



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Comunicación Social

Trabajo de Investigación previa a la obtención
del Título de Licenciada en Comunicación
Social, Mención Publicidad y Relaciones
Públicas

Tema:

Gerencia de las Relaciones Públicas para la gestión de crisis
empresarial en la ciudad de Cuenca, 2013.

Autora: Tania del Cisne Auqui Torres

Director: Mtr. Hugo Johnson Humala Rojas

Cuenca - Ecuador

2013



Resumen

La gerencia de las Relaciones Públicas para la gestión de crisis empresarial, sugiere una visión institucional enfocada en la prevención ante cualquier situación que se presente, considerando la planificación de escenarios. Es por ello que resulta indispensable la gestión del flujo de información y de las actividades de comunicación para que la organización no se exponga a rumores o a un declive en su posicionamiento frente a los públicos.

La importancia de desarrollar el tema de la Gerencia de las Relaciones Públicas para la gestión de crisis empresarial implica destacar la necesidad de las empresas para contar con planes estratégicos que permitan establecer las normas básicas para actuar con sus públicos ante situaciones complejas.

A su vez, se destaca la labor del relacionista en cuanto es el responsable de la toma de decisiones y ejecución de acciones acertadas para mantener la estabilidad de la empresa en el entorno, manteniendo una correcta comunicación y retroalimentación entre los públicos, los medios de comunicación y la empresa.

Palabras clave: comunicación efectiva, crisis empresarial, factor de riesgo, imagen institucional, medios de comunicación, público objetivo.



Abstract

The management of public relations for corporate crisis management, suggests an institutional vision focused on prevention against any situation that arises, given the scenario planning. That is why it is essential to managing the flow of information and communication activities for the organization is not exposed to rumors or a decline in its position against the public.

The importance of developing the topic of Public Relations Management for corporate crisis management involves highlight the need for companies to have strategic plans to establish the ground rules for their public act in complex situations.

In turn, highlighting the work of the public relations because he is the senior decision-making and implementation of successful actions to maintain stability of the company in the environment, maintaining proper communication and feedback between the public, the media and the company.

Keywords: effective communication, business crisis, risk factor, institutional image, media, target audience.



Índice de contenidos

Resumen
Índice de contenidos
Introducción

Capítulo I

Relaciones Públicas y Comunicación Empresarial

1.1. Conceptualización de las Relaciones Públicas_____	13
1.2. Teoría de las Relaciones Públicas_____	14
1.3. Público objetivo_____	14
1.4. Conceptualización de la Comunicación Empresarial_____	15
1.5. La comunicación como herramienta de gestión empresarial_____	15
1.6. Funciones de la comunicación empresarial_____	17
1.6.1. Comunicación Interna_____	19
1.6.2. Comunicación Externa_____	19
1.7. Comunicación empresarial en situación de crisis_____	20

Capítulo II

Crisis empresarial

2.1. Conceptualización de la crisis en el ámbito empresarial_____	24
2.2. Cronología de las crisis empresariales locales_____	25
2.3. Tipología de crisis_____	26
2.4. Fases de la crisis empresarial_____	28
2.5. Efectos de la crisis empresarial en la imagen institucional_____	30
2.6. Especificidad de las Relaciones públicas en situaciones de crisis_____	31



Capítulo III

Gestión de las Relaciones Públicas ante la crisis empresarial

3.1. Fases del proceso de gestión de crisis _____ 34

3.2. Las Relaciones Públicas como eje estratégico en
la prevención de crisis _____ 35

3.3. Modelo teórico de Relaciones Públicas de crisis _____ 36

3.4. Gestión de la post crisis en términos de comunicación _____ 36

3.5. Plan de Relaciones Públicas para la gestión de crisis _____ 37

 3.5.1. Estrategias de comunicación ante los públicos
 de la empresa _____ 39

 3.5.2. Instrumentos de comunicación en momentos
 de crisis _____ 40

3.6. Análisis de las situaciones de crisis en la Ciudad
de Cuenca _____ 40

 3.6.1. Tipología de crisis en las empresas cuencanas _____ 41

 3.6.2. Fases de la crisis en empresas cuencanas _____ 42

 3.6.3 Plan de Relaciones Públicas para la gestión de crisis _____ 44

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Tania del Cisne Auqui Torres, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciada en Comunicación Social, Mención Publicidad y Relaciones Públicas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Tania del Cisne Auqui Torres
CI. 030215340-8



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS
Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
SECRETARIA

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Tania del Cisne Auqui Torres, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Tania del Cisne Auqui Torres
CI. 030215340-8



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS
Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
SECRETARIA

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



Agradecimientos

Agradezco a mis padres de todo corazón, Ángel Auqui y Edita Torres, por haberme apoyado constantemente a lo largo de mi carrera y de mi vida; todos sus consejos y enseñanzas han guiado mis pasos para alcanzar lo que me he propuesto.

Quiero expresar gratitud a mis maestros, por compartir sus conocimientos y experiencias que me han permitido realizarme como profesional; al Mtr. Hugo Humala, por la paciencia y dirección de esta tesina, por su valiosa guía y asesoramiento.

Además agradezco a mis compañeros por todos los momentos compartidos de amistad, por ser perseverantes y concluir esta meta juntos. Y finalmente a todas las personas que de alguna manera, me impulsaron a culminar con este trabajo de investigación.

Tania Auqui Torres



Dedicatoria

A mis queridos padres por el amor de siempre, son ustedes mi motivación constante que me ha permitido ser una persona para bien, Ángel y Edita.

A mis hermanas Caro y Lisbeth, por tenerlas a mi lado, las quiero mucho.

Y al más pequeño de la casa, mi hermano Anthony para que veas en mí un ejemplo a seguir.

Tania



Introducción

Las empresas en la ciudad de Cuenca, han enfrentado diversas situaciones de crisis o de conflicto, las mismas que han provocado cambios radicales en sus estructuras y en las formas de accionar con los públicos objetivos. En todos los casos registrados se evidencia la gestión de la comunicación, ya sea como estrategia para superar la crisis o como un elemento más del proceso; sin embargo se destaca el accionar de las Relaciones Públicas como estrategia eficaz en la superación de momentos críticos.

Es importante mencionar que en las últimas décadas el proceso de comunicación se desarrolla a través de los medios tradicionales y los provenientes de las nuevas tecnologías de comunicación, por medio de Internet: foros, blogs y redes sociales. Esta nueva tendencia en las comunicaciones representa otra forma de amenaza para las organizaciones, ya que su reputación e imagen están más expuestas, por lo tanto un conflicto puede expandirse en la red instantáneamente y ser asimilado por las personas que reciben la información, sean o no públicos prioritarios.

Es por ello que el desarrollo de la Gerencia de las Relaciones Públicas para la gestión de crisis empresarial se convierte en un tema prioritario para las instituciones de la ciudad de Cuenca; en tanto les permite actuar estratégicamente con su público y mantener relaciones estables y armoniosas a través de todos los medios de comunicación.

Existen varias instituciones en la ciudad que han enfrentado circunstancias de riesgo, muchas de ellas lograron superarlo, otras aún se encuentran en la lucha por hacerlo y unas pocas no sobrevivieron, pero el común denominador entre todas es la Comunicación.

La relación con los públicos ha sido el blanco prioritario de los mandos administrativos al momento de tomar decisiones en momentos críticos, es por ello que la gestión de las Relaciones Públicas adquiere un rol



UNIVERSIDAD DE CUENCA

protagónico cuando se trata de mediar entre la empresa y los actores con los que mantiene relación, incluyendo a los medios de comunicación.

El tema propuesto como: Gerencia de las Relaciones Públicas para la gestión de crisis empresarial en la ciudad de Cuenca, 2013; se constituye en un análisis del ejercicio profesional ligado a situaciones críticas en el mercado empresarial de la ciudad seleccionada, por tal motivo recopila criterios y teorías que permiten establecer una relación clara entre la práctica y la fundamentación científica para finalmente concluir sobre la correcta inclusión de un relacionista en una institución y su ejercicio laboral estratégico como soporte ante situaciones riesgosas.

En el desarrollo del tema planteado es preciso establecer determinadas temáticas que sustentarán los criterios concluyentes, por lo cual se presenta en el Capítulo I–Relaciones Públicas y Comunicación Empresarial, que aborda la conceptualización de las Relaciones Públicas y una contextualización de su ámbito de intervención por medio de teorías planteadas por diversos autores. En el Capítulo II, Crisis empresarial que trata el tema relacionado a la crisis empresarial, fases, tipologías y consecuencias; además incluye una recopilación de las crisis en la ciudad de Cuenca. Finalmente en el Capítulo III se toca la Gestión de las Relaciones Públicas ante la crisis empresarial. Se menciona las fases en el proceso de gestión, las Relaciones Públicas como eje estratégico en la prevención de crisis y post crisis, e incluye las estrategias de comunicación ante los públicos de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Capítulo I

Relaciones Públicas y Comunicación Empresarial



1.1. Conceptualización de las Relaciones Públicas

En el ámbito de la empresa se desarrollan diferentes formas de comunicación entre las cuales se presenta las Relaciones Públicas; considerada en la actualidad como una rama que procura el mantenimiento y gestión de las relaciones comunicativas que una empresa debe establecer con sus públicos.

Las relaciones públicas se incluyen en las políticas de comunicación de las empresas como una herramienta capaz de crear y mantener la identidad, prestigio y aceptación por el público que las rodea.

“La empresa moderna necesita conocer cuáles son los instrumentos técnicos esenciales para aumentar su prestigio y como consecuencia obtener un incremento en los beneficios. Las relaciones públicas son, en una situación de equilibrio competitivo, el elemento desequilibrador a favor de la empresa u organismo que las utilice.”(Urzáiz18)

El pionero de las relaciones públicas en Europa, Sam Black (31) las define como “el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua basada en la verdad y en una información completa.”

La Asociación Internacional de las Relaciones Públicas (IPRA) las define como:

“una actividad de dirección de carácter permanente y organizado, por la cual una empresa u organismo privado o público pretende conseguir y mantener la comprensión, la simpatía, y el concurso de aquellos con los que ella tiene o puede tener relación. En este punto, deberá adaptar en lo posible su conducta y a través de una extensa información, obtener una comprensión más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes.”



1.2. Teoría de las Relaciones Públicas

El origen de las Relaciones Públicas como área de estudio se remonta a los años 20 en Estados Unidos, cuando el primer relacionista público, el Dr. Edward L. Bernays, escribe el libro titulado *Cristallizing Public Opinion*, el cual resulta el punto de partida para el ejercicio de esta ciencia.

En la actualidad las Relaciones Públicas son consideradas como una ciencia social que encuentra su punto de progreso en la alta dirección de las empresas, orientándose a conseguir credibilidad y confianza por parte de los públicos mediante la aplicación de diversas técnicas de difusión y propagación.

Al ser consideradas como una ciencia social, las relaciones públicas se alimentan y coinciden con otras ciencias humanas; de tal forma que se asocia con la psicología, sociología, antropología, estadística y semiología, pues cada una es necesaria algún momento de su ejercicio.

Desde el punto de vista académico-profesional las RRPP se basan en tres ideas fundamentales:

- a. "Es una filosofía gerencial, una óptica de la empresa, inserta en un entramado y problemática sociales de nuestros días.
- b. La filosofía gerencial se refiere a la comunicación con carácter persuasivo en todas las modalidades posibles de las relaciones con el público, en busca de su aceptación.
- c. La apariencia de tales acciones es en general, predominantemente, informativa." (Kotler 98)

1.3. Público objetivo

El público objetivo es aquel capaz de realizar alguna acción que pueda influir en la actividad empresarial de forma negativa o positiva y con posibles efectos en la compra y oferta de productos y servicios. Básicamente se los puede considerar como un conjunto de personas situados en una misma



zona de acción; por ello la importancia de establecer una relación amistosa en post de procurar su influencia positiva en la toma de decisiones.

Dewey (126) por su parte indica, respecto al público, como “un grupo de personas que reconocen y enfrentan un problema similar para lo cual se organiza al respecto.”

Gruning y Hunt (237) indican que el público consiste en “un grupo de individuos que se enfrentan a un problema o tema, dividido en sus ideas de acuerdo a la forma de hacer frente al problema.” El autor identifica cuatro tipos de público:

- a) “Activo: grupo organizado para discutir y reaccionar frente al problema.
- b) Informado: grupo que reconoce el problema.
- c) Latente: grupo que se enfrenta a un problema debido a consecuencias derivadas de la empresa; sin embargo no detectan el problema central.
- d) No público: grupo que no representa influencia sobre la empresa o viceversa.” (Gruning 238)

Urzáiz (155) clasifica al público en dos categorías:

- a) “De acuerdo a la naturaleza de las relaciones con la empresa:
 - Decisivo: público capaz de tomar decisiones relacionadas a la empresa.
 - Concerniente: público que no tiene relaciones importantes con la empresa, sin embargo le interesa lo que sucede.
- b) De acuerdo a la situación frente a la empresa:
 - Interno: conformado por todo el personal que depende de la empresa, considerados la fuerza laboral y son de gran importancia en la toma de decisiones.
 - Interno o externo (ambivalente): se constituye por quienes tienen el poder más alto de la empresa y sin embargo no ejercen un poder efectivo. En este grupo se ubican los socios, accionistas y otros intermediarios.
 - Externo: se compone de consumidores, usuarios, competidores, medios de comunicación, proveedores, entre otros.”



En la actualidad también se reconoce al público de interés como *stakeholders*¹, constituidos por el grupo de personas que son directamente afectados por las decisiones que tome la empresa en busca de sus objetivos. Se considera un grupo prioritario debido a la interacción constante que la empresa mantiene a través de la comunicación con el fin de comprender sus necesidades e intereses.

1.4. Conceptualización de la Comunicación Empresarial

“Las empresas son mundos de acción. Organismos de alta complejidad inmersos en universos de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo, afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.” (Costa 13)

La comunicación empresarial permite el vínculo entre una organización y sus públicos a través de las relaciones públicas mediante boletines de prensa, videos, gestión de crisis con los medios de comunicación, planificación de eventos especiales, la creación de valor del producto y la comunicación con accionistas, clientes o inversores.

La gestión de las percepciones, la eficaz y oportuna difusión de la información, la imagen corporativa positiva y una relación cordial con las partes interesadas, son aspectos que abarca la comunicación empresarial y a los cuales se debe prestar especial atención.

1.5. La comunicación como herramienta de gestión empresarial

Las empresas privadas y públicas, desde sus inicios, han considerado la importancia de comunicar. Antes lo hacían con mayor énfasis a través de los medios masivos debido a su alcance y poder, en cuanto ellos reunían la capacidad de persuadir y difundir a un mayor número de personas.

¹ El concepto de stakeholder es un aporte de Edward Freeman en su obra: Strategic Management: a stakeholder Approach. Boston: Ed. Pitman, 1995.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la actualidad existen otros medios para realizar procesos de comunicación empresarial, los cuales han surgido por el acelerado crecimiento de las tecnologías de la información y comunicación. El predominio de las redes sociales y de las tecnologías inteligentes ha modificado radicalmente la comunicación en todas sus áreas y niveles.

La gestión de la comunicación empresarial consiste en plantear una política que contemple la acción oportuna en el contexto pertinente, tomando en cuenta lo que se va a decir, a qué público y cómo hacerlo. Desde esta perspectiva, la comunicación como acción constituye un nexo entre las personas y las cosas, lo que la caracteriza como bidireccional, entanto busca el feedback permanente, estableciendo interacciones y negociaciones entre los actores.

“En toda empresa la comunicación está presente en las relaciones que se construyen entre los actores de la organización, ya sea a nivel interno o externo. Incluso es posible identificar una serie de situaciones en las que suceden procesos comunicacionales, por ejemplo: en las relaciones interpersonales, en las nuevas tecnologías de comunicación, en el ámbito político y administrativo, etc. En cada uno de ellos es indispensable tener claro cuáles son las orientaciones y las acciones implementadas en materia de comunicación para mejorar el resultado global y lograr una coherencia con los objetivos de la empresa.” (Bartolite 85)

Cuando la comunicación obtiene un verdadero enfoque participativo se puede crear el concepto de comunidad en el que intervienen códigos, repertorios y significados comunes a la empresa.

El principal objetivo de la comunicación empresarial consiste en modificar el comportamiento de los receptores, consolidándolo y provocando una reacción positiva para poder trabajar en coordinación y coherencia, tanto en la comunicación interna como en la externa. De tal forma que es posible pensar en la comunicación como una herramienta de gestión al lograr identificar su potencial para construir relaciones entre la organización y los públicos meta, estableciendo interacciones e intercambios bilaterales que



permitan conformar procesos participativos que promuevan un modelo de comunicación transversal y dinámico.

1.6. Funciones de la comunicación empresarial

La comunicación empresarial adopta diversas formas, por lo que cumple varias funciones. El correcto empleo de las tácticas comunicacionales garantiza el éxito y recompensa para la empresa, de tal forma que la comunicación empresarial cumple funciones puntuales de:

- Generar conciencia entre los destinatarios, es decir los consumidores, pues son ellos quienes deben conocer el producto y la marca de la empresa; para ello es necesario impulsar el reconocimiento del nombre y pensamientos positivos en los consumidores.
- Cuenta la historia del producto o servicio y por ende de la empresa; por ello es indispensable que los procesos de comunicación sean oportunos, constantes y acordes a la situación del mercado y de la empresa.

En la actualidad se evidencian instituciones que mantienen un silencio perjudicial para ellos y su público; por lo general actúan demasiado tarde provocando consecuencias nefastas a futuro. Quien rompe la comunicación con su público, sobre todo en momentos difíciles, quiebra la confianza, la fluidez y transparencia de las relaciones.

- La comunicación empresarial ubica en el mercado a la empresa por medio de recursos comunicativos que la diferencian de otras similares. El factor distintivo puede referirse a la administración de la organización, el porcentaje de ganancias, las donaciones a obras sociales u otras características; en general la diferenciación es la clave para obtener reconocimiento y lealtad.



1.6.1. Comunicación Interna

La comunicación interna se determina por interrelación entre el personal que compone la estructura organizacional de la empresa. En este ambiente se presenta un conjunto de valores y características orientados a la utilización planificada de motivaciones (mensajes).

La comunicación interna incluye a los empleados, accionistas, puntos de venta y distribución del producto o servicio que la empresa ofrece.

La comunicación interna puede clasificarse en las siguientes categorías:

- a) “Formal: su contenido se dirige a temas de trabajo, mediante la escritura por cartas, memorandos, informes, etc. Cumple un proceso relativamente lento debido a que tiene que acogerse a todas las formalidades burocráticas que ocurren en las organizaciones.
- b) Informal: Su contenido utiliza canales no oficiales, es decir que sucede en pasillos, cafetería, etc.
- c) Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal (comunicación plana).
- d) Vertical: se genera en los niveles altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores utilizando canales formales.
- e) Rumores: se mueve en la organización sin pasar por los canales formales y con mucha rapidez, también es parte de la comunicación informal.” (Fernández 86)

La comunicación interna está sujeta a una construcción diaria en las reuniones, en espacios de discusión y reflexión, en la difusión de mensajes, en encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

1.6.2. Comunicación Externa

La función de la comunicación externa, es proyectar una imagen mediante el conjunto de significados por los que se llega a conocer un



UNIVERSIDAD DE CUENCA

objeto, a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan, de tal forma que se construye la imagen corporativa interna encargada de la identidad de la empresa y la comunicación interpersonal; por otra parte la imagen corporativa externa promueve la proyección de la empresa por diversos medios, sean dirigidos o masivos.

“Una imagen corporativa se forma como resultado de una serie de estímulos que un receptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciadas por muchos factores psico/sociales. Para comprender como tiene lugar esa interpretación o evaluación, debemos estudiar la forma en la que el individuo procesa la información.” (Urrutia 134)

Toda organización debe proyectar dos tipos de imagen corporativa: la imagen promocional y la imagen motivacional.

- Promocional: se desarrolla con el fin de obtener una reacción inmediata por parte del público, mediante la adquisición de los productos o servicios que ofrece la institución.
- Motivacional: se desarrolla con el fin de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/receptores.

En la proyección de la imagen corporativa es importante la planificación de las comunicaciones tomando en cuenta la identidad real establecida, un mensaje transparente y el público (receptor) identificado.

1.7. Comunicación empresarial en situación de crisis

“Los consultores percibimos que muchas de las crisis que estallan en las empresas revelan dos problemas: la falta de información, de intercomunicaciones, de ideas compartidas y falta de controles en los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

procesos. Una cultura de comunicación bien asentada enseña que el mejor antídoto es la previsión y la pro-acción.” (Costa 177)

La comunicación empresarial en situaciones de crisis actúa frente a una realidad que generalmente las empresas no quieren aceptar por el riesgo a exponerse a posibles acontecimientos no deseables y amenazadores de sus objetivos; sin embargo las crisis suelen estallar justamente debido a la falta de dirección y coordinación eficaz de la comunicación por parte de la organización.

Una situación de crisis pone de manifiesto la vulnerabilidad de la imagen institucional.

"La imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el Director de Comunicación ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia". (Torrente 16)

Los factores que intervienen en una situación de crisis pueden ser múltiples y diversos, entre los cuales destacan:

- Relaciones incompatibles en la empresa.
- Malestar institucional debido a una decisión inesperada o cuyas consecuencias fueron negativas.
- Conflictomantenido durante mucho tiempo con otra institución e incluso relacionado a la situación financiera.
- Debilitamiento de los mecanismos de control.
- Pérdida transitoria de estabilidad que puede llegar a situarse en umbrales de intolerancia.

De acuerdo con Butelman (78) “toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional.”

"La información es un derecho de todas las partes en juego, pero algunas firmas la toman como una fastidiosa obligación y no admiten que, sobre todo, es un derecho del público. Una organización que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

guarda silencio o que no es honesta sobre lo que informa no sólo atenta contra sí misma, también defrauda al público". (Butelman 79)

Tomando como bases la identidad y la cultura de las empresas se construye y expresa la identidad corporativa, la cual se convierte en una identidad comunicable y valorizable por los públicos. Por ello la importancia de la comunicación en la gestión de crisis, pues ésta procura dar respuesta a las diversas situaciones que se presentan, mediante estrategias creativas que son planificadas y operativizadas con herramientas apropiadas.



Capítulo II

Crisis empresarial



2.1. Conceptualización de la crisis en el ámbito empresarial

Generalmente la palabra crisis se relaciona con situaciones negativas cuya premura por alejarse de ellas se convierte en la acción principal que ejecutan las empresas.

El término crisis está presente en cualquier entorno relacionado a la comunicación y presenta varias connotaciones, por lo que definirlo comprende diversas explicaciones y matices; sin embargo etimológicamente proviene del griego *krino* que significa evaluar, juzgar o decidir; dicho término se empleaba en el campo de la medicina.

A partir del siglo XVIII se utiliza el término en otras disciplinas refiriéndose a la palabra para describir una situación problemática originaria en los grupos sociales.

Hoy en día el término es utilizado en diversas ramas del conocimiento, por lo que definirlo resulta complejo. Ante ello es posible decir que la palabra es utilizada en situaciones en las que no se sabe precisar las causas de un suceso y es difícil predecir su dirección. Por tanto la situación de crisis se liga estrechamente a momentos de cambio que con una correcta gestión pueden ser positivos para la empresa.

La crisis en el ámbito empresarial se designa a un período breve de cambio que resulta decisivo para una empresa, es un punto de inflexión que determina la supervivencia de una institución, un período, una condición, etc.

“En un sentido más amplio una crisis sugiere un período determinado de tiempo de inestabilidad, dificultades, cambios, y transformaciones profundas.” (Motagut 17)



2.2. Cronología de las crisis empresariales locales

El desarrollo de las empresas en la ciudad de Cuenca contempla periodos característicos, los mismos que presentan diversas crisis empresariales.

El primer periodo², se estima con una duración de tres décadas y media entre 1924 y 1959 denominado periodo primario o incipiente, en el cual la actividad es netamente artesanal y enfrenta un proceso lento de cambio hacia la actividad fabril. Este periodo se caracteriza por una producción industrial mínima, el trabajo se realiza con una tecnología tradicional, además existe una total ausencia del sistema financiero-bancario.

Los problemas que enfrentaron las empresas se relacionaron con la inexistente infraestructura para el desarrollo de las actividades empresariales de la época (ramas textiles, alimenticias y vinculadas con la producción de materiales para la construcción), incomunicación con otros sectores debido a la falta de vías, déficit energético además de la nula relación con centros políticos y económicos del país (Quito y Guayaquil).

La transformación surge en 1954 cuando se plantea atraer inversiones al sector industrial mediante la Ley de Incentivos Tributarios, permitiendo que se levantaran empresas como ERCO y la Cementera Guapán.

El segundo periodo o de reactivación comprende entre 1960 y 1972. Se evidencia una diversificación de la actividad económica a nivel de industria, comercio y actividades financieras. En este periodo sucede un cambio radical pues las empresas pasan de ser personales o familiares a societarias.

El principal problema que enfrentan las empresas se relaciona con el acelerado crecimiento urbano y la gran demanda de productos y servicios

²Datos registrados por el Instituto de investigaciones empresariales



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que éstos requieren, por lo que la producción muchas veces resulta insuficiente.

En el tercer periodo o de afianzamiento y crecimiento entre 1973 y 1978 se destaca la orientación de empresas grandes al mercado nacional, pues su producción lo permite para satisfacer el mercado.

En la cuarta etapa se destaca la evolución industrial, y su desarrollo se caracteriza por una marcada crisis económica que forzó a la aplicación de políticas de ajuste. La implementación de nuevas y mejores tecnologías permite que las empresas se desarrollen competitivamente y puedan, incluso, incursionar en mercados internacionales.

Las crisis que enfrentaron varias empresas se relacionaron principalmente con factores económicos, en cuanto subieron las tasas de interés en préstamos bancarios y se redujo el apoyo empresarial obligando a varias instituciones a un cierre definitivo.

La quinta etapa comprende la actualidad en la que se observa una relativa estabilidad empresarial; sin embargo las crisis de hoy en día se refieren a otra problemática que se aleja del referente económico.

El factor principal se relaciona con fenómenos de índole social en el que las empresas no logran una comunicación efectiva con sus públicos o sencillamente los ignoran perdiendo credibilidad ante los mismos; a más de ello se evidencia la oportuna acción de otros competidores que aprovechan los descuidos de una institución y adoptan inmediatamente a potenciales compradores o consumidores y satisfacen sus necesidades.

2.3. Tipología de crisis

La crisis implica numerosas posibilidades dependiendo del sector en el que se desarrolla la actividad empresarial; por lo que definir su tipología resulta



UNIVERSIDAD DE CUENCA

un tanto complejo; sin embargo de acuerdo a su naturaleza, origen o consecuencias es posible clasificarla según lo hacen diversos autores.

Bakker (28) indica que de acuerdo a las causas de la crisis que puede enfrentar una empresa se clasifica en cuatro campos:

- a. "Producto o servicio: pese a que los productos o servicios sean controlados respecto a su calidad, siempre existe la posibilidad de que estos fallen, ya sea por contaminación, problemas con alimentos o artículos de farmacia, fraude, entre otras posibilidades. Todo ello puede perjudicar e incluso destruir la reputación de una empresa y la confianza del público en ella.
- b. Fallo o interrupción de un proceso: pese a los avances de la tecnología que permiten un riguroso control de fallos, aun suceden incidentes de ésta índole.
- c. Fallo ocasionado por un empleado: es indudable la existencia de errores humanos muchas veces involuntario y en otras ocasiones efectuado con malicia.
- d. Temas vinculados directamente a una empresa o industria: toda empresa puede ser centro de atención por parte de público y medios de comunicación, quienes destacarán sus bondades y con más énfasis los aspectos negativos o riesgosos para la sociedad poniéndola en tela de juicio."

Barquero (175) por su parte indica otra clasificación de crisis partiendo de los sucesos que puede darse en el ámbito empresarial.

- a. "Sucesos imprevistos o accidentales: éstos se presentan en forma inesperada, muchas veces se conoce de ellos mas no se identifica cuándo pasarán. Suelen suceder con más frecuencia en actividades industriales; sin embargo ninguna empresa está exenta de ellos.
- b. Sucesos previsibles debido a cambios bruscos en la tendencia económica: sus consecuencias se evidencian en el sector social, laboral, empresarial y financiero debido a la progresiva pérdida de competitividad, la obsolescencia tecnológica o de producto, entre otros.
- c. Sucesos tendentes a reconversión de la empresa: sus consecuencias implican el cierre total o parcial de la empresa en situación de crisis estructural, es decir que a pesar de haber tomado todas las medidas para solventar la situación, el problema es tan determinante que la solución reconvierte a la industria."

En general la tipología de la crisis empresarial tiene diferentes enfoques y varía entre los autores, pero frente a esta situación Cervera logra una



clasificación por niveles que resulta bastante clara y manejable para el ámbito de la comunicación y las Relaciones Públicas.

- a. "Nivel verde o de baja intensidad: en este nivel se encuentran incidentes limitados al ámbito local cuyos efectos no son graves para la seguridad, el medio ambiente o la solvencia económica y la gestión de la empresa. Despierta el interés de los medios de comunicación, empresas similares, autoridades locales, entre otros.
- b. Nivel amarillo o de situaciones de relevancia: involucra accidentes o incidentes en el ámbito local con efectos severos sobre la seguridad, medio ambiente, la solvencia y gestión de la empresa. Despiertan el interés de los medios de comunicación, empresas similares, autoridades locales y otras instituciones de alto poder.
- c. Nivel rojo o de situaciones extremas: incidentes que van más allá del ámbito local convirtiéndose en un asunto de gran interés por parte de los medios de comunicación e incluso autoridades nacionales e internacionales. Suponen consecuencias graves sobre la seguridad, el medio ambiente, la solvencia económica y la gestión de la empresa." (Cervera 341)

2.4. Fases de la crisis empresarial 120

González (51) indica que la crisis cumple un ciclo de vida es decir que nacen, crecen, maduran y finalmente mueren.

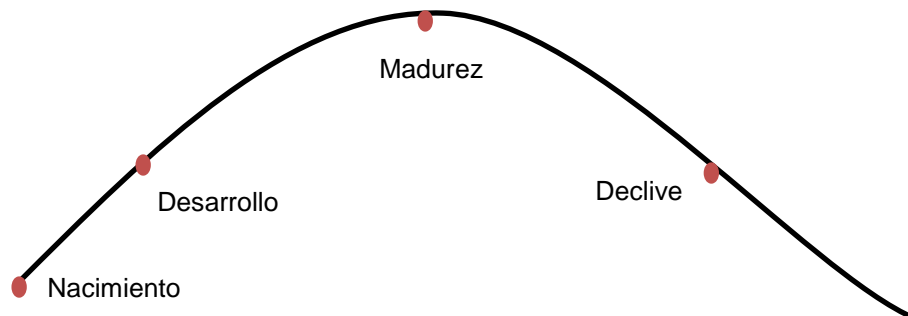


Ilustración 1 Ciclo de vida de la crisis. Fuente: González.

Al identificar las fases de la crisis es posible prever sus efectos en cada una de las etapas o niveles, pudiendo tomar acciones y medidas para controlar cada una de ellas, evitando el menor daño o riesgo posible.

Es preciso tomar en cuenta que la crisis no necesariamente debe cumplir el ciclo de vida expuesto por González. Muchas situaciones de crisis apenas y pueden alcanzar a nacer. Este indicador demuestra que la empresa ha



UNIVERSIDAD DE CUENCA

encontrado los mecanismos idóneos para interrumpir la crisis interviniendo a tiempo. En otras ocasiones puede ocurrir que la fase de madurez y declive ocurran lo más pronto posible, recuperando la estabilidad casi inmediatamente; pero estas reacciones son posibles debido a la asertiva intervención de la empresa mediante estrategias y planes que solventen una situación crítica.

Una crisis que atraviese todas las etapas sugiere que la empresa no ha sabido enfrentarla adecuadamente y a tiempo, por lo que ha debido sobrellevarla hasta el final y afrontar las consecuencias de la misma, arriesgándose a situaciones extremas que podían haber llevado a la institución al cierre definitivo.

González J. (115) plantea una propuesta referente a la situación de crisis y sus etapas, resumiendo en tres fases identificables para la empresa y sus miembros.

- a. Fase de pre-crisis: en dicha fase se presentan los primeros signos de una crisis y es preciso que una vez identificados se realice una valoración de los riesgos de manera oportuna. Esta fase constituye la idónea para ejecutar acciones oportunas de prevención; sin embargo los directivos suelen no percibir las señales de alerta e incluso las ignoran.
- b. Fase de crisis: sucede debido a que no se ha podido detectar las señales de alerta en la primera fase o que a pesar de haberlo hecho, la situación no pudo ser controlada. En este punto la empresa ya se encuentra a la luz pública y sus respuestas serán determinadas por acontecimientos externos; además los medios de comunicación se convierten en la vía principal para comunicarse con los distintos públicos.

Es en esta fase que la gestión de las Relaciones Públicas adquiere un rol protagónico en cuanto se necesita facilitar información puntual y veraz al público evitando que la empresa se muestre silenciosa e



irresponsable; por ello es preciso actuar de modo que la situación dure lo menos posible e iniciar el proceso de recuperación a la brevedad.

- c. Fase de post crisis: esta fase indica el retorno a la calma en la cual se emprende la recuperación por medio de la adopción de soluciones que mejoren el plan de gestión en crisis, en caso de poseerlo; y de no ser así, es el momento de implantar uno en la empresa con la finalidad de evitar situaciones similares a futuro.

2.5. Efectos de la crisis empresarial en la imagen institucional

La crisis es capaz de poner en riesgo la imagen institucional, su credibilidad, reputación e incluso su propia estabilidad estructural. Una empresa en situación de crisis enfrenta un reto ineludible: su capacidad de reacción, sus sistemas y estructuras, todo ello afecta en primera instancia la imagen que los públicos tienen de ella.

La imagen institucional es susceptible de afecciones en cuanto es construida mediante una estructura mental que las personas forman como consecuencia de los diferentes mensajes que se han emitido e intercambiado con ellos a través de diferentes medios de comunicación. Las principales consecuencias de una crisis son:

- Pérdida de confianza del público interno y externo de la empresa.
- Incertidumbre por parte de los clientes de la empresa.
- Medios de comunicación oportunistas que obtienen información extraoficial y desequilibran la imagen de la empresa.
- Las víctimas y los afectados se convierten en protagonistas y fuentes de información.
- Intervenciones fiscalizadoras que por su actuar inesperado desequilibran la confianza de los públicos.
- La empresa parece enfrentarse con la sociedad originando que la opinión pública desarrolle una actitud acusadora.



Estas situaciones y otras similares ocasionan que la empresa enfrente un quiebre en la imagen institucional, es decir que la construcción mental de los públicos, respecto a ella, enfrenta un desequilibrio que culmina con el rechazo total a la misma o bien con la comprensión respecto a la situación que atraviesa y se manifiesta expectante.

2.6. Especificidad de las Relaciones Públicas en situaciones de crisis

La comunicación en situaciones de crisis se refiere a una realidad que en la actualidad se ha vuelto común. Hoy en día las empresas están expuestas a amenazas que ponen en riesgo su estabilidad. Esta realidad se debe en ocasiones a la falta de dirección y coordinación eficaz de la comunicación por parte de la empresa.

Cuando una empresa se encuentra en una situación de crisis enfrenta conflictos internos; además los públicos externos comienzan a perder la confianza y credibilidad hacia ella.

“Todo se magnifica por el interés de los medios de la crisis, con la aparición de buenos y malos que atraen la atención del público y mantienen viva la atención, agravando los procesos de deterioro. Y ocurre lo mismo ante una catástrofe natural, un fallo funcional grave, una crisis de honorabilidad, una amenaza económica o una crisis interna” (Villafuerte 300)

El gestionar una crisis desde la perspectiva de la comunicación resulta de vital importancia para que la empresa salga adelante, evitando consecuencias negativas en todos los ámbitos. La toma de decisiones debe ser oportuna e inmediata y, en lo posible, una empresa debe planificar con previsión las posibles situaciones de crisis capacitándose y armándose de estrategias necesarias ante situaciones de emergencia.

“Cuando una empresa se enfrenta a una crisis busca la solución al encontrar una agencia especializada que, normalmente actúa defendiendo a la organización de los ataques informativos que le puedan causar los medios de comunicación y así intentan conseguir una mejor prensa hacia la opinión pública” (Fita 135)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La correcta forma de actuar y gestionar ante una crisis consiste en conocer los factores de riesgo, saber cómo actuar para prevenirlos y en casos extremos saber cómo actuar cuando ya se han producido.

En general las medidas de prevención, técnicas y seguridad deben estar acompañadas por flujos de comunicación planificados y coherentes, pues las acciones comunicativas que la empresa llevará a cabo estarán concentradas en el respectivo plan de comunicación en crisis.

El objetivo de la comunicación en crisis consiste en alcanzar credibilidad en la empresa como fuente de información, además de generar confianza en los diversos públicos, incluidos los medios de comunicación.



Capítulo III

Gestión de las Relaciones Públicas ante la crisis empresarial



3.1. Fases del proceso de gestión de crisis

El proceso de gestión de crisis comprende cuatro etapas:

a) Control de riesgos: monitoreo de situaciones que ponen en riesgo a una empresa; es decir que comprometen la consecución de los objetivos de la institución. El nivel de riesgo varía de acuerdo a la empresa y puede depender de las condiciones internas o externas de la misma; sin embargo según Sheldon (33) los principales riesgos potenciales son:

- “Desastres naturales
- Desastre por una falla humana
- Falla en el diseño, fabricación o empaque de un producto
- Sabotaje por razones políticas o fraudulentas
- Fuga de información hacia la competencia ya sea intencional o accidental.
- Riesgos legislativos
- Aspectos propios del medio ambiente
- Aspectos sanitarios
- Relaciones industriales o acciones laborales
- El comportamiento de los altos mandos
- Mala relación con la prensa
- Acciones gubernamentales
- Publicidad fraudulenta, entre otros.”

b) Planificación: elaborar un plan de gestión de crisis o plan de contingencia con el fin de enfrentar la crisis y los efectos negativos que ésta pueda generar. El plan se convierte en una guía para la empresa al recoger los principios de acción que permitan resolver la situación.

Durante la fase de planificación es necesario plantear diversas actividades como lo indica González (144):

- “Estudio del entorno empresarial: identificar los escenarios en los que se puede suscitar una situación de crisis y sus consecuencias.
- Identificar alternativas de acción: comprende la identificación del público afectado y de diferentes profesionales que actúen como apoyo en situaciones de crisis.
- Tareas para desarrollar el plan de crisis: comprende el nombramiento de un comité de crisis con personal de la empresa y de ser necesario con especialistas externos; además se debe designar un portavoz oficial que se encargue de los procesos comunicativos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Especificar procesos de recuperación: sugerir procesos desde el punto de vista operativo y humano.
- Determinar el presupuesto: es indispensable identificar los recursos humanos y materiales de la empresa con el fin de diseñar el presupuesto necesario para el plan de crisis.”

Es importante que durante la fase de planificación el personal de la empresa se involucre con el plan de gestión de crisis y pueda identificar su función en él. Para ello se plantea el desarrollo de simulacros que permitan medir acciones, reacciones y deficiencias en los procedimientos para crisis.

- c) Declaración de las crisis: cuando la situación no ha podido ser prevista y por lo tanto no fue posible la planificación de una estrategia de afrontamiento.
- d) Tratamiento de post-crisis: evaluar los impactos, repararlos y mantenerse en vigilia ante posibles recaídas. En esta fase es necesario investigar las actitudes de los diferentes públicos, pues la comunicación empresarial pudo haber sufrido daños que deben ser reparados mediante la ejecución del plan de recuperación.

3.2. Las Relaciones Públicas como eje estratégico en la prevención de crisis

Ivy Lee (68), dice que “el público no puede ser ignorado, y que se debe aplicar la técnica Open Book (libro abierto), sin secretos y aplicando debidamente las Relaciones Públicas.” Es decir que se debe abrir las puertas de la empresa a todos los públicos interesados y siempre brindar las informaciones adecuadas sobre los asuntos que sean de interés general, pero sin dejar de lado los intereses de las organizaciones.

Bernays (57), sugiere el estudio del tipo de público para poder establecer la relación idónea con el cliente afectado por la situación de crisis, antes de comprometerse a dar posibles soluciones.



“Las situaciones de crisis son incógnitas de dos tipos: conocidas y desconocidas. Para darle solución se desarrolla un informe detallado en el que consten normas de solución de la empresa para casos de emergencia; un método de comunicación que incluya equipamiento, disponer de personal estratégico y ejecutar una respuesta inmediata y verídica.” (Black 115)

En general, el plan de Relaciones Públicas para la gestión de crisis resalta la importancia de transmitir mensajes reafirmando la seguridad, credibilidad y solvencia de la empresa al mismo tiempo que se crea noticia sobre algún otro acontecimiento de ésta.

3.3. Modelo teórico de Relaciones Públicas de crisis

Existe diversidad de modelos de gestión de crisis. Entre los principales están:

- Modelo cebolla: Paunchant y Mitrof (35) indican que su modelo está constituido por capas concéntricas que conforman niveles diferentes: Nivel 1 Psicología, Nivel 2 Sociología y Antropología, Nivel 3 Teoría de la Organización y Nivel 4 Management o gestión de negocios.
- Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra (89): contempla las relaciones que la empresa mantiene con sus públicos.
- Modelo de crisis evitable y no evitables de González (55): se plantea la gestión de crisis en situaciones evitables en las que puede realizarse una intervención oportuna; y, la segunda se refiere a las situaciones que no son evitables y en las que solamente se puede minimizar las consecuencias.
- Modelo CICLE (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (369): se fundamenta en cinco pilares básicos: calidad, investigación, control, legislación y ética. “Aplicados en forma efectiva, llevarán a una correcta gestión de la comunicación de crisis en el sector. Los elementos del modelo están relacionados dentro del sector.” (Saura 368)



3.4. Gestión de la post crisis en términos de comunicación

“Las crisis presentan oportunidades al tiempo que desafíos, oportunidades que no se presentan en ninguna otra ocasión. Se aprende más de los errores que de los éxitos.” (Meyers, Holusha 27)

La acción de la comunicación en momentos de crisis no puede improvisarse, ya que para elaborar una estrategia eficaz, es preciso delimitar el problema que se tiene que resolver. Además, para dialogar con los medios de comunicación se necesita mantener contactos estratégicos y privilegiados con la prensa.

La empresa debe ser visible, de tal forma que dé a conocer su posición reaccionando lo más rápido posible sin descuidar su política institucional respecto al flujo de la información permitida. Es preciso que tenga presente el momento de sus intervenciones y la mejor forma para distribuir una información de calidad.

3.5. Plan de Relaciones Públicas para la gestión de crisis

El plan debe cumplir objetivos enfocados en proteger y mantener a la empresa alejada de los rumores, de tal forma que disminuye el impacto mediático. Las acciones de comunicación deben potenciarse para encontrar una salida rápida a la crisis y para recuperar la imagen que, en dicho momento, se puso en juego.

“El objetivo del plan de Comunicación de crisis es recuperar la normalidad de las operaciones propias del negocio, en el más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades (el mismo objetivo del plan de gestión de crisis) resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la empresa.” (Lino 78)

Es necesario aclarar que el plan de Relaciones Públicas para la gestión de crisis, está contenido dentro de uno general en el cual se implementan medidas globales para que la empresa no pierda el control de la situación; sin embargo dichas medidas contemplan acciones comunicativas.



El plan de Relaciones Públicas comprende ocho aspectos fundamentales:

- a) Investigación previa: recopilación de información sobre la empresa, que permita diseñar y enfocar las diferentes acciones a realizar.
- b) Objetivos de comunicación: de acuerdo a Martin et al. (11) mediante el planteamiento de objetivos es posible “definir responsables, funciones y medios a utilizar, además es factible el control del flujo de información y permite establecer una posición de responsabilidad y seguridad por parte de la institución ante sus públicos.”
- c) Identificación de los públicos con el fin de establecer estrategias de comunicación con cada uno de ellos.
- d) Constitución del comité de crisis para la ejecución de las acciones de comunicación.
- e) Elaboración de estrategias: según Canovas (31) las estrategias de comunicación tienen 4 posibles modalidades:
 - “Reactividad: comunicar solamente cuando existe un requerimiento por parte de sus públicos.
 - Proactividad: ofrecer la información antes de que ésta sea solicitada.
 - Accesibilidad: establecer políticas de transparencia facilitando la información ante peticiones de la misma.
 - Consistencia: comunicar únicamente la declaración oficial y mensajes básicos.”
- f) Instrumentos o medios de comunicación para la difusión de los mensajes de acuerdo a la conveniencia y necesidades de la empresa.
- g) Evaluación post-crisis con el fin de extraer conclusiones y enseñanzas e incluso determinar otros posibles factores críticos.
- h) Simulaciones y formación de portavoces para concienciar a todos los miembros de la empresa sobre cómo actuar ante una situación de crisis.



3.5.1. Estrategias de comunicación ante los públicos de la empresa

Establecer las estrategias de comunicación adecuadas frente a cada público en una situación de crisis, requiere identificar los intereses del mismo, sus preocupaciones y necesidades.

Público	Motivo de preocupación
Accionistas	Inversión
Empleados	Seguridad laboral
Clientes	Producto o servicio
Competencia	Reputación de la industria
Comunidad financiera	Efecto dominó

Fuente: Del Pulgar (136)

Solá (41) identifica tres maneras de tratar la comunicación en crisis:

- a) “Comunicación preventiva: inicia un programa de crisis para aliviar los efectos de la misma, dotando a la empresa de prestigio y reputación.
- b) Comunicación proactiva: su campo de acción ocurre ante crisis imprevisibles y actúa con el desarrollo de herramientas de gestión de comunicación.
- c) Comunicación de respuesta: ésta se establece a partir del conocimiento público de una crisis, es decir una vez desatados los rumores; sin embargo su efectividad es menor.”

Por su parte Westphalen y Piñuel (117) establecen principios estratégicos para actuar ante los públicos en momentos de crisis:

- a) “Estrategia del silencio: no reaccionar ante las acusaciones o procurar hablar lo menos posible de ellas. La empresa optará por el silencio cuando no se ve implicada directamente en la crisis.
- b) Estrategia de negación: negar rotundamente el suceso en caso de que la información difundida resulte errónea, frenando la evolución de la crisis.
- c) Estrategia de transferencia de responsabilidades: se refiere a delegar a un tercero toda la responsabilidad, deslindando a la empresa de la situación crítica, sin embargo su duración es momentánea hasta que el acusado se justifique. Esta situación genera controversia entre los públicos pues asumen que la empresa está en total negación de sus responsabilidades.



- d) Estrategia de confesión: sugiere reconocer las responsabilidades de la empresa e implica una total colaboración con los medios de comunicación, basándose en argumentaciones sólidas con el fin de recuperar rápidamente la imagen perdida.”

3.5.2. Instrumentos de comunicación en momentos de crisis

La libertad de prensa asociada a la lógica, estilo y política editorial que caracteriza a un medio de comunicación, sugiere que cada uno presentará su versión de los hechos. Es por ello que la empresa debe procurar establecer una relación fluida con los medios en momentos de calma, de tal forma que una vez presentada la crisis el flujo de información sea efectivo evitando rumores y manteniendo la confianza y credibilidad del público externo y del colectivo interno.

El comité de crisis debe realizar un seguimiento mediático para analizar las informaciones que estén transmitiendo los diferentes medios, de tal manera que pueda comprobar que no se produzca deformaciones o sesgos sobre la información proporcionada por la empresa.

“Los medios de comunicación son uno de los públicos más importantes durante las crisis porque influyen en la opinión pública. La empresa no debería esperar una situación de crisis para familiarizarse con los medios locales.” (Berge 67)

3.6. Análisis de las situaciones de crisis en la Ciudad de Cuenca

La zona Austral se caracteriza en el sector empresarial al estar constituido por grupos familiares que han logrado desarrollarse y posicionarse en el mercado local y nacional, sin embargo han debido enfrentar situaciones que han comprometido su estabilidad, posicionamiento y permanencia.

Las Relaciones Públicas son, en la actualidad, un eje estratégico en la administración empresarial en todos los sectores económicos; por ello su ejercicio profesional se ha expandido al sector público y privado; sin



embargo ante situaciones de crisis empresarial es necesario un replanteamiento de su gestión de acuerdo a los casos evidenciados que se citan a continuación.

3.6.1. Tipología de crisis en las empresas cuencanas

De acuerdo con Cervera (341) las crisis se pueden clasificar por niveles, de tal forma que, para una mejor comprensión, se utilizará su derivación teórica para explicar los acontecimientos críticos de empresas en la ciudad de Cuenca en los últimos 10 años.

En el nivel verde o de baja intensidad se sitúa el caso de la empresa Cuerotex Confecciones S. A.. Dicha institución enfrentó una crisis económica que los desestabilizó llevándolos al borde de la quiebra, como lo indica Juan Fernando Malo, Gerente General. La situación se debió a la escasa gestión en el mercado para introducir nuevos productos y promocionar adecuadamente los existentes. La empresa se enfrentó a un acelerado cambio en la producción textil que afectó directamente su economía y producción, disminuyéndola en un 70%. Sin embargo la empresa se mantiene en la actualidad luego de haber utilizado estrategias administrativas, entre las cuales destacan gestión de marketing e inteligencia de negocios, pero aún se evidencia una escasa intervención del área comunicacional.

En el nivel verde o de baja intensidad se encuentra la empresa ERCO. Su crisis se originó en el año 2005, por los desacuerdos existentes entre los trabajadores y el área administrativa. Dicha situación se mantuvo durante algunos meses. En este caso fue necesaria la intervención de autoridades locales que actuaron como mediadores de diálogo entre los trabajadores y los niveles gerenciales; además la Inspectoría de Trabajo intervino, procurando el bienestar de ambas partes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el nivel amarillo se encuentra la empresa familiar Ferretería Vásquez Brito, que en el año 2008 fue víctima de un incendio accidental de sus instalaciones, provocando grandes pérdidas humanas, materiales y económicas, a más de poner en alto riesgo a la población debido al almacenaje de material explosivo en sus bodegas.

La participación de los medios fue estratégica al comunicar a tiempo a la ciudadanía sobre la situación de alerta de explosión; sin embargo el flujo de información respecto a los motivos del incendio fueron manejados de acuerdo a conveniencias, generando disputa entre el propietario, el Cuerpo de Bomberos y la Cámara de Comercio de Cuenca.

En el nivel rojo encontramos uno de los casos recientes en el sector de las Cooperativas. La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA se encuentra en la mayor y definitiva crisis que pudo haber enfrentado, según las autoridades de control, debido a la malversación de fondos por parte de los directivos. Alrededor de este caso circulan diversas hipótesis debido al limitado pronunciamiento de sus representantes al respecto.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) dispuso el cierre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA para que entre en un proceso de disolución y liquidación.

3.6.2. Fases de la crisis en empresas cuencanas

De acuerdo a las fases de la crisis también es posible identificar algunas empresas en el medio local, pues muchas de ellas no entraron en una situación riesgosa. Apenas alcanzaron a detectarla, emprendieron acciones para su control y otras ya contaban con planes de contingencia estratégicos para momentos como éste.

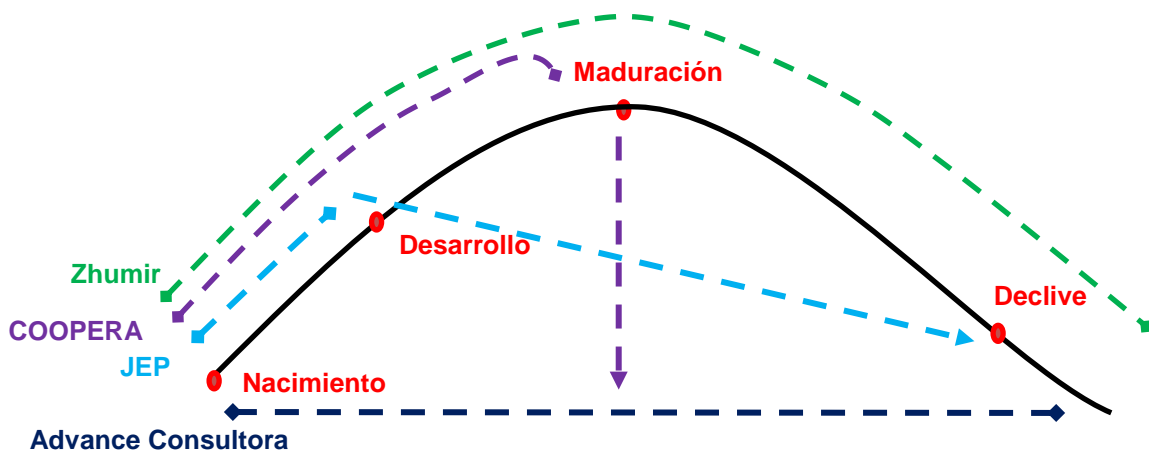


Ilustración 1 Ciclo de vida de la crisis de empresas cuencanas. Fuente: Autor.

Advance Consultora: fue víctima de rumores infundados, sin embargo la rápida detección de los mismos y la correcta acción del área de Comunicación y Relaciones Públicas, detectó el problema y lo neutralizó.

Cooperativa de ahorro y crédito JEP: víctima de un rumor infundado, a finales del año 2012, en el cual se comunicaba el quiebre de la empresa por insolvencia. Dicho rumor se generó en redes sociales (Facebook); sin embargo la empresa logró controlarlo rápidamente y neutralizarlo cuando éste ya había alcanzado una etapa de desarrollo.

Cooperativa de ahorro y crédito Cooperera: la desviación de fondos fue de conocimiento público alcanzando la maduración total del problema y su inmediata caída que hoy lleva al cierre definitivo de la institución.

Zhumir: enfrentó una crisis de impacto social con la introducción de la bebida Switch, de bajo costo y gran contenido líquido. La bebida causó intoxicaciones a nivel masivo y tuvo que ser retirada inmediatamente del mercado. La institución logró posicionarse nuevamente y alcanzar una gran estabilidad debido a su gestión estratégica en comunicación y publicidad.



3.6.3 Plan de Relaciones Públicas para la gestión de crisis

De acuerdo a la teoría revisada se toma como referente al plan de Relaciones Públicas que comprende ocho aspectos fundamentales:

Investigación previa	Objetivos de Comunicación	Identificación de Públicos	Constitución de comité de crisis
Analizar la realidad de la empresa	Fijar objetivos del plan: General y específicos orientados a una respuesta rápida y efectiva por parte de la empresa, definición de responsabilidades, funciones y medios para controlar la crisis, además procurar el reflejo de la seguridad y responsabilidad de la institución.	Reconocimiento de los públicos sobre todos de los más vulnerables al momento de crisis.	Formar el equipo para la gestión de crisis que pueda aprobar y supervisar las estrategias comunicacionales.
Revisión de crisis pasadas			
Detección de posibles riesgos			
Estudios de imagen en temporadas de calma			
Elaboración de estrategias	Canales de comunicación	Evaluación post-crisis	Simulación y formación de portavoces
De acuerdo a la situación pueden ser: Reactivas Proactivas Accesibles Consistentes	Identificar los canales de comunicación adecuados de acuerdo a los públicos y al contenido de los mensajes	Detectar el fin de la crisis y establecer enseñanzas de la misma, además detectar posibles riesgos futuros y planificar un nuevo programa de crisis.	Orientar a la empresa a simulacros de crisis para medir su capacidad de reacción, con el fin de formar personas que actúen de portavoces ante los públicos y los medios para enfrentar la situación.

Fuente: Autor.



Conclusiones

Es claro que todas las empresas son blancos de situaciones de crisis, es decir circunstancias ajenas a la normalidad de la institución que provocan cambios importantes en los procesos internos y externos, muchos de ellos capaces de desequilibrar a la organización. Es por ello que una empresa debe estar preparada para cualquier eventualidad; por tal motivo debe contar con herramientas capaces de protegerla. Una de ellas es la comunicación.

El desarrollo de una relación asertiva entre una empresa y sus públicos se fundamenta en la comunicación efectiva, área que solo puede ser gestionada por un profesional que comprenda las necesidades de los actores en un escenario de constante intercambio de ideas, necesidades y pensamientos, en el que un proceso de retroalimentación se convierta en una prioridad.

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis es un tema que debe ser de interés empresarial en la ciudad de Cuenca y en el país, pues el actual mercado demanda una mayor intervención de las instituciones con sus públicos, en tanto son ellos quienes le otorgan niveles de participación y vida a las mismas.

En la actualidad, es indudable el crecimiento del sector empresarial a nivel nacional y local, situación que ha generado una dinamización económica e incluso cultural, debido a la inversión de capitales extranjeros que han detectado el potencial de los emprendedores cuencanos. Sin embargo, todo progreso está acompañado de amenazas o riesgos potenciales que desestabilizan a los participantes en el mercado empresarial.

Las crisis más comunes en la ciudad de Cuenca, en los últimos años, se han producido por factores de órdenes económicos, administrativos e incluso relacionados con temas del área de comunicación. Las situaciones más destacadas han provocado cambios radicales en la interrelación entre la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empresa protagonista y la sociedad, tal es el caso de la COOPERA, que en la actualidad enfrentó una crisis radical, la misma que culminó con el cierre de sus instalaciones.

El caso de la Cooperativa JEP, es destacable en tanto fue víctima de un rumor en redes sociales que alcanzó niveles de credibilidad elevados, provocando grandes repercusiones en la población y para la institución. El proceso de comunicación con los públicos fue tardío por lo que generó malestar y propagación de más rumores que afectaron la credibilidad y estabilidad de la cooperativa; sin embargo cuando se desarrolló el proceso informativo, los resultados fueron efectivos y definitivos; es decir que el rumor fue neutralizado y la crisis llegó a su punto final sin dejar mayores rastros de su paso por la empresa.

Plantear una estrategia de Relaciones Públicas para una empresa incluye el diseño de objetivos encaminados a mejorar o desarrollar una imagen adecuada ante el público objetivo y luego trazar criterios de acción en determinados momentos.

El diseño de un plan de Relaciones Públicas permite disminuir posibles riesgos para las empresas y cuando éstos no pueden ser evitados, actúa como un manual para gestionar la situación, procurando la menor afectación para la institución y sus públicos mediante el uso de herramientas de comunicación adecuadas.

La gestión de crisis, es la oportuna intervención de la empresa ante situaciones críticas mediante la toma de decisiones inteligentes, la comunicación efectiva y la transparencia de sus actos en todo momento; todo ello transmitido a través de los canales adecuados acorde al público al que se dirige, tomando en cuenta las implicaciones de cada acción en el desarrollo normal de la institución.



Recomendaciones

Las empresas en la actualidad, deben contemplar la importante gestión de las Relaciones Públicas, para permitir que la institución se dé a conocer y además se mantenga una correcta relación con los públicos. Es esencial conocer dónde se encuentra la compañía y saber qué dirección debe seguir en los siguientes años, en función de la realidad y de las variaciones del mercado, que obligan a una constante actualización de las necesidades de los grupos de interés, de tal forma que cuando se presente una situación de crisis, ésta pueda ser enfrentada con seguridad y con la menor afectación posible.

La gestión de las Relaciones Públicas ante situaciones de crisis debe tomar en cuenta determinados criterios entre los cuales destacan:

Identificar los recursos con el fin de saber en qué condiciones se encuentra la institución respecto a patrimonios económicos, materiales, fuerza laboral y posicionamiento con los públicos; de tal forma que el desarrollo del plan de gestión en crisis se construya con tácticas y estrategias que consideren el presupuesto, tiempo y otros elementos de la empresa.

La gestión de crisis debe enfocarse en objetivos claros que procuren abarcar las metas de la empresa; es decir que no la desvíen de su camino en la consecución de los objetivos generales de ésta. Su enfoque prioritario debe orientarse a la protección de la imagen, conservación del posicionamiento y menor repercusión de afecciones por problemas inesperados. En general, su enfoque será la superación de situaciones que pongan en riesgo la estabilidad de la institución.

Las Relaciones Públicas durante tiempos de crisis deben contemplar acciones estratégicas responsables con los grupos de interés, de tal forma que el flujo de información cumpla su curso normal y los procesos de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

comunicación siempre resulten oportunos y efectivos, alcanzando una retroalimentación valedera para la toma de decisiones empresariales.

Es importante que la planeación de las Relaciones Públicas no solo sea en situaciones de crisis, pues las empresas deben gestionar constantemente su imagen, sus relaciones internas y externas, mediante un nexo comunicacional, función que la cumple un relacionista público. En este proceso siempre será necesario la inclusión de un plan adicional, llamado de contingencia. Este contempla estrategias y acciones específicas en respuesta a situaciones críticas, antes de que éstas sucedan, durante y después.

El relacionista público gestionará constantemente la ejecución del plan de comunicación, su impacto en términos de beneficios y desventajas, tanto para la empresa como para los grupos de interés, además de medir los aciertos y desaciertos que se produzcan en los procesos de comunicación, con el fin de corregir errores y mantener una estabilidad constante ante cualquier escenario que la institución pueda enfrentar.



Bibliografía

Alcat, E. ¿Y ahora qué? Barcelona: Ediciones Urano. 2008.

Asociación Internacional de las Relaciones Públicas. Historia, teoría y marco legal. Barcelona, 2007.

Bakker, F. El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas. N°4, 2007.

Barquero, D. El Libro de Oro de las Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones 2000, 4ta Edición, 2008.

Bartolie, A. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Editorial Paidós, 2009.

Berge, D. Las primeras 24 horas: una guía de comunicación para situaciones de crisis. Cambridge: Basil Blackwell, 2008.

Bernays, E. Public Relations. Norman, Oklahoma: University Press. 1952.

Black, S. Las Relaciones Públicas. Barcelona: Hispano Europea, 2008.

Butelman, I. Pensando las instituciones. Barcelona: Editorial Paidós, 2008.

Canovas, J. F. Comunicación en tiempos de crisis. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas, n° 7.

Cervera, A. Comunicación Total. Madrid: Esic Editorial, 2008.

Coates.Jarratt. Heinz. Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future. California. 2006. 8 Jun. 2013. <<http://innovationwatch.com/issues-management-how-you-can-plan-organize-and-manage-for-the-future-vary-t-coates-jennifer-jarratt-and-lisa-heinz-electric-power-research>>

Costa, J. Comunicación en crisis y crisis de comunicación. Barcelona: Editorial Paidós, 2008.

Del Pulgar, L. Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Madrid: Esic. 2009.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- El Tiempo. Diálogo ERCO sin resultados. 2009. 11 Jun. 2013.
<<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/21597>>
- Fernández, G. La empresa y la comunicación social. Madrid: Ed. Dagur, 2008.
- Fink, S. Gestión de crisis: la planificación para lo inevitable. Nueva York: Asociación Americana de Administración. 1996.
- Fita, J. Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.
- González, H. Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Editorial Bosh, 2008.
- González, J. Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000, 2010.
- Gruning, J. Hunt, T. Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000, 2006.
- Kotler, P. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson, 2008.
- Lee, I. ctd. en Piedra A. La Revolución de las RRPP. México, 2007.
- Lino, L. Plan de Comunicaciones de Crisis para Noranda de Chile Ltda. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación. 2010.
- Marra, F. Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. *PublicRelationsReview*, n°2.
- Martin et al. La Comunicación para situaciones de crisis. Investigación y Marketing, n° 60.
- Meyers, G. Holusha, J. When in this fan: managing the nine crises of business. Boston, Massachussets: HoughtonMiffling Company. 1986.
- Montagut, E. Crisis empresarial. España: Editorial Libertad, 2009.
- Paunchant, T. Mitrof, I. Transforming the Crises Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.



- Piñuel, J. La comunicación corporativa de la gestión de crisis. 2006. 11 Jun. 2013.
<<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf> >
- Puig, J. La Comunicación empresarial en situación de crisis. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación. 2007.
- Saura, P. La gestión y comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. 2007.
- Sheldon, P. La dirección ante situaciones de crisis: Cuando la imagen de la empresa está en juego. Barcelona: Ediciones Folio. 2004.
- Solá, J. ¿Dónde apoyarse en la gestión de crisis? Harvard Deusto Marketing & ventas, n° 15.
- Torrente, I. ¿Estrategia de comunicación o estrategia con comunicación? Blog: Gerencia Estratégica, 2007. 12 May. 2013.
<<http://gerenciaestrategica-rafa.blogspot.com/>>
- Urrutia, A. La importancia de la información interna en la empresa. Revista latina de Comunicación Social. No. 27, Marzo. La Laguna, 2010. 13 May. 2013. <http://www.ull.es/publicaciones_latina/aa2000tma/127_amaia.html>
- Urzáiz, J. De las Relaciones Públicas a la Comunicación Social Integral. Madrid: Ed. San Martín, 2006
- Villafuerte, J. La reputación corporativa: El estado de la publicidad. España: Pirámide, 2010.
- Westphalen, M. Piñuel, J. La dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Madrid: Del Prado. 2008.

Entrevistas Personales



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Juan Fernando Malo. Gerente: Cuerotex S.A. Entrevista Personal. 8 Jun. 2013.

Luis Pástor. Gerente: Advance Consultora. Entrevista Personal. 5 Jun. 2013.

Anexos



Entrevista dirigida a Gerentes de empresas en la ciudad de Cuenca

Nombre informante:

Empresa:

Fecha:

1. ¿Cómo define la crisis empresarial?
2. Realice una breve contextualización de las crisis empresariales más relevantes en la Ciudad de Cuenca
3. ¿Cuál es la función de las Relaciones Públicas en situaciones de crisis?
4. ¿Cuáles han sido los aciertos y desaciertos que las empresas han cometido en situaciones de crisis?
5. ¿Cuál es la mejor estrategia, desde el punto de vista de la comunicación, para superar una crisis?
6. ¿Cómo considera que será el futuro del sector empresarial de Cuenca?
7. ¿Cómo estructuraría un plan de contingencia?
8. Recomendaciones a una empresa en situación de crisis