



FACULTAD DE COMUNICACIÓN

MA STER UNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y
POLÍTICA

TRABAJO FIN DE MÁSTER CURSO 2017-2018

**“LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LAS
EMPRESAS PÚBLICAS DE CUENCA, ECUADOR”.**

AUTOR:

MARTHA GABRIELA URGILÉS ENCALADA

DICIEMBRE DE 2018

TUTORA:

DOCTORA ARÁNZAZU ROMÁN

RESUMEN

El presente TFM pretende, en primera instancia, analizar la realidad de las empresas públicas de Cuenca, Ecuador con respecto al manejo de la comunicación de crisis; determinar si la mayoría de empresas cuentan con un departamento de comunicación y, de tenerlo; conocer si cuentan con un plan de comunicación estratégico que incluya un protocolo y plan de gestión de la crisis. Por otro lado, pretende establecer cuáles son los principales motivos por los que las empresas no se anticipan a la crisis, si se recurre a la improvisación y por qué. El presente trabajo aspira ser un aporte para aquellas empresas que quieran elaborar un plan de gestión de crisis, pero que por distintos motivos no conozcan cómo hacerlo. De este modo, este trabajo contiene conceptos básicos que todo comunicador debe conocer sobre el manejo de crisis, casos representativos a nivel mundial y local, y una guía básica recopilada de varios autores sobre estrategias que deben adoptarse en un episodio de la crisis. Asimismo, este TFM es una guía sobre cómo afrontar una crisis de manera responsable y anticipada para que, desde los DIRCOM, se fomente una comunicación estratégica que planifique y prevea situaciones de riesgo que no pongan en peligro la reputación de la institución.

ABSTRACT

The primary aim of the following TFM is, foremost, to analyze the reality of the public enterprises of Cuenca, Ecuador. This is in regards to the communications crisis management and the goal to determine if the majority of the public enterprises have a communications department and, if they do, recognize if they have a strategic communications plan that includes a crisis management policy or protocol. Additionally, this analysis also pursues to establish the main reasons why public enterprises do not anticipate various potential crisis and if they relied on improvising and why. The present work aspires to be an important contribution to those enterprises that yearn to develop a crisis management plan. However, for many different reasons, they still seem to disregard the plans when crisis occurs. In this manner, this work includes basic concepts and current methods of crisis management communications and integrates respective cases locally and worldwide. This also includes a basic guide gathered from several authors about strategies that should be adopted in a crisis situation. This TFM constitutes a guide on how to handle a crisis responsibly and in an anticipated fashion. By doing so, in collaboration with the Head of Communications, will be promoting a strategically communication platform that plans ahead and anticipates high risk situations with the hopes of not putting the reputation of the institution into question.

ÍNDICE	4
1. Introducción	5
1.1 Objeto de estudio	5
1.2 Objetivos del trabajo	5
1.3 Hipótesis de partida	5
1.4 Justificación del tema	6
1.5 Metodología	8
2. Marco Teórico	10
2.1 Conceptos de crisis	10
2.2 Características de la crisis	10
2.2.1 <i>Tipos de crisis</i>	11
2.2.2 <i>Errores durante una crisis</i>	13
2.2.3 <i>¿Qué hacer durante la crisis?</i>	14
2.3 Principales episodios de crisis en el mundo	15
2.4 La importancia del manual de crisis y auditoría de imagen	20
2.5 Mejores prácticas a nivel mundial para manejar una crisis en cualquier empresa ..	21
3. Investigación sobre la crisis en las empresas públicas de Cuenca Ecuador	24
3.1 Principales episodios de crisis en empresas cuencanas	24
3.2 Resultados de la investigación en los departamentos de comunicación de las empresas públicas de Cuenca	27
3.3 Interpretación de datos	36
3.4 Plan de gestión de crisis	40
4. Conclusiones	48
4.1 Conclusiones y recomendaciones	48
4.2 Bibliografía y referencias	49
4.3 Anexos (Se adjunta anexos en CD)	50

1. Introducción

1.1 Objeto de estudio

Departamentos de comunicación de las empresas públicas de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

1.2 Objetivos del trabajo

Plantearemos nuestros objetivos respondiéndonos a las siguientes preguntas:

- ¿Tienen plan de comunicación las empresas públicas de Cuenca?
- ¿Tienen plan de crisis las empresas públicas de Cuenca?
- ¿Conocen cómo realizar un plan de crisis los encargados de comunicación de las empresas públicas de Cuenca?
- ¿Sería posible establecer un modelo de manual de crisis aplicable a las empresas públicas de Cuenca?

1.3 Hipótesis de partida

Los episodios de crisis provocan desestabilización, ansiedad y preocupación en una institución, es muy importante que un DIRCOM se anticipe a la crisis y de esta forma cuide la reputación de la institución ante posibles episodios que puedan desestabilizar y perturbar la tranquilidad de la misma. Sin embargo, en las empresas públicas, representa un gran problema la falta de tiempo o la falta de personal en los gabinetes de comunicación, lo que dificulta la planificación y obliga a que el trabajo diario se haya convertido en lo que se conoce popularmente como “apagar incendios” y solventar el día a día. Por este motivo y previo análisis de las empresas públicas cuencanas, partimos de la hipótesis de que éstas no cuentan con un plan de gestión y comunicación de crisis en sus departamentos de comunicación. Tomo como base mi experiencia dirigiendo el departamento de comunicación de la Empresa Pública Municipal de Cuenca, EMAC EP, durante 3 años, empresa en la que atravesamos varias crisis, que, si bien las pudimos gestionar, no contaron con un plan de prevención. Así también, con el fin de poder elegir el tema para esta investigación, se realizó un sondeo previo con directores de gabinetes de comunicación, en donde se pudo constatar que existían muchas dudas sobre la realización de manuales de crisis. Por este motivo, con

el fin de que este TFM pueda ser un aporte para la mejora de la comunicación en la ciudad de Cuenca, se decide analizar la situación real en las empresas públicas cuencanas.

1.4 Justificación del tema

Las situaciones de crisis en las distintas empresas de sector público, ocurren a diario, quienes hemos trabajado en un departamento de comunicación, sabemos que las catástrofes naturales y accidentes o situaciones adversas de salud pública y políticas, están fuera de nuestras manos y provocan preocupación, ansiedad, descontrol y en muchos casos incertidumbre al no contar un plan para controlarlos.

Hoy en día no hay empresa que sea inmune a huelgas, desastres naturales, etc., y son pocas las empresas que no han vivido una situación de crisis. Ante esta situación, me surgió la interrogante que a la mayoría de comunicadores ha surgido: ¿Estamos preparados para la crisis?

En mis años de experiencia como comunicadora institucional y corporativa he tenido la oportunidad de dirigir la comunicación de empresas públicas y privadas de la ciudad de Cuenca, encontrándome con varias situaciones de crisis en la institución pública, en donde, en muchos de los casos, no supe teóricamente cómo afrontar la crisis y mi empresa no contaba con un plan que me ayudara a guiar la comunicación estratégicamente en dichos momentos, sino que más bien fue la intuición, el trabajo en equipo, y es importante mencionarlo; la apertura de la alta gerencia a colaborar con la comunicación asertiva, y la misma rapidez de la crisis que parece que acelera el paso del tiempo, la que nos dio las pautas sobre cómo debíamos actuar para minimizar los daños, superar y aprender.

He de mencionar algunos episodios de crisis vividos en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, que iban desde situaciones que parecían no tener importancia, como cuando a las 06h00 nos enteramos por el noticiero radial triple A de la Ciudad, de que 40 patos y gansos que vivían en la laguna del Parque del Paraíso, aparecieron muertos con heridas de mordeduras de perros. La imagen en las redes sociales representaba una masacre y la ciudadanía exigía que se encuentre al culpable, la EMAC, encargada del mantenimiento del parque, acudió al sitio en donde pudo constatar lo ocurrido y rápidamente la prensa local y nacional pedía explicación sobre lo acontecido. Como es normal, los temas de defensa animal

acaparan la opinión pública y pronto, aparecieron los defensores de los animales y medios de comunicación pidiendo información sobre lo ocurrido con los patos y gansos que, por más de 30 años, formaron parte del hábitat natural del parque. Ésta, es solo una de las crisis más simples que vivió la Empresa en tres años de manejar su departamento de comunicación. Ante esta situación, como comunicadora, sabía que estábamos en medio de una crisis, que duró varios meses mientras duraron las investigaciones, pero también sabía que no teníamos establecidos protocolos, y que seguramente los rumores y la premura del tiempo, se pondrían en nuestra contra dado que ni si quiera nosotros conocíamos la verdad de los hechos.

Por otro lado, una de las que pudo ser la crisis más grande en la EMAC EP, se dio cuando el Gobierno Nacional del entonces presidente Rafael Correa, tomó la decisión de dejar de recaudar por medio de la planilla del servicio eléctrico, la Tasa por el servicio de limpieza y recolección de basura de la Ciudad. La Empresa, que había venido recolectando durante años el valor del servicio, por medio de la planilla de la luz, corría un serio peligro de falta de liquidez y de que esto ocasionara un problema de salud pública. En este episodio de crisis, aprendí que ciertas crisis dependen de decisiones externas que no podemos evitar, pero la empresa actuó estratégicamente organizándose, creando vínculos y relaciones, fortaleciendo su comunicación interna y llevando a cabo una planificación que le permita ver posibles soluciones.

Este tipo de experiencias y la realización de este Máster, me ha permitido reflexionar y pensar en que la estructura de las empresas públicas de Cuenca es muy similar, y los problemas con los que nos enfrentamos a diario los comunicadores, también lo son, y, aunque ninguna crisis es igual a otra, las situaciones que nos llevan a no anticipar una crisis están basadas en la falta de tiempo o experiencia; por lo cual, es importante realizar un análisis de cuán preparados estamos para vivir episodios de crisis, si tenemos los conocimientos de cómo elaborar manuales de crisis en nuestras instituciones, y por último, de ser necesario, realizar una guía, para que todo comunicador pueda incorporar en sus instituciones un manual de crisis.

1.5 Metodología

La metodología que se ha utilizado en este trabajo, es el análisis mediante la aplicación de encuestas a los encargados de comunicación de las empresas públicas de Cuenca, y, entrevistas a profundidad realizadas a dos directores de comunicación y un periodista con trayectoria en la Ciudad, con el fin de conocer cómo se han vivido y afrontado episodios de crisis, y qué impacto tuvieron en la organización.

Ya que nos centraremos en las Empresas Públicas ubicadas en Cuenca, se procedió a recolectar información sobre cuántas están registradas en la ciudad de Cuenca, Ecuador, y rinden cuentas ante la LOTAIP (Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información).

El artículo 81 de la Constitución Política de la República del Ecuador, garantiza el derecho a acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática respecto del manejo de la administración pública y la rendición de cuentas a la que están sujetos todos los funcionarios del Estado, y demás entidades obligadas por esta Ley; también, hace efectivo el principio de publicidad de los actos, contratos y gestiones de las instituciones del Estado y de aquellas financiadas con recursos públicos o que por su naturaleza sean de interés público; la misma norma constitucional establece que no existirá reserva respecto de informaciones que reposen en archivos públicos, excepto de aquellas que por seguridad nacional no deben ser dadas a conocer, etc". (Defensoría del Pueblo Ecuador: 2018).

De este modo, se determinó que 25 instituciones públicas están registradas en Cuenca Ecuador, pero que 25 organismos nacionales están presentes con fuerza en la Ciudad, aunque no rindan cuentas locales.

Con el fin de realizar una investigación más completa, y dada la importancia de éstas 25 instituciones públicas nacionales en Cuenca, se procede a investigar cuántas de las 50 instituciones públicas cuentan con departamento de comunicación y se aplica la encuesta a los encargados de comunicación de los departamentos existentes.

Para enriquecer la parte cualitativa de la investigación, se realizan dos entrevistas en profundidad a Dircom con amplia trayectoria en empresas públicas Sandy Calle (ex Dircom del Ministerio del Interior del Ecuador, ex DIRCOM del Ayuntamiento de Cuenca y actual Dircom del Tranvía de Cuenca), y Daniela Vázquez (Dircom de la Empresa de Movilidad de Cuenca, EMOV EP); así mismo, se entrevista al periodista Iván Rodríguez, reconocido por su trayectoria como reportero del prestigioso canal nacional Teleamazonas.

2 Marco Teórico

2.1 Conceptos de gestión de crisis

Sabemos que desde la antigüedad las situaciones de crisis se han hecho presentes en familias, conglomerados, ciudades, colectivos y empresas, pero es desde la época de los noventa cuando empieza a tomar auge a nivel mundial el concepto de crisis vinculado a las empresas; de aquí que varios autores se hayan detenido a estudiar este hecho, estudios de entre los cuales se han recopilado para este TFM algunos de los más relevantes.

“La gestión de crisis es la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios”. (Gigliotti y Jason, 1991, p.13).

“La gestión de crisis es la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”. (González Herrero, 1998, p.38).

“Toda crisis provoca actitudes distorsionadas en otra dimensión, donde el problema una vez iniciado se agrava a través de dos factores; la acción informadora de los medios de comunicación como transmisores de noticias y de reacciones, y la capacidad que tienen estos de influir en la opinión pública”. (Fita, 2000, p.137)

Piñuel Raigada y Coombs (1997) comparten la idea de que las crisis provienen de circunstancias inadvertidas que implican reaccionar a tiempo. Definen así el concepto de crisis: *“Un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización...”*. (p.32)

Steve Albrecht (1996) concibe la crisis como *“Eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios”*. (p 47)

Según José Carlos Lozada Díaz (2004), “La crisis es un cambio súbito y un descalabro del equilibrio y la normalidad que pone en peligro la imagen de una organización. Una de las dificultades más importantes de la crisis es que no se puede predecir cuándo se producirá”. (p.28)

Lo queda claro es que todos los autores, atribuyen a la crisis la ruptura del equilibrio y buen funcionamiento de la organización, provocando cambios inesperados antes los cuales la organización está obligada a reaccionar, con el fin de no comprometer su imagen interna y externa, y su credibilidad.

2.2 Características de la crisis

Son varios los autores que caracterizan a la crisis; sin embargo, en este TFM haremos referencia a la clasificación hecha por José Carlos Lozada (2004), en su libro “Gestión de la comunicación en las organizaciones”, (p. 196).

1. Sorpresa: las crisis se producen en momentos y situaciones inesperadas.
1. Unicidad: Ningún caso de crisis es igual a otro ya que, aunque el tipo de crisis sea el mismo, no creará los mismos problemas.
2. Urgencia: Toda crisis creará urgencias y emergencias, el problema empezará a modificar los comportamientos de la organización y sus miembros.
3. Descenso de la cualidad de la comunicación: Frente a la avalancha de problemas, las organizaciones se ven más obligadas a reaccionar, que, a tomar iniciativa, y esto provoca la desestabilización en los procesos comunicativos ya que hasta que no se produce el problema, tenemos el control informativo sobre las situaciones normales, pero una crisis altera a todos los interlocutores que intervienen en el proceso de la defensa de la organización.

2.2.1 Tipos de crisis

Resulta difícil adoptar una sola clasificación de los tipos de crisis, ya que éstas dependen de su origen, causas, intensidad, duración, naturaleza, consecuencias, y más factores que son distintos en cada organización.

Una de las clasificaciones más sencillas, y por lo tanto que es aplicable a innumerables situaciones, es la de A. González (1998): Quien clasifica a la crisis en *crisis evitables* y *crisis no - evitables*. pp.36-37

- a) *Crisis evitables*: se refiere a aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización. Su origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar.
- b) *Crisis no-evitables*: también el autor las denomina *accidentales*, y normalmente se origina en agentes de la naturaleza, pero también en errores o acciones humanas que la empresa no puede controlar. Ya que son situaciones que no pueden preverse, la gestión adecuada estaría en la aplicación de estrategias de minimización de su impacto.

Otras clasificaciones, van desde tipologías sencillas como la de la Gottschalk (1993), quien, tomando en cuenta su origen y consecuencias, las divide en: a) financieras; b) de imagen; y, c) agentes externos.

Por su parte Berge (1990), y Meyers y Holusha, (1986), incluyen acontecimientos concretos tanto humanos como naturales, entre otras:

- Adulteración de productos
- Mal funcionamiento de sistemas operativos de la organización
- Accidentes y desastres naturales (aéreos, inundaciones o terremotos)
- Manifestaciones, conflictos populares y conflictos de opinión pública.
- Muerte o destitución de un alto ejecutivo
- Escándalos financieros o utilización inadecuada de fondos
- Escándalos relacionados con la vida privada de un directivo
- Denuncias ante tribunales en contra de la empresa e investigaciones judiciales, etc.

Si bien éstas son solo algunas de las tipificaciones que algunos autores le dan a la crisis, se han citado las más generales y aplicables a la mayoría de empresas ya que la importancia radica en identificarlas para centrarnos en acciones concretas, rápidas y eficientes que nos permitan actuar de acuerdo al plan de gestión de crisis elaborado en la empresa.

2.2.2 *Errores durante una crisis*

Uno de los principales errores durante la crisis es culpar a otros, en vez de intentar remediar nuestros fallos o admitir un error. Como comunicadores debemos concienciar a los directivos de que la rigidez burocrática, únicamente provoca desesperación y luchas internas.

D. Espinós (2018), cita algunos ejemplos de crisis en los que el miedo a comunicar, ha hecho que varias organizaciones y personajes públicos, pierdan credibilidad al escoger los dos caminos errados: huir o atacar.

Vivimos en peligro de crisis permanente, y hemos estado acostumbrados a pensar que una situación de crisis se daba únicamente en instituciones públicas, empresas de gran tamaño, o reconocidas personalidades en foco mediático. En la actualidad, con el internet y las redes sociales, todo contenido se viraliza a una velocidad inimaginable, sea cierta o no la información.

Atravesamos una época en la que las polémicas y escándalos están a la orden del día, y, por un lado, a los medios de comunicación les gusta comunicar la crisis, y a la gente le gusta estar al tanto de la polémica de última hora.

D. Espinós (2018) afirma. “La clave no es lo que sucede sino cómo gestionamos lo que sucede para poner a salvo nuestra reputación”, quien advierte que uno de los mayores errores durante una crisis es mantener el silencio después de explotado un conflicto, cuando cada segundo de no comunicar, logramos que otros hablen por nosotros.

Disculparse sin admitir el error también es otra falta que cometemos durante la crisis, “Una disculpa acompañada de justificación no es disculpa, es excusa. Cuando son sinceras tienen un efecto balsámico y reparador”. (D. Espinós, 2018, p.51).

Uno de los errores más grandes es pensar que debemos defender a capa y espada nuestra actuación para proteger a nuestra institución.

En resumen, no hay mayor fallo que el no saber asumir errores, no perdamos de vista que si somos personas con una reputación si somos personas con una reputación íntegra, seguramente nuestros errores serán olvidados. Saber admitir, rectificar y comunicar estratégicamente, es la clave.

2.2.3 *¿Qué hacer durante la crisis?*

Es muy importante que como comunicadores sepamos que nuestros departamentos solo podrán actuar de manera profesional, si dependen de la alta dirección y si cuentan con el apoyo de ésta, pero al mismo tiempo, es necesario que éstos posean autonomía al momento de desarrollar estrategias.

J. Lozada (2004), afirma:

Para poder planificar la prevención en estado de crisis en cualquier organización, se deberá poseer un conocimiento exhaustivo de su imagen, de sus procesos de comunicación interna y de las estrategias externas, por otra parte, necesarias, que son desarrolladas para crear estados de opinión positivos. (p.193).

Uno de los puntos en los que se centra este TFM, es en el conocimiento a fondo de la empresa, sus procesos, sus problemas, sus peligros, el tener interiorizado el análisis FODA, nos ayuda a saber en qué terreno pisamos al momento de plantearnos estrategias y posibles soluciones ante posibles amenazas.

C. Bonilla (2013), destaca la importancia de que toda organización cuente con una estrategia de crisis y mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación de la reputación corporativa. Afirma que debemos comprender las diferencias entre la “comunicación” y la “comunicación proactiva” y recalca la importancia de lograr credibilidad mediante el establecimiento de relaciones emocionales con las audiencias específicas.

En este texto el autor propone un interesante modelo para manejar situaciones críticas, el cual parte de responder las siguientes preguntas: • ¿El jefe de relaciones públicas es valorado por el equipo directivo? • ¿Es gerente/ director? ¿Es líder? ¿Reporta directamente al director? • ¿El jefe de relaciones públicas tiene la autoridad y los recursos para moverse rápidamente y actuar decisivamente para crear estrategias y tácticas? • ¿Podrá el jefe de relaciones públicas ser capaz de establecer una estrategia de comunicación durante la crisis? ¿Qué departamentos o personas tienen más poder dentro de la organización? • ¿El departamento legal es un aliado, socio o adversario? • ¿Las estrategias del plan de comunicación de crisis concuerdan con las estrategias diarias de la organización? ¿Es importante para la cultura organizacional desarrollar y mantener las relaciones con los públicos relevantes? • ¿Qué valores centrales influenciarán a la organización durante la crisis? ¿Serán utilizados para guiar el proceso de

decisiones? Bonilla, concluye que toda crisis puede tomar un camino muy distinto si la empresa carece de una cultura organizacional orientada a la comunicación.

(Bonilla G, Carlos, “Investigando la comunicación de crisis”, Primera Edición, En línea, Recuperado de: <http://editorialrazonypalabra.org/pdf/ryp/Crisis.pdf>)

Al elaborar nuestros planes de crisis, como comunicadores, respondiendo a estas preguntas podemos hacer un análisis oportuno de nuestro entorno y del terreno en el que pisamos; y también, con el apoyo de la alta gerencia, podremos realizar los ajustes necesarios para crear un equipo multidisciplinario que fortalezca la imagen interna y externa y sea capaz de sacar adelante las situaciones de crisis más complejas que puedan presentarse.

2.3 Análisis de los principales episodios de crisis en el mundo.

Una de las mejores formas de aprender, es mediante el estudio de casos ya que podemos realizar un análisis crítico de decisiones que se han tomado en momentos de crisis. De igual forma, el estudio de casos nos da la una oportunidad de realizar un razonamiento lógico sobre lo que como profesionales habríamos hecho.

Estos casos son motivo de estudio en centros de educación a nivel mundial, y para quienes no poseen experiencia en comunicación de crisis, pueden representar un material educativo importante.

Basaremos este capítulo en el análisis en primer lugar de A. Argenti (2014), que en su libro “Comunicación Estratégica, y su contribución a la reputación”, dedica un capítulo a los casos de comunicación de crisis más recordados de la historia. Citaremos también en este capítulo, las crisis más conocidas por el mundo, en donde mal o bien gestionadas, han estado en la boca a boca de la gente. Nos referiremos también al análisis realizado por la revista estadounidense “Forbes”, especializada en empresas y dirigida a ejecutivos de relaciones públicas exitosas, que dedica un artículo a las grandes crisis de relaciones públicas del 2017.

Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/23/the-biggest-pr-crises-of-2017/#322007eb50a8>

1982: CASO TYLENOL DE JOHNSON & JOHNSON

La retirada del analgésico Tylenol de Johnson & Johnson a principios de la década de los ochenta es para muchos una excelente referencia de gestión efectiva de una crisis: la preocupación que demostró la marca por todos los grupos de interés afectados, sumada a una respuesta rápida y coordinada, fortaleció su buena reputación como “The caring Company”, la empresa que nos cuida.

Entre finales de septiembre y principios de octubre de 1982 murieron siete personas después de haber tomado unas cápsulas de Tylenol que contenían cianuro. En aquel momento, Tylenol tenía una cuota del mercado de analgésicos consumibles sin receta médica de casi el 40%. A los pocos días de las primeras noticias sobre la intoxicación, las ventas ya habían caído casi un 90%. A pesar de las pérdidas, que superaron los 100 millones de dólares, el analgésico Tylenol terminó superando aquel acontecimiento y en cuestión de años consiguió fortalecer aún más su posicionamiento en el mercado.

En primer lugar, la compañía no se limitó a reaccionar ante lo que estaba ocurriendo, sino que pasó inmediatamente a la ofensiva y retiró de la venta todos los productos potencialmente tóxicos. En total, se retiraron 31 millones de botes de Tylenol.

En segundo lugar, aprovechó la buena predisposición que había generado entre sus grupos de interés a lo largo de los años, desde los médicos hasta los medios de comunicación, y decidió intentar salvar la marca en vez de optar por buscar una nueva idea identidad para su producto.

En tercer lugar, la compañía reaccionó de manera amable y humana, en vez de limitarse a adoptar un enfoque meramente legal y económico. Miles de empleados de J&J hicieron más de un millón de visitas personales a hospitales, médicos y farmacéuticos de Estados Unidos para intentar restaurar la confianza.

En cuarto lugar, cuando J&J reintrodujo Tylenol en el mercado, se comercializó en un envase con triple sellado a prueba de manipulaciones.

Como resultado, la opinión pública recompensó a la compañía por la gestión realizada de una crisis tan grave. A los tres meses, ya había recuperado el 95% de su anterior cuota de mercado.

La crisis del benceno de Perrier

Otra crisis que ya es un clásico en el mundo empresarial es el asunto del benceno en el agua Perrier en 1990. El agua con gas Perrier se enfrentó a un problema de contaminación de su producto casi diez años después de la crisis del Tylenol. Su gestión de la crisis se estudia como ejemplo de lo que no se debe hacer.

En febrero de 1990, Perrier emitió el siguiente comunicado de prensa:

“Perrier Group of America, Inc. procede a retirar voluntariamente del mercado estadounidense todas sus botellas de agua gasificada (normal y aromatizada). Las pruebas realizadas por la FDA y el estado de Carolina del Norte han detectado en muestras aisladas entre junio de 1989 y enero de 1990 la presencia de benceno en niveles superiores a los estándares permitidos en el ámbito federal”.

Este comunicado de prensa fue el principio del fin del reinado de Perrier en el mercado de las aguas con gas. En 1989 Perrier vendía 1.000 millones de botellas de agua con gas. Pero en enero de 1990, un técnico del Departamento de Protección Medioambiental del condado de Mecklenberg, en Charlotte (Carolina del Norte), detectó en su agua una casi ínfima de benceno.

Dos días después de que estallara la crisis y tras retirar más de 70 millones de botellas en Norteamérica (y sin tener identificada fuente de la contaminación), el presidente de Perrier America, Ronald Davis, anunció con seguridad que el problema se limitaba a Norteamérica. Los funcionarios informaron de que se había utilizado por error una sustancia limpiadora que contenía benceno en una máquina de una de las líneas de producción. La causa real de la contaminación (filtros defectuosos en su manantial) se descubrió tres días después y, a diferencia de lo que había anunciado Ronald Davis, afectó a la producción de los siguientes seis meses y al mercado de la compañía en el ámbito mundial.

En una rueda de prensa en París, la división de Perrier en Francia anunció que también allí iba a retirar botellas debido a la presencia de benceno en el agua. Viendo los mensajes contradictorios divulgados a través de los medios de comunicación se hacía evidente que los distintos equipos de compañía no se estaban comunicando bien.

De hecho, aún surgió una versión más para explicar la presencia de benceno en el agua. Y era contradictoria con las explicaciones anteriores: según los técnicos de Perrier, el benceno llegó al agua debido a un filtro sucio en alguna cañería de un manantial subterráneo en Vergeze, en el sur de Francia.

Todo esto dañó la credibilidad de la compañía. El coste de la retirada las botellas y, llegado el momento, del relanzamiento del producto, acompañado de una costosa campaña publicitaria, hizo que los consumidores encontraran las nuevas botellas de 750 ml al mismo precio que las antiguas botellas de un litro. La cuota de mercado del 44,8% que ostentaba Perrier antes de la crisis en 1989 se había desplomado al 20,7% para 1991 y a partir de esa fecha la marca ha continuado perdiendo terreno en la categoría de aguas minerales.

La crisis del benceno ilustra no sólo las consecuencias de adoptar una estrategia reactiva a la hora de gestionar una crisis, sino también los problemas de no contar con un enfoque coordinado basado en hechos reales para la comunicación en momentos de crisis.

Remoción de un pasajero de United Airlines

En el 2017, las acciones de United Airlines cayeron en picado después de que los videos de un pasajero que fue arrastrado violentamente fuera de un avión con exceso de reserva circulara por internet. Al principio, United defendió el traslado forzoso del pasajero, pero luego emitió una fría disculpa y el director general de la compañía dijo: "Este es un evento perturbador para todos los que estamos aquí en United. Me disculpo por tener que volver a acomodar a estos clientes". Después de intensas amenazas de reacción violenta y boicot, United asumió toda la responsabilidad y se disculpó como debería haberlo hecho inmediatamente después del incidente: "Nos comprometimos con nuestros clientes y nuestros empleados con que vamos a arreglar lo que está roto para que esto no vuelva a suceder".

A estas alturas, ya era demasiado tarde para que los consumidores y el público fueran apaciguados; La percepción del consumidor de United se redujo a un mínimo de 10 años después de este incidente y el manejo de la compañía. Esa sincera disculpa debió haber sido hecha inmediatamente después del incidente.

Maratón de Boston insensible de Adidas

Adidas hizo un movimiento de sordera al enviar un correo electrónico a los participantes de la Maratón de Boston con la línea de asunto, “¡Felicidades, sobreviviste a la Maratón de Boston!” El día después de la maratón de este año, solo cuatro años después de los atentados en la maratón de 2013. La reacción fue inmediata, y la portavoz de Adidas, Maria Culp, rápidamente emitió una disculpa pública el mismo día diciendo: "Lo sentimos increíblemente. No se prestó atención a la línea de asunto del correo electrónico insensible que enviamos el martes. Nos disculpamos profundamente por nuestro error ".

Claramente, el equipo de marketing por correo electrónico de Adidas cometió un error. Pero la inmediata y sincera disculpa pública de la compañía fue la decisión correcta porque evitó que el incidente recibiera mala prensa durante un período prolongado y se convirtiera en una historia negativa de tres a cinco días.

El titular de un artículo mal redactado de la revista Cosmopolitan

La reciente crisis de relaciones públicas de Cosmopolitan giró en torno a un tuit y un titular del artículo, "Cómo esta mujer perdió 44 libras sin * NINGÚN * Ejercicio". La mujer pudo perder peso como resultado de un cáncer raro. Los lectores estaban extremadamente perturbados y atacaron a Cosmo, que finalmente cambió el titular a " Un miedo grave a la salud me ayudó a amar mi cuerpo más que nunca ".

Ni Cosmo ni Hearst Communications (la compañía propietaria de la revista) se han dado cuenta de este error sin tacto. Creo que Cosmo debería haber emitido una disculpa por su insensibilidad: el público recordará que no lo hizo. Cosmo y Hearst continuarán con esto, pero la reputación de la marca de Cosmo ha sido manchada por ella. El público en general pasó días anticipando, y publicando, una disculpa que nunca se hizo.

Hay valiosas lecciones que aprender de estas crisis de relaciones públicas. Un punto clave para las marcas es que es necesario pedir disculpas inmediatamente después de que se haya cometido un error ofensivo, especialmente en la era actual de las redes sociales, cuando errores menores se convierten en grandes crisis en cuestión de minutos. Rehusarse a reconocer un error, creará una percepción negativa, y cuanto más tiempo se espere, peor será. El público en general utilizará las redes sociales para expresar sus expectativas, opiniones, o

para averiguar por su cuenta información de otras fuentes. En una crisis, los consumidores se merecen una disculpa, y esperan que sea inmediata, sincera y carente de la jerga corporativa.

2.4 La importancia del manual de crisis y auditoría de imagen

El manual de crisis, también conocido como plan de crisis, se trata de un documento en el que se determinan las pautas de comportamiento a seguir en situaciones de crisis o casos de emergencia. Cuenta con un dispositivo de prevención para evitar el desarrollo de grandes situaciones conflictivas, el cual se implanta al detectarse los primeros síntomas de peligro. Villafañe (1998), p 296.

Losada (2010), describe el manual de comunicación de crisis como “La recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna de una organización”. P.73

El contenido de un manual de crisis debe ser revisado y actualizado periódicamente, y está formado, sobre todo hoy en día, por: listado y niveles de crisis, listados de miembros del comité y de medios, planes de actuación, consejos para tratar con los medios, relación de posibles preguntas y respuestas y borradores de comunicados de prensa (Saura y García, 2010, p. 53)

La principal función que tiene un manual de crisis es mantener una imagen positiva y transparente ante los públicos de la organización en situaciones conflictivas. Esa imagen es controlada a través de las Auditorías, en las cuales se realizan análisis para conocer la percepción y la reputación que la empresa ha generado entre sus públicos tanto internos como externos. Además de esto, realiza una función de investigación que permite definir las pautas comunicativas necesarias a partir de lo existente, determinando el estado de la empresa y las mejoras posibles.

Así, Garrido (2003), define la Auditoría de imagen y comunicación como “un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa”., p.72. Garrido se refiere a una herramienta que a través de la comunicación analiza y evalúa la imagen y la comunicación corporativa, tratando de definir: Qué es la empresa. Qué dice la empresa que es. Qué creen los públicos que es.

Por su parte Villafañe (2004), se extiende un poco más en su definición:

Es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de Imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su Imagen pública., pp. 44-47

Juan Marcos Vallejo (2013) dice que una auditoria tiene como función “Conocer los puntos débiles de una empresa, pues permite tipificar los riesgos...”. Además, defiende que es fundamental elaborar previamente esa auditoría de riesgos para preparar la información necesaria, antes de diseñar el manual de crisis del que explica “Es la base sobre la que se asentará toda la gestión de la comunicación en caso de que se produzca una situación difícil”., p.27. Los manuales, además recogen cómo será el trato que se mantendrá con los medios de comunicación y líderes de opinión en situaciones de crisis. En la actualidad, las nuevas tecnologías permiten a la sociedad el acceso rápido y fácil a determinadas informaciones de la empresa que circulan sobre todo por Internet. Esto genera opiniones de los públicos, que comparten y pueden influir en la imagen de la empresa.

2.5 Mejores prácticas a nivel mundial para manejar una crisis en cualquier empresa

Una crisis puede interrumpir las operaciones, sacudir la confianza del cliente, y causar estragos en la reputación de una organización. Los errores de comunicación pueden añadir más leña al fuego, y destruir la reputación de la empresa.

De acuerdo a un estudio de preparación de crisis realizado por la reconocida firma de comunicaciones de *Burson-Marsteller* (2013), sólo el 54 por ciento de las empresas que participaron, tenían un plan de crisis, y aproximadamente la mitad de esos planes se consideraron insuficientes.

Information tomada de The Institution of internal auditors North America (2013).
Recuperado de:

https://na.theiia.org/periodicals/public%20documents/tat_april_2013.pdf

Este estudio, reúne también 10 buenas prácticas que todo departamento de comunicación debería realizar antes, durante y después de una crisis.

Por otra parte, Vicent. T. Covello (2003), en una publicación del Journal of Health Communication, denominada “Best Practices in Public Health Risk and Crisis Communication”. reúne 7 prácticas que a nivel mundial han hecho exitosa la gestión de crisis en empresas. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/713851971>,

En este TFM, y en base a los artículos citados anteriormente, se recopila y sintetiza, a manera de guía, las 10 mejores prácticas que deben incluirse en cualquier Plan de crisis, según las más prestigiosas firmas de comunicación y relaciones públicas, y expertos en comunicación de crisis alrededor del mundo.

1. **Contar con el apoyo de la alta gerencia:** Asegurarse de contar con el apoyo de la junta directiva y conformar un comité de crisis que apoye a la correcta ejecución del plan. Cada miembro del equipo debe conocer perfectamente sus funciones y las del resto de miembros del comité.
2. **Cuidar de los empleados:** Comunicación frecuente y abierta con el personal para ofrecer apoyo, abordar las preocupaciones y aliviar las preocupaciones.
3. **Aceptar el error e involucrar a las partes interesadas.** - Demostrar respeto por las personas afectadas utilizando una amplia gama de canales de comunicación, cumpliendo con los más altos estándares éticos.
4. **Escuchar a la gente y monitorear las redes sociales.** - Averiguar qué es lo que las personas saben, piensan o quieren hacer acerca de los riesgos, es importante empatizar con la audiencia e intentar ponernos en su lugar, así mismo; estar enterados de lo que se dice en los medios de comunicación.
5. **Sea sincero, honesto, franco y abierto.** - Se debe revelar información tan pronto como nos sea posible, si la información está evolucionando o está incompleta, es importante que enfatizamos nuestra confiabilidad y demos algún avance y aclaremos que se está trabajando en investigar.
6. **Coordinar, colaborar y asociarse con otras fuentes creíbles:** Es importante lograr que otras fuentes con reputación intachable, nos ayuden a comunicar lo que decimos.

Nuestros primeros aliados son nuestros empleados que deben estar enterados de todo lo que pasa durante la crisis.

7. **Satisfacer las necesidades de los medios de comunicación:** Preparar un número de mensajes claves para ser utilizados durante la entrevista, y realizarla mediante un acuerdo previo con el periodista acerca de tiempos y preguntas en la misma. Es importante decir solo lo que queremos que los medios digan, recordar que lo que se dice “en confianza” también será utilizado como información. Es muy importante decir la verdad y proporcionar respaldos.
8. **Comunicar claramente, con precisión y compasión:** Tener declaraciones de espera mientras se confirma y obtiene información. No utilizar lenguaje técnico, y evitar que éste sea distante al referirse a daños, muertes, lesiones y enfermedades. En este punto resulta muy importante la preparación que tenga el vocero con el fin de que pueda expresar emociones de indignación, ira, miedo o impotencia. Se debe poner énfasis en ser breve y ofrecer ampliar la información siempre que se necesite, y lo más importante; prometer solo lo que se pueda entregar.
9. **Planee minuciosamente y con cuidado:** Reclutar portavoces con habilidades efectivas, capacitar al personal, incluido el personal técnico, en habilidades de comunicación de Riesco y crisis básicas, intermedias y avanzadas, reconocer y premiar el desempeño sobresaliente.
10. **Anticípese:** Anticipar preguntas y problemas, diseñar mensajes para los distintos públicos, probar la efectividad de los mensajes, realizar simulacros.

3. Investigación sobre la crisis en las empresas públicas de Cuenca Ecuador

3.1 Principales episodios de crisis en empresas cuencanas

Construcción del Tranvía de Cuenca

En diciembre del 2013, empezó la obra civil del Tranvía de Cuenca, que inició debido a la congestión vehicular que causan los más de 90.000 vehículos que había para el 2011, con un crecimiento anual del 8%; ésta obra estuvo prevista concluirse en el 2015; sin embargo, en el 2016 el consocio español Cuatro Ríos de Cuenca abandonó las obras civiles dejando pendiente un 40%. En el 2017 se realiza un nuevo contrato con el consorcio francés ACTN, encargado de culminar los trabajos.

Mientras tanto, debido al inicio de obras, unos 200 comercios fueron afectados y poco a poco, debido a las grandes pérdidas, los propietarios fueron cerrando sus locales y trasladándose algunos al centro de la ciudad.

El presupuesto inicial del Tranvía de Cuenca fue de aproximadamente 232 millones de dólares, pero el costo se incrementó a 282 millones por obras adicionales.

Entre la inestabilidad política y el incumplimiento de plazos y de contratos, el cierre de vías, la congestión vehicular, el polvo y la eminente molestia por parte de los comerciantes, 5 años se cumplirán en diciembre de una de las mayores crisis que pudo haber vivido la Alcaldía de Cuenca y su proyecto Tranvía.

¿Qué está haciendo ahora el proyecto Tranvía?

Sandy Calle, Ex Directora de Comunicación de la Alcaldía de Cuenca y actual DIRCOM del proyecto tranvía, fue entrevistada al respecto del proyecto y argumenta: “El Tranvía Cuenca se le cogió como un proyecto desgastado, un proyecto no querido por la ciudadanía, fue una de las crisis más fuertes que todavía lo estamos enfrentando porque es muy difícil recuperar la credibilidad”.

Sandy Calle manifiesta que el Tranvía tuvo que sufrir también un cambio de imagen con el fin de renovarse y de cambiar la concepción de todo el sistema, lo que tuvo que llevar detrás la implementación de una política comunicacional integral, para de ésta forma no sucumbir en errores pasados de no haber comunicado oportunamente. Actualmente se trabajan en

proyectos de educomunicación, desde los colegios, escuelas, y visitas de territorio puerta a puerta con brigadas.

“El no politizar un tema depende muchísimo de las autoridades”, “El que la participación ciudadana pueda influir en las decisiones de un gobierno, es sumamente importante...”.

Manifiesta que la transparencia, siempre debió ser la mejor opción al momento de comunicar sobre lo que estaba pasando con un proyecto tan grande.

El Tranvía de Cuenca será el mayor sistema de transporte público de esa Ciudad y el primer tranvía en Ecuador. Transportará alrededor de 120 000 pasajeros al día y 39 millones al año.

Un avión se sale de la pista en Cuenca y la CORPAC no da respuestas

El 28 de abril de 2016, un avión de la compañía TAME, se salió de la pista en Cuenca con 80 pasajeros a bordo. La compañía TAME fue la primera en pronunciarse y presentar al público los requerimientos técnicos y legales para operar con los que contaba. Por su parte el director de la Dirección de Aviación Civil, indicó que las causas del incidente registrado se conocerían recién dos meses después, plazo que nunca se cumplió.

Más tarde la Dirección de Aviación Civil emitió un informe técnico en el que figuraba que el drenaje de la pista debía ser mejorado y la capa rejuvenecedora de asfalto debía ser sustituida en su totalidad debido a que el material empleado, no tenía los niveles de fricción apropiados, además se vetó el aterrizaje en días de lluvia; sin embargo, mucho antes, otras aerolíneas cuyos pilotos elevaron casi una decena de certificaciones recomendando no tocar la pista cuencana cuando estuviera húmeda, vetaron el aterrizaje en dicha pista.

La crisis se hizo más evidente cuando la Contraloría presentó el informe de auditoría a los trabajos de recapeo de la carpeta asfáltica de la pista, realizados antes del accidente, y en las observaciones realizadas constaba que “... el informe de Consultoría propuso una alternativa de corrección de la carpeta asfáltica que no estaba en función de los resultados de la evaluación técnica (...) la alternativa propuesta resulta no consecuente con los problemas y condiciones detectadas en la carpeta de la pista”.

La evidente falta de pronunciamiento por parte de la Corporación Aeroportuaria, CORPAC, hizo que los videos del accidente y la información de terceros, se haga viral en redes sociales, desde donde la ciudadanía exigía respuestas.

¿Qué hizo la Corporación Aeroportuaria durante la crisis?

Este es uno de los ejemplos de las crisis peor manejadas en la Ciudad, debido a que la CORPAC, demoró sus pronunciamientos como institución, a decir de varios medios de comunicación, sus autoridades nunca los atendieron, y no se preocuparon por crear y mantener canales de comunicación constantes con la prensa, la ciudadanía y por qué no, con los pasajeros. No mostraron un sentimiento humano de lo que podría haber pasado y más bien evitaron dar explicaciones, hecho que los perjudicó porque las respuestas las empezaron a dar los informes de contraloría que evidenciaban la mala calidad del recapeo realizado a la pista.

“Para que una crisis no perturbe la imagen global de la organización es importante sentarse, tomarse un tiempo y analizar la crisis con la información e insumos, y luego hacer un plan de respuesta para la crisis (...) es importante manejar la data de la institución para poder afrontar la crisis”. D. Vázquez (2109), Sub Gerente de Comunicación EMOV EP.

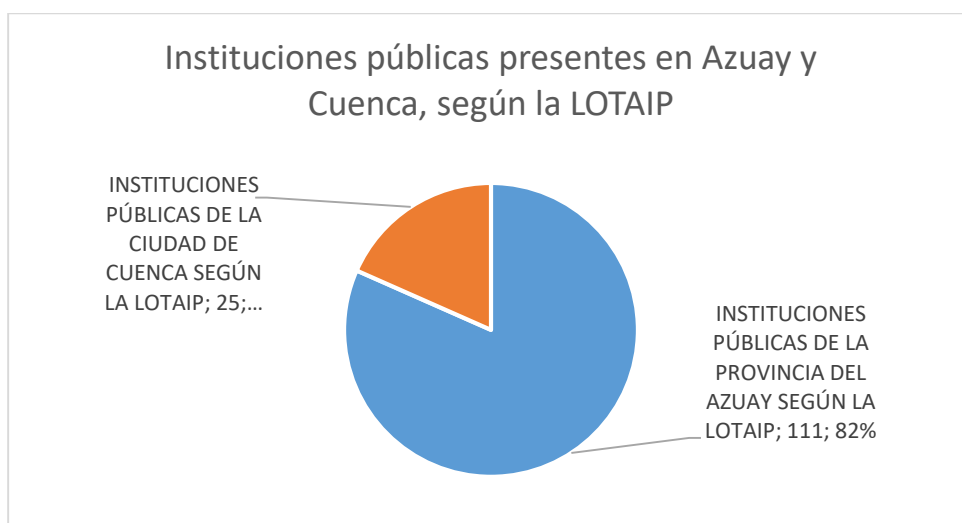
I. Rodríguez (2019), periodista de trayectoria, del canal nacional Teleamazonas, manifestó para esta investigación que, según su opinión, varios departamentos de comunicación no cuentan con información oportuna al momento de una crisis, por lo que, los periodistas se ven obligados a buscar información de otras fuentes ya que la noticia se vive en tiempo real y las cámaras no esperan: “Cuando no hay información oficial, se tiene que buscar información (...) nos tocaba ir confirmando información recolectada de fuentes no oficiales...”.

Así mismo, hizo referencia a casos de coberturas de asesinatos en la fiscalía, en donde tienen poca información oficial, motivo que les obliga a recolectar testimonios: “... los Fiscales se niegan a dar información, pero mientras cubrimos los casos, los vecinos dan distintas versiones de la información, pero son testimonios que como periodistas vamos recogiendo, y son testimonios que tienen que ser contrarrestados por la autoridad”. (I. Rodríguez, 2018, entrevista para este TFM).

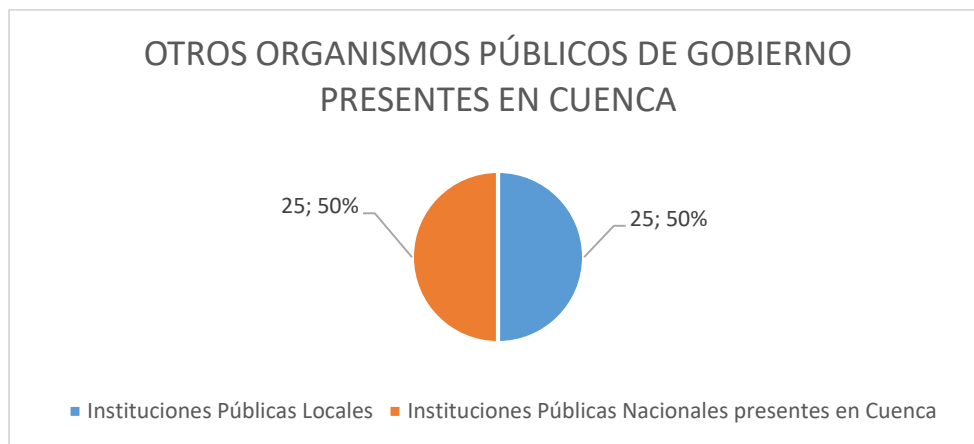
No hay peor crisis que en la que no se comunica, y si bien como comunicadores queremos dar una información confirmada sobre los hechos, es importante que el silencio dure el menor tiempo posible y sea suplido por mensajes cortos de adelantos de investigación, o de acciones a tomar.

3.2 Resultados de la investigación en los departamentos de comunicación de las empresas públicas de Cuenca

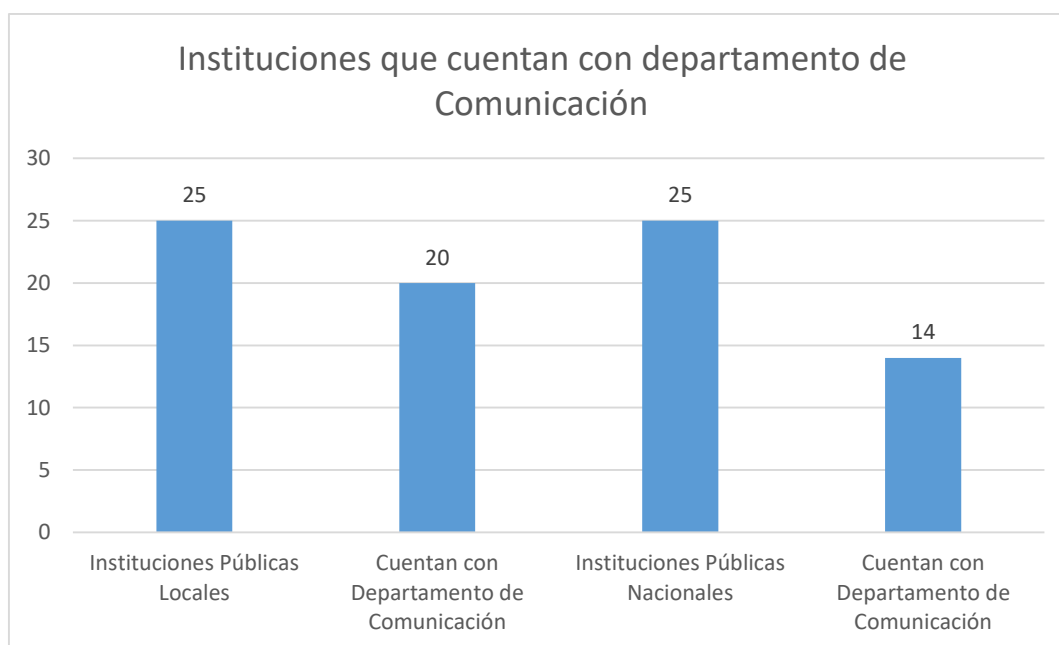
Como lo explicamos ya en el punto 1.5 “Metodología”, se determina que, en la ciudad de Cuenca Ecuador, existe la presencia de 50 instituciones públicas, de las cuales 25 pertenecen a las administraciones locales, y 25 son delegaciones zonales de organismos gubernamentales o de carácter nacional. De éstas 50 empresas se determina mediante visitas y llamadas telefónicas, que 33 de éstas cuentan con un encargado de comunicación, por lo que se toma la muestra del universo completo, pero no se obtiene respuesta de 3 departamentos, con lo cual nuestra muestra consta de 30 encargados de comunicación, obteniéndose un nivel de confianza del 91% para esta investigación.



111 instituciones públicas están presentes en la provincia del Azuay según la LOTAIP; de estas, 25 están situadas en la ciudad de Cuenca, Ecuador.



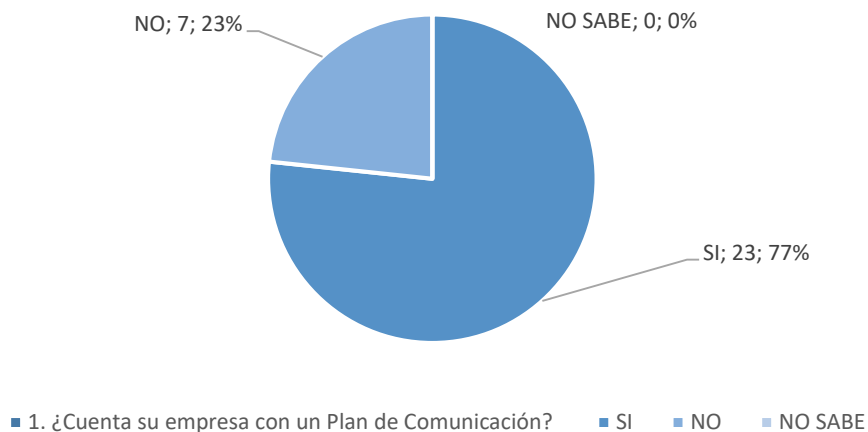
Además de las instituciones locales que rinden cuentas a la LOTAIP, 25 instituciones públicas nacionales tienen presencia a nivel local.



De las 25 instituciones locales, 20 cuentan con departamentos de comunicación, de las 25 nacionales, 14 de ellas cuentan con departamentos de comunicación, obteniéndose un total de 34 departamentos de comunicación.

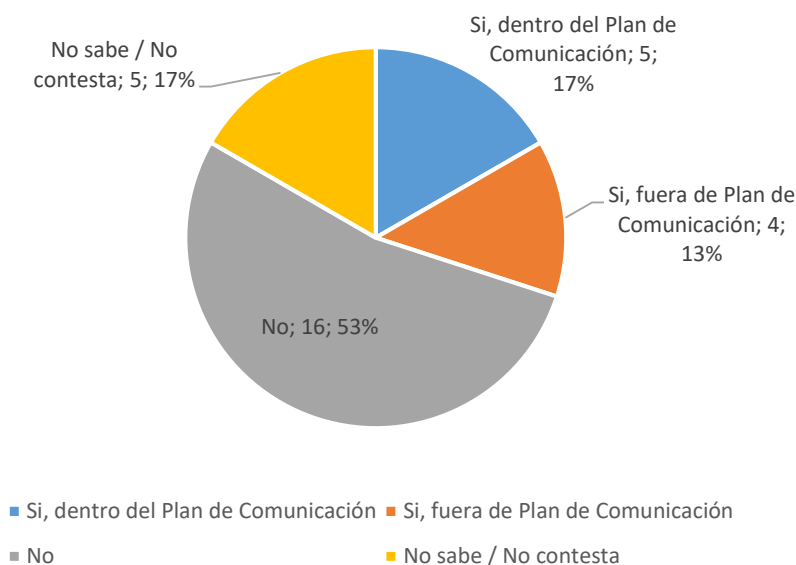
ENCUESTAS

1. ¿Cuenta su empresa con un Plan de Comunicación?



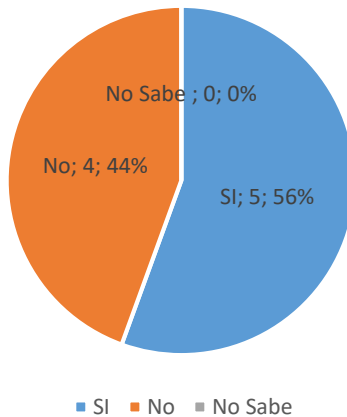
Tenemos que 23 de los 30 departamentos encuestados, cuentan con un plan de comunicación, y 7, no poseen.

2. ¿Cuenta con un plan de gestión de crisis?.



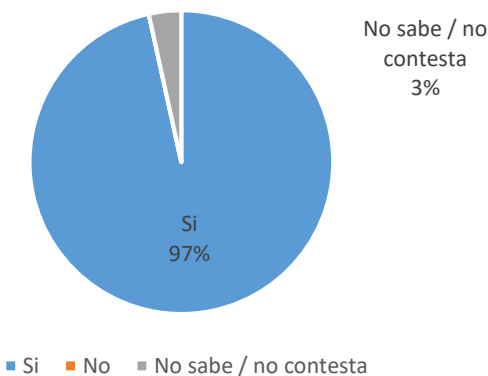
El 53% de los departamentos de comunicación, no cuenta con un plan o manual de crisis; el 17% cuenta con un plan de gestión de crisis y este está dentro del plan de comunicación institucional; el 13% cuenta con un plan de crisis que se encuentra fuera del plan de comunicación, mientras que un 17%, no sabe si cuenta con manual de crisis, o no contesta a la pregunta.

3. ¿Se aplica este plan en su institución?



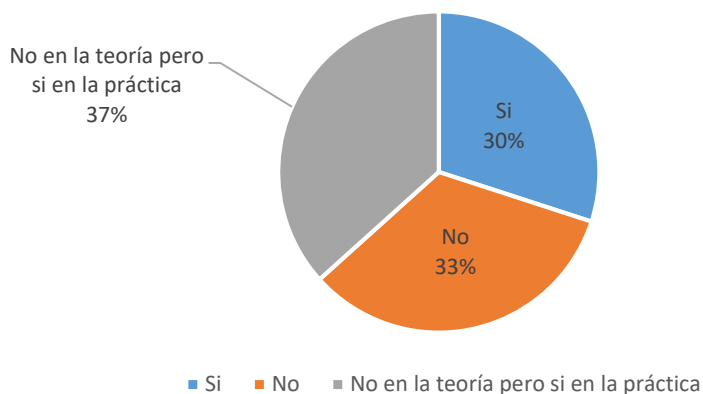
Ésta pregunta fue aplicada únicamente a las personas que respondieron que, si cuentan con plan de crisis, dentro o fuera del plan de comunicación, obteniéndose que el 56% de las empresas que tienen manual de crisis lo aplican, y el 44% no lo aplican ante una situación de crisis.

4. ¿Cree Usted que es importante la estructuración de un plan de comunicación de crisis en las empresas públicas?



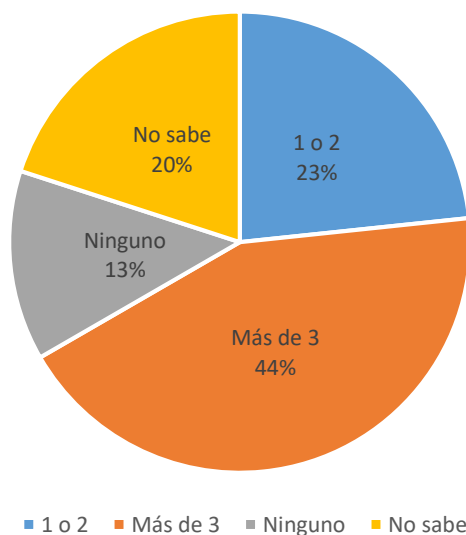
Un 97% de los encuestados manifestó que es importante la estructuración de un plan de comunicación de crisis en sus empresas, y solo el 3% manifestó que no sabe o no respondió.

5. ¿Sabe Usted cómo elaborar un plan de comunicación de crisis y gestionarlo?



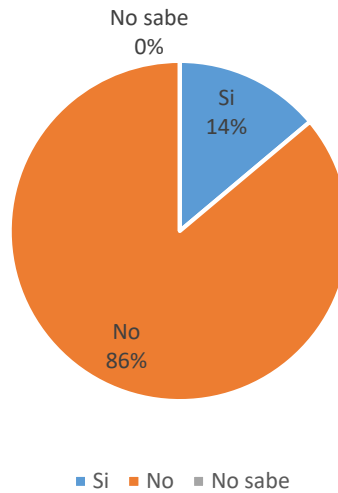
El 37% de los encuestados manifestó saber elaborar un manual de crisis en la práctica, sin conocer la teoría; el 33% dijo no saber estructurar un manual de crisis y el 30% manifestó saber cómo se elabora un plan de crisis.

6. ¿Cuántos episodios de crisis ha vivido su organización en los últimos 5 años?



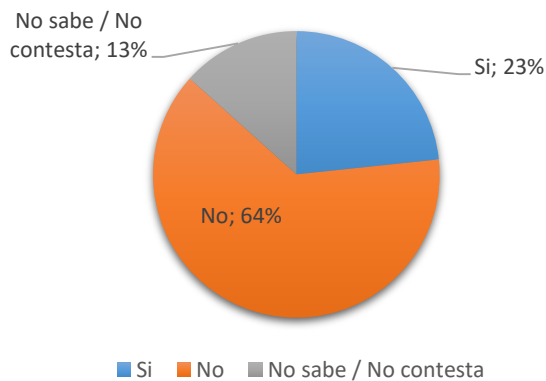
El 44% de los encuestados admitió haber vivido más de 3 crisis en los últimos 5 años; el 23% dijo haber vivido uno o dos episodios, y 20% de los encuestados no tenían conocimiento de si su organización ha vivido una crisis, y el 13% no ha vivido un episodio de crisis en sus instituciones.

7. En caso de contar con un manual o plan de comunicación de crisis: ¿Ha sido aplicado durante alguna crisis?



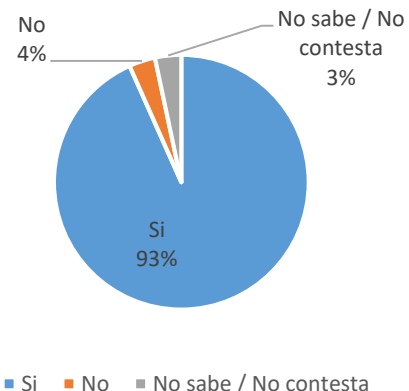
El 86% de los encuestados manifestó que el plan de crisis nunca ha sido aplicado en sus empresas, a pesar de haberlas vivido; sólo un 14% de los departamentos manifiesta que el plan ha sido aplicado durante una crisis.

8. ¿Realiza su organización un análisis de la crisis, y un plan de mejora, una vez superada la crisis?



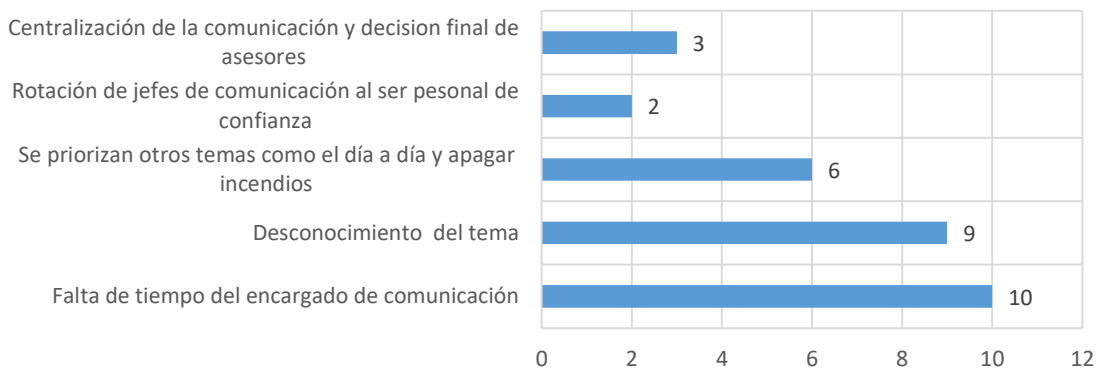
El 64% de las organizaciones, no realizan un análisis de la crisis y un plan de mejora una vez superada la misma; mientras que un 23% lo realizan, y el 13% no saben si se realiza.

9. ¿Considera usted importante la estructuración de un comité de crisis en su empresa?



El 93% de los encuestados considera importante la estructuración de un comité de crisis en la empresa; el 4% no lo considera importante, y un 3% no sabe o no contesta.

10. ¿Cuál cree que es la principal razón por la cual las empresas no cuentan con un Plan de Gestión de la Crisis?



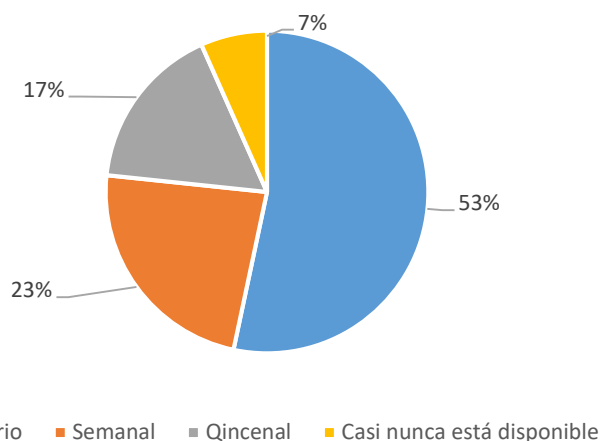
Al ser una pregunta abierta, y al haber obtenido respuestas parecidas, se procedió a clasificar las respuestas obtenidas, teniendo que la razón que se consideró más importante por la cual las empresas no cuentan con un plan de comunicación de crisis, fue la falta de tiempo del encargado de comunicación; en segundo lugar, se consideró el desconocimiento del tema o de la herramienta; en tercer lugar el hecho de que se priorizan otros temas como el día a día o apagar incendios; en cuarto lugar se considera una de las razones, la centralización de la

comunicación y decisión final de asesores; y por último la rotación de jefes de comunicación, al tener contratos de confianza.



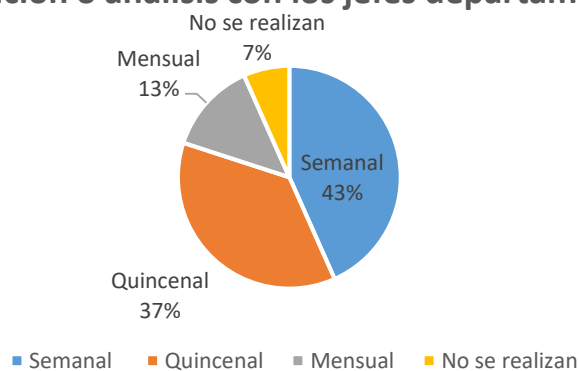
Esta pregunta se la realizó abierta con el objetivo de conocer algunos de los principales problemas con los que se enfrentan los comunicadores en un momento de una crisis, obteniendo en orden de importancia, que el principal problema consiste en no saber qué y cómo comunicar mientras las cabezas deciden qué se dice; seguido por el hecho de que los departamentos dependen de directrices externas o de asesores; luego está la propagación de rumores; en el cuarto grado de importancia aparece la presión por parte de los medios de comunicación, y con igual grado de importancia son mencionados la falta de confianza por parte de las autoridades, premura del tiempo y la presión sobre el departamento de comunicación y la reserva de información o secreto.

12. ¿Qué nivel de comunicación mantiene Usted con la Alta Gerencia?



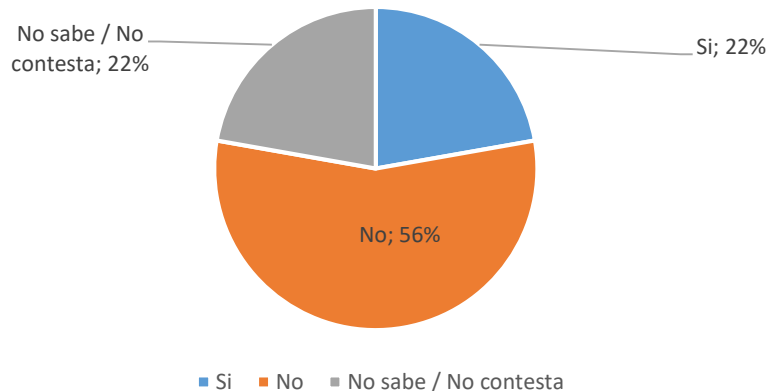
El 53% de los encargados de los departamentos de comunicación mantiene una comunicación diaria con la alta gerencia; el 23% mantiene una comunicación semanal; el 17% quincenal; y para el 7% de los encuestados, la alta gerencia casi nunca está disponible.

13. ¿Con qué frecuencia realiza la alta gerencia reuniones de planificación o análisis con los jefes departamentales?



Las reuniones de staff en las instituciones participantes de este estudio, son realizadas en un 43% de manera semana; en un 37% de forma quincenal; en un 13% con periodicidad mensual, y en un 7% de las empresas no se realizan.

14. En caso de contar con un plan de comunicación de crisis, ¿Ha sido actualizado el último año?



Un 56% de las empresas que cuentan con plan de crisis, no lo han actualizado durante el último año que ya termina; un 22% manifiesta haberlo actualizado, y un 22% no sabe si este plan ha sido actualizado.

3.3 Interpretación de datos

A continuación, se realiza la interpretación de los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas a los encargados de comunicación de las empresas públicas de Cuenca, es interesante mencionar que algunos de estos datos han podido ser explicados y nutridos, mediante las respuestas a las entrevistas realizadas. La interpretación de estos datos no se realiza en base a valoraciones personales, y más bien se basan en los datos obtenidos, aplicándolos a los conceptos de varios autores analizados en este trabajo.

- EL 77% de las empresas participantes del estudio, cuentan con un plan de comunicación, y, el 23% no poseen un plan; con lo cual, resulta difícil que las 7 empresas públicas que no lo poseen, tengan un conocimiento profundo de la organización y sus públicos y determinen estrategias internas y externas para comunicar la razón de ser de su institución y, por lo tanto, de construir reputación.

- El 53% de los departamentos de comunicación, no cuenta con un plan o manual de crisis; el 30 % cuenta con planes de crisis, aunque no estén dentro del plan de comunicación como sería idóneo, mientras que un 17%, no sabe si cuenta con manual de crisis, o no contesta a la pregunta. Ésta es una realidad latente que nos muestra el camino por el que hay que trabajar; crear una cultura de anticipación y fomentar en los departamentos de comunicación, la creación de manuales de crisis.
- El 56% de las empresas que tienen manual de crisis lo aplican, y el 44% no lo aplican ante una situación de crisis, lo cual debería ser una preocupación que se puede resolver estableciendo relaciones de cooperación con la alta dirección, con el fin de que estos planes sean aplicados.
- Lo que sí está claro, es que un 97% de los encargados de comunicación, consideran importante la estructuración de un plan de comunicación de crisis en sus empresas, y solo el 3% manifestó que no sabe o no respondió
- El 37% de los encuestados manifestó saber elaborar un manual de crisis en la práctica, sin conocer la teoría; lo cual se resume en que muy posiblemente no lo saben hacer ya que hay ciertos puntos considerados imprescindibles a nivel mundial para que un plan sea eficiente, el 33% dijo no saber estructurar un manual de crisis y el 30% manifestó saber cómo se elabora un plan de crisis. Con esto tenemos que el 70% de los comunicadores de las empresas públicas cuencanas, no sabe conceptualmente elaborar un plan de comunicación de crisis.
- Para el 67% de las empresas que han vivido entre uno y tres episodios de crisis en los últimos cinco años, es fácil saber que necesitan tomar acciones concretas en sus empresas; sin embargo, para el 33% de los encuestados que no han vivido una crisis o desconocen si se vivió en su empresa, hay una oportunidad de que su primera crisis sea un pasaporte a su fortalecimiento como institución ya que las crisis también ayudan a las empresas a ser más fuertes y como comunicadores nos dan más experiencia si estamos preparados para ellas.
- El 64% de las organizaciones, no realizan un análisis de la crisis y un plan de mejora una vez superada la misma; mientras que un 23% lo realizan, y el 13% no saben si se realiza. En teoría, solo un 23% estará listo para afrontar la siguiente crisis, ya que ha

podido aprender de sus errores y remediar problemas que ayudan a la estabilización de la empresa luego de la crisis.

- Una de las principales razones por las cuales las empresas no cuentan con un manual de crisis, es por la falta de tiempo de los encargados de comunicación y esta es una realidad en casi todos los gabinetes de comunicación, en donde el personal resulta insuficiente para la cantidad de tareas a realizar, y en donde el día a día consiste en apagar incendios, teniéndose que dejar de lado actividades de planificación tan importantes como la estructuración de planes comunicacionales y de crisis, el desconocimiento del tema es otro de los puntos que destacan los encuestados.

En el caso de las instituciones públicas nacionales, sus encargados consideran que un problema es la centralización de la comunicación, debido a que deben esperar directrices de sus pares en la capital de la República.

Con respecto a este punto, se entrevistó a María Laura Ávila Barreda, Directora Nacional de Comunicación del Ministerio de Inclusión Económica y Social, y se le preguntó por qué los DIRCOM de la ciudad de Cuenca no tienen autonomía en el manejo de episodios de crisis, ante lo cual manifestó que los departamentos de comunicación de los distintos ministerios, deben cumplir ciertos protocolos de comunicación establecidos estructuralmente y deben llenar una matriz a manera de análisis de la crisis; luego de lo cual, la dirección nacional les envía directrices. Es así que, a decir de M. Ávila, existe un comunicador en la ciudad, uno en la zona, y el coordinador zonal coordina con el director nacional de comunicación que es quien estructura el manual de crisis para actuar.

“... como somos ministerios, somos muy orgánicos, si los comunicadores locales emplean alguna estrategia y eso repercute porque no tomaron algunas consideraciones nacionales, es por esto que se hacen estos planes de crisis en conjunto...”. (M. Ávila, 2019, DIRCOM MIES, Entrevista).

Otro de los problemas que se palpa, es el tener que esperar decisiones o autorizaciones por parte de asesores de las altas gerencias durante una crisis.

En este mismo punto, los encuestados mencionan que, al tener contratos de confianza, la planificación del departamento no sigue su curso cuando cambia el encargado de comunicación, peso que recae en que la institución posea una adecuada estructura

organizacional que permita la continuidad de los procesos y proyectos del departamento.

- Los problemas a los que se enfrentan los comunicadores en un momento de una crisis son múltiples, e incluyen: no saber qué decir mientras la alta gerencia decide el mensaje, depender de directrices externas, etc.; problemas que estarían resueltos si se aplicara un manual de crisis en dónde se trabaje de manera sinérgica y el equipo sea uno solo y esté consciente de que cada segundo sin comunicar, recaerá en la reputación de la empresa. Los rumores y la presión por parte de los medios de comunicación, son otros de los problemas que enfrentan los comunicadores, temas que también están incluidos en un plan de comunicación de crisis, en donde se preparan todo tipo de mensajes para nuestros públicos y en donde dejamos sentadas estrategias para fortalecer nuestros lazos con los medios de comunicación.
- De acuerdo a varios autores, el encargado de comunicación debe mantener una comunicación de confianza con la alta gerencia, comunicación que debería darse casi a diario; sin embargo, este estudio revela que el 53% de los encargados de los departamentos de comunicación mantiene una comunicación diaria con la alta gerencia; el 23% mantiene una comunicación semanal; el 17% quincenal; y para el 7% de los encuestados, la alta gerencia casi nunca está disponible.
- Las reuniones de staff en las instituciones participantes de este estudio, son realizadas en un 43% de manera semanal, lo cual facilita que el encargado de comunicación pueda construir la recopilación de información sensible de la institución, que luego pueda desencadenar una crisis; en un 37% de forma quincenal; en un 13% con periodicidad mensual, y en un 7% de las empresas no se realizan.
- Un 56% de las empresas que cuentan con plan de crisis, no lo han actualizado durante el último año; un 22% manifiesta haberlo actualizado, y un 22% no sabe si este plan ha sido actualizado. Es de recordar que ninguna crisis es parecida a la otra, y que cada año los escenarios sensibles de las empresas cambian, por lo que debemos estar atentos a las nuevas realidades que nos permitan prevenir y afrontar crisis nuevas.

3.4 Plan de Gestión de Crisis

Dado que en nuestra investigación, es evidente que algunos departamentos de comunicación no cuentan con un plan de crisis debido al desconocimiento sobre el tema, y, ya que cada autor propone a su manera distintos modelos de gestión de crisis que pueden ser aplicados en las empresas, en esta parte, se sintetizan los puntos más importantes que debe tener un plan de crisis integral, de modo que cada comunicador pueda adaptarlo a su realidad y trabajar en una comunicación preventiva y estratégica que permita resguardar la reputación de la institución para la que trabaja.

Basándonos en el autor, A. Gonzáles (1998), en su libro “La comunicación de crisis en la empresa”, pp. 60-71, se realiza una síntesis de los puntos clave que debe contener un manual de gestión de crisis previsible.

La Vigilancia del entorno

Este es el punto de partida en la gestión de crisis evitable. Se trata de identificar los problemas antes de que estos hayan acaparado la atención.

- Seguimiento y análisis de publicaciones periódicas de la organización.
- Seguimiento de actividades de grupos ecologistas
- Seguimiento de problemas técnicos, ambientales y terceros que estén afectando a la organización
- Realización de encuestas periódicas entre los públicos externos e internos.

La recolección de asuntos

Elaboración de un informe mensual en las reuniones de alta gerencia, con los asuntos potencialmente conflictivos, reuniendo todo asunto que pueda afectar al futuro de la organización.

El análisis de asuntos

El resultado del proceso de recolección dará como resultado un documento en el que se recogen más asuntos de los que la empresa puede abordar; por esto, es necesario someter dichos asuntos a un proceso de selección, agrupación y/o filtro, con el fin de poder establecer prioridades de actuación.

En este punto es de suma importancia diseñar un mapa de riesgos y una estrategia de actuación ante cada uno de ellos, de esta forma conocemos las vulnerabilidades de nuestra empresa.

La empresa debe elaborar un documento en el que se recojan las tendencias más significativas, explicando el por qué estos podrían afectar el futuro de la organización.

En este punto, no se deben realizar recomendaciones ni estrategias ya que es un punto de partida y de análisis de posibles escenarios de crisis.

La determinación y puesta en práctica de una estrategia de actuación

Determinar la postura inicial sobre cada uno de los acontecimientos posibles y concretar cuáles son los recursos necesarios para ello. Así mismo, en esta parte se determinan los procedimientos tácticos y operativos necesarios para lograr los objetivos y plazos en los que se esperan lograr los diversos sub objetivos.

La evaluación de resultados

La evaluación de resultados intermedios conocidos a través de la investigación, es una actividad fundamental para poder comprobar si las suposiciones sobre las que se basaron las estrategias iniciales son ciertas, y si el asunto evoluciona como se espera. De no ser así, todavía se está a tiempo de realizar ajustes sobre la estrategia inicial.

Planificación-Prevención

Esta etapa comparte las tareas de *seguimiento del entorno*, así mismo, hace uso de *sistemas de información y alarma*, y a la vez se desarrollan los *sistemas de comunicación interna* existentes en previsión de que el asunto pueda evolucionar de manera inevitable hacia una situación de crisis.

Las probabilidades de éxito de la organización aumentan significativamente cuando se recopilan y analizan de manera sistemática todas las señales de alarma de modo que se pueda abordar la resolución de los conflictos en el punto más temprano posible de su evolución.

Análisis de relaciones con los públicos

En este punto es de suma importancia definir las audiencias relevantes para la organización. El análisis de las relaciones de la organización con los públicos forma parte de las responsabilidades habituales de la función de las relaciones públicas, por lo que hacer un mapa de públicos no debería ser una tarea difícil, sin embargo, es sumamente necesaria.

Análisis de los posibles conflictos/escenarios

El análisis de los escenarios permitirá al gestor de crisis poder planificar con una visión global de los posibles conflictos, teniendo en cuenta un buen número de factores que podrían influir en el desarrollo de los mismos, y considerando los peores escenarios posibles a efectos de planificación.

El objetivo de éste plan es desviar el curso del conflicto hacia un punto de *no crisis* o bien moderar su impacto, de modo que, aun cuando no pueda evitarse, se consiga que peste sea de menor gravedad e intensidad para la organización.

El plan de crisis incluirá el modo de contacto con los distintos miembros del Comité de Crisis y puntos importantes como:

- Base de datos de medios de información en general
- Asociaciones del sector
- Organismos oficiales
- Consultores externos
- Públicos relevantes
- Descripción de las responsabilidades específicas de cada miembro del comité
- Lugar en donde se reúne el comité de crisis
- Normas que rigen las relaciones de los miembros con los medios de información y comunicación.

Determinación de objetivos, tácticas, mensaje, canales y público objetivo

El Plan de Crisis requiere información específica respecto al asunto para el que se está planificando, con lo cual en este punto se debe elaborar:

- Objetivos que pretenden alcanzarse

- Elementos tácticos que se utilizarán para el cumplimiento de dichos objetivos
- Tono y contenido del mensaje a comunicar que deberá estar basado en la política de posicionamiento de la empresa, respecto al asunto en cuestión.
- Medios y canales que se van a utilizar en la comunicación de dicho mensaje
- Público objetivo que se desea reciba la información de la empresa.

Designación de los miembros potenciales del Comité de Crisis

Son muchos y muy variados los tipos de crisis que pueden afectar a una organización y debido a esto es importante que el comité esté integrado por expertos en muy diversas áreas operativas de la organización, e incluso, por consultores externos. No tienen por qué ser necesariamente del mismo nivel de la organización, sino que deben ser personas estratégicas que tengan conocimientos en áreas sensibles a presentar crisis. Cada miembro del comité de crisis debe contar con un individuo “reserva”, que supla las funciones de los miembros cuando éstos no puedan asumir su papel.

Nombramiento y preparación del posible portavoz

Tan solo una persona debe ser la portavoz en situación de crisis, nombrando también un portavoz sustituto autorizado en caso fortuito o en caso de que el portavoz no pueda estar. La función del portavoz cumplirla el miembro de más alto rango, o éste a su vez puede encargarlo al director de relaciones públicas, sin olvidar que, en situaciones graves, es el propio director el que debe actuar como tal.

Cuanta mejor preparación reciba el portavoz, mejor podrá comunicar y defender la postura de la organización ante la prensa, los inversores, organismos oficiales, etc.

Equipamiento del centro de control de crisis

Una vez integrado el comité de crisis, la mayoría de veces se requiere adaptar una sala para utilizarla en la operación diaria del manejo de la crisis, y es necesario que ésta disponga de los siguientes elementos:

- Mobiliario adecuado para acoger a los posibles miembros del comité.

- Líneas telefónicas y teléfonos de modo que los miembros puedan trabajar sin abandonar la sala.
- Televisión y video para el análisis de la cobertura informativa que se pudiera producir durante la crisis.
- Pizarra o similar para reflejar el resultado de las discusiones del comité y dejar constancia del desarrollo de los acontecimientos.
- Otros elementos adicionales como ordenadores personales, directorios, mapas, material técnico, de escritorio, e incluso algunos alimentos y bebidas.

Control de rumores

Lo rumores son difíciles de parar una vez se desatan de manera incontrolada, es por este motivo que la organización debe tratar de corregirlos tan pronto como sea posible, especialmente cuando ya se han mencionado en algún medio de comunicación.

Con el fin de detectar y corregir rumores, es necesario establecer un sistema de vigilancia de los canales de distribución de noticias. Es decir, realizar un monitoreo de periódicos, revistas, medios digitales y todos los medios de comunicación que menciones o comenten sobre lo acontecido. Es de suma importancia que la institución responda rápidamente a las informaciones erróneas aparecidas, evitando así que los hechos se propaguen de manera exacta o intentar, al menos, que la postura de la empresa quede reflejada adecuadamente.

Comunicación con los públicos afectados

Durante la gestión de la crisis, la organización esté en contacto con los públicos afectados y que facilite en todo momento información oportuna y veraz de lo que ha pasado, sobre todo si la crisis tiene que ver con desastres naturales, catástrofes aéreas o toda crisis en la que se presenten pérdidas de vidas humanas.

Elaboración de los materiales de comunicación

Los materiales básicos que pueden ser utilizados en la gestión de crisis son los siguientes:

- a) *Posicionamiento*: Breve y conciso en el que plasmamos la postura de la organización frente a una situación, en este se indican qué acciones se están tomando para resolver

dicho conflicto. Debe realizarse teniendo en cuenta la misión, filosofía, política y valores corporativos.

- b) *Contexto*: Es un documento más extenso que reúne las consideraciones en las que se ha basado la redacción del primero. Puede hacer referencia a aspectos jurídicos, de marketing, normas corporativas, información histórica, que se hayan tenido en cuenta a la hora de redactar el posicionamiento. En conclusión, el documento de contexto recoge las preocupaciones del comité de crisis en torno al conflicto, con lo cual, no se presenta de manera escrita, pero es un respaldo para cuando la situación lo amerite.
- c) *Preguntas y respuestas*: En este apartado se realiza la recolección de una serie de preguntas y respuestas clave con el que pretendemos analizar nuestra respuesta ante las preguntas más sensibles que podrían hacerle a nuestro vocero, con respecto a la organización o al conflicto. Este documento servirá como una base en la preparación del vocero de la institución, por tanto, es un documento de uso estrictamente interno.
- d) *Comunicado de prensa*: Documento elaborado para su distribución a los medios de información en el que la organización expone o anuncia hechos relevantes para la opinión pública.
- e) *Video. Comunicado) News Release o VNR*): La organización deberá preparar imágenes editadas y comentadas en audio de voz separada, de uno a cinco minutos de duración y de carácter similar a una noticia real de televisión.
- f) *B-Roll o Video en bruto*: Imágenes sin editar, con sonido ambiente, solamente de mayor duración a la de un video. Comunicado, que se distribuyen a las emisoras de televisión para que éstas las editen y utilicen. Mediante una nota escrita al comienzo de la grabación, explica el contexto y los contenidos que se van a emitir a continuación. Al final de la emisión se suele incluir el comunicado de prensa enviado a los medios de información.

Así mismo, existen una serie de materiales utilizados en las tareas de gestión de crisis que deberían tenerse preparados, entre los que están los siguientes:

- Carpetas con la imagen corporativa de la organización
- Biografías y fotografías de los principales directivos de la empresa

- Historial de la organización en donde se recojan los datos relevantes sobre sus operaciones, resultados financieros, etc.
- Fotografías videos de las operaciones normales de la empresa.

Desarrollo de pruebas/simulacros del plan de crisis

Tienen el objetivo de comprobar la eficacia real de los mecanismos recogidos en el plan, de modo que se pueda trabajar en mejorar los puntos débiles del mismo y así, se observa la respuesta y coordinación de los miembros del Comité de Crisis.

Durante estas sesiones de training, los miembros del Comité se familiarizarán con su papel dentro del mismo, y así, conocerán sus responsabilidades en el caso en que se produzca una situación de crisis.

Educación de los públicos internos

Comunicar los principales puntos de la gestión de crisis dentro de la organización es muy importante. Se recomienda realizarlo mediante la publicación de artículos en revistas internas de la empresa, charlas o reuniones con los empleados y directivos. Lo importante es que todos conozcan el protocolo que seguirá la empresa en caso de una crisis, quién tiene que hacer qué, cómo y cuándo, sin olvidar el por qué. Se trata de que los empleados estén familiarizados con el proceso de planificación y que conozcan de cerca de qué manera puede contribuir cada uno de ellos al funcionamiento de dicho proceso.

Crisis

Una vez llegada la crisis, es importante analizar si la planificación y prevención del escenario de crisis en la que se ha trabajado es correcta, de modo que se puedan realizar ciertos ajustes a las tareas operativas como el establecimiento del comité de crisis, el nombramiento del portavoz, la elaboración del material de comunicación, el modelo de gestión de la comunicación de crisis, la obtención de apoyo de terceras partes y demás pasos importantes.

Post Crisis

Una vez afrontada la crisis, las tareas básicas suelen ser similares e incluyen las siguientes: a) seguimiento de la crisis b) Análisis de las relaciones con los públicos c) Desarrollo de estrategias de recuperación; d) Comunicación con públicos afectados; e) Relaciones con los

medios de comunicación; f) Crítica i interna; g) Evaluación del plan de crisis; h) Incorporación de mejoras; i) Mantenimiento de archivos.

Crítica interna y evaluación del plan de crisis

Este punto es de suma importancia ya que el comité se reúne para realizar una crítica interna sobre el modo en el que actuaron las distintas partes de la organización y, por otro lado, el funcionamiento de los componentes del plan de crisis.

El propósito principal de este proceso es poder mejorar los aspectos deficientes del plan o de la organización, de modo que los errores no se repitan en el futuro.

El comité deberá dejar sentada la información de las personas u organizaciones que participaron en la crisis, cuya contribución y esfuerzo fueron destacables y a las que hay que agradecer su trabajo en favor de la empresa.

Incorporación de mejoras

Es de suma importancia llevar una agenda en la que se establezcan qué aspectos del plan o de la organización requieren mejoras y quien es la persona responsable de realizar tales cambios.

Las mejoras pueden ir desde asuntos complejos como la modificación de la estructura y miembros del comité, hasta asuntos sencillos como mejoras en gestión de bases de datos, contactos, etc. De todos modos, el comité ha de establecer una fecha en la que se ejecuten las mejoras para su posterior revisión.

Mantenimiento de archivos

Es sumamente importante resaltar la importancia de documentar y archivar todos aquellos materiales que dejen constancia de los acontecimientos y de los pasos dados por la organización a lo largo de la crisis.

Esto permitirá a la organización poder revisar en el futuro las acciones y decisiones pasadas, análisis de errores y aplicación de mejoras. Las crisis suelen proporcionar excelentes enseñanzas sobre cómo dirigir o no una organización.

Mantener un buen sistema de documentación sirve para poder llevar un registro de la mejora y realizar correcciones, pero también como mecanismo de prueba para cobertura de pólizas de seguros, juicios, justificaciones ante los medios de comunicación, opinión pública, etc.

4. Conclusiones

Tomando como referencia los objetivos planteados se llega a las siguientes conclusiones:

- El 77% de las empresas públicas de Cuenca, participantes en el estudio, tienen plan de comunicación.
- El 30% de las empresas manifiestan contar con plan de crisis, aunque no lo apliquen, mientras que el 56%, no cuentan con planes de gestión de crisis.
- El 70% de los encargados de comunicación de las empresas públicas de Cuenca, manifiesta que no sabe, en teoría, elaborar un plan de crisis. Este desconocimiento, sumado a la falta de tiempo, hace que los departamentos no hayan estructurado sus manuales de prevención de crisis.
- Es posible y relevante, por tanto, establecer un modelo de manual de crisis que sirva de guía a los comunicadores que no han podido elaborar sus planes, modelo que ha sido incluido en el punto 3.4.

4.1 Recomendaciones

- Se recomienda entender el concepto de comunicación de crisis, como sinónimo de planificación y prevención. Si bien el estudio refleja problemas cotidianos de los DIRCOM al estar al frente de una organización, la clave es el diálogo y el trabajo sinérgico con la alta gerencia, ya que sin su apoyo difícilmente se ha de poder crear un equipo que le haga frente a situaciones adversas.
- Afrontar la crisis puede ser duro, sobre todo para quienes están a la cabeza de la organización, pero se debe tener en cuenta que la solución está siempre en afrontar, admitir y disculparse lo antes posible en caso de ser necesario, ya que no hay peor disculpa que la que se hace mediante justificaciones. Recordemos también que el tiempo en el que callamos y evitamos dar la cara, dejamos que otros hablen por nosotros.

- Conocer y manejar las técnicas comunicativas en situaciones de crisis, es fundamental para minimizar el impacto que esta provoca en el funcionamiento normal de una organización, así mismo, podremos evitar, o por lo menos reducir los efectos negativos sobre la imagen pública y la credibilidad.
- Algunos comunicadores manifiestan que un gran problema con el que se enfrentan, es tener que esperar decisiones o autorizaciones por parte de asesores. En este punto se recomienda incluir en los gabinetes de crisis a los asesores, y personas estratégicas de confianza de la Alta Gerencia, para que puedan ser partícipes del proceso, palpar la importancia de desarrollar estrategias planificadas y apoyar a la construcción de manuales de crisis.
- Se recomienda a las empresas, estructurar sus manuales de crisis iniciando con una auditoría de riesgos, que les permita analizar las posibles crisis que podrían afrontar de acuerdo a su naturaleza, y anticiparse mediante la propuesta de soluciones ante cada escenario. Solo con la previsión, estaremos listos para la solución.

4.2 Bibliografía

Aronoff, C., y Baskin, O. (1983). *Public Relations. The Profession and the Practice*, USA, West Publishing Company.

A y Jackson, P. (1990). *Public Relations Practices: managerial case studies and problems*, New Jersey.

Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, Paidós Empresa.

Barton, L. (1992). *Crisis in Organizations: managing and communicating in the heath of chaos*, Ohio, College División South- Western Publishing Co.

Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*, USA, South- Western College Publishing.

Bernays, E. (1990). *Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas 1956- 1986*, Barcelona, PPU.

Bonilla, C, (2004). *Relaciones Públicas, Factor de Competitividad para Empresas e Instituciones*, México, Grupo Editorial Patria, 2ª edición.

Bonilla, C. (2004). Apuntes para el Manejo de la Comunicación en Crisis, México, Centro Avanzado de Comunicaciones.

Broom, G., y Dozier, D. (1990). Using research in Public Relations: Applications to program management, New Jersey, Prentice- Hall. Center.

Bonilla G (2013) Investigando la comunicación de crisis, Primera Edición, En línea, recuperado de: <http://editorialrazonypalabra.org/pdf/ryp/Crisis.pdf>

Covello. T (2003) Best Practices in Public Health Risk and Crisis Communication, Journal of Health Communication. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/713851971>

Costa, J. (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI, Buenos Aires, La Crujía ediciones.

Cutlip, S. y Center, A. (2001). Relaciones Públicas Efectivas, Barcelona, Gestión 2000.

Daigne, J. (1991). Le management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux, París, Les éditions d'organisation.

De Urzáiz, J. (1997). De las Relaciones Públicas a la Comunicación Social Integral, Madrid, Editorial San Martín.

Dozier, D. (1995). Manager's Guide to Excellence in PR and Communication Management, New Jersey, LEA'S Publishers.

Dupuy, E., Devers, T., y Raynaud, I. (1988). La communication interne vers l'entreprise transparente, París, Les Éditions d'organisation.

Espinós. D (2018), Dar la cara es la clave, Cómo comunicar sin miedo en situaciones de crisis, Editorial UOC, Barcelona.

Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis, Barcelona, Gestión 2000. Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnely, J. (1996).

G.K. Hall & Co. Fink, S. (2000). Crisis management: planning for the inevitable, USA, Backinprint.com.

González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa, Barcelona, Comunicación Bosch

Herrero. G (1998), Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa, Bosch Casa Editorial, S.A, Barcelona España.

Lozada. J (2004), Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Editorial Ariel, S.A, Barcelona, España.

4.3 ANEXOS

Los anexos completos han sido incluidos en un CD digital; sin embargo, se adjunta un breve índice de anexos a manera de guía.