UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRIGUEZ”

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS DEL “GRAN CAFÉ CUBANO CENTRO MERCANTIL”.

Trabajo de Diploma presentado
en opción al Título de
Licenciado en Comunicación Social

Autora: Patricia Barrueta Monjes

Tutora: Lic. Dunia Villafaña Manresa

Cienfuegos, diciembre 2023.

Exergo

Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.
Un esfuerzo total es una victoria completa.

Maahatma Gandi

Dedicatoria

A Eros, mi hijo amado, motivo de inspiración para culminar mis estudios y cada meta que me propongo en la vida.

Agradecimientos

A Cacle, padre, mentor y guía desde la distancia.

A mi madre, Renzo, mi abuela Magnolia y Eliecer por ser la célula familiar más bonita que me pudo tocar, por estar siempre a mi lado alentándome y apoyándome.

A Cary, Oviedo y Carly por cuidar de mi Eros en cada momento que necesité estudiar y por siempre decirme, todo estará bien.

A los profesores del Departamento de Comunicación Social de la Universidad de Cienfuegos por las excelentes clases, cariño y comprensión en estos 5 años de carrera.

Resumen

La comunicación es un concepto que adquiere una importancia crucial en todos los ámbitos de la actividad humana, la empresa es uno de ellos, por la relación con sus públicos: internos y externos. Su correspondencia con la cultura organizacional y la responsabilidad social, tiene en cuenta el aspecto productivo- económico, los derechos humanos, los trabajadores, el cuidado del medio ambiente y la sociedad. El gobierno cubano así lo entiende, y en el Anteproyecto de Ley de Comunicación Social, propone la regulación de la comunicación en situaciones de crisis y su gestión. El Gran Café Cubano Centro Mercantil, unidad de análisis de esta investigación, es uno de los más antiguo de la cuidad, forma parte del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO y es sede urbana del Proyecto de Desarrollo Local al que pertenece. Este estudio se realiza con un enfoque cualitativo, a partir del modelo propuesto por la Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad Ana María Enrique Jiménez, con el objetivo de elaborar un Manual de comunicación para situaciones de crisis. Consta de dos partes: las medidas preventivas para los posibles escenarios de crisis y los protocolos de actuación del Comité de Crisis.

Índice

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO – I MARCO TEÒRICO 4

1.1 La comunicación en la empresa y su gestión en situaciones de crisis 4

1.2 La responsabilidad social y la gestión de crisis: nuevo marco legislativo para la comunicación social. 9

1.3 Modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis de la Dra. Ana María Enrique Jiménez 12

CAPÍTULO – II ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 15

2.1 Apuntes metodológicos 15

2.2 Caracterización del Gran Café Cubano Centro Mercantil. 18

2.3 Gestión de la Comunicación de Crisis en el Gran Café Cubano Centro Mercantil. 20

2.4 Manual de Comunicación de Crisis del GCCCM 23

CONCLUSIONES 27

RECOMENDACIONES 28

BIBLIOGRAFÍA 1

ANEXOS 3

Anexo -1 Guía de observación no participante 3

Anexo -2 Entrevista semiestructurada a titular del Gran Café Cubano Centro Mercantil 5

Anexo -3 Manual de Comunicación de Crisis del Gran Café Cubano Cetro Mercantil 6

INTRODUCCIÓN

La comunicación en la actualidad se reconoce como vital en todo ámbito, uno de ellos es el institucional que se desenvuelve en los campos: político, social y empresarial. Las instituciones poseen un espacio dedicado a la actividad comunicativa, en su mayoría, cuentan con profesionales que traducen sus conocimientos en la buenas prácticas con sus públicos, sean internos o externo.

Es indispensable la construcción de una reputación desde el mantenimiento del equilibrio interno y las relaciones interinstitucionales con criterios unificados y asumidos, coherentes con una cultura, estilo y una marca empresarial. La crisis, desde su concepto básico, está ligada a cambios repentinos, rompiendo con el equilibrio en las empresas.

La profesora española Enrique Jiménez expresa sobre la gestión de la crisis en las instituciones como a través de medidas y técnicas preventivas, con el acompañamiento de flujos de comunicación planificados y coherentes, se logra llevar a cabo acciones comunicativas “para encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa” (2013, p. 203).

En Cuba se reconoce en el Anteproyecto de Ley de Comunicación Social, aprobada por el Parlamento Cubano el 25 de mayo del presente año, en su capítulo I del Título I de Disposiciones preliminares, el objeto regular establecido para la gestión estratégica e integrada de los procesos de comunicación en todos sus ámbitos, fines y espacios.

Refiere sobre en el Título II del Capítulo VII, artículo 65.1 sobre la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, la necesidad de establecer un plan para estas circunstancias desde un enfoque preventivo. Define los riesgos potenciales según los públicos, tipos de mensajes, recursos disponibles, medios, canales y soportes a emplearen las acciones comunicativas a acometer. Menciona la formación y entrena-

miento de los ejecutores, y la importancia de la evaluación de impacto y su posterior valoración.

El Proyecto de Desarrollo Local (PDL) Centro de Gestión de Desarrollo Sociocultural y Acogida de la Ruta del Café Guamuhaya, Café Centro Mercantil, en su sección del Gran Café Cubano Centro Mercantil (GCCCM) posee una ubicación espacial que favorece el desarrollo de la actividad, suma su estado constructivo y valor patrimonial, la voluntad de sus directivos y el un financiamiento asegurado por socios extranjeros y el Gobierno Municipal.

Por otra parte, cuenta con la documentación e información oral sobre la historia de la actividad comercial desde sus inicios. No obstante, por la complejidad que representa debido a la diversidad de acciones que asume; el mismo necesita poseer un producto para la comercialización, facilitado desde la comunicación, que sea gestionado por un equipo de profesionales. De ahí que se propone el siguiente problema de investigación:

¿Cómo contribuir desde la comunicación a la responsabilidad institucional del Gran Café Cubano Centro Mercantil?

Objetivo general:

Elaborar un Manual de Comunicación de Crisis que contribuya a la responsabilidad institucional del Gran Café Cubano Centro Mercantil

Objetivos específicos:

- Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos sobre la responsabilidad institucional y la comunicación de crisis.

- Diagnosticar el comportamiento de la responsabilidad institucional y la gestión de crisis del Gran Café Cubano Centro Mercantil.

- Diseñar un Manual de Comunicación de Crisis para el Gran Café Cubano Centro Mercantil.

Lo imprevisible de incidentes por diversa naturaleza que pueden afectar el desarrollo institucional hace necesaria la elaboración de un manual de comunicación para situaciones de crisis en el GCCCM, permite prever estas situaciones de riesgo mediante protocolos de actuación, creados para actuar de forma rápida y eficiente en cada caso, evita o minimiza el daño. Como factor positivo en el funcionamiento de la empresa, contribuye a la consolidación de la cultura organizacional asumida.

Esta investigación propone una herramienta que contribuye a la organización y fluidez de los procesos comunicativos en la institución antes mencionada, norma el deber hacer en situaciones de crisis. Es precedente para otros PDL en el territorio cienfueguero. Se declara la perspectiva cualitativa por su visión interpretativa y su estructura se divide en dos capítulos:

El primero de ellos Marco Teórico se sistematizan los modelos encontrados la gestión de crisis y se enmarca el estudio que propone la Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad Ana María Enrique Jiménez. Le sucede el Capítulo II donde se expone los pasos seguidos en la investigación, metodología adoptada y las herramientas utilizadas para ello, seguido del Análisis de los Resultados donde se plantean los diversos escenarios en que pueden derivar en situaciones de crisis para el GCCCM y los protocoles de actuación. Se considera dentro del tema las redes sociales, por ser un factor usual en la generación de la mayoría de las crisis. Se detalla el protocolo de actuación ante situaciones de precrisis, crisis y postcrisis. Por último se presentan las conclusiones del estudio realizado, las recomendaciones a la institución y los anexos necesarios.

CAPITULO – I
MARCO TEÒRICO

1.1 La comunicación en la empresa y su gestión en situaciones de crisis

La comunicación organizacional es un campo multidisciplinario que se encarga de estudiar los procesos de comunicación que tienen lugar dentro de una organización, para entenderlo se debe transitar por el concepto de comunicación, del cual existen tantas definiciones como autores abordan el tema, de ahí su complejidad.

La comunicación es transversal a todas las ciencias, puede entenderse como disciplina, paradigma, fenómeno o prácticas en su conjunto, Orozco (1997), además, lo define como:

> … proceso y resultado (…), parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramienta de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguajes y lógica de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías (p.28).

Añaden a esta definición, las investigadoras cubanas Hilda Saladrigas y Margarita Alonso (2006), una visión como espacio profesional, campo académico y objeto de estudio transdisciplinar (p.7).

En el contexto actual donde la globalización abarca todos los espacios de la sociedad, obliga a las empresas públicas o privadas, a mantenerse en estrecha relación con clientes, lo proveedores y accionistas, otras partes interesadas y competidores. Sus particularidades se basan en valores intangibles, más que en productos o servicios que poseen, estos impactan en el macro y micro entorno; es así que la gestión de la comunicación empresarial resulta fundamental en la transmisión de información y la generación de interacciones entre los diferentes actores que forman parte de una institución. Se debe:

- Facilitar la transmisión de mensajes claros y precisos para evitar malos entendidos y confusiones
- Promover la coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos y empleados
- Desarrolla estrategias de comunicación pertinentes para cada circunstancia por las que transita una organización
- Contribuir a la construcción de la identidad y reputación corporativa
- Promover la comunicación efectiva y estratégica tanto a nivel interno como externo.
- Lograr la eficiencia y eficacia empresarial.

Por ello, en las organizaciones resulta necesario contar con una herramienta para su gestión; que ha decir de Fernández Collado “sin un efectivo plan estratégico de comunicación, los empleados nunca llegarán a comprender la tremenda batalla que se libra, día a día, en el mundo de los negocios, debido a la gran competitividad existente” (Fernández, 2002).

La autora de esta investigación concuerda con el comunicador y maestro de administración Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, cuando en su libro La Comunicación en las Organizaciones, afirma:

> La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última mejor y más rápidamente con sus objetivos (1991, p.12).

La mayoría de los autores coinciden en que existen dos tipos de comunicación organizacional. La comunicación interna se realiza dentro de la empresa con el objetivo de informar, motivar y mantener a los empleados comprometidos con sus valores; a través de canales, donde se busca promover la participación y el compromiso de los empleados, así como la difusión de información relevante para el buen funcionamiento de la empresa. La comunicación externa se dirige a los diferentes públicos exter-

nos para promover una imagen positiva de la empresa y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Las relaciones públicas son un área de la comunicación que se encarga de crear y mantener las relaciones comunicativas empresa-públicos, son “un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende” (Castillo, 2010). Caracteriza este autor el perfil profesional, desde un enfoque social de las organizaciones y aporta como categoría al mismo, la de científicos sociales. Esta especialidad de la comunicación empresarial se encarga de gestionar las relaciones de la empresa a través de acciones como: eventos, ruedas de prensa, patrocinio y otros, busca mantener una buena relación con los diferentes stakholders de la empresa, generando confianza y credibilidad.

Los públicos poseen la capacidad de generar actividades influyentes afectando la empresa de manera positiva o negativa, de ahí la necesidad de estar al pendiente de sus actitudes; logrando conseguir una relación lo más equilibrada posible. No obstante resulta inviable pensar en el público en general como objeto de la práctica y el estudio de las relaciones públicas (Olivera, Capriottti y Zeler, 2018), pues la idea de público en general se torna impracticable en lo que respecta a su utilidad para la gestión estratégica de las relaciones públicas de una empresa.

Resulta necesario contar con una eficiente estrategia comunicativa que permita mitigar los daños reputacionales que puede provocar una crisis a la organización. Cuando las empresas se hallan en situaciones graves, incluso antes de que éstas se generen, es importante establecer una forma correcta de comunicarlo. Considerar que información silenciar u ocultar, puede ser una opción muy peligrosa. Saber comunicar los problemas y desafíos a trabajadores, socios, partes interesadas e incluso hacerlos públicos a la sociedad requiere de una guía. La detección de riesgos permite identificar y evaluar los posibles eventos negativos que afectan a la empresa, implica llevar a cabo análisis e implementar medidas para minimizar su impacto.

Toda organización es susceptible de experimentar una crisis. Los involucrados deben actuar con rapidez: reconocer su origen, contenerla y resolverla con el mínimo de daños. A esto se le llama manejo de crisis, consiste en anticiparse a una situación perjudicial, en contar con la capacidad de reconocer y actuar frente a las señales. Sayuri Fierros Uehara (2005) plantea que dentro de este manejo se incluyen: planeación, organización, liderazgo y control de las actividades. Para reducir daños y volver a la normalidad en un período corto de tiempo se deben mantener esas cuatro variables durante y después de la crisis.

El propio autor establece como último fin la implementación del manual de comunicación de crisis y el equipo de trabajo que maneja las crisis en la organización, para continuar lo antes posible con las actividades habituales (Fierros, 2005). La ejecución de un manual que incluya protocolos y directrices para gestionar este tipo de situaciones, es pertinente. Debe considerar las posibles circunstancias por donde transita la empresa, establecer roles y responsabilidades de las personas involucradas con la gestión de crisis, definir los canales de comunicación más adecuados, los factores sociales, culturales y tecnológicos.

Este documento establece los procedimientos para difundir con precisión, cuando-cómo-qué es oportuno y/o apropiado para los públicos, tanto externos como internos, brinda el método de actuación para no dar lugar a la improvisación en ningún punto clave, debe ser conocido por todos los puedan verse afectados directa o indirectamente por una crisis. Debe desarrollarse en momentos de calma, antes que estalle cualquier situación extraordinaria; recoge a modo de hoja de ruta, el procedimiento a desplegar desde que estalla una crisis hasta que concluye.

Otro elemento clave es la transparencia, la apertura al comunicar en estos contextos, implica generar confianza con el suministro de información de manera clara y veraz, evitar el ocultamiento de relevancias y brindar actualizaciones periódicas a los diferentes grupos de interés.

Involucra esta gestión como proceso integral la identificación, evaluación y respuesta a situaciones que amenazan el funcionamiento y supervivencia empresarial, se cons-

tituye para atenuar estos procesos un Comité de Crisis. Lo integran un grupo de personas capaces de coordinar las acciones necesarias y responsables en la toma de decisiones estratégicas antes, durante y después de la crisis. Es, por tanto, un escudo protector multifuncional bajo el cual los equipos de emergencia organizacional llevan a cabo sus actividades prioritarias de forma concertada y con experticia; órgano con capacidad de tomar decisiones con el objetivo de mitigar los efectos dañinos que pueden causar a la reputación.

En este sentido Solana, representante para la política exterior y Seguridad de la Unión Europea, expresa en una entrevista publicada en el diario El País en julio de 2004, la puesta en marcha de mecanismos de gestión de crisis, que ostentan la capacidad de analizar en tiempo real y de actuar, se cuenta para ello con un comité permanente, que puede ser convocado en cualquier momento, para responder a las necesidades (Solana c.p.Sánchez, 2004).

Solana reconoce la importancia de tener un equipo de personas capacitadas y en disposición permanente. Este debe componerse con el fin de asegurar la eficiencia y la agilidad en el momento de afrontar responsabilidades y resolver conflictos. En este sentido también es importante no solo tener en cuenta las funciones que van a desempeñar cada uno de sus miembros, también sus condiciones de salud, claridad de pensamiento, práctica del trabajo en equipo y serenidad.

La identificación de una posible crisis y su clasificación se deriva del tipo de empresa. Existen algunas que atañen a todas por igual. La exposición a riesgos que constantemente alertan sobre un estallido, pueden aparecer luego como conflictos internos y problemas de credibilidad ante el público externo. Estos procesos se agravan ante la atención, que se redirige según el interés de atracción, promovida por los medios de comunicación; como consecuencia producen una magnificación del deterioro. De igual manera ocurre ante una catástrofe natural, un fallo funcional grave, un conflicto de honorabilidad, una amenaza económica o un problema interno.

La crisis reputacional es uno de los desafíos más difíciles que un negocio puede enfrentar. Una vez dañada, la reputación puede tardar años en recuperarse, por lo que

una gestión de la comunicación efectiva puede ayudar a minimizar el daño, mantener la confianza de los stakeholders y acelerar la recuperación después de la crisis.

Es importante señalar que la comunicación de crisis en las empresas en América Latina se enfrenta a desafíos únicos, debido a la diversidad cultural y las diferencias en los sistemas políticos y económicos de los países de la región. Esto implica que la gestión de la comunicación debe adaptarse a cada contexto específico, tomando en cuenta las particularidades culturales y las expectativas de los diferentes grupos de interés.

En el caso de Cuba existen circunstancias particulares que influyen en la comunicación institucional en situaciones de crisis. El país experimenta procesos económicos difíciles, otras oportunidades comerciales y nuevos desafíos empresariales. En este contexto, es fundamental que se establezcan claridad y transparencia para adaptarse a los cambios y generar confianza entre sus stakeholders.

1.2 La responsabilidad social y la gestión de crisis: nuevo marco legislativo para la comunicación social.

El concepto de responsabilidad social comienza a desarrollarse en Occidente a mediados del siglo XX, destaca la función social que deben cumplir los individuos, las instituciones y las empresas en relación a diversos temas de interés general. La empresa capitalista, en el marco del neoliberalismo, tiende a considerar los objetivos en función exclusiva de lucro, al margen de toda consideración ética y moral.

En la mayor de las Antillas se establecen, dentro del Anteproyecto de Ley de Comunicación Social, los procesos comunicacionales en las organizaciones. Responden a intereses institucionales u otros, según la misión o la actividad económica o social que desarrollan; define las funciones de la comunicación social, como desarrollar la comunicación externa para el cumplimiento de sus fines, así como estimular las acciones de responsabilidad social en su entorno de convivencia (Anteproyecto de Ley de Comunicación Social, 2023).

Desde el Programa OASIS del Proyecto Cuba Emprende se conceptualiza la Responsabilidad Social Empresarial como: estrategia voluntaria que alinea el crecimiento económico de la empresa con un impacto positivo en su entorno interno y externo en el ámbito económico, social y ambiental, más allá de lo establecido por la ley (Bello, 2022).

La solidaridad, el voluntariado y el altruismo que acompañan el desarrollo como nación, son los valores que se esperan de una sociedad que pretende una gestión económica apegada a un compromiso social y ambiental. La responsabilidad social es parte de la idiosincrasia del cubano, sin que ello implique estar exonerados de retos por resolver a nivel social, legislativo, político y económico.

En la búsqueda de una visión propia de la Responsabilidad Social Empresarial para los negocios no estatales, cabe valorar varias alternativas para la promoción de las prácticas responsables en el contexto empresarial.

Una mirada hacia los referentes de la Responsabilidad Social es indispensable en la búsqueda de elementos que contribuyen a su construcción conceptual y metodológica, para los proyectos de desarrollo local, como es el caso de esta investigación.

Este nuevo marco legal instituye el derecho a la información, la libertad de expresión y el acceso a los medios de comunicación. Como principales objetivos traza la promoción de la democratización de la comunicación, el fomento de una participación activa de los ciudadanos en la producción y difusión de contenidos, la protección del derecho a la información veraz, objetiva y plural, evitándola difusión de noticias falsas, rumores y la desinformación y la garantía a la libertad de expresión y el debate público, el incentivo del intercambio de ideas, opiniones sin censuras o restricciones injustificadas (Anteproyecto de Ley de Comunicación Social, 2023).

Regula, además, los diversos medios de comunicación, incluyendo la prensa escrita, la radio, la televisión y los medios digitales, los derechos de autor, protege el trabajo creativo y lo fomenta a la vez. Establece reglas éticas para el ejercicio del periodis-

mo, prohíbe la difusión de contenido de odio, discriminación, violencia, o cualquier otra forma de intolerancia; y regula.

En su capítulo VII presenta la comunicación de crisis como tema crucial para la gestión de situaciones inesperadas y de emergencia que puedan surgir, norma su abordaje de manera efectiva y responsable.

En su artículo 63, refiere: la gestión de la comunicación de crisis tiene como objetivo la prevención, solución o mitigación de situaciones de diversa naturaleza que hacen peligrar el normal funcionamiento de una actividad, organización, sector, territorio o el país, y pueden poner en riesgo sus actuaciones presentes y futuras (Anteproyecto de Ley de Comunicación Social, 2023)

La comunicación de crisis, en este documento legislativo, pretende garantizar la información veraz y oportuna, evita la divulgación de noticias malintencionadas que generen pánico e incertidumbre en la población. Es indispensable para su efectividad la colaboración y coordinación entre las autoridades competentes y los medios convencionales y digitales, para garantizar una comunicación unificada, proteger la seguridad y privacidad de los afectados. Indica, además, las conductas para evitar la difusión de información confidencial que ponga en riesgo la seguridad de los involucrados; garantiza el acceso a la información oficial e incluye como obligatorio complimiento la transparencia.

El Comité de Crisis como órgano designado gestiona una situación extraordinaria cuando sea declarada, adopta acciones o estrategias comunicacionales para minimizar el daño, la repercusión mediática y reputacional. Constituido por tantas personas como se estime conveniente debiendo figurar al menos: un organizador, que puede ser el titular de la entidad, un comunicador, un responsable de seguimiento de las redes, el o los responsables de área donde se origina la crisis, un vocero y un asesor jurídico. También deben participar expertos que se consideren necesarios en los temas que sean objeto de la crisis, que actúan como asesores.

> El organizador es el encargado de convocar el Comité de Crisis. Debe presidir y dirigir las reuniones del grupo, según el protocolo. Debe participar en, o aprobar las líneas de actuación internas y externas, y los criterios comunicacionales que determinen el comunicador y el vocero. Realizará el seguimiento de las actuaciones determinadas por el grupo. Decreta el fin de la crisis, en el momento dado. Analízalo realizado y extrae las conclusiones que sirven para mejorar los aspectos que hayan fallado durando el proceso (Anteproyecto de Ley de Comunicación Social, 2023).

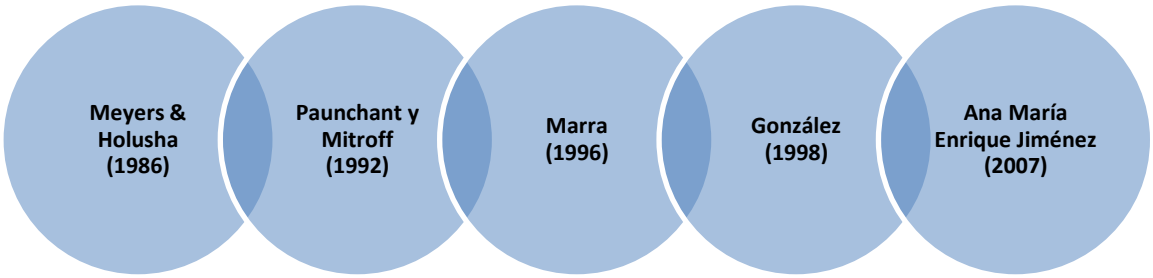
El vocero se instaura como la cara pública de la institución. Es designado por el Comité de Crisis como el único portavoz de la empresa, para develar ante la sociedad los problemas por los que transita la organización, por las características que debe poseer: léxico y tonos adecuados, actitud y ecuanimidad, seguridad y conocimiento detallado de los temas a comunicar. Se entrena previo a la presentación pública. La autorización del comunicador a ejercer esta función es una excepción o dualidad. Por las habilidades se escoge asimismo, un responsable para el seguimiento en las redes sociales, debido al impacto y repercusión que inciden en este medio.

El artículo 64 por otra parte recoge la concepción del Plan de Comunicación de Crisis, este se elabora según las particularidades institucionales. Asegura de su aprobación e implementación a la máxima autoridad. El 65 determina el enfoque, precisa riesgos, públicos, canales, entrenamiento, recursos, control, actualización, procedimientos y responsabilidades. Estipula los protocolos de actuación por: escenarios de riesgos y declaración de situación de crisis.

1.3 Modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis de la Dra. Ana María Enrique Jiménez

La Dra. En Comunicación audiovisual y Publicidad de la Universidad Autónoma de Barcelona Ana María Enrique Jiménez (2008), realiza un exhaustivo análisis sobre crisis que se suscitaron a nivel mundial y modelos teóricos establecidos por varios autores.

El estudio comprende, desde el ámbito mediático, la crisis que se produjo en la empresa Johnson & Johnson: colocación de cianuro en la cápsulas de Tylenol, causa de muerte a ocho personas; la explosión de Chernobyl: causa de numerosas muertes y secuelas heredadas durante varias generaciones, y cuatro modelos como precedentes de su investigación que incluyeron: el modelo Cebolla (Model Onion) de Paunchant y Mitroff (1992), el Modelo de relaciones Públicas de Crisis (Model of Crisis Public Relations) de Marra (1996), el modelo de Crisis Evitables y no Evitables de González (1998); y el Modelo C.I.C.L.E (Calidad, Investigación, control, Legislación, Ética) de Saura (2003).



Fuente: Elaboración Propia

Su propuesta se basa en tres etapas fundamentales: prevención, reacción y recuperación. Otro referente de esta investigación, es la tesis doctoral de Cruz Sandoval que presenta una denominación diferente para estas etapas, aunque igual conceptualmente: Precrisis, Crisis y Post-Crisis (Meyer y Holusha, 1986 c.p. Cruz, 2004).

La prevención se centra en una serie de actividades que ayudan a evitar las crisis, si no puede impedirse, se establecen entonces, los mecanismos para combatir sus efectos. Al identificar los riesgos, se recolectan situaciones precedentes y predecibles. Es en esta etapa se define estratégicamente el plan de comunicación, identificación de los públicos con los que la empresa establece relación, la redacción de los mensajes a transmitir, la especificación de los canales a utilizar, la fijación del calendario de acción, y queda definido el Comité de Crisis, en el cual se nombra el portavoz oficial (Enrique, 2008).

La reacción inicia cuando la crisis detona. El problema es de conocimiento público. Es el momento de valorar el impacto del asunto y ejecutar la estrategia de comunicación que desarrolla la empresa para enfrentar esta problemática. En esta etapa es imprescindible contar con un portavoz definido, mostrando responsabilidad y capacidad para gestionar la crisis. La organización continuamente emite mensajes e inicia de inmediato la pronunciación pública. Sigue la evolución noticiosa de la situación en los medios, controla la implementación de la estrategia de comunicación y analizar a detalle cada instante para preparar el comunicado. Es necesario un comportamiento proactivo (Enrique, 2008).

La recuperación se efectúa cuando la crisis pasa. Es el momento para valorar, las acciones tomadas durante el proceso, definir aciertos y desaciertos, evaluar los posibles daños y las lecciones aprendidas. Es en esta etapa donde se planifican las actividades de recuperación de imagen y reputación corporativa, se ejecutan y se evalúan resultados (Enrique, 2008).

La presente investigación se ajusta al modelo antes mencionado, en la conceptualización de las etapas y su desarrollo en una situación de crisis. Asume los procedimientos determinados en la propuesta para la elaboración de un Manual de Comunicación de Crisis en el contexto cubano, para las formas de gestión estatal y no estatal, con las indicaciones sobre la formación de un comité de crisis, la confección de un plan estratégico que contemple todo lo relacionado a la pronunciación pública de la situación atravesada y la designación del vocero oficial.

CAPÍTULO – II
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

2.1 Apuntes metodológicos

Perceptiva y tipo de investigación:

La metodología de esta investigación se concibe desde el enfoque cualitativo, acorde a definido por Sampieri (2010) donde modela el proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, este se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación, sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado (p. 364).

En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, esto indica que se analiza una realidad subjetiva, además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos. Este enfoque se caracteriza también por la no completa conceptualización de las preguntas de la investigación y por la no reducción a números de las conclusiones sustraídas de los datos, además busca delimitarla (Sampieri, 2010)

La metodología cualitativa es inductiva, holística, flexible y abierta. Parte de lo particular para obtener conclusiones generales. Considera la realidad como un todo, más allá de sus segmentos, incluye e integra diversas formas de estudio y disciplinas para alcanzar conclusiones. Puede adoptar los métodos de investigación según el tema de estudio y permite variar los resultados que van surgiendo durante el curso de la misma investigación.

Categoría de análisis:

Gestión de la comunicación de crisis.

Definición conceptual:

Gestionar una crisis significa planificar con previsión las posibles situaciones de crisis que se pueden producir en una empresa capacitando a la misma para ejecutar de manera rápida y eficientemente las medidas necesarias de emergencia (Enrique, 2008).

Dimensiones de la categoría de análisis:

Manual de Comunicación de Crisis

- Etapas de las crisis: descripción de Precrisis, Crisis y Postcrisis
- Comité de Crisis: Composición
- Protocolos de actuación: en cada etapa, públicos, elaboración de la documentación oficial, evaluación, actualización, entrenamiento.

Unidades de Análisis:

Comunicación de Comunicación de Crisis del Gran Café Cubano Centro Mercantil.

Métodos y técnicas:

En la presente investigación se emplea como método del nivel teórico, el analítico-sintético. Estas operaciones intelectuales desde el inicio de la investigación se complementaron y facilitaron el desmontaje crítico y la observación de los elementos relacionados con el objeto de investigación, así como sus principales tendencias y proyecciones. El análisis y la síntesis se precisaron en todo el proceso de recogida de información a través de tareas u operaciones básicas: reducción de datos, disposición y transformación de datos, obtención de resultados y verificación de conclusiones.

Como técnicas empírico-documentales se ubican la revisión bibliográfica-documental, la observación no participante, la entrevista semiestructurada y el análisis de contenido cualitativo, los cuales arrojan resultados que permiten la caracterización de la categoría analítica y sus dimensiones, todo ello sobre la base de la triangulación metodológica.

Descripción de las técnicas:

Revisión bibliográfica-documental: es imprescindible en el comienzo de cualquier investigación. Se trata de recoger y estudiar los antecedentes del tema a investigar y conocer distintos puntos de vista de los distintos autores. Por ello resultó fundamental para el estudio en la sistematización teórica de la categoría analítica, así como el adecuado encuadre de sus dimensiones. En tan sentido tributo a la conformación del Capítulo I: Marco Teórico. La revisión documental se puso de manifiesto en la etapa inicial de acceso al campo, con la localización y detección de los documentos normativos del GCCCM, los cuales unidos a otras técnicas de investigación, facilitaron los resultados para el diseño del Capítulo II: Análisis de los resultados.

Observación no participante: se refiere a una técnica de investigación en el que el investigador no interactúa directamente con los sujetos observados. Además consiste en el registro sistemático, válidos y confiable de comportamientos o conductas manifiestas (Sampieri, 1998).

En la presente investigación se acude a la observación no participante con el fin de logar un reconocimiento de la gestión de comunicación de crisis que se genera en GCCCM, para apropiarse de las dinámicas del espacio, las rutinas y lógicas. Esta técnica constituye un apoyo para corroborar la información obtenida a través de las entrevistas, el análisis de contenido cualitativo ya revisión de documentos. (Ver Anexo 1)

Entrevista semiestructurada: permite conocer de primera mano las opiniones y puntos de vista de las personas relacionadas con la materia a investigar, sin un guión estrictamente preestablecido, permitiendo la libre expresión del entrevistado, favoreciendo su expresión espontánea. El empleo de la entrevista en la investigación se justifica, desde luego, con la obtención de información que no ha podido conseguirse mediante otras técnicas de observación, por la propia complejidad del objeto de estudio. Con la entrevista se optimiza el contacto directo con los informantes claves en un diálogo más ameno y abierto sin estructuras rígidas para un acercamiento a sus valoraciones, criterios, experiencias y significados. (Ver Anexo 2)

Procesamiento y análisis de los datos

Se analizan de acuerdo al enfoque cualitativo mencionado al inicio de este apartado y las referencias a los principales conceptos teóricos y metodológicos responden a lo indicado por los estilos bibliográficos Normas APA 7ma Edición.

Ética del proceso de investigación

La autora respeta los principios éticos de los procesos de investigación de las Ciencias Sociales. Estos principios garantizan la integridad, la confiabilidad, la validez de la investigación, así como la protección de los derechos y bienestar de los participantes. Se contó con el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de la información obtenida y la fidelidad de a las fuentes consultadas.

Selección de la Muestra:

Como muestra para esta investigación se tomó un total de 11 trabajadores (100 % de su plantilla), los cuales aceptaron contribuir con el estudio.

2.2 Caracterización del Gran Café Cubano Centro Mercantil.

El Proyecto de Desarrollo Local (PDL) Centro de Gestión Desarrollo Sociocultural y Acogida de la Ruta del Café Guamuhaya, Centro Mercantil, del cual forma parte el Gran Café Cubano Centro Mercantil, como sede urbana del mismo, forma de una investigación realizada por un grupo de especialista del Centro Provincial de Patrimonio Cultural en Cienfuegos en el año 2013, que relacionaba los inmuebles vinculados a la arquitectura vernácula con la cultura cafetalera en las montañas de Guamuhaya.

Como resultado de este trabajo obtienen diferentes lauros, uno de los más importantes, el Premio Nacional de Conservación y Restauración del Patrimonio; en la Categoría de Arquitectura Vernácula, entregado por la Cátedra Gonzalo de Quesada, presidida por el reconocido arquitecto Daniel Taguada. El mismo derivó en una propuesta de Ruta Turística Cultural y Patrimonial que relaciona al Centro Histórico Urbano de Cienfuegos, ya declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Kfé Mezclado, agrupación que se deriva de Bahison, cambia su nombre en el 2010 con el propósito de identificar el proyecto sociocultural que se proponía y utilizar la marca Café como línea conceptual de la propuesta cultural comunitaria que venía proyectando. Trabajan desde el espacio urbano, con una labor de sensibilización, con énfasis en los públicos jóvenes, generando conciencia desde la música tradicional cubana.

Como PDL y con el apoyo de la Dirección Provincial de Cultura se lleva a cabo la restauración del Gran Café Cubano Centro Mercantil como sede urbana. Este inmueble forma parte del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en el año 2005. En la actualidad se considera el café más antiguo entre los existentes en la ciudad, una valiosa edificación que posee identidad propia, espacio cargado de historia, de acontecimientos culturales desde su relación intrínseca con la marca Café.

El interés de acompañar este proceso desde la ciencia, permite concentrar los recursos y el capital humano en actividades que deben provocar y tener un impacto económico, social y medioambiental en el aumento de la calidad de vida de los pobladores de la comunidad.

Se impulsa y se concientiza la necesidad de planificar el desarrollo, desde estrategias planes territoriales que dan cumplimiento a Políticas Públicas, que responden desde estas líneas a los Objetivos de Desarrollo de la Agenda 2030 propuesta por la Organización de Naciones Unidas (ONU). A través de un grupo de leyes, decretos, resoluciones, circulares y otros documentos que permiten implementar las nuevas Políticas de Desarrollo, convocadas por la máxima dirección del país desde la creatividad la innovación y de forma inclusiva para estimular los diferentes actores sociales y económicos.

Cumplir con la estrategia trazada y llevar a término la actividad económica, sociocultural y ambiental para consolidar la visión y la misión constituye el objetivo fundamental de la institución. Lograr a corto plazo el fortalecimiento de la estructura organizacional y cumplimentar las plazas aprobadas para cada área, las capacitaciones del

personal, la mejora de las condiciones de trabajo y un salario acorde con las necesidades presentes.

El accionar de espacio permitirá amplificar el impacto sociocultural y económico al manejar el concepto de Ecosistema de Industria Cultural y Creativa (EICC), creando nuevas dinámicas socioculturales, fundamentalmente en el Centro Histórico Urbano (CHU) desarrollando todo un proceso de identificación e interpretación del mismo para su puesta en gestión, desde la actividad turística y en específico desde la concepción de Turismo Local Sostenible. Contribuyendo a transformar la imagen de Cienfuegos como ciudad de paso en el circuito turístico nacional.

Además generando empleo fundamentalmente a mujeres y jóvenes, la generación de bienes y servicios, cierre de ciclos productivos, desde dimensiones conceptualizadas como Economía Naranja, generadoras de riquezas que proyecta la continuidad, la conservación y la generación de valores culturales

2.3 Gestión de la Comunicación de Crisis en el Gran Café Cubano Centro Mercantil.

En encuentro con la comunicadora institucional del Gobierno Provincial de Cienfuegos se constata la ausencia de una plantilla formal en comunicación, hecho que se repite en no pocas de las instituciones estatales del territorio, a pesar del interés del país por el desarrollo de estas funciones por lo necesario que se hace en los escenarios actuales. Además la comunicación en estas instancias no recibe el financiamiento necesario, mejor dicho no posee presupuesto asignado por lo que llevar a cabo estas funciones se hace cada vez más complicado. Como rasgo positivo está la creación de las Direcciones de Información y Comunicación Social en cada Gobierno Provincial y las subestructuras municipales, como órganos encargados de controlar el correcto funcionamiento del área comunicativa en las distintas organizaciones.

En la entrevista con los titulares del Gran Café Cubano Centro Mercantil, se constata que en su estructura si cuentan con la plaza de comunicador en su plantilla, hecho que denota el valor que la entidad procura a esta área de la ciencia y a su importan-

cia para el correcto funcionamiento de una organización. Aunque actualmente la plaza está vacante cubren sus funciones una de las titulares Yusely González Moreno y Annia Hernández Guerra (Coordinadora ejecutiva), indistintamente.

El GCCCM no cuenta con Manuales de Comunicación y dentro de ellos el de Comunicación de Crisis, sin embargo por intereses de sus gestores poseen una estrecha relación con el Departamento de la carrera de Comunicación Social en la Universidad de Cienfuegos, de la cual Yusely González Moreno (titular) es estudiante y como parte de la graduación de los estudiantes de este 2023, varias tesis culminación de estudios tributan a fortalecer el funcionamiento de la comunicación el GCCCM, como lo es esta investigación.

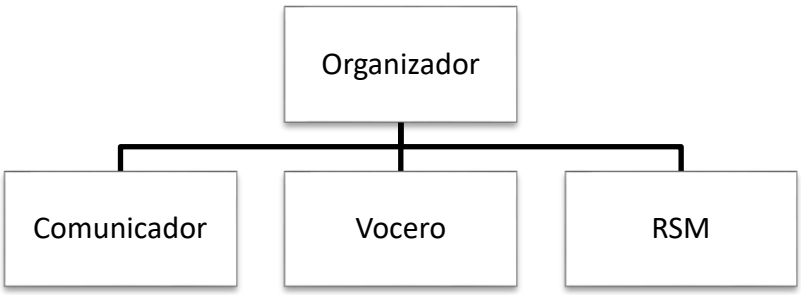
Como resultado de las técnicas de investigación se identifican los posibles riesgos a ocurrir en el GCCCM:

Riegos Evitables	Riesgos No Evitables
1. Protestas por cortes del fluido eléctrico. 2. Demora en el servicio. 3. Maltrato al consumidor. 4. Mala calidad del producto terminado. 5. Escasez de materias primas entre ellas el café. 6. Conflictos o riñas laborales del personal del Gran Café Cubano Centro Mercantil. 7. Venta o consumo de sustancia ilícitas. 8. Proxenetismo, prostitución y juego.	1. Cierre del local por brote de enfermedad infecciosa. 2. Incendio. 3. Derrumbe. 4. Inundación. 5. Emergencias médicas.

La autora considera la importancia de un comité para la atención de las crisis, es necesario contar con un equipo de personas con capacidades y aptitudes demostradas para enfrenarlas y que incluso, es menester su preparación anticipada para su actuar en las diferentes etapas del desarrollo de la crisis.

La estructura y composición de este comité variará en dependencia de la estructura misma de la organización, pero el personal que la integra no puede dejar de incluir al

líder de la organización y su composición mínima ideal en la actualidad debería incluir los roles siguientes:



Fuente: Elaboración propia

Donde:

a) El Organizador es el líder del Comité de Crisis
b) El Comunicador es el asesor para la comunicación social
c) El Vocero es la interface pública de la organización, su voz ante el público
d) El RSM es el que da seguimiento a las redes sociales y los medios de comunicación

El Comité de Crisis del Gran Café Cubano Centro Mercantil está integrado por las siguientes personas:

Organizador	Heriberto Antonio de la Teja Rivero.
Comunicador	Esta plaza está vacante, por el momento la asumen las responsabilidades, Yusely González Moreno y Annia Hernández Guerra.
Jurídico	Secundino González González.

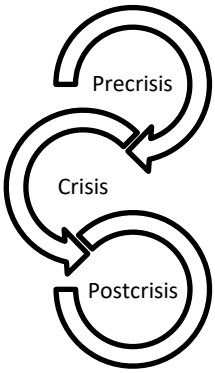
Redes Sociales y Medios de Comuniación	Yusely González Moreno.
Vocero	Heriberto Antonio de la Teja Rivero.
Coordinadora Ejecutiva	Annia Hernández Guerra.
Responsable del Café-Bar	Está en dependencia del equipo de trabajo de turno.
Responsable del Escenario	Yusely González Moreno.
Agencia Guamuhaya	Aún no está definido, ya que la oficina no está en funcionamiento.
Área de producción del Café	Adrián Martínez Díaz.

Asignación de recursos

La organización asignará recursos para la gestión de comunicación en crisis y ello lo demostrará en el tiempo asignado para la capacitación del Comité de Crisis, así como otros recursos que asignará para su buen funcionamiento.

2.4 Manual de Comunicación de Crisis del GCCCM

La autora considera que el Manual de Comunicación en Crisis del GCCCM (Ver Anexo 3) debe considerar la actuación de la organización en tres escenarios posibles previsibles que son:



Fuente: Elaboración propia

Estableciendo un enfoque preventivo, que permite definir los riesgos potenciales, posibles públicos implicados y mensajes para ellos, recursos materiales y financieros disponibles, acciones comunicativas y medios, canales y soportes a emplear, formación y entrenamiento, evaluación de impacto y valoración integral posterior a la crisis.

Protocolos de actuación en escenarios de riesgos

Precrisis:

Los protocolos en los escenarios de riesgo deben determinar la forma de actuación del personal de Gran Café Cubano Centro Mercantil. Los mismos deben ser creados por la dirección de la organización con la participación de actores responsables del área involucrada y el asesoramiento de los profesionales que se consideren necesarios, deben ser del conocimiento de todo el personal, y estar integrados como parte fundamental de la cultura organizacional de la empresa.

Para los casos de incidencias que requieran intervención inmediata de profesionales especializados como como bomberos, médicos, policías, etc se deberá tener un directorio con la forma de contacto de estos profesionales y los teléfonos de los titulares. (Ver Anexo 3)

Crisis:

Cuando se haya detectado una posible situación de crisis, se convocará al Comité de Crisis, reunido el comité con la presencia del organizador, se procederá según el siguiente protocolo.

1. Se lee el informe de crisis (Ver Anexo 3) redactado por el responsable del área, ya que lo primero debe ser un conocimiento certero de los hechos, conviene contar con alguna otra fuente de información, y el informe de la persona encargada del seguimiento del hecho y los comentarios en las redes sociales.
2. En primer lugar, se debe considerar si la gravedad del suceso requiere del seguimiento del protocolo de crisis, o puede ser resuelto a partir de los protocolos de crisis establecidos para la prevención de riesgos. En el caso de que se considere la gravedad suficiente, se continúa con este protocolo.
3. Responsabilidad del personal interno del Café-Bar Centro Mercantil. Determinar si las hubiera, la responsabilidad que puede haber tenido el personal del Centro Mercantil, o los fallos organizacionales que puedan haber sido la causa de la situación de crisis y si se aplicaron correctamente los protocolos para ese escenario de riesgo.
4. Estrategias comunicacionales. Una vez conocidos con seguridad los hechos, y en su caso los fallos organizacionales, las posibles responsabilidades propias, se procede a determinar las estrategias comunicacionales.
5. Seguimiento de las actuaciones acordadas en la sesión del Comité de crisis. Es responsabilidad del Titular, el seguimiento del cumplimiento de lo acordado en la reunión del comité, y la repercusión de las acciones comunicacionales en los medios de información y la evolución del nivel de los comentarios en las redes sociales.
6. Fin de la crisis. Se puede decretar el fin de la crisis cuando se haya reducido la repercusión del tema en las redes sociales y medios de información a un nivel que no signifique un riesgo para la reputación y el prestigio del Gran Café Cubano Centro Mercantil.

Los textos y mensajes deben ceñirse a los criterios del artículo 7 del Capítulo II del Título I del Anteproyecto de Ley de Comunicación Social, y en este proceso debe actuar de forma imprescindible el comunicador social, y en la creación de los textos o el contenido de los mensajes pueden participar los miembros del Comité de Crisis, y en su caso, los asesores consultados según los requerimientos del incidente en cuestión.

Las acciones comunicativas pueden incluir, según se considere, conferencia de prensa, comunicados de prensa dirigidos a los diversos medios de información y redes sociales, y criterios para la intervención presencial en medios audiovisuales, radio y televisión. Para facilitar este proceso, conviene tener un directorio con las direcciones de los distintos medios de comunicación y personas a contactar en ellos.

Postcrisis:

El final de la crisis no es el fin de las acciones relativas a la crisis. Una vez decretado el fin de la crisis, se debe evaluar lo sucedido, y considerar que se puede mejorar para el futuro. Una vez analizado todo el proceso, se pueden ver fallos o debilidades del sistema, y se pueden mejorar algunos protocolos, y la empresa puede salir reforzada en este proceso.

CONCLUSIONES

Mediante esta investigación se permitió sistematizar las aproximaciones de los principales referentes teóricos concernientes a comunicación de crisis presentes en las diferentes bibliografías consultadas, así como levantar y estudiar los principales documentos estratégicos de la Universidad de Matanzas apoyándose en el bibliográfico y documental como método empírico que rige la presente investigación.

Desde la propio método empírico y la planificación se logra integrar la propuesta del Modelo Gestión RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman con los procesos y objetivos estratégicos de la Universidad de Matanzas, proponiendo lo que sería una primera mirada a un futuro Modelo propio de Gestión de Comunicación de Crisis para la Universidad de Matanzas.

RECOMENDACIONES

Establecer este manual como elemento esencial de la gestión empresarial del “Gran Café Cubano Centro Mercantil”.

Actualizar este manual periódicamente o cuando nuevas circunstancias los aconsejen.

Socializar los protocolos establecidos en este manual con todo el personal.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, M.M y Saladrigas, H. (2006). *Teoría de Comunicación. Una introducción a su estudio.* Pablo de la Torriente Brau.

Bello Sánchez, W. (2022). *La responsabilidad social que hoy se espera de los emprendedores. Una mirada al término y sus beneficios.* Cuba Emprende. https://proyectocubaemprende.org/blog/254

Castillo Esparcia, A. (2010*). Introducción a las relaciones Públicas. Instituto de Investigación de relaciones Públicas*. https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf

Cruz Sandoval, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. [Tesis de doctorado) Universidad Autónoma de Barcelona]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf

Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, (2023). Anteproyecto de Ley de Comunicación Social. Décima legislatura. https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2023-05/proyecto-ley-de-comunicacion-social_mayo-2023_0.pdf

Enrique Jiménez, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis* [Tesis doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf

Enrique Jiménez, A.M. (2008*). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis Propuesta de un modelo teórico.* https://summa.upsa.es/high.raw?id=0000029156&name=00000001.original.pdf

Fernández Collado, C. (Ed.). (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF

Fierros Uehara, S. (2005). *Manual de manejo de crisis* [Tesina de Maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/573059/DocsTec_4776.pdf

Losada, C. J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis.* UOC.Martin, C., Rodríguez, M. (1997). *La comunicación para situaciones de crisis*. Investigación y Marketing, no. 60.

Olivera, A., Capriotti, P. y Zeler, I. (2018). *Análisis del concepto de "públicos" en las relaciones públicas.* https://www.researchgate.net/publication/331423705_Analisis_del_concepto_de_'publicos_en_las_relaciones_publicas

Orozco, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa.* Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario.

Salgado, J. (2015). *Cómo hacer un Manual de Crisis.* http://jscomunicaciondecrisis.com/como-hacer-un-manual-de-crisis/.

Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Sánchez Calero, L.M. (2004). *Comité de crisis: actores, roles y trabajo*. https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/download/5267/5123

Trelles, I. (2006). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas.* Félix Varela.

ANEXOS

Anexo -1

Guía de observación no participante

1. Datos generales:
   - Lugar
   - Hora de inicio de la observación
   - Hola que finalizó la observación
   - Observador
2. Estructura y disposición del Gran Café Cubano Centro Mercantil:
   - ¿Cómo está organizado el espacio físico?
   - ¿Existen áreas específicas de atención al cliente, preparación de los alimentos, almacenamiento, etc.?
3. Flujo de trabajo y las responsabilidades del personal:
   - ¿Cómo se divide el trabajo entre los empleados?
   - ¿Quiénes son los encargados de tomar decisiones en situaciones de crisis?
4. Posibles riesgos y amenazas para el negocio:
   - ¿Cuáles son los peligros más comunes que podrían afectar el funcionamiento del Gran Café Cubano Centro Mercantil?
   - ¿Existen riesgos específicos relacionados con la preparación de alimentos, la seguridad del cliente o el entorno externo?
5. Medidas preventivas para minimizar los riesgos:
   - ¿Qué procedimientos de seguridad están implementados en Centro Mercantil?
   - ¿Existen políticas claras respecto a la higiene y manipulación de alimentos?
6. ¿Cómo se comunica entre sí los empleados durante el horario de trabajo?
7. Atención y comunicación con los clientes:
   - Grado de satisfacción de los clientes con el servicio y la calidad de los alimentos.

8. Observación y caracterización de los clientes habituales del Gran Café Cubano Centro Mercantil.

Anexo -2

Entrevista semiestructurada a titular del Gran Café Cubano Centro Mercantil

Fecha:

Lugar:

Hora de comienzo:

Hora de terminación:

Objetivo:

Indagar acerca sobre la comunicación de crisis aplicada en el Gran Café Cubano Centro Mercantil.

Preguntas:

1. ¿Cuáles crees que pueden ser los escenarios en los que se pueden generar conflictos que puedan derivar en opiniones o comentarios lesivos a la imagen del Gran Café Cubano Centro Mercantil?

2. En la atención al cliente, en la calidad de la oferta de alimentación, en problemas de higiene en general, en la presencia de clientes conflictivos, en consumo de sustancias ilícitas.

- ¿Ha habido en el pasado situaciones conflictivas de este tipo?

- ¿Cómo se solucionaron?

3. ¿Existe entre el personal una unidad de criterios para actuar en estas circunstancias?

4. ¿Crees que sería conveniente que hubiera una unidad de criterios para actuar en estas situaciones? ¿Ya la hay?

5. ¿Crees que existe una unanimidad de criterios de actuación entre el personal del Gran Café Cubano Centro Mercantil que se pueda identificar como una imagen determinada del Centro?

Anexo -3

Manual de Comunicación de Crisis del Gran Café Cubano Cetro Mercantil

MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

"GRAN CAFÉ CUBANO CENTRO MERCANTIL"

CIENFUEGOS, 2023

La organización

El Café “Centro Mercantil”, se encuentra ubicado en la manzana 97 del Centro Histórico Urbano, ocupando los lotes de terreno 235-236 antiguo y 1435-1436 moderno del Plano Oficial de la Ciudad de Cienfuegos; en la esquina que forman la calle Santa Clara y De Clouet, hoy Ave. 50 entre 27 y 29.

Su actividad principal es brindar servicios gastronómicos y espectáculos culturales de corte tradicional.

El organizador

Heriberto Antonio De La Teja Rivero

Titular principal del proyecto

50934423

Stakeholders (principales)

Internos

Nombre/Cargo	Teléfono
SECUNDINO GONZÁLEZ GONZÁ-LEZ Representante legal	59551548
YUSELY GONZÁLEZ MORENO Comunicadora	50984423

Externos

Nombre/Cargo	Teléfono
PNR	106
BOMBEROS	105
SIUM	104

Externos

Nombre/Cargo	Teléfono
DIRECTOR DE CULTURA Municipio Cienfuegos	
DIRECTOR DE CULTURA Municipio Cumanayagua	
INTENDENTE Municipio Cienfuegos	
INTENDENTE Municipio Cumanayagua	
DPTO COMUNICACIÓN SOCIAL Universidad de Cienfuegos	
DELEGACCIÓN DEL MINTUR	

Externos

Nombre/Cargo	Teléfono
DIRECTOR DE CULTURA Municipio Cienfuegos	
DIRECTOR DE CULTURA Municipio Cumanayagua	
INTENDENTE Municipio Cienfuegos	
INTENDENTE Municipio Cumanayagua	
DPTO COMUNICACIÓN SOCIAL Universidad de Cienfuegos	
DELEGACCIÓN DEL MINTUR	
TORREFACTORA DE CAFÉ CIEN-FUEGOS	

Externos

Nombre/Cargo	Teléfono
PROCESADORA DE CAFÉ ELADIO MACHÍN	
AGENCIA FRANCESA PARA EL DESARROLLO (AFD)	
KFÉ MESCLADO Grupo de Música Tradicional Cubana	
Empresa Comercializadora de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay	

Formación, ejercicios y prácticas

El comité de crisis realizará simulacros de manera regular en sesiones que incluyen un componente de sensibilización sobre la importancia de su función, estos simulacros incluirán dinámicas grupales que pongan en práctica el funcionamiento del comité sobre los riesgos críticos (aquellos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto o consecuencia)

Estos ejercicios permitirán fijar el aprendizaje, generar automatismos, identificar y cerrar brechas no detectadas previamente, así como ajustar procesos y roles.

Actualización de los stakeholders

El Gran Café Cubano Centro Mercantil debe contar con directorios actualizados de las personas claves a contactar en caso de crisis.

El titular es el responsable de actualizar el directorio general con stakeholders externos.

Auditorías

El titular debe elaborar una guía de comprobación para la constatación correcta del cumplimiento de este Manual, reflejando las medidas que ya están funcionando y las acciones vitales.

Revisiones periódicas

Este manual deberá ser revisado y actualizado periódicamente, en un periodo máximo de cada 2 años, además debe ser actualizado luego de ocurrir una situación de crisis que requieran cambios en el mismo.

Informes sobre crisis

En el informe de la crisis se debe dar la mayor cantidad de información posible y registrarla en formato escrito o de audio, sin de dejar de mencionar la información siguiente:

a) Autor del reporte y sus datos de contacto (teléfono);
b) Fecha, hora y lugar del incidente;
c) Descripción de lo ocurrido, incluyendo las personas involucradas;
d) Indicar si hubo presencia en los medios, ¿Cuáles? y comentarios al respecto;
e) Acciones tomadas por el comité de crisis y respuesta dada a los medios, los clientes, u otros stakholders;
f) Descripción de los que se espera que suceda en los próximos días; y
g) Cualquier tipo de información adicional requerida.

Declaración de la organización para la comunicación en crisis

Los titulares del Gran Café Cubano Centro Mercantil demuestran su liderazgo en función del uso de la comunicación en la organización a través de la participación activa de todos sus miembros en el sistema de comunicación y designó a su titular Heriberto Antonio de la Teja Rivero como máximo responsable para la implementación, mantenimiento y mejora continua de este manual.

El comité de crisis

El Comité de Crisis es responsable de evaluar la situación (causas, efectos y posibles implicancias en el funcionamiento y la reputación dela empresa), plantear y ejecutar un plan operativo de respuesta, así como aprobar la estrategia comunicacional que presente la supervisión de la imagen institucional. Así mismo, debe supervisar el proceso de recuperación y prevención de futuros incidentes.

Integrantes del comité de crisis:

Rol	**Personal**
Organizador	Heriberto Antonio De La Teja Rivero
Comunicador	Yusely González Moreno
Vocero	Heriberto Antonio De La Teja Rivero
Redes sociales	Yusely González Moreno
Asesor	Pueden formar parte de este comité en calidad de asesores los profesionales o especialistas en los temas relacionados con el o los incidentes que motiven la convocatoria del grupo

Criterios para la estrategia de comunicación

Se debe considerar que:

a) La primera aparición púbica marcará la imagen del Gran Café Cubano Centro Mercantil en la gestión de la crisis, pues a partir de lo dicho en las primeras horas, los medios de comunicación, la opinión pública y los stakholders se formarán una opinión de lo que sucedió y de a quién responsabilizar.
b) Los titulares y en su ausencia al menos dos miembros del comité deben decidir si es necesario hacer una declaración pública para contener el impacto.
c) La estrategia comunicacional debe incluir: Objetivo, Mensaje, Público, y Canal.

Objetivos	Mensaje
▪ Posicionar al Gran Café Cubano Centro Mercantil como la principal fuente de información. ▪ Establecer una comunicación directa y efectiva con los diferentes públicos. ▪ Reducir la incertidumbre y evitarlos rumores. ▪ Contener el impacto de la crisis en los medios de comunicación.	▪ Se debe definir uno o dos mensajes claves. Más pueden generar confusión y dificultad en la comprensión del punto de vista de-la empresa. ▪ Los mensajes deben ser claros y deben buscar aclarar los hechos., no confrontar o generar debate. ▪ Deben ser fundamentados con evidencia. Solo se pueden comunicar los hechos que pueden ser verificados. ▪ Es importante explicar las acciones tomadas para controlar o resolver el incidente. ▪ Deben transmitir seriedad y profesionalidad, mostrando tranquilidad y empatía.

Públicos	Canal
la supervisión de imagen institucional debe presentar al Comité una estrategia de comunicación que considere a los públicos externo e interno: Externo: ▪ Evaluar y seleccionar los stakeholders clave a ser contactados los mejores canales para comunicarse con ellos. ▪ Elaborar mensajes claves. ▪ Los documentos escritos deben ser revisados por el Comité de Crisis y aprobados por el titular. ▪ Se debe preparar al vocero en caso de ser necesario. Y para el se debe preparar un documento de preguntas y respuestas exhaustivo y asegurar que el vocero esté debidamente informado y preparado. ▪ Se debe contar con toda la información que sustente la posición de la empresa.	▪ Cada audiencia puede requerir un canal de comunicación diferente

Públicos	Canal
Interno: ▪ Informar a todos los trabajadores sobre el proceso a seguir en caso de que algún medio de comunicación los contacte. ▪ En caso de no estar autorizado a dar declaración deben indicar: “Yo no estoy autoriza-do a dar declaraciones. Por favor sus datos para que la persona encargada se comunique con usted con la mayor brevedad posible”. ▪ Así ismo ante la vista de autoridades: “¿Podría esperar unos minutos? Comunicaré al responsable su presencia y lo atenderá lo más pronto posible”. ▪ Seccionar los mejores canales para comunicarse, de preferencia la comunicación cara a cara o mediante llamada telefónica. ▪ Elaborar los mensajes claves. ▪ Reforzar que solo los voceros pueden dar declaraciones públicas. ▪ Mantener a todos correctamente informados a través de un canal abierto de consultas.	

Relación de procedimientos

a) Procedimiento de actuación en precrisis.
b) Procedimiento de actuación en crisis.
c) Procedimiento de actuación postcrisis.
d) Procedimiento de general actuación con el público en situación de crisis.
e) Procedimiento para elaborar los informes de crisis.
f) Procedimiento para la evaluación de las crisis.
g) Procedimiento de revisión y actualización del manual de crisis.
h) Procedimiento de capacitación y/o entrenamiento.

Registros

Constituyen registros para este documento, los siguientes:

a) Informes de crisis y auditorias
   Período de retención: 2 años.

b) Lista de los stakholders principales
   Período de retención: 2 años.

Procedimiento de actuación en precrisis

Objetivos:

1. Obtener una mayor claridad de la crisis potencial que de identifica, y servir como base para la toma de decisiones en la etapa de crisis.

Resultados:

1. Características detalladas de la crisis potencial

Qué hacer:

1. Al apreciar una situación de riego potencial que pudiera generar una crisis, se procederá de inmediato a Informar al titular
2. Identificar todos los elementos que caractericen la crisis, se deberá tratar de responder: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, y ¿Quiénes?
3. Se realizará una evaluación preliminar de la crisis en base a su posibilidad de manifestación (ocurrencia) y los daños que esta puedan ocasionar.
4. Se identifica el escenario previsto en el que se puede incluir la crisis potencial para determinar las líneas de acción, conducta o plan a seguir.
5. Se adoptan medidas de prevención.

Procedimiento de actuación en crisis

Objetivos:

1. Enfrentar y minimizar los daños que la crisis pueda ocasionar a la imagen o reputación del Gran Café Cubano Centro Mercantil.

Resultados:

1. Reducción al máximo los daños, perjuicios y/o consecuencias de la crisis
2. Identificar las acciones de seguimiento a las medidas de control de crisis

Qué hacer:

1. Responder tan pronto como sea posible, nunca negando lo ocurrido, ni mantenerse en silencio ante lo ocurrido.
2. Posicionar uno o dos mensajes claves, lo más pronto posible. Contar la historia de la crisis breve y puntual, sin ocultar información esencial.
3. Sustentar con datos objetivos la información y declaraciones brindadas.
4. Incluir a todos los involucrados mostrando empatía, preocupación e iniciativa por resolver el problema.
5. Destacar que el principal interés son los afectados.
6. Ser claros y no usar conceptos técnicos difíciles de comprender.
7. Monitorear los medios de comunicación y las redes sociales.
8. Mantener una comunicación directa con los principales periodistas y líderes de opinión para explicar los hechos y las acciones implementadas.

Procedimiento de actuación postcrisis

Objetivos:

1. Definir el cierre o terminación de la crisis
2. Obtener toda la experiencia posible para acciones futuras

Resultados:

1. Un definición clara del cese de la crisis, las afectaciones que produjo y de las medidas a continuar para su control, de ser necesario.

Qué hacer:

1. El titular deberá confirmar la normalización de la situación
2. El Comité de Crisis evalúa el proceso de su activación, funcionamiento, la estrategia de comunicación utilizada y la eficiencia de los mensajes brindados (internos y externo), incluyendo el desempeño de todos los participantes.
3. El titular comprobará la pertenencia o no de modificar este manual con las nuevas experiencias adquiridas.
4. El comité evaluará la reputación o imagen del Centro Comercial Mercantil, puntualizando en qué se debe mejorar, que relaciones con stakeholders han sido fortalecidas o debilitadas. También se dará seguimiento a la comunicación brindada y su impacto en el posicionamiento del Gran Café Cubano Centro Mercantil y su clima laboral.

Procedimiento de actuación general con el público en situación de crisis

Objetivos:

1. Establecer un modo de actuación general ante una crisis

Resultados:

1. Lista de los elementos que caracterizan el modo de actuación del personal ante una crisis

Qué hacer:

1. El Comité de Crisis evaluará la crisis, analizando la causa, que pasó concretamente y cómo está siendo interpretado por el público.
2. El comunicador controlará los daños a través delas publicaciones en redes sociales y demás medos de comunicación.
3. Antes de tomar una acción o respuesta es importante tener clara y comprender la perspectiva del público y que es lo que le preocupa.
4. Elaborar una respuesta empática y con sabiduría, brindando una solución al problema, esto puede realizarse a través de una publicación en redes sociales, un comunicado en la prensa, etc. Todo ello dependiendo del tipo de crisis y la mejor firma de abordarla.
5. Después de haber realizado las declaraciones necesarias, asegurase de analizar cómo fueron recibidas.

Procedimiento para elaborar los informes de crisis

Objetivos:

1. Desarrollar un proceso de análisis y síntesis que permita describir objetivamente la crisis

Resultados:

1. Descripción de la situación de crisis

Qué hacer:

1. Sobre la base de la información obtenida se conforma un informe resumen de la crisis que incluirá: Nombre, Cargo y Teléfono del que redacta el informe; Lugar, Hora y fecha en que ocurre el incidente; descripción de lo ocurrido y de las personas involucradas; relación de los medios que conocieron del incidente y sus comentarios públicos; descripción de acciones tomadas por el equipo, respuesta dada por los medios, clientes u otros stakholders; descripción de lo que se espera que ocurra en los próximos días y tipo de soporte requerido.
2. Anexar toda la información adicional que pueda ser necesaria y útil.

Procedimiento para la evaluación de las crisis

Objetivos:

1. Desencadenar un proceso de análisis que permita evaluar las crisis

Resultados:

1. Una valoración de la magnitud de crisis que ilustre el curso de acción general a ejecutar por el Gran Café Cubano Centro Mercantil.

Qué hacer:

1. Una vez identificada la crisis se determina la magnitud (MC) de la misma en base a sus consecuencias potenciales ya partir de la siguiente expresión:

   MC = P x C

   Dónde:

   P es probabilidad de ocurrencia o manifestación de la crisis y se clasifica como sigue:

Definición	Valor	Concepto
Baja	1	Muy poco probable que se manifieste la crisis. No se ha manifestado nunca pero existe la posibilidad de ocurra.
Media	2	Poco probable que ocurra manifestándose una vez en el año.
Alta	3	Probable que ocurra manifestándose dos o más veces en el año

C son las máximas consecuencias potenciales o esperadas, y a decisión del equipo de crisis, se clasifican según la mayor cantidad de coincidencias que exista en la siguiente descripción de la misma:

Definición	Valor	Concepto
Baja	1	Poco tiempo (máximo 1 día) de la crisis en los medios o no hay medios cubriéndola. No genera una percepción negativa generalizada, ni impacto financiero y legal. No hay víctimas o hay lesiones leves sin peligro para la vida
Media	2	Presencia por más de un día en los medios pero no más de una semana, presencia en los medios de alcance local y una media viralización en las redes sociales con más de 100 reacciones en dos días. Percepción negativa en algunos de los stakholders. Tiene consecuencias legales y financieras. Personas con lesiones graves o invalidez total
Alta	3	Más de una semana con presencia en los medios, presente en los medios nacionales e internacionales. Alta viralización en las redes sociales con más de 100 reacciones e 30 minutos. Impacto negativo en la opinión publica general. Tiene consecuencias legales y financieras. Hay personas fallecidas

1. El Comité de Crisis hace una primera evaluación de la intensidad de la crisis, propone acciones inmediatas de respuesta e informa al titular.
   - Crisis de impacto bajo: el personal directamente involucrado trabaja en la atención del incidente con el liderazgo del titular.
   - Crisis de impacto medio: el titular convoca y lidera el Comité de Crisis, que atenderá la situación. El titular dará seguimiento a los acuerdos tomados por el Comité.
   - Crisis de impacto alto: El titular convoca el Comité de Crisis, que atenderá la situación. Se preparará y ejecutará la estrategia de comunicación. El titular dará seguimiento a los acuerdos tomados por el Comité.

Procedimiento de revisión y actualización del manual de crisis

Objetivos:

1. Mantener actualizado el manual

Resultados:

1. Manual actualizado

Qué hacer:

1. Este manual deberá ser revisado y actualizado periódicamente, en un periodo máximo de cada 2 años, además debe ser actualizado luego de ocurrir una situación de crisis que requieran cambios en el mismo.

Procedimiento de capacitación y/o entrenamiento

Objetivos:

1. Preparar al Comité de Crisis en la respuesta ante eventos adversos.

Resultados:

1. Un Comité de Crisis preparado en el enfrentamiento de eventos adversos.

Qué hacer:

1. El Comité de Crisis debe pasar por simulacro de manera regular.
2. Las sesiones incluyen un componente de sensibilización y alineamiento sobre el manual de crisis y sus principales riesgos.
3. Estructura sugerida para la sesión de entrenamiento:

▪ Componente teórico (familiariza a el comité con los conceptos fundamentales de la gestión de crisis)	▪ Componente práctico (busca reproducir las condiciones en las que se desarrolla una crisis real: tiempo escaso, actores no previstos, giros sorpresivos que obligan al reajuste de estrategias.)
▪ Definición de crisis. ▪ Clasificación ▪ Impacto potenciales de una crisis ▪ Claves de gestión de crisis ▪ Manual de crisis ▪ Caso de estudio	▪ Descripción y un planteamiento de un escenario de crisis simulado. ▪ El Comité discute y evalúa severidad. ▪ Sesión de trabajo para definir el plan de respuesta ante la crisis. ▪ Introducción regular de giros sorpresivos que modifiquen continuamente el escenario. ▪ El Comité de Crisis discute y evalúa ajustes a plan de ajustes al plan de respuesta en función a os gros que se van presentando. Entrevistas a voceros en base al escenario de crisis.