicación a una minga que consiste en revisar todo el material tecnológico principal como computadoras, grabadoras y videograbadoras, etc. Cada miembro de la unidad militar deberá analizar el estado de cada equipo y lo que hace falta. Tendrá que generar un reporte de la minga que es la acción principal (el plazo para enviar el reporte es de 1 mes máximo) y enviarlo al Departamento de Comunicación que se encuentra en el Comando General ciudad Quito, para que se lo revise nuevamente y se proceda a renovar dicho equipo que solicitan. De las unidades militares principales del Sistema (Quito, Guayaquil, Cuenca), los equipos que se hayan sacado que aún se encuentran en buen estado serán destinados a las unidades militares más pequeñas, y a ellos se los reemplazará con nuevo equipo. Con este reporte el Departamento de Comunicación ubicado en el Comando General podrá llevar un control continuo del estado de los equipos y de lo que se necesita, para de esta manera fortalecer la infraestructura del Sistema de Comunicación.	Comunicador Corporativo, autoridades del Departamento y Sistema de Comunicación, encargado de cada unidad militar.
	2.1.2. Capacitación al Sistema de Comunicación: Se realizarán cursos de capacitación para todo el personal que compone el Sistema de Comunicación tanto militar como civil, dicha capacitación comprenderá temas variados como: manejo de crisis, media training, manejo de medios, comité de crisis y voceros, etc. Las capacitaciones se realizarán cada tres meses (en la tercera semana del mes asignado) en las principales unidades militares del Sistema de Comunicación que son Quito, Guayaquil y Cuenca, los capacitadores serán personal activo de la institución en este caso se utilizará a los expertos en manejo de crisis que en su mayoría son personal civil que se encuentra en el Comando General, si existiera el caso de necesitar apoyo se contrataría personal externo. Para el resto de las unidades militares la capacitación será cada seis meses (la primera semana del mes asignado). Es importante recalcar que primero se busca fortalecer a las unidades militares más grandes para que posteriormente de estas mismas unidades se elija a los capacitadores que viajarán a las unidades militares más cercanas. De esta forma se utilizará los recursos ya existentes dentro de la institución generando un ahorro en el presupuesto para temas comunicacionales. Las capacitaciones serán realizadas en la sala de reuniones que tiene cada unidad militar y serán gratuitas para los asistentes.	Comunicador Corporativo y capacitadores escogidos dentro del personal activo de la institución.
	2.1.3. Cursos de capacitación para mejorar el equipo técnico: Se realizará capacitaciones para fortalecer el equipo técnico que se encuentra en Quito dentro del Comando General, cada seis meses (de preferencia la primera semana del mes asignado) se enviará a los encargados de la Sección de Producción y Difusión; Sección Ceremonial y Protocolo; Sección Comunicacional Institucional, a cursos especializados en temas afines a sus áreas para fortalecer sus conocimientos y genera actualización. Posteriormente luego de recibir estos cursos, que sería luego de seis meses, se enviarán a representantes para capacitar al resto de las unidades militares que comprenden el Sistema de Comunicación. Estas capacitaciones se realizarían en las salas de reuniones que mantiene cada unidad militar, y serán una vez por año. También es importante que se utilice nuevamente los recursos de la	Comunicador Corporativo, Empresa de capacitación, capacitadores escogidos dentro del personal activo de la institución.

	institución para capacitar al resto del Sistema de Comunicación.	
3.1. Lograr un alto sentido de colaboración, respeto y pertenencia entre el personal militar y civil.	3.1.1. Cartelera informativa: Esta herramienta ya existe en la institución pero se espera fortalecerla. Es importante explicar que en esta acción se aplicará inicialmente en las cartelera que se encuentran en el Comando General (20 cartelera ubicada en cada organismo) y las del Sistema de Comunicación a nivel nacional (21 cartelera). En estas cartelera se incluirá información sobre temas de mejoramiento del comportamiento del personal militar y civil dentro y fuera de la institución, concientizar y respetar las normas de la institución, responsabilidad con el medio ambiente y cuidado de los animales, temas de fortalecimiento en cuanto a deberes y derechos de todo el personal (militar y civil) de la institución. Dichas noticias serán realizadas por el Departamento de Comunicación que se encuentra en Quito para ser direccionadas al resto del país por medio del Sistema de Comunicación que se encuentra a nivel nacional.	Comunicador Corporativo, encargados de las unidades militares, Departamento de Comunicación.
	3.1.2. Link "Amemos a nuestra institución": Se utilizará una herramienta ya existente para proporcionar información sobre el mejoramiento del comportamiento del personal militar y civil dentro y fuera de la institución, recalcar los valores que la institución mantiene, deberes y derechos del personal, etc. Será destinado un link dentro de la página de la institución llamado "Amemos a nuestra institución", dicho espacio será destinado a estos temas, la información será renovada cada mes, con la diferencia que los temas publicados anteriormente se guardarán creando una biblioteca informativa. Adicionalmente en este link se incluirá un botón para que el personal que lea cada artículo pueda opinar si les gustó o no y qué se puede mejorar. Se proporcionará un pequeño anuncio en la página principal de la institución para atraer el interés del personal al link mencionado.	Comunicador Corporativo, Encargados de la Sección de Producción y Difusión(aquí se encuentra el encargado de la página web)
	3.1.3. Video institucional: Este video tendrá una duración de 10min, el producto audiovisual será dirigido por la Sección de Producción y Difusión, se utilizará personal de la misma institución para explicar los temas seleccionados. Los temas a incluirse serán un resumen súper claro del reglamento interno, como mejorar el comportamiento dentro y fuera de la institución para el personal militar y civil, consecuencias de incumplir las normas y cómo afectan dichos actos a la imagen de la institución; se finalizará con un mensaje por parte de la máxima autoridad del Ejército ecuatoriano. Con respecto a la difusión del video se iniciará proyectando en la inducción al personal nuevo, a las unidades militares por medio del Sistema de Comunicación, personal del Comando General (esta acción comprenderá tanto en la creación del video como su difusión a lo largo de los primeros 6 meses del año). Posteriormente se incrementará la difusión. Este video tendrá una duración solo de 10min, ya que se busca que no sea aburrido, además se lo cargará en la página web de la institución en el link de "Amemos a nuestra institución" de esta manera su contenido no será muy pesado al momento de cargarlo.	Comunicador Corporativo, Sección de Producción y Difusión(aquí se encuentra el especialista en productos audiovisuales)
	3.1.4. Charlas informativas: La charla va a tener una duración de 20 min. Aquí se tratarán temas para mejorar el comportamiento del personal (militar y civil) dentro o fuera de la institución, fortalecer la información sobre las reglas y valores que la institución mantiene y sus consecuencias al momento de incumplirlas y los generadores de crisis, los derechos de los miembros de la institución, etc. La charla será asignadas a los encargados u autoridades de cada unidad militar, está acción se iniciará con la inducción del personal nuevo (militar se realiza en julio y civil en octubre). Posteriormente se ampliará su difusión.	Comunicador Corporativo, encargados o autoridades de las unidades militares.
	3.1.5. Boletín Informativo "Así Somos": Esta herramienta ya existe en la institución y se entrega mensualmente 12.000 ejemplares (los primeros días de cada mes) a las todas las unidades militares a nivel nacional, pero se la puede mejorar incluyendo reportajes felicitando a los mejores soldados, militares de distintas jerarquías y personal civil que se hayan destacado en distintas disciplinas, triunfos profesionales, premios obtenidos, etc. En este documento se puede incluir los valores, las reglas de la institución, deberes y derechos del personal militar y civil, todo enfocado a prevenir generadores de crisis que afecten la imagen de la institución.	Comunicador Corporativo, Sección Comunicacional Institucional(aquí se encuentra el diseñador gráfico)
4.1. Generar acciones comunicativas para la prevención y manejo de crisis.	4.1.1. Implementación de un manual de crisis concreto: La institución al momento mantiene un formato básico de un manual de crisis, a este formato inicial se lo reestructurará con el personal interno especializado en manejo de crisis, para buscar las falencias y errores. Se pretende incluir un semáforo actualizado de los tipos de crisis y cuáles son los generadores de crisis internas como externas a los que se enfrenta la institución constantemente. Este manual debe ser claro, concreto y bien estructurado. Las autoridades como el personal experto en manejo de crisis estarán de acuerdo con su contenido. Para fortalecerlo sería importante realizar un plan de comunicación enfocado en la prevención. Al finalizar este proyecto mostrarlo al personal del Departamento de Comunicación (autoridades, Sistema de Comunicación, funcionarios de todos los ámbitos) para que se informen de dicho documento y puedan tener una guía del contenido del mismo; por medio de una capacitación que sería en Quito, se convocaría al personal involucrado (ver anexo#4).	Comunicador Corporativo, autoridades del Departamento y Sistema de Comunicación, Comité de Crisis.
	4.1.2. Folleto de Responsables: Es un documento pequeño máximo de tres hojas por eso lo llamamos folleto de responsables, se describe a qué autoridades o persona(s) autorizada(s) se debe recurrir en situaciones de crisis para la aprobación de acciones comunicacionales siguiendo la jerarquía de la institución. Este documento es un apoyo para el manual de crisis, es importante explicar que este documento se lo ha separado del manual de crisis ya que por ser una institución jerárquica y vertical, se busca que sea un documento normativo de reglas a seguir, generando confianza a sus autoridades, eficiencia al momento de actuar durante una crisis y rapidez.	Comunicador Corporativo, autoridades del Departamento y Sistema de Comunicación, Comité de Crisis.
	4.1.3. Reestructuración del comité de crisis: Con esta reestructuración se busca consolidar un comité de crisis equilibrado entre personal militar y civil, incrementar el personal civil experto en manejo de crisis, tener dos voceros oficiales que sean militares expertos en este tema, que tengan carisma y presencia. Crear un grupo de trabajo consolidado, que tengan afinidad unos con otros, mantengan una misma línea al generar acciones comunicacionales.	Comunicador Corporativo, autoridades del Departamento y Sistema de Comunicación, Comité de Crisis.

5.7 CRONOGRAMA

Tabla 5. Cronograma

Acciones/ Tiempo	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Charlas para creación de una cultura comunicacional																																																								
Reuniones Mensuales																																																								
Mañanas Deportivas																																																								
Reporte de minga renovación de equipos																																																								
Capacitación al Sistema de Comunicación(unidades principales Quito, Guayaquil, Cuenca)																																																								
Capacitación al Sistema de Comunicación(resto de unidades militares)																																																								
Cursos de capacitación para mejorar el equipo técnico(Secciones del Departamento de Comunicación en Quito)																																																								
Cursos de capacitación para mejorar el equipo técnico(resto de unidades militares del Sistema de Comunicación)																																																								
Carteleras Informativas																																																								
Link "Amemos a nuestra institución"																																																								
Video institucional																																																								
Charlas informativas																																																								
Boletín Informativo "Así Somos"																																																								
Manual de crisis concreto																																																								
Folleto de responsables																																																								
Reestructuración de comité de crisis																																																								

5.8 PRESUPUESTO

Tabla 6. Presupuesto

Acciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Charlas para creación de una cultura comunicacional			\$X	Se utiliza implementos de la misma institución(capacitadores)
Reuniones Mensuales			\$X	
Mañanas Deportivas	1 grupo(77 personas)/Total: 77	Sanduche + bebida= \$4.00 x 77	308(x 4 mañanas deportivas al año)/ Total: \$1.232	Se utiliza instalaciones de la misma institución.
Reporte de minga renovación de equipos		\$X	\$X	La acción de comunicación es creación del reporte de minga, para renovación de equipo requerido se utiliza los recursos de la misma institución)
Capacitación al Sistema de Comunicación(unidades principales Quito, Guayaquil, Cuenca)	Refrigerio(39 personas) x 4 capacitaciones al año	\$2.00 c/u	\$78.00(x 4 capacitaciones al año)/ Total: \$312.00	Se utiliza implementos de la misma institución(capacitadores)
Capacitación al Sistema de Comunicación(resto de unidades militares)	Refrigerio(21 personas) x 2 capacitaciones al año	\$2.00 c/u	\$42.00(x 2 capacitaciones al año)/ Total: \$84.00	Se utiliza implementos de la misma institución(capacitadores)
Cursos de capacitación para mejorar el equipo técnico(Secciones del Departamento de Comunicación en Quito)	# de asistentes a los cursos programados		Presupuesto estimado al año para cursos de capacitación: \$5.000	
Cursos de capacitación para mejorar el equipo técnico(resto de unidades militares del Sistema de Comunicación)	Refrigerio(21 personas) x 2 capacitaciones al año	\$2.00 c/u	\$42.00(x 2 capacitaciones al año)/ Total: \$84.00	Se utiliza implementos de la misma institución(capacitadores)
Carteleras Informativas	41 carteleras informativas(divididas en 20 carteleras en cada organismo que comprende el Comando General y 21 carteleras del Sistema de Comunicación)	\$X	\$X	Esta herramienta ya existe en la institución, la acción de comunicación está enfocada a fortalecer dicha herramienta, se utiliza implementos de la misma institución(carteleras, impresión de noticias para la cartelera, diseñador gráfico)
Link "Amemos a nuestra institución"		\$X	\$X	Se utiliza implementos de la misma institución(diseñador de página web)
Video institucional		\$X	Presupuesto estimado para creación de video y difusión \$7.000	Se utilizará implementos de la misma institución(diseñador de productos audiovisuales, encargado de difusión y locutor)
Charlas informativas	# de asistentes a las charlas informativas	\$X	\$X	Por ser una charla muy corta no tendrá ningún refrigerio, se utiliza implementos de la misma institución(capacitadores)
Boletín Informativo "Así Somos"	12.000 ejemplares entrega la institución a todas las unidades militares a nivel nacional.	\$X	El presupuesto asignado que tiene la institución para el boletín es de \$2.000 aproximadamente	Se utiliza implementos de la misma institución(diseñador gráfico, impresión y difusión)
Manual de crisis concreto		\$X	\$X	El manual no será impreso por el momento, el formato será guardado en digital.
Folleto de responsables		\$X	\$X	El folleto de responsables no será impreso por el momento, el formato será guardado en digital.
Reestructuración de comité de crisis		\$X	\$X	
Total:			\$13,712.00	En este presupuesto no está incluido los 2.000 que son el valor de la impresión y difusión del boletín "Así somos", ya que dicho valor ya se encuentra aprobado en el presupuesto anual del Departamento de Comunicación

5.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN

Tabla 7. Matriz de Evaluación

Objetivo Específico	Tipo de Objetivo	Nivel de Evaluación	Acción	Instrumento	Indicador
1. Producir un cambio en la línea de comunicación entre las autoridades del Departamento de Comunicación y sus colaboradores.	Informativo/Cambio de actitud	Intermedio/Avanzado	Charlas para creación de una cultura comunicacional	Entrevista(para conocer que mensajes recuerdan de la charla)	Focus Group
			Reuniones mensuales	Focus Group	# de respuestas positivas/ # de respuestas negativas del Focus Group
			Mañanas deportivas	Conteo de invitados	# de personas que asistieron/ # de personas que no asistieron
2. Mejorar el funcionamiento Sistema Comunicación a nivel nacional.	Informativo/Motivacional	Básico/Intermedio	Reporte de minga renovación de equipos	# de reportes enviados	# de reportes enviados y solucionados/ # de reportes no enviados y no solucionados
			Capacitación al Sistema de Comunicación	Test de recuerdo al día siguiente de la capacitación.	# de respuestas contestadas correctamente/ # de respuestas erróneas
			Cursos de capacitación para mejorar el equipo técnico	Reporte de conocimientos adquiridos(encargados de cada sección), Convocatoria(para el resto de unidades militares)	Revisión del reporte en un Focus Group(encargados de cada sección), # de asistentes(para el resto de unidades militares)/ # de invitados
3. Involucrar el sentido de pertenencia en la institución tanto del personal militar como civil.	Motivacional/Cambio de actitud	Intermedio/Avanzado	Carteleras informativas	Encuesta virtual	# de carteleras modificadas/ # de carteleras leídas
			Link "Amemos a nuestra institución"	Botón de votación(si me gusta o no me gusta)	# de votantes por el sí me gusta/ # de votantes por él no me gusta
			Video institucional	Encuesta virtual	# de personas que lo han visto/ # de personas que no lo han visto. Focus Group para Departamento y Sistema de Comunicación
			Charlas informativas	Test de recuerdo al día siguiente de la charla informativa.	# de respuestas contestadas correctamente/ # de respuestas erróneas
			Boletín informativo "Así somos"	Encuesta virtual	# de personas que lo han leído/ # personas que no lo han leído
4. Fortalecer la prevención y manejo de crisis en la institución.	Informativo/Cambio de actitud	Intermedio/Avanzado	Implementación de un manual de crisis concreto	Focus Group y Entrevista(para conocer la eficiencia del nuevo manual de crisis)	# de respuestas positivas/ # de respuestas negativas
			Folleto de responsables	Entrevista(para conocer la eficiencia del folleto de responsables)	# de respuestas positivas/ # de respuestas negativas
			Reestructuración del comité de crisis	Entrevista(para conocer si están a gusto con la reestructuración del comité de crisis)	# de respuestas positivas/ # de respuestas negativas

5.10 MATRIZ DE RESUMEN

Tabla 8. Matriz de Resumen

Objetivo Específico	Público	Estrategia	Acciones	Cronograma	Presupuesto	Control y evaluación Instrumento	
1. Producir un cambio en la línea de comunicación entre las autoridades del Departamento de Comunicación y sus colaboradores.	Directivos	1.1. Direccionar una comunicación eficaz entre autoridades del Departamento de Comunicación con su personal.	Charlas para creación de una cultura comunicacional	Cada 2 meses, en la segunda semana del mes asignado	\$X	Entrevista(para conocer que mensajes recuerdan de la charla)	Focus Group
			Reuniones mensuales	Cada mes, en la primera semana	\$X	Focus Group	# de respuestas positivas/ # de respuestas negativas del Focus Group
			Mañanas deportivas	Cada 3 meses, el último viernes del mes asignado	308(x 4 mañanas deportivas al año)/ Total: \$1.232	Conteo de invitados	# de personas que asistieron/ # de personas que no asistieron
2. Mejorar el funcionamiento Sistema Comunicación a nivel nacional.	Miembros del Sistema de Comunicación	2.1. Fortalecer la infraestructura, capacitación y equipo técnico.	Reporte de minga renovación de equipos	Cada 6 meses	\$X	# de reportes enviados	# de reportes enviados y solucionados/ # de reportes no enviados y no solucionados
			Capacitación al Sistema de Comunicación	Cada 3 meses, en la tercera semana del mes asignado(principales unidades uio, gye, cuenca)/ Cada 6 meses, en la primera semana del mes asignado(resto de unidades militares)	\$78.00(x 4 capacitaciones al año)/ Total: \$312.00(principales unidades militares uio, gye, cuenca)/ \$42.00(x 2 capacitaciones al año)/ Total: \$84.00(resto de unidades militares)	Test de recuerdo al día siguiente de la capacitación.	# de respuestas contestadas correctamente/ # de respuestas erróneas
			Cursos de capacitación para mejorar el equipo técnico	Cada 6 meses, en la primera semana del mes asignado(principales unidades uio, gye, cuenca)/ Al mes siguiente de la capacitación inicial(resto de unidades militares)	Presupuesto estimado al año para cursos de capacitación: \$5.000(encargados de secciones)/ \$42.00(x 2 capacitaciones al año)/ Total: \$84.00(resto de unidades militares)	Reporte de conocimientos adquiridos(encargados de cada sección), Convocatoria(para el resto de unidades militares)	Revisión del reporte en un Focus Group(encargados de cada sección), # de asistentes(para el resto de unidades militares)/ # de invitados
3. Involucrar el sentido de pertenencia en la institución tanto del personal militar como civil.	Funcionarios de todos los ámbitos	3.1. Lograr un alto sentido de colaboración, respeto y pertenencia entre el personal militar y civil.	Carteleras informativas	Cada mes	\$X	Encuesta virtual	# de carteleras modificadas/ # de carteleras leídas
			Link "Amemos a nuestra institución"	Cada mes	\$X	Botón de votación(si me gusta o no me gusta)	# de votantes por el sí me gusta/ # de votantes por el no me gusta
			Video institucional	Los primeros 6 meses	Presupuesto estimado para creación de video y difusión \$7.000	Encuesta virtual	# de personas que lo han visto/ # de personas que no lo han visto. Focus Group para Departamento y Sistema de Comunicación
			Charlas informativas	En julio y octubre	\$X	Test de recuerdo al día siguiente de la charla informativa.	# de respuestas contestadas correctamente/ # de respuestas erróneas
			Boletín informativo "Así somos"	Cada mes	El presupuesto asignado que tiene la institución para el boletín es de \$2.000 aproximadamente	Encuesta virtual	# de personas que lo han leído/ # de personas que no lo han leído
4. Fortalecer la prevención y manejo de crisis en la institución.	Directivos, miembros del Sistema de Comunicación y funcionarios de todos los ámbitos.	4.1. Generar acciones comunicativas para la prevención y manejo de crisis.	Implementación de un manual de crisis concreto	Los primeros 4 meses	\$X	Focus Group y Entrevista(para conocer la eficiencia del nuevo manual de crisis)	# de respuestas positivas/ # de respuestas negativas
			Folleto de responsables	Los primeros 2 meses	\$X	Entrevista(para conocer la eficiencia del folleto de responsables)	# de respuestas positivas/ # de respuestas negativas
			Reestructuración del comité de crisis	Los primeros 3 meses	\$X	Entrevista(para conocer si están a gusto con la reestructuración del comité de crisis)	# de respuestas positivas/ # de respuestas negativas

6 CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- A lo largo de la investigación se concluye que la comunicación, es una parte esencial dentro y fuera de una organización sea esta pública y privada. Ya que la permite que cada empresa pueda cumplir sus objetivos; adicionalmente genera varios recursos que son de gran beneficio para una institución con sus respectivos públicos.
- Se dio a conocer la importancia de lo que es una crisis, la afectación en una institución y la situación de los públicos cuando se encuentran inmersos en una crisis.
- Se puede mencionar que el manejo adecuado de una crisis; antes, durante y después son puntos clave que le permitirá a la empresa no cometer errores durante situaciones de crisis; tener un comité de crisis, media training, etc. Son herramientas de gran ayuda al momento de enfrentarse con los medios de comunicación.
- También se puede concluir que el capítulo de investigación el Ejército ecuatoriano se enfrenta constantemente a situaciones de crisis de diversos tipos que pueden causar el daño en la imagen de la institución.

6.2 RECOMENDACIONES

- Entre las principales recomendaciones es no descuidar el tema de la capacitación constante en manejo de crisis, especialmente al momento de situaciones de crisis graves.

- La institución consolide y mejore su comité de crisis, con personal adecuado, que tenga afinidad entre todos y tener un vocero militar totalmente capacitado.
- Otra recomendación importante que la institución maneje planes preventivos en seguridad, un manual de crisis concreto y claro para evitar situaciones de crisis.
- Finalmente incrementar la capacitación en ciertas unidades militares del Sistema de Comunicación y aumentar el personal civil experto en temas de crisis.

REFERENCIAS

- Barquero Cabrero, José Daniel y Barquero Cabrero, Mario, (2003). Manual de Relaciones Públicas comunicación y publicidad 3ra edición. Barcelona-España, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Barquero Cabrero, José Daniel, (2005). Comunicación Estratégica. España, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de España S.A.
- Barrini, Alberto, (1992). La comunicación en época de crisis. Buenos Aires- Argentina, Editorial Atlántida S.A.
- Bartoli, Annie, (1992). Comunicación y Organización. Ediciones Paidós.
- Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín, (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires-Argentina, La Crujía Ediciones.
- Capriotti, Paul, (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. España, Editorial Ariel.
- Coronel Ramiro Aldás Morán, Jefe del Departamento de Comunicación Social del Ejército, mail: ramiroaldasm@hotmail.com
- Costa, Joan, (2003). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires-Argentina, La Crujía Ediciones.
- Costa, Joan, (2010). El Dircom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía 2da edición. Barcelona, Editorial Costa Punto Com Editor.
- Desing, Mayra, (On-line). (2009, Diciembre 10). Historia de la Comunicación. Extraído el 7 de Abril del 2012 desde maydesinart.blogspot.com/2009_12_01_archive.html
- Ejército del Ecuador, www.ejercitodelecuador.mil.ec. Extraído el 15 de Enero del 2012.
- Fernández Collado, Carlos, (1991). La Comunicación en las organizaciones. México D.F, Editorial Trillas.
- Machado, González, (On-line). (2011, Junio) Cuadernos de Educación y Desarrollo, volumen 3, No.28. Extraído el 7 de Abril del 2012 desde <http://www.eumed.net/rev/ced/28/ymg.htm>
- Martínez Solana, Yolanda, (2010). Comunicación social corporativa. Loja-Ecuador, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

- Muriel, María Luisa, (1980). Comunicación Institucional enfoque social de Relaciones Públicas. Ecuador, Ediciones Ciespal.
- Putman L., Linda, Costa Joan y Garrido Francisco, (2002). Comunicación Empresarial. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Reynaga Obregón, Jesús, (On-line). (2011) El método estadístico. Extraído el 18 de Septiembre del 2012 desde <http://www.facmed.unam.mx>
- Ruiz Limón, Ramón, (On-line). (2006) Historia y evolución del pensamiento científico. Extraído el 18 de Septiembre del 2012 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Stephen, Robinn, (2004). Comportamiento Organizacional Décima edición. España, Editorial Pearson Educación S.A.
- Suárez, Amado, (2003) Adriana, Prensa y comunicación. Buenos Aires-Argentina, Ediciones Machi.
- Trivelli O, Marcelo, (2006). Management y el Desarrollo Organizacional. Chile, Editorial de la Universidad de Viña Mar.
- Wilcox L., Dennis, (2006). Relaciones Públicas estrategias y tácticas. Madrid- España, Editorial Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato de preguntas Encuesta

Encuesta

Con la siguiente encuesta se busca obtener datos sobre los principales factores que generan crisis y de qué forma estas afectan la imagen institucional del Comando General del Ejército ecuatoriano. Su sinceridad y honestidad en cada una de las respuestas son fundamentales para la investigación.

Se debe aclarar que esta encuesta es confidencial y no se solicita la identidad de los encuestados, solo por favor llenar los datos siguientes:

Unidad militar a la que pertenece	
Ciudad	
Sexo	
Edad	
Rango (oficial, voluntario o servidor público)	

1.- ¿Considera usted que el mal manejo de las crisis institucionales puedan afectar la imagen institucional? Marque con una "X", su respuesta.

SÍ	
NO	

¿Por qué?

2.- ¿Cuál de los siguientes ámbitos de la imagen institucional considera usted que se ven afectados cuando no se maneja adecuadamente una crisis, marque con una "X" su respuesta? (puede seleccionar 2 opciones)

Opciones	MARQUE UNA "X"
Reputación, credibilidad y prestigio de la institución	
Autoridades de la institución	
El resto de las FF.AA.	
Percepción de la imagen de los funcionarios	
Percepción de la imagen de la ciudadanía	

3.- ¿Qué factores internos considera usted que pueden generar una crisis institucional? (puede seleccionar 2 opciones)

OPCIONES	MARQUE UNA "X"
Desaparición de material militar	
Maltrato a miembros de la institución	
Mal uso de fondos económicos	
Acoso sexual	
Accidentes laborales (explosión, disparos accidentales)	
Maltrato a animales	

4.- ¿Qué factores externos considera usted que puedan generar una crisis institucional? (puede seleccionar 2 opciones)

OPCIONES	MARQUE UNA "X"
Declaraciones en contra de la institución (por parte de ciudadanos hostiles, medios de comunicación, etc.)	
Toma de instalaciones del Estado (oleoductos, refinerías, etc.)	
Accidentes aéreos	
Explosión en un recinto militar	
Problemas durante los controles antidelinquenciales	
Daño al medioambiente	

5.- De las siguientes crisis que se describen a continuación califique de 1 a 5 su recurrencia dentro de la institución tomando en cuenta que 1 es la nota con menor recurrencia y 5 con mayor recurrencia. (Califique a todos los tipos de crisis).

Opciones	1	2	3	4	5
Crisis imprevisibles: aparecen súbitamente, sin indicios previos					
Crisis provocadas: una decisión de la organización que desencadena la situación, a veces incluso intencionalmente.					
Crisis cíclicas: se manifiestan y decrecen constantemente.					
Crisis latentes: son una amenaza constante de crisis.					

6.- Califique de 1 al 5 los factores que según usted podrían causar crisis en la institución, siendo 1 el factor más recurrente de crisis y el número 5 el menos recurrente (califique a todos los tipos de crisis).

Opciones	1	2	3	4	5
Atentar contra la moral y leyes públicas por parte de miembros del Ejército (abuso sexual, violaciones, estafa, contrabando de armas, municiones y uniformes militares; formar parte de bandas criminales, entre otros).					
Incursiones de grupos ilegales por las fronteras.					
Muerte de un miembro de la institución por diversas causas (cumplimiento del deber, accidente, maltrato, entre otros.)					
Accidentes: explosión de una granada; accidente de aeronave del Ejército; accidente de bus militar; ahogamiento en ríos; accidentes graves durante ejercicios militares; entre otros.					
Maltrato físico, verbal o psicológico a miembros del Ejército ecuatoriano (oficiales, voluntarios o servidores públicos), por parte de superiores (abuso de poder).					
Toma de instalaciones estratégicas del Estado ecuatoriano.					
Declaraciones (verdaderas o falsas) en contra del Ejército ecuatoriano.					

7.- En pocas palabras explique cuál es la actuación del Comando General como cerebro de la institución, frente a los siguientes factores generadores de crisis.

Opciones	Acciones de Comunicación que emprende el Comando General
Atentar contra la moral y leyes públicas por parte de miembros del Ejército (abuso sexual, violaciones, estafa, contrabando de armas, municiones y uniformes militares; formar parte de bandas criminales, entre otros).	
Incursiones de grupos ilegales por las fronteras.	
Muerte de un miembro de la institución por diversas causas (cumplimiento del deber, accidente, maltrato, entre otros.)	
Accidentes: explosión de una granada; accidente de aeronave del Ejército; accidente de bus militar; ahogamiento en ríos; accidentes graves durante ejercicios militares; entre otros.	
Maltrato físico, verbal o psicológico a miembros del Ejército ecuatoriano (oficiales, voluntarios o servidores públicos), por parte de superiores (abuso de poder).	
Toma de instalaciones estratégicas del Estado ecuatoriano.	
Declaraciones (verdaderas o falsas) en contra del Ejército ecuatoriano.	

8.- Califique del 1 al 5 la preparación del Comando General y el Sistema de Comunicación al momento de enfrentarse a una crisis, siendo 1 es la nota más baja con menor preparación y 5 la nota más alta con mayor preparación.

Opciones	1	2	3	4	5
Crisis perfectamente localizadas y su desenlace es evidente.					
Crisis de amplio espectro, públicas y con desenlace evidente.					
Crisis graves, son públicas y con final incierto.					

9.- ¿Cuáles son las acciones comunicacionales que maneja el Comando General y el Sistema de Comunicación, al momento de enfrentar una crisis. Marque con una "X" su respuesta? (Seleccione 2 opciones).

Opciones	Marque "X"
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 al personal.	
Mantener un perfil bajo.	

10.- ¿Marque con una "X" las herramientas de apoyo que son utilizadas en una crisis por parte del Comando General conjuntamente con el Sistema de Comunicación? (puede seleccionar 2 opciones)

Opciones	Marque "X"
Disponer de un manual de manejo de crisis	
Tener un comité de crisis	
Tener una infraestructura adecuada (sala de monitoreo de TV, monitoreo de redes sociales, etc.)	
Disponer de voceros adecuados y entrenados	
Disponer de personal civil capacitado en manejo de crisis	
Mantener relaciones adecuadas con los medios de comunicación	

11.- Describa tres fortalezas del Sistema de Comunicación respecto al manejo de crisis.

1	
2	
3	

12.- Describa tres debilidades del Sistema de Comunicación respecto al manejo de crisis.

1	
2	
3	

ANEXO 2

Formato de preguntas Entrevista

- 1.- ¿Qué ámbito de la institución se ve más afectada durante una crisis?
- 2.- ¿Cuáles son los factores principalmente conflictivos a nivel interno de la institución?
- 3.- ¿Describanos cuales son los factores potencialmente conflictivos externos que amenazan la institución?
- 4.- ¿Cuáles serían las crisis, a las que se enfrenta constantemente la institución?
- 6.- ¿Cómo se maneja el Comando General con el Sistema de Comunicación a nivel nacional con respecto a temas de crisis?
- 7.- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación utilizadas al momento de una Crisis?
- 8.- ¿El Comando General actualmente se encuentra manejando un Plan Preventivo de Crisis?
- 9.- ¿Qué afectación conlleva una crisis en la imagen de la institución, y de qué forma es manejado?
- 10.- ¿Qué estrategias, herramientas o planes de crisis, podrían ser implementados para mejorar la actuación al momento de una crisis?

ANEXO 3

Formato de preguntas Focus Group

- 1.- ¿Qué ámbito de la institución se ve más afectada durante una crisis
- 2.- ¿Cuáles son los factores principalmente conflictivos que ha presenciado dentro de la institución?
- 3.- ¿Describanos cuales son los factores potencialmente conflictivos externos que amenazan la institución?
- 4.- ¿En su opinión cuáles serían las crisis, a las que se enfrenta contantemente la institución?
- 5.- ¿Cómo describiría las acciones que maneja el Comando al momento de presentarse una crisis institucional?
- 6.- ¿Qué opinión daría con respecto a la comunicación de los altos mandos, hacia el personal en general cuando se presenta una crisis?
- 7.- ¿De lo que usted ha observado cuales serían las herramientas de comunicación utilizadas al momento de una crisis?
- 8.- ¿Cómo público interno, que percepción tiene con respecto al manejo de las herramientas de comunicación que son utilizadas al momento de presentarse una crisis institucional?
- 9.- ¿Qué estrategias, herramientas u opiniones proporcionaría para el mejoramiento de la actuación al momento de una crisis?

Cuadro actualizado de tipologías de crisis, para uso del manual de crisis.

Por medio de la investigación se ha podido realizar una actualización en el cuadro de las tipologías o los principales generadores de crisis a los cuales se enfrenta la institución.

ANEXO 4

Por medio de la investigación realizada se ha procedido a realizar un cuadro actualizado de los principales factores potencialmente conflictivos o generadores de crisis, a los cuales la institución se enfrenta. Dicho cuadro será utilizado para incluirle en el manual de crisis.

Tipología (Eventos que afectan la imagen institucional)
Atentar contra la moral y leyes públicas por parte de miembros del Ejército (abuso sexual, violaciones, estafa, contrabando de armas, municiones y uniformes militares; formar parte de bandas criminales.
Incursiones de grupos ilegales por las fronteras.
Muerte de un miembro de la institución por diversas causas (cumplimiento del deber, accidente, maltrato, entre otros.)
Accidentes: explosión de una granada; accidente de aeronave del Ejército; accidente de bus militar; ahogamiento en ríos; accidentes graves durante ejercicios militares; entre otros.
Maltrato físico, verbal o psicológico a miembros del Ejército ecuatoriano (oficiales, voluntarios o servidores públicos), por parte de superiores (abuso de poder).
Toma de instalaciones estratégicas del Estado ecuatoriano.
Toma de instalaciones pertenecientes al Ejército ecuatoriano por parte de la fuerza pública.
Declaraciones (verdaderas o falsas) en contra del Ejército ecuatoriano.
Crisis psicopatológicas: secuestro de un miembro del Mando Militar.
Maltrato de animales por parte de miembros de la institución.
Mal comportamiento de personal militar o civil, dentro y fuera de la institución.

Por medio de la investigación realizada se ha podido actualizar los tipos de crisis por medio de un semáforo dividido en tres colores según su nivel de afectación en la imagen de la institución. Dicho semáforo será incluido dentro del manual de crisis.

Categorías (En relación a las crisis de afectación de imagen)	
Categoría 1 Semáforo verde:	Perfectamente localizadas y su desenlace es evidente.
Categoría 2 Semáforo amarillo:	De amplio espectro, públicas y con desenlace evidente.
Categoría 3 Semáforo rojo:	Graves, son públicas y con final incierto.

Tomar en cuenta los tipos de crisis para fortalecer el semáforo

Tipos de crisis recurrencia en la institución
Crisis imprevisibles: aparecen súbitamente, sin indicios previos
Crisis provocadas: una decisión de la organización que desencadena la situación, a veces incluso intencionalmente.
Crisis cíclicas: se manifiestan y decrecen constantemente.
Crisis latentes: son una amenaza constante de crisis.

Propuesta de reestructuración del comité de crisis

Comité de Crisis
Cargo
Comandante General del Ejército del Ecuador
Jefe de Estado Mayor del Ejército del Ecuador
Mando de la Ejército del Ecuador
Jefe de Comunicación Social
Jefe de Relaciones Públicas
Asesor de Comunicación Social
Equipo de comunicadores del Departamento de Comunicación Social
Empresa asesora (si se requiere)
Vocero(s) militar(persona totalmente capacitada, con carisma)