

La importancia del perfil del comunicador gubernamental en la gestión de crisis y en el entorno digital

Fanny PALADINES-GALARZA

Departamento de Ciencias de la Comunicación – Universidad Técnica Particular de Loja
Loja, Loja, 110106, Ecuador

Karina VALAREZO-GONZÁLEZ

Departamento de Ciencias de la Comunicación – Universidad Técnica Particular de Loja
Loja, Loja, 110106, Ecuador

Andrea VELÁSQUEZ-BENAVIDES

Departamento de Ciencias de la Comunicación – Universidad Técnica Particular de Loja
Loja, Loja, 110106, Ecuador

Nathali GUTIÉRREZ

Departamento de Ciencias de la Comunicación – Universidad Técnica Particular de Loja
Loja, Loja, 110106, Ecuador

RESUMEN

En esta investigación se analiza la importancia del comunicador gubernamental y su rol en situaciones de crisis, el manejo de la información, las estrategias y canales adecuados para llegar a los públicos. El objetivo principal fue conocer el perfil del comunicador dentro de las instituciones públicas y su incidencia en situaciones de crisis; la opinión de periodistas sobre el manejo de la información a las que han estado expuestos los organismos públicos de la ciudad de Loja-Ecuador y la importancia de una correcta combinación de estrategias en medios tradicionales y digitales. Para ello, se propuso el método cuantitativo y cualitativo, basado en encuestas a los comunicadores de entidades gubernamentales, y entrevistas semiestructuradas a periodistas, que fueron contrastadas con el propósito de conocer el efecto de la gestión. A través de los resultados, se determinó que el comunicador debe estar capacitado para cumplir con estrategias que puedan contrarrestar las crisis, ya que el propósito de todo Gobierno es realizar una comunicación adecuada de su gestión, en función de las necesidades de la comunidad y considerando algunas características del trabajo; para que su labor tenga efectividad, logrando empatía con los ciudadanos que cada día están más inmersos en los entornos digitales.

Palabras Claves: Gestor de comunicación, comunicador institucional, entidades gubernamentales, comunicación en crisis, entornos digitales.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación en las organizaciones gubernamentales incluye diferentes aristas y, sin duda el responsable de la comunicación actúa en función de un plan estratégico para cumplir con los objetivos. Una crisis es una de las situaciones que se pueden presentar en estos entornos. Al elaborar un manual de crisis se debe tomar en cuenta muchos aspectos como: sus voceros principales, los mensajes adecuados de acuerdo al tipo de crisis, actuar siempre en torno a la verdad, teniendo en cuenta el profesionalismo de la organización. Es importante que la empresa sea siempre una fuente confiable para los clientes, de modo que actúe de una manera efectiva y creativa para poder controlar cualquier situación; se debe considerar lo

que se va a informar y lo que evitará situaciones más complicadas. “Es impredecible comunicar todo lo que acontece en la propia empresa, para que sus colaboradores conozcan de primera mano todo lo que sucede. La política de comunicación se concreta, pues, es una estrategia, y esta, a su vez es un plan. Es por ello que resulta necesario plantear de manera rigurosa un plan estratégico de comunicación que permita alcanzar a la empresa los objetivos propuestos” [1].

En este caso el comité de comunicación y planificación son sumamente importantes, ya que son quienes ponen a disposición todas las herramientas necesarias para poder tomar las riendas de la crisis, para que una vez ocurra, se evite el daño de la imagen institucional.

Se conoce como gabinete de crisis a un grupo de trabajo capaz de establecer “mecanismos de contención, así como el responsable de planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis” [2]. Este es un grupo que toda organización debe contemplar. Es así, que se debe seleccionar una sola línea comunicacional, ya que la actuación adecuada de los voceros principales es clave y fundamental para determinar si dentro de la institución existe flujo comunicacional, y se pueda resolver una crisis de forma efectiva. Por lo tanto, es sustancial que el plan de crisis se socialice entre todos los directivos y el equipo de comunicación.

Planificación de la comunicación y perfil del comunicador

En el plan de comunicación se determinan estrategias y tácticas a seguir por el Departamento de Comunicación para en consonancia con los objetivos organizacionales, proteger la imagen y reputación de la institución y por tanto su sostenibilidad en el tiempo. En la planificación se busca – a través de los objetivos de comunicación que se proponen-, cubrir las necesidades que se han detectado con el diagnóstico o auditoría, investigación que es necesaria para trabajar, previo a la creación de un plan de comunicación. Con base a datos de gestores de la comunicación en Ecuador, se debe seguir ciertos lineamientos para diseñar un plan de comunicación acertado [3].

En el marco de la gestión de la comunicación empresarial, una de las principales funciones que se le ha asignado al máximo representante de la comunicación en las organizaciones

(DirCom) y, por tanto, al departamento que este dirige, es “asegurar los activos de la compañía con prevención y gestión de crisis” [4]. Cuando las organizaciones no están preparadas para hacer frente a estas situaciones complejas y marcadas por la incertidumbre, la gestión de la comunicación será reactiva, carecerá de un planteamiento estratégico, y probablemente, desembocará en una afectación significativa de la imagen y la reputación institucional [5].

El planteamiento estratégico de comunicación de una organización debe considerar, que pueden devenir situaciones de crisis, por lo cual se diseñarán normas de actuación contingentes, ya que estas ayudarán a reaccionar con rapidez y facilitarán al comité de crisis tomar decisiones para sobrellevar la situación. Las ventajas de una planificación anticipada es que se puede actuar en el proceso de estrategias basadas en los hechos realizados, disminuyendo el caos o el desorden en el momento inicial de una crisis. “La gestión proactiva de riesgo es esencial para prevenir los elementos objetivos que provocan las crisis (hechos) y establecer los procedimientos para reaccionar con rapidez para solucionarlos” [6].

Es importante que el comunicador gubernamental cuente con el perfil profesional adecuado para poder desarrollar un buen papel al momento de gestionar una crisis en los medios de comunicación tradicional y la adaptación de planes de crisis en el entorno digital.

Importancia de los entornos digitales en la comunicación gubernamental

Para los Gobiernos y entidades públicas de diferentes países, es posible que la web 2.0 se convierta en un nuevo método comunicacional, accesible y al mismo tiempo complicado. Siendo de fácil acceso no existe regulación alguna al momento de que un usuario propague información falsa que desfavorezca a la imagen de la organización, por lo tanto, esta perderá credibilidad y aumentará la tensión entre los ciudadanos y la organización, por eso es importante que la institución use los recursos a su alcance de manera efectiva.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las últimas cuatro décadas han revolucionado la historia de la humanidad, por la influencia, magnitud y rapidez de su implementación, dada la forma a lo que hoy conocemos como Revolución Digital [7]. En este contexto, las organizaciones públicas y privadas, se han visto forzadas a un proceso de inserción y transformación digital, para asegurar un puesto en el sector al que pertenecen.

Es lo que Slotnisky considera, “La manera de trabajar en las organizaciones, por eso es correcto decir que la transformación digital implica cambiar sin perder la identidad aprovechando las soluciones digitales disponible (...) aprovechando al máximo los datos obtenidos a través de múltiples fuentes para convertirlos en conocimiento. Este proceso atañe a todas las empresas por igual e implica la fusión de lo físico y lo digital de una manera natural. [8].

En este escenario, el cambio se vuelve una constante en las organizaciones y en el camino se observa la tendencia a la incorporación de nuevo talento – con habilidades y competencias digitales – y el empoderamiento de los responsables de tecnologías de la información, que han de liderar la automatización de procesos que plantean los mayores desafíos para los esfuerzos de transformación digital[9].

“El uso de los medios digitales ha trastocado el manejo de la comunicación. Las nuevas tecnologías permiten ampliar las relaciones sociales que se dan entre diferentes colectivos, ciudadanos y organizaciones, consumidores y empresas, algunos próximos, otros lejanos, todos buscan la exposición de sus experiencias para encontrar soluciones a los planteamientos, políticas y problemas locales que, en muchos casos, resultan comunes y adquieren repercusión global” [10].

“Precisamente, la democracia participativa, que es autonomía crítica, se basa en la participación como un conjunto de procedimientos y procesos relacionales donde los agentes entran en relación simétrica y recíproca, de comunicación, de cooperación, de corresponsabilidad. El acoplamiento de los agentes que intervienen en la vida social a esta perspectiva de la participación, como necesidad y como derecho, es lo que permite recuperar el sentido transversal y relacional de la participación. Esa recuperación precisa de innovaciones capaces de traducir la participación en comunicación relacional para la acción ciudadana conjunta”[11].

El Estado, a través las instituciones públicas, tiene el fin de cumplir con los deberes y obligaciones señalados en la Constitución y las leyes de cada país, contratando y ejecutando obras, adquiriendo bienes y solicitando servicios, así como, también ofreciéndolos a la sociedad con el fin de subsanar deficiencias y necesidades. En todo este proceso, la comunicación cumple un rol fundamental, que es el de dar a conocer la obra y la gestión pública, para lo cual las instituciones se sirven de todos los medios tradicionales y digitales que tienen a su disposición y que desarrollan una función específica [10]. “Los medios rara vez desaparecen: suelen adaptarse al nuevo ecosistema para sobrevivir, por ejemplo adoptando o simulando los rasgos pertinentes de los recién llegados o integrándose dentro del nuevo medio” [12].

“Hasta la irrupción de internet, los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión) eran la única vía de acceso a los acontecimientos, lo que les otorgaba poder para configurar a su gusto la realidad política nacional e internacional. Sin embargo, el desarrollo de las herramientas derivadas de la Web 2.0 abre un nuevo abanico en el proceso comunicativo” [13].

Las redes sociales o medios sociales son instrumentos útiles para trabajar directamente la comunicación con el público que se desea, con un acercamiento directo, favoreciendo una participación mayor por parte del usuario; al mismo tiempo ayuda a que los receptores participen, creando un ambiente de confianza.

Las redes sociales, portales web, etc., hoy en día son los medios con información inesperada en tiempo real; ya no las podemos manejar de forma diferente [14]. Durante una crisis política es clave que se dé seguimiento a los comentarios que surgen en las redes, puesto que los que son emitidos en los medios tradicionales no son tomados en cuenta.

Muchos usuarios tienen el poder de manejar información a su manera en medios sociales u online, es importante que el grupo comunicacional de un Gobierno sepa gestionar, fortalecer y manejar de manera adecuada los mensajes que transmiten en las mismas. Es decir, es necesario que se fortalezca la reputación a través de las mismas, para manejar correctamente la crisis. Es por esta razón que “Los directivos deben pensar cuidadosamente en los objetivos de la organización en cada mensaje específico, determinar qué componentes son fundamentales para conseguir

esos objetivos y encontrar el tipo de mensajes que se deben transmitir y cuál es el medio más adecuado” [15]. “A nivel mundial es cada vez mayor el uso que los actores políticos hacen de la web, mediante ella es posible penetrar en la mente de las personas para convencerlas de ideas y postulados en cuestiones políticas; también es cierto que un sinnúmero de personas habla de la web como un lugar en donde pueden coexistir todas las ideologías, incluyendo las voces de las minorías que no tienen cabida en los foros reales, esta expectativa resulta emocionante desde el punto de vista de la democracia” [16].

El avance de la tecnología ha logrado aumentar las expectativas, en cuanto al desarrollo del internet la burbuja política ha crecido de manera significativa. Muchos tenían el pensamiento de que en el mundo político serían los ciudadanos más participativos, dando su opinión. Con base a lo que dicen los cyber-optimistas, las fuentes de información no son limitadas, lo cual hace que tengan más participación en la política [17]. Por lo tanto, la web 2.0 no determina la construcción política, sin embargo, se ha intensificado la actuación de las mismas, esta ha servido como espacio para debatir sobre las políticas y mecanismos en la toma de decisiones en un Gobierno. El usuario es parte importante en todo esto ya que es capaz de ayudar o destruir en la formación de la reputación ya sea antes o después de una crisis, lo cual desfavorece al Estado.

Las redes sociales son estructuras en las que se pueden comunicar entre sí y de manera rápida. Con las nuevas tecnologías se puede establecer una relación estrecha y cercana con la institución y el usuario o grupos de interés, es mucho más fácil y accesible ya que permite la rápida reproducción del mensaje; los nuevos medios han potenciado la capacidad de los reporteros de completar su labor como informadores, ya que la información puede compartirse fácilmente a través de las fuentes de medios formales. Los ciudadanos también pueden documentar y compartir noticias a través de las redes sociales, sin restricción alguna.

2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo una investigación adecuada, se aplicaron métodos como el exploratorio y el descriptivo, estos, a su vez se complementan para obtener los resultados de la investigación. En el método exploratorio se conoció el perfil del comunicador en las organizaciones públicas, así como su desempeño dentro de ellas. Por otra parte, el método descriptivo, permitió analizar las opiniones vertidas por periodistas sobre el rol del perfil de un comunicador que labora dentro de estas instituciones.

Metodología cualitativa

Se realizó un análisis a periodistas de la ciudad de Loja, que han tenido experiencia en el mundo de la comunicación y cuyos programas de los que forman parte, tienen un alto rating de sintonía. Este análisis ayudó a comprender el complejo proceso que sufren los cambios sociales en torno a la comunicación y el desenvolvimiento de las organizaciones públicas con el propósito de obtener opiniones basadas en sucesos de crisis y el papel que juega el comunicador durante la misma. Para las entrevistas semiestructuradas se tomó como base 5 lineamientos generales, en función de lo que se requiere conocer, respecto a la experiencia y conocimientos de los profesionales: 1. Nivel de educación, 2. Importancia del nivel de experiencia, 3. Desenvolvimiento comunicacional, 4. Habilidades y competencias comunicacionales

5. Percepción de los periodistas en torno a la gestión de crisis realizada por los comunicadores de las entidades públicas.

Metodología cuantitativa

El objetivo principal de esta investigación es entender el manejo de la situación a través de la comunicación de crisis durante el Paro Nacional y la pandemia mundial COVID – 19 en Ecuador. Para ello se aplicó encuestas a todos los comunicadores que ejercen en 24 entidades gubernamentales activas de la ciudad de Loja.

Muestra

Como parte necesaria para el siguiente trabajo de investigación, durante el mes de julio de 2020 se realizó una indagación para obtener una base de contactos que permita conocer el número exacto de comunicadores gubernamentales que se encuentran activos actualmente en la ciudad de Loja.

A través del estudio, se conoce que las instituciones públicas de la ciudad de Loja cuentan con 23 profesionales, a excepción del Ministerio de Producción el cual no ha requerido de los servicios de un comunicador o un departamento de comunicación desde años anteriores, puesto que la gestión comunicacional de este Ministerio es manejada directamente desde la ciudad de Quito. Por lo tanto, fue necesario aplicar una encuesta a una muestra probabilística, ya que su opinión, criterio y conocimientos son necesarios para el desarrollo de la investigación planteada. Al final, de 23 se logró obtener la respuesta de 16 gestores de la comunicación.

3. RESULTADOS

Mediante el censo empleado se recogen los siguientes resultados en los siguientes ámbitos:

Aspectos demográficos de quienes se desempeñan como comunicadores gubernamentales

El 56% de comunicadores gubernamentales son mujeres; y el 44% restante son hombres. El 58% de los hombres que fueron encuestados, se encuentran entre los 25 y 35 años de edad, el 14% de ellos tiene entre 35 a 40 años y el 29% corresponden a una edad que va desde los 40 hasta los 45 años. En el caso de las mujeres, el 56% se hallan entre los 25 y 35 años de edad, el 33% tiene entre 35 a 40 años y el 11% restantes, su edad está en el rango de 35 hasta los 40 años.

Aspectos relacionados con títulos académicos, experiencia laboral y denominación del cargo actual

En la experiencia profesional se puede evidenciar detalladamente en la tabla 5, que el género masculino encuestado con un porcentaje mayor del 57% manifiesta tener de 1 a 10 años de experiencia dentro del campo de la comunicación a lo largo de su profesión, y solo el 23% restante de los encuestados ratifica tener experiencia de 10 a 20 años dentro del mismo campo profesional. Caso contrario con el género femenino, en el cual se evidencia que el mayor porcentaje siendo el 89% de las encuestadas quienes afirman poseer de 10 a 20 años de experiencia en comunicación, y el 11% restante declara tener de 1 a 10 años de destreza en el oficio de comunicar. Sin embargo, es notorio que mediante el sondeo, a pesar del nivel de formación o experiencia laboral que conserve, el primer cargo que llega a ocupar el profesional dentro de la entidad gubernamental es de analista en comunicación social, exento aquello, existe una diferencia notable en el puesto

como directores de comunicación social, ya que el 22% de las mujeres que cuentan con mayor experiencia laboral logran poseer dicho cargo, pero solo la minoría del 14% de los hombres logran ocupar la función de directores de comunicación en las entidades públicas de la ciudad de Loja.

Sin embargo, existe una mínima diferencia con los hombres en el nivel formación; es decir que el 56% del sexo femenino encuestado cuentan con un título de cuarto nivel y solo el 44% de ellas tienen un título de tercer nivel. En este caso, se puede determinar que la preparación académica para cualquier comunicador que labora dentro de alguna organización pública es necesaria y obligatoria, para poder desarrollar de forma oportuna estrategias óptimas para la entidad.

Tabla 1. Títulos obtenidos, experiencia laboral y cargo actual

	Título obtenido en pregrado		Título obtenido en posgrado u otros		Experiencia laboral		Denominación del cargo actual	
	Carrera académica	%	Maestría	%	Rango de años	%	Sector trabajo	%
Masculino	Lic. Comunicación Social	86%	Si	43%	1-10 años	57%	Analista en Comunicación Social	71%
	Oficial del Ejército ecuatoriano	14%	No	57%	10-20 años	23%	Director de Comunicación Social	14%
							Periodista	14%
Femenino	Lic. Comunicación Social	89%	Si	56%	1-10 años	11%	Analista en Comunicación Social	78%
	Ing. En Admin. Turística y Hotelera	11%	No	44%	10-20 años	89%	Director de Comunicación Social	22%

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos que definen el perfil del comunicador gubernamental

Se entregó a los encuestados una batería de opciones para ser seleccionadas en función de definir el perfil del comunicador. El aspecto más relevante para los indagados, con el 17%, ocupando la mayor cantidad de votos, es el de gestor de la relación con los medios de comunicación. En algunas organizaciones, las relaciones con la prensa pueden acaparar mucho más tiempo que cualquier otra actividad comunicativa [18].

El 16% de todos los encuestados señalan como los más importantes a: gestor de estrategias y; gestor de la imagen pública y de la reputación de la administración; así mismo el 15% concuerdan en la opción de: diseñador de planes de crisis. En este caso, es importante que el comunicador sepa ejecutar maniobras que controlen la reputación e imagen de los organismos públicos, cuando se ven afectados por crisis o por sucesos externos a ellos. Por tener los más altos porcentajes, los cuatro aspectos antes mencionados, definirían a decir de los encuestados, el perfil del comunicador gubernamental, en la Figura 1.

Luego de resaltar los aspectos más importantes del perfil del comunicador el 9% de los encuestados coinciden que el comunicador gubernamental debe ser un desarrollador de contenidos; con 7% respectivamente, supervisor y coordinador de la comunicación entre las distintas áreas de la institución y mediador de autoridades y los actores sociales. El porcentaje más bajo, 3% lo obtiene el aspecto: portavoz de la organización.

De la entrevista planteada a periodistas de la localidad se puede rescatar respecto al perfil del comunicador, lo siguiente: (J. Padilla, comunicación personal, 02 de julio de 2020), "...Ser un profesional a carta cabal". Dentro de esto se encuentra también el

afán de auto preparación académica, ser muy acucioso y trabajador, sobre todo un convencido que de su trabajo dependerá el éxito o fracaso de la entidad para la cual labora. Por su parte, uno de los entrevistados, menciona que es muy importante que "el comunicador este enterado de la situación local, nacional e internacional; y, lo más importante que esté sintonizado con el mensaje institucional, para poder emitir el mismo contenido. Además, poder comunicar casi en su totalidad el mensaje que lo emita la autoridad superior, siempre respetando el orden jerárquico" [19].

- Gestor de estrategias.
- Orientador de la opinión pública.
- Diseñador de planes de comunicación viables.
- Desarrollador de contenidos.
- Gestor de la imagen pública y de la reputación de la Administración.
- Supervisor y coordinador de la comunicación entre las distintas áreas de la institución.
- Portavoz de la organización.

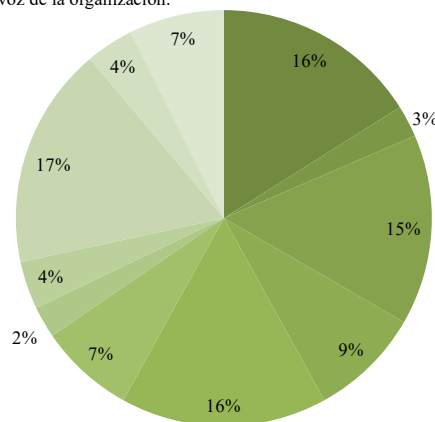


Gráfico 1. Perfil del comunicador

Elaboración propia

Aspectos relacionados con el manejo de las situaciones en crisis dentro de las entidades: caso Paro Nacional de Ecuador de octubre 2019 o pandemia COVID-2019

A la pregunta, ¿la organización gubernamental a la que pertenece, cuenta con planes preventivos de crisis?, el 88% de los encuestados respondieron que sí. El 13% señalan que su institución no cuenta con este tipo de planes y lo atribuyen a que depende de los nudos críticos de la organización, solo con base a ellos se podría trabajar en planes provisorios; manifiestan que se rigen por la autorización de directivos de altos cargos para realizar estrategias que ayuden a afrontar una crisis. En casos muy particulares dichos planes se los plantea en torno a la dificultad que se suscite en ese momento, mas no son armados anticipadamente; sin embargo, como se citó antes, en la mayoría de las instituciones gubernamentales de la ciudad se cuenta con planes de crisis diseñados y enviados por altos cargos de la ciudad capital del Ecuador, sede del gobierno central, Quito.

Al respecto, un periodista señala que actualmente se viene actuando "sobre la marcha, sin que exista prevención alguna ni propuestas de salida al inconveniente presentado" [20]. Sumando la información otro entrevistado expresa que lo que transmiten las entidades públicas tanto de la ciudad como a nivel nacional es que no hay planificación institucional en materia de comunicación, y no se trabaja con una agenda diaria de actividades de la autoridad y de la realidad local, provincial y nacional, por lo que sugiere que

exista un plan comunicacional para todas las entidades gubernamentales y así controlen las crisis que se presenten [21].

En cuanto a las herramientas utilizadas para gestionar una crisis en la organización, los resultados se observan en el Gráfico 2, en donde se refleja que el 18% de los encuestados coinciden en que la herramienta más utilizada por las entidades para gestionar una crisis es la figura de los voceros institucionales. “El vocero de una entidad estatal debe en forma obligatoria pasar por un aula universitaria, en donde se lo prepare de manera teórica y práctica, para que tenga conocimientos de psicología para sobrellevar cualquier eventualidad” [20].

La tarea del vocero es compleja. Tanto en la forma como en el fondo un vocero tiene que ser convincente. La forma incluye todas las manifestaciones de comunicación no verbal, la seguridad de la voz, la mirada directa y la firmeza en el movimiento de las manos como elementos útiles en ese trabajo. En cuanto al fondo, el vocero está obligado a saber muy bien qué decir, a establecer las estrategias discursivas pertinentes, a seleccionar las palabras precisas y ha de estar preparado para asimilar el impacto de cualquier pregunta o confrontación. Un buen vocero debe poseer liderazgo, carisma, responsabilidad, capacidad de enfrentar situaciones adversas, buen sentido del humor (indispensable para desmoronar al contrario), debe ser coherente (capaz de repetir su historia tantas veces sea necesario sin contradecirse, para imponer su discurso), capacidad de responder inquietudes entregando un mensaje específico y, la más importante de todas: tener criterio, pues no puede esperar mecánicamente para recibir la información sobre políticas ya decididas por otros y luego recién pensar cómo presentarlas [22].

Por otra parte, el 16% de encuestados concuerdan que la segunda herramienta más utilizada en situaciones de riesgo, son las entrevistas con los medios de comunicación y seguimiento a los medios durante una crisis, lo cual es coherente con la vocería antes señalada; mientras que el 13% de todos ellos afirman que el gabinete o comité de crisis forman parte de los instrumentos más utilizados. “Es vital que un comunicador esté debidamente capacitado para encarar una problemática que ponga en riesgo la integridad física o psicológica de una comunidad. La tranquilidad de un conglomerado humano dependerá de su capacidad para resolver la crisis y orientar debidamente a los medios externos independientes que, por, sobre todo, desean información de primera mano de tal o cual hecho” [20].

Respecto a la opción de respuesta o decisiones de voluntad política: “No existe una línea comunicacional institucional gubernamental que esté apartada de los intereses políticos o politiqueros, por tanto, no hay objetividad ni respeto al aporte profesional. La línea argumental de comunicación está trazada en función de los intereses políticos antes que los objetivos institucionales o ciudadanos” [21].

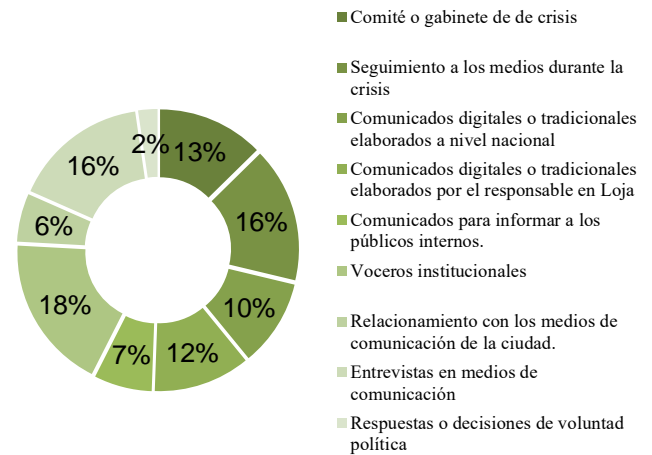


Gráfico 2. Herramientas para gestionar las crisis

Elaboración propia

Los encuestados, al ser consultados por el tipo de estrategia que a la luz de la literatura se utiliza para la gestión de crisis comunicacionales, respondieron que la más utilizada es la estrategia de transferencia con un 38%, seguida por la de confesión con un 36%, respuesta lo que llama la atención pues, siempre lo más aconsejable es afrontar las crisis con la verdad.

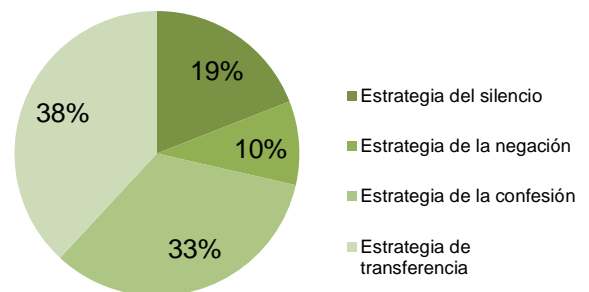


Gráfico 3. Estrategia más utilizada durante las crisis

Elaboración propia

Al indagar sobre las herramientas, técnicas y material utilizados por la organización durante el Paro Nacional de octubre 2019 o en la pandemia COVID-2019, el 94% de los todos los encuestados están de acuerdo en que las redes sociales se convierten en la herramienta con más uso en las entidades gubernamentales de la ciudad de Loja, durante las crisis suscitadas en el país; mientras que el 6% ratifica que solo se hace uso suficiente de las mismas.

Varios comunicadores gubernamentales opinan que esta herramienta es muy útil al momento de emprender campañas o informar a la comunidad de manera rápida. Por otra parte, el 69% de los comunicadores encuestados, añaden que las páginas web oficiales de la institución se encuentran entre las herramientas de mayor uso durante el Paro Nacional 2019 y la pandemia mundial 2020, mientras que el resto señalan que se encuentra entre poco y muy poco uso. Ante lo expuesto, uno de los entrevistados señala: “Tanto en el paro nacional de octubre de 2019, como en el momento actual de pandemia, es pobre la actuación de los relacionistas públicos, que lleva a las audiencias a generarse una imagen negativa de la institución y consecuentemente de quien está al frente del área de Comunicación Social”

El 63% de los comunicadores gubernamentales coinciden que los videos y las entrevistas, se encuentran entre las técnicas y herramientas más utilizadas durante los sucesos de crisis del 2019

y el 2020. Dentro de este marco, los comunicadores afirman que a través de estas técnicas, informan durante las crisis, sin embargo, en referencia a esto, otro profesional señala: “Más bien el periodista independiente es el que informa más y mejor los diversos acontecimientos, relacionados con la crisis al interior de un país, incluso hubo fotógrafos que captaron las mejores imágenes de las protestas y ahora mismo, en tiempos de la COVID-19, es el periodismo independiente el que ha sacado a luz toda información respecto a lo que rodea a la crisis” [20].

El 44% de los comunicadores indican que los folletos, afiches, volantes, blogs, boletines y cartas o comunicados impresos son los materiales con muy poco uso durante las crisis. La radio es seleccionada por el 56% de encuestados, mientras que los diálogos y acuerdos políticos, son acogidos por el 34% de los comunicadores afirmando así, que tanto la radio como los diálogos políticos fueron lo suficientemente utilizados durante las dos crisis más importantes del país. Una de las entrevistadas menciona que, a pesar de lo emitido, “Me quedan muchos vacíos... en la ciudad de Loja existen muy buenos profesionales y muy respetuosos, pero como en toda profesión, existe gente que no cumple bien su trabajo, que no es educada, ni cordial y eso está mal, porque como medio de comunicación lo único que queremos es su versión, y aunque no nos la puedan dar existe una manera educada de decirlo” [23].

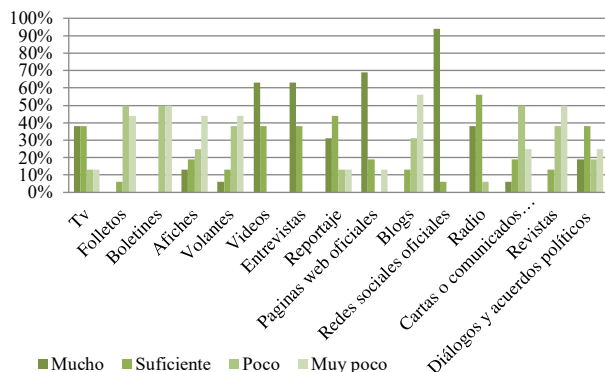


Gráfico 4. Herramientas, técnicas y material utilizados por la organización durante la crisis en el paro nacional de octubre 2019 o en la pandemia COVID-19
Elaboración propia

Para complementar el estudio y, a pesar que algunos criterios de los periodistas entrevistados ya han sido dejados anteriormente, se incluye a continuación una síntesis de sus aportaciones:

Tabla 2. Perfil del comunicador gubernamental

Entrevistado	Cuál debe ser el perfil adecuado del comunicador gubernamental
Lindon San Martín	Ser profesional. Contar con 3 años de experiencia. Honorabilidad (ética). Tener vocación para la comunicación social. Practicar mucho los valores morales, sociales, humanos.
José Padilla	Ser un profesional, dentro de esto se encuentra su auto preparación académica. Ser muy acucioso y trabajador, su trabajo dependerá el éxito o fracaso de la entidad para la cual labora. Tener muchos contactos profesionales.
Patricio Narváez	Actuar profesionalmente ante la crisis. Manejo de administración pública. Dominio del cuadro básico constitucional y legal de lo público.
Lenin Paladines	Dominio de la estrategia comunicacional del sector público por objetivos gubernamentales. Principios deontológicos.

María del Rocío Coronel	Tener experiencia. Buena preparación académica y un excepcional don de gente. Debe ser respetuoso y empático para poder llegar a todas las áreas, desde la más sencilla hasta la más alta porque tratan con medios de comunicación de diferente índole. Deber ser una persona muy preparada.
-------------------------	--

Elaboración propia

Tabla 3. Habilidades y competencias del comunicador gubernamental

Entrevistado	Habilidades y competencias del comunicador gubernamental
Lindon San Martín	Ser una persona que sepa mantener un canal de comunicación. Tener buenas relaciones interinstitucionales. Mantener un grado de amistad con los periodistas y los propietarios de medios de comunicación. Hacer evaluaciones cada semana
José Padilla	Ser líder y visionario Capacidad de decisión y ágil para lograr la mediación. Amigo de expertos en diversas temáticas. Demostrar serenidad y control interior y tener el don de convencimiento. Tener un discurso fluido y claro, capaz de manifestar sus ideas.
Patricio Narváez	Tener criterio, desarrollar la habilidad nata de poder comunicar, de poder llegar. Desarrollar esa habilidad natural que tienen todos los seres humanos de servicio. Competencias las que determine la normativa y la línea comunicacional institucional.
Lenin Paladines	Capacidad argumentativa, resolución de conflictos, asertividad, empatía, tolerancia y humildad socrática.
María del Rocío Coronel	Estar siempre bien informado y preparado. Tener lista toda la información para plantearle los diferentes escenarios.

Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

1. En la actualidad, el uso de la web 2.0 ha ido tomando fuerza en los Gobiernos, la utilidad de la misma ha sido de mucha importancia para informar a la sociedad, especialmente en momentos de incertidumbre y crisis, sin embargo, al mismo tiempo su uso y gestión se vuelven complejos, ya que no existe regulación clara y prolifera la información falsa y el desprestigio, a veces infundado.
2. La expectativa que genera la incursión de las entidades públicas en el mundo digital es alta; se espera que las bondades de los medios sociales, y las nuevas tecnologías sean aplicadas en función de generar empatía y cercanía con el ciudadano. En las entidades gubernamentales de la ciudad de Loja-Ecuador, se ha evidenciado el uso de medios digitales tanto como de tradicionales, en las crisis presentadas durante el 2019 (paro nacional y la pandemia COVID-19).
3. A pesar del nacimiento de las nuevas tecnologías, los medios de comunicación tradicionales siguen siendo parte importante dentro de las entidades gubernamentales, sin embargo, se destaca en los resultados de la investigación la importancia de poder contar con un portavoz institucional, para entornos digitales como tradicionales, con el objetivo de que haga uso de un discurso estratégico y articulado para transmitir la información a la sociedad.
4. Contar con planes preventivos de comunicación para enfrentar posibles crisis fortalecerá la entidad y abonará a que, de existir, los daños colaterales disminuyan; agregando

la necesidad de poder contar con un comité de crisis que pueda tener claridad en las estrategias a utilizar; siendo sustancial no improvisar durante una crisis. En la investigación se destaca la importancia que tienen los medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales en situaciones de crisis.

5. En Loja-Ecuador el 88% de comunicadores gubernamentales se manejan con planes preventivos que son dispuestos desde el organismo matriz en la ciudad de Quito-Ecuador. Por lo tanto, la gestión de crisis no se improvisa, pero pudiera hacer falta la adaptación pertinente fruto del conocimiento real de las características propias de los habitantes de cada sector.
6. Entre las estrategias más usadas para gestionar una crisis por los organismos públicos de la ciudad, están: La estrategia de la transferencia, afirman que el 38% la han utilizado para emitir mensajes y que la ciudadanía logre entender los sucesos. De la misma forma el 33% concuerdan que la estrategia de la confesión es la más eficiente en esas circunstancias. No concuerdan que el silencio sea la mejor forma de enfrentar ese proceso.
7. Los comunicadores gubernamentales destacaron que el perfil profesional de un comunicador gubernamental está determinado por los siguientes aspectos: gestor de estrategias; gestor de la imagen pública y de la reputación de la administración; y diseñador de planes de crisis.
8. El comunicador gubernamental de Loja, cuenta con un título de tercer nivel, el 56% de las encargadas de esa área son mujeres y el 44% restante son hombres. Los años de experiencia oscila desde uno hasta 20 años. El nivel de experiencia importa para ser parte de las instituciones.
9. Para los periodistas lojanos entrevistados, el manejo de la comunicación dentro de las entidades gubernamentales está lejos de lo que se debería hacer para informar de forma adecuada, dejan vacíos comunicacionales que no logran ser llenados con las estrategias que utilizan para poder cumplir con los objetivos propuestos. Su percepción es que no deberían regirse únicamente por lineamientos políticos que el Gobierno mantiene en un momento coyuntural. Además, destacan respecto al perfil del comunicador gubernamental la importancia de la preparación tanto académica como experiencial, saber del manejo de estrategias en situaciones de crisis, ser empático y ético.
10. Los periodistas manifiestan que el desenvolvimiento de los comunicadores frente a las crisis estudiadas, fue de improvisación; destacan que se limitaron a replicar mensajes y que, en algunos casos, optaron por mantener el silencio y no hablar con los medios ni con la sociedad. El desempeño durante estos sucesos, a decir de los entrevistados, fue desalentador.

5. REFERENCIAS

- [1] A. Enríquez. La comunicación empresarial en situaciones de crisis: estudio de caso: la crisis de Fontaneda. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Deposito digital de documentos de la UAB.

- [2] F. Paladines, & M. Abendaño. Aportes a la comunicación estratégica 2019. Aportes a la comunicación interna y de crisis. EDILOJA, 2019.
- [3] V. Altamirano Benítez, F. Paladines Galarza. y Puertas Hidalgo, R. Comunicación preventiva y de crisis en las instituciones privadas del Ecuador [Simposio]. La innovación de la innovación: del medio al contenido predictivo, Coruña, España. <https://xescom2018.files.wordpress.com/2019/01/actas-2-edicion-completo-146-161.pdf>, (2018, 22-23 de marzo).
- [4] J. Costa, El DirCom de hoy. Barcelona: Costa Punto Com, 2012
- [5] V. Duque Rengel y K. Valarezo González. "Comunicación de crisis en tiempos de COVID-19: caso de estudio universitario ecuatoriano", 16º Congreso Ibérico de Sistemas y Tecnologías de la Información (CISTI) 2021, pp. 1-7, doi: 10.23919 / CISTI52073. 2021.9476398.
- [6] F. Marín, Comunicación de crisis, Lid Editorial, 2009
- [7] Linares, J. (dir.). Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo. Madrid: Fundación CEDE, 2018.
- [8] D. Slotnisky. Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución. Digital House. Coding School, 2016.
- [9] J. Cuenca-Fontbona, K. Matilla, & M. Compte-Pujol, (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. Revista de comunicación, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- [10] C. Granda-Tandazo, F. Paladines, A. Velásquez. "La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección". *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, pp. 211 a 231. <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1092/12es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2016-1092, 2016.
- [11] J. Alguacil Gómez. "Los desafíos del nuevo poder local ¿hacia una estrategia relacional y participativa en el gobierno de la ciudad?", en VV. AA., Poder local y participación democrática (Ed., Alguacil Gómez, J.). Barcelona: El Viejo Topo, 2006.
- [12] C. Scolari. "Mientras miro las viejas hojas. Una mirada semiótica sobre la muerte del libro". En *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate* (Edt., M Carlón & C Scolari). Buenos Aires, Argentina: La Crujía, 2009.
- [13] A. González, M. Opinión pública y web 2.0. Las redes digitalizan el barómetro político en España. *Revista Mexicana de Opinión Pública*. 21, 95 – 113. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmop/n21/2448-4911-rmop-21-00095.pdf>, 2016.
- [14] Cidecan. El uso de la comunicación digital durante una crisis política. Cidecan. <http://cidecan.com/el-uso-de-la-comunicacion-digital-durante-una-crisis-politica/>, 2019.
- [15] P. Argenti, R. Howell, y K. Beck. El papel de la comunicación estratégica. *Empresa Digitala*. <https://www.spri.eus/euskadinnova/es/enpresa-digitala/publicaciones/papel-comunicacion-estrategica/1561.aspx> (2010, 01 de abril).
- [16] J. Becerril, A. Vallejo, A. Sotomayor, G. Chávez, A. Duk y R. Torres. La web 2.0: un análisis de su impacto en lo social, político, cultural y económico. *Facultad de Ciencias Económico Administrativas*, 11(11), 23-34. https://www.researchgate.net/publication/304539462_La_

web_20_un_analisis_de_su_impacto_en_lo_social_politico_cultural_y_economico#read, 2012

- [17] Corral. El espíritu de los tiempos: la web 2.0 en la construcción de la política. *Polémika*, 3(8), 16-27. <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/409>, 2012.
- [18] J. Xifra Triadú: *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Yd-LGSm41Y4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=jordi+xifra+y+los+medios+de+comunicacion&ots=2Dh8fwJYm4&sig=NyXe_MWG4oFAGPkB5aYaMoxkZSM#v=onepage&q=jordi%20xifra%20y%20los%20medios%20de%20comunicacion&f=false, 2007.
- [19] L. San Martín (comunicación personal, 06 de julio de 2020).
- [20] J. Padilla (comunicación personal, 06 de julio de 2020).
- [21] L. Paladines (comunicación personal, 06 de julio de 2020).
- [22] J. Osorio Osorio, (2004). El arte de hablar por otro. Los voceros *Historias, nociones e ideas*. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 2(4), 87-98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234340>
- [23] M. J. Coronel (comunicación personal, 06 de julio de 2020).

Esta investigación se desarrolló dentro de las líneas de investigación del Grupo de Investigación Gestión de la Comunicación Estratégica del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja y del Observatorio de Comunicación UTPL. Agradecemos el apoyo de Nathaly Gutiérrez, estudiante de Relaciones Públicas y de todos quienes contribuyeron con la información necesaria.