



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**TÍTULO: “IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS: CASO
TIA 30S EN ECUADOR”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO:**

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA

NOMBRE DE LA ESTUDIANTE:

BRENDA ISABEL MIELES PINCAY

NOMBRE DEL TUTOR:

LIC. JANETH CAMPOVERDE R.M.Sc

SAMBORONDON, MAYO, 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo a la memoria de mi padre Ronald Mieles, quien me enseñó desde niña que sólo la educación te lleva a la libertad. Al finalizar ésta etapa de preparación profesional quiero dedicar todos mis esfuerzos para alcanzar esta meta a él, porque si estuviera aquí estoy segura de que estaría muy orgulloso leyendo una y otra vez este artículo.

Resumen

En todos los escenarios de la vida surgen imprevistos, y una organización, donde convergen varias fuerzas tanto internas como externas, no puede ser la excepción. En medio de la sociedad del conocimiento, donde cada vez es más fácil acceder a información, una organización tiene que ser precavida con las estrategias de comunicación que emprenda. En el siguiente artículo académico se plantea la importancia y el efecto positivo que causa la comunicación para una organización que atraviesa una crisis como ocurrió con Almacenes TIA el 30 de septiembre de 2010, corroboración que se genera a través de entrevistas a profesionales y la aplicación de la escala de Likert en el área de comunicación de la empresa. Como resultados se obtuvo que comunicar en medio de una crisis es percibido como responsabilidad de la empresa hacia sus diferentes públicos, mientras que no hacer nada trae como consecuencias una reputación negativa, descenso de las ventas, pérdida de acciones y en ocasiones el fracaso de una organización.

Palabras clave: Comunicación, Organización, Crisis, Manual de Crisis, Públicos, Reputación corporativa.

Abstract

In every aspect of life there are unexpected situation, and organization, where several forces both internal and external converge, can not be the exception. The following academic article discusses the importance and positive effect of communication for an organization that is experiencing a crisis, as occurred with TIA S.A on September 30, 2010, this corroboration is generated through interviews with professionals and the application of The Likert scale in the area of communication of the company. As results it was obtained that to communicate in the middle of a crisis is perceived as responsibility of the company towards its different audience, while the organization that communicate nothing can get as a result loss of sales, loss of actions and some of them prove failure.

Key words: Communication, Organization, Crisis, Crisis Guide, Public, Corporate Reputation.

Introducción

“Debemos cerrar en positivo” es el la instrucción y convicción de muchos gerentes en organizaciones que no suelen proyectarse en tiempo futuro como una organización sostenible y responsable. Miden el éxito a partir de las ganancias, del aumento de capital, de los estados de situación final positivos, pero en ese afán por alcanzar mayor incremento de ventas y participación en el mercado descuidan estrategias que pueden aportar mayor valor a la organización. Una decisión equivocada es no contar con un plan de emergencia o un manual de comunicación, que les permita establecer lineamientos adecuados de actuación ante posibles amenazas o incidentes, y a su vez diseñar estrategias que sirvan como herramienta de combate frente a crisis.

Todas las organizaciones se encuentran expuestas a amenazas del entorno o a debilidades internas que pueden desencadenar en crisis, que generan un sinnúmero de consecuencias no adecuadas para la empresa. Existen varias situaciones en las que se afecta a la organización y a su cadena de valor, tales como accidentes, desastres naturales, fallas de producto terminado, golpe de estado, hackeos del sistema, entre otras.

La falta de conocimiento sobre las medidas que deben tomar las empresas como la creación de un plan de emergencia, un manual de crisis, la creación de un comité integrado por personas capaces de manejar situaciones adversas, un documento que recoja los procedimientos que se deben seguir frente a situaciones de riesgo, las vuelve incompetentes bordeando el límite del fracaso, incluso del olvido.

No haberse anticipado a los hechos con un plan de contingencia, que incluya acciones de comunicación, y un rubro dentro del presupuesto asignado para este tipo de casos especiales, es uno de los principales problemas frente a una crisis.

El uso correcto de la comunicación en una organización se convierte en un prodigioso gestor de interrelación sociocultural entre las empresas y sus variados públicos, la misma que se ve reflejada en su producción, en sus procesos, en sus

colaboradores, en la calidad de sus servicios y en los resultados, aportando ese valor diferenciador. (Vargas Pedraza D. , 2014)

Una organización no puede dar por sentado que se cumplieron eficazmente los objetivos de comunicación con solo transmitir un mensaje. De hecho, en Ecuador aún existe la concepción de que la comunicación puede dar resultados con una mínima inversión en recursos. La comunicación es un proceso dinámico y que éste no acaba cuando el receptor acepta el mensaje, pues se requiere de seguimiento, medición, y evaluación. (Arceo, 2012).

En un país en donde la comunicación recién está despuntando es un gran reto para los profesionales en esta área, cambiar la perspectiva retrograda de la directiva de una empresa que ha trabajado por tanto tiempo con un sistema de negocio aparentemente “exitoso”. En una entrevista publicada en el libro “Comunicación Organizacional: Nuevas preguntas para nuevos desafíos”, se sostiene que a las personas les resulta mucho más económico hacer siempre lo más fácil porque es parte del sentido de supervivencia y ahorro (Kofman, 2014).

Se confirma la tendencia de algunos individuos, de quedarse dentro de su zona de confort. De esta manera todo lo que demande esfuerzos, tiempo y dinero es desechado en primera instancia. Es natural que el cambio genere incomodidad, rechazo, e incertidumbre ya que afecta a las necesidades emocionales de los colaboradores como el sentimiento de estabilidad y crecimiento. Más allá de comprender las ventajas y desventajas, ante una situación de cambio se requiere de voluntad y eso es mucho más difícil de conseguir (Álvarez, 2003).

Para la elaboración de este artículo académico se utilizará como caso de estudio, a la empresa Tiendas Industriales Asociadas (TIA), frente a varios sucesos externos que pusieron en riesgo la seguridad de sus colaboradores, bienes y capital económico, durante una de las crisis vividas a nivel nacional, la ocurrida el 30 de Septiembre del 2010, conocida como el “30S”.

Es importante recordar cómo se manejaron algunas organizaciones ante el escenario amenazador ocurrido el 30S, la crisis de seguridad que vivió el país durante aproximadamente 14 horas. En aquella ocasión, Almacenes TIA tuvo

afectación por los robos acaecidos en la gran mayoría de sus locales de Guayaquil. Sin embargo, el impacto también se sintió en otros lugares, porque TIA cuenta con varias sucursales a nivel nacional, lo que generó como resultado que gran parte de la mercadería fue sustraída, las cajas fueron vaciadas, cables de alta tensión, exhibidores y demás objetos de valor que hay dentro de cada local fueron robados (ANDES, 2012).

El Instituto de Normalización Ecuatoriana (2014) sugiere dentro de sus normas de control, la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 31000, que establece los principios y directrices generales que deben seguir las empresas ya sea pública, privada o comunitaria, para la gestión de riesgo. La norma está dirigida a cualquier acción que involucre estrategias, procedimientos o procesos enfocados en manejar el riesgo, incluida la comunicación (INEN, 2014).

La finalidad de este trabajo es resaltar todos los aspectos que emprendió TIA S.A. durante el suceso indicado, para luego establecer los escenarios más efectivos a futuro, con la intención de que la organización se fortalezca, cumpliendo sus objetivos, sin frenar operaciones por factores internos o externos que puedan convertirse en una crisis. Es necesario que las empresas sean más precavidas y se preparen para gestionar la crisis estratégicamente como el personaje bíblico Noé, quien construyó el arca antes de que empezara a llover, no como una muestra de debilidad al contrario como estrategia para jugar con las cartas que el éxito o el fracaso baraje a su suerte (Augustine N. R., 2001).

Planteamiento del Problema

Enunciado del problema

Las empresas que logran determinar los riesgos y las crisis antes de que ocurran poseen mayor ventaja en relación a otras, debido a que ésta cualidad siempre será un factor ligado al éxito de una organización. En medio de un siglo plenamente tecnológico y con fácil acceso a todo tipo de información a través del internet y las redes sociales, las empresas deben estar preparadas y cuidar cada detalle de las relaciones que mantienen con sus distintos públicos. La mayoría de

las organizaciones hacen caso omiso a estas medidas preventivas y cuando se enfrentan ante riesgos no les queda más opción que apoyarse inmediatamente en sus asesores legales y financieros. Sólo cuando la audiencia viraliza en las redes sociales sus posturas a manera de reclamo y exige respuestas por parte de la organización, la directiva considera que se ha saltado un paso muy importante en la gestión de la crisis: la comunicación.

Cada vez es más urgente que las organizaciones empleen un plan de actuación ante emergencias, crisis o riesgos. Es difícil anticiparse a los hechos porque una de las características de la crisis es que surge inesperadamente. Lo ideal es lograr una buena gestión y comunicar correctamente a todos los grupos de interés un mensaje sencillo y honesto. Suena fácil de alcanzar, pero lo cierto es que en la realidad demanda de gran esfuerzo y compromiso por parte de cada miembro de la organización (Arce, 2017).

El caso de TIA S.A frente al 30s sirve de referencia en este trabajo, pues la empresa fue la cadena de supermercados que mayor pérdidas registró en aquel incidente, convirtiéndose en una crisis que demandó de grandes inversiones y de acciones inmediatas de parte de la organización.

Formulación del problema

- Después de ésta crisis ¿Qué tan importante es que TIA cuente con protocolos de comunicación en crisis?
- ¿Cuáles son las herramientas que TIA puede emplear para la correcta gestión de una crisis?
- ¿A qué riesgos conlleva si TIA, como empresa que ya ha atravesado una crisis, no se anticipa a que pueda ocurrir otras en el futuro?

Marco teórico

¿Qué se entiende por Comunicación y sus distintas derivaciones?

Para comprender cómo funciona la comunicación tanto en las relaciones personales como en una organización es necesario conocer su significado, su relevancia y la eficacia en los resultados. Pero no es tan fácil como describir la

comunicación en una oración simple, se trata de un proceso complejo que requiere de esfuerzos y predisposición por las partes involucradas (Sosa, 2013).

Lo más importante de todo es reconocer que la comunicación efectiva es bidireccional, no puede solo transmitir mensajes, hay que ir a un siguiente nivel: la retroalimentación. A través de la comunicación se ha contribuido a la consecución de objetivos en varios escenarios como la política, el periodismo, la mediatización, la publicidad o la propaganda, los mismos que en situaciones determinadas han formado la opinión pública (Crespo, 2012).

Quienes alcanzan una excelente comunicación logran fortalecer aquellos vínculos que se fundan en una relación, llevándola a un siguiente plano mucho más resistente ante las adversidades del entorno.

La comunicación es la base fundamental para que toda relación se sostenga, es natural que todos los seres humanos quieran sentirse incluidos y parte de la sociedad a la que pertenecen. Las personas buscan entablar vínculos desde que están en sus primeras etapas de vida, formando el concepto de compañía e integración. Por tal motivo es que la comunicación dirige al ser humano en todo momento, es una especie de motor que lleva las relaciones, porque el humano es un ser social motivado por el instinto de interrelacionarse con otros miembros que acepten su misma ideología. (Costa, 2011) .

Comunicación Organizacional

Si se coloca el poder de la comunicación en un escenario para que se desarrolle y lleve a cabo su espectáculo, el más oportuno sería una organización, debido a que es un una plataforma de relaciones y gran dinamismo y necesita de la comunicación para mantenerse viva en la memoria social y aceptada por el imaginario colectivo (Vargas D. , 2014).

En una organización coexisten gran variedad de culturas, pensamientos, comportamientos y personalidades. Por ello es de suma importancia lograr que todas estas características converjan y formen sinergia entre los miembros de una organización, logrando que se vaya en igual sintonía, lo que traerá resultados muy

positivos (López, Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización, 2011).

Todo lo que se describe anteriormente se consigue con una sola herramienta: la comunicación. La organización es uno de los componentes del ámbito social por ello sin comunicación no hay organización (Vargas, 2014). Es decir, una empresa es más que un grupo estructurado de áreas y departamentos que trabajan mancomunadamente para lograr objetivos.

Una organización está compuesta de públicos conocidos como grupos de interés o Stakeholders a los cuales dirige sus mensajes a diario y sin ellos no funcionaría, como las familias, los vecinos, la comunidad, los medios de comunicación, los gobiernos, la competencia, entre otros (Barquero, Medina, González, & Molina, 2010).

Todas las funciones de los miembros de una organización requieren de comunicación, como: la planificación, organización, dirección y control. Se puede confirmar que la comunicación es el factor cohesivo en las organizaciones, pues a través de ella se puede lograr que los colaboradores lleguen no solo definir sus metas personales sino también alcanzarlas al mismo tiempo que hacen posible las metas de la empresa (López, 2011).

Los colaboradores estarían preparados para cualquier cambio y puedan responder con prontitud y agilidad, así como establecer vínculos fuertes de aceptación entre los mandos sean estos altos o medios. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

La gran mayoría de las organizaciones conciben a la comunicación no como una ciencia amplia y compleja, sino como una actividad profesional única, como el periodismo, la publicidad o las relaciones públicas, pensamiento equivocado porque la comunicación implica más que redactar boletines de prensa, enviar “mailing” masivos, organizar eventos, contactar a los medios de comunicación, entre otras actividades. Sin embargo, en el libro el ADN del Dircom, Joan Costa (2011) sostiene que el sistema nervioso central de toda organización, es la comunicación,

porque dirige el funcionamiento de la misma y sus relaciones con los distintos entornos.

Debe entenderse que la comunicación es la voz de la organización tanto hacia su interior como hacia el exterior, de esta manera se vuelve esencial. “Por eso mismo la comunicación empresarial está íntimamente ligada a la estrategia (que es su inteligencia) y a la gestión (que es su herramienta)” (Costa, El ADN del DirCom, 2011).

En los últimos años se han fusionado dos conceptos fundamentales que han generado grandes ganancias para las organizaciones, se habla de la **comunicación estratégica**, la misma que trata de enfocar todas las acciones de comunicación con la finalidad en cumplir una misión, producto de un estudio, y que se cumplirá a través de un plan que integre todas las áreas y técnicas de comunicación necesarias, siempre y cuando la empresa cuente con ellas. La Comunicación Estratégica busca adelantarse a la situación actual, “Propone que no hay que limitarse solo a integrar las diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de los productos y las marcas” (Scheinson, 2010).

Una matriz que se emplea estratégicamente para evaluar las acciones de comunicación más pertinentes en situaciones de crisis es la **Tétrada McLuhiana**, que de acuerdo a sus creadores: Marshal y Eric McLuhan, son cuatro leyes naturalmente aplicadas en todas las creaciones del hombre, que responde a cuatro interrogantes: ¿Qué se extiende? ¿Qué se vuelve obsoleto? ¿Qué se recupera? y ¿Qué se revierte? (Islas, 2012), así estas cuatro preguntas indican respectivamente cuando debemos utilizar a la comunicación como herramienta estratégica. En primer lugar se puede evaluar la pregunta-¿qué se extiende? que también significa cómo acelera o intensifica.

Después de esto, se considera la siguiente pregunta ¿Qué es inservible? Es decir, de todo lo extendido en la primera fase qué puede utilizarse y qué no. La siguiente fase de la matriz es ¿Qué puede recuperarse? De esta manera se evalúa el campo pre-comunicativo, se aplica la estrategia, se obtiene los resultados de la intervención y se recupera la téttrada McLuhiana en la parte final, conocido como el proceso post-comunicativo (Islas, 2012).

El implemento de la matriz en cualquier proceso comunicativo en una organización les permite alcanzar mayor eficacia para la administración al momento de enviar sus mensajes a los colaboradores, por las vías adecuadas y al público específico (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Una de las ventajas de la comunicación es ese reconocimiento y lealtad que los miembros de la organización llegan a sentir una vez que reciben estos mensajes positivos explotados correctamente a través de los recursos tradicionales de la empresa, y que sin mayor inversión logran que los colaboradores se sientan identificados con la empresa. Lo que se conoce también como parte de comportamiento y la cultura de una organización (López, 2011).

Por otro lado, es común observar que las distintas áreas de comunicación trabajan por separado como si fueran muy distintas entre sí, es decir, el área de marketing y publicidad cree que la comunicación se basa en campañas de promociones, ofertas, clientes, nuevos productos y estrategias de mercadeo. Relaciones públicas cree que se debe solo a los medios de comunicación y todos los mensajes que emite hacia los grupos de interés externos, lo cierto es que la base para una única comunicación externa se encuentra en la comunicación interna (Carretón & Ramos, RUA, 2009)

Si bien las tareas antes mencionadas son parte de sus funciones dentro del área, pero no simboliza todo, porque la mayor parte de los esfuerzos y recursos concluyen en productos con tiempo de vida útil muy cortos, y con retornos que la empresa obtiene por tiempo limitado. No obstante, si se coordina un trabajo mancomunado estratégicamente es posible que se logre resultados que sean mediables, y sobretodo sostenibles en el tiempo, y solo por citar un ejemplo de ello: la identidad corporativa (Casado, Mendiz, & Peláez, 2013).

Básicamente si cada área deja de trabajar por su propia cuenta y se crean planes en los que se incluya recursivamente lo que cada una puede aportar, pronto obtendrían una estrategia consolidada y totalmente diferenciada de la competencia. La comunicación minimiza incluso los niveles de resistencia por parte de los miembros ante un cambio. Esto ocurrirá cuando las nuevas instrucciones han sido socializados estratégicamente con todo el personal y se afianza el compromiso de

unificar las metas sobre una estructura firme que refleje los valores de la empresa (Ocampo, 2011).

¿Qué es identidad corporativa?

La identidad es aquel valor diferenciador que posee cada empresa y que la vuelve única del resto. Es un conjunto de aspectos que forman la personalidad de cada organización como actor social y que la hace diferente, sin importar las variaciones del entorno; es la capacidad de las organizaciones de adaptarse varios elementos sin perder su esencia.

Una de las tareas de las direcciones de comunicación en la actualidad es descubrir esta identidad, y mantenerla muy presente, logrando que los colaboradores de su empresa puedan identificarla y se sientan compaginados con ella y con su cultura. (Costa, 2011).

La identidad de una empresa está compuesta por sus valores, su historia, tipo de negocio, actividad diaria, la manera en cómo se dirige a sus públicos, su evolución en la historia y por supuesto, una filosofía corporativa. Se puede comparar a la identidad de una empresa con la personalidad de un ser (Casado, Mendiz, & Peláez, 2013).

La identidad corporativa se une al resto de los activos intangibles como la Marca, la Responsabilidad Social Corporativa y la Cultura, para aportar mayor valor a la compañía. Los profesionales en Comunicación Organizacional en pleno siglo 21 deben focalizar sus estrategias en modelos de negocio sostenibles que respeten y se alineen a estos intangibles de valor.

Según Joan Costa, la identidad es autenticidad que caracteriza a una organización, la misma que está compuesta por un sistema de signos que en conjunto logra que sus “stakeholders” conciban a la empresa como única, la reconozcan y la mantenga en sus memorias. En aspecto de cultura organizacional se puede decir que es la acción de culturizar y fomentar en los miembros de una empresa un sinnúmero de valores, normas, y pautas de conducta (Costa, 2011).

En aspecto de cultura organizacional se puede decir que es la acción de culturizar y fomentar en los miembros de una empresa un sinnúmero de valores, normas, y pautas de conducta.

La cultura corporativa refleja cómo está la empresa actualmente, demuestra lo que realmente es la empresa. Por este motivo es importante recalcar la importancia de comprender detalladamente y asimilar la cultura organizacional, pues solo así se puede llevar a cabo con éxito una estrategia de imagen corporativa (Costa, Identidad Corporativa, 2011).

Medios de comunicación

Antes de comentar sobre los medios de comunicación es importante destacar que hay una diferencia entre herramientas y medios de comunicación. Generalmente hay una tendencia a confundir ambos términos o mencionarlos como sinónimos. Los medios de comunicación son las vías escogidas para difundir las estrategias y comunicar adecuadamente el mensaje y su selección es un proceso clave que garantizará resultados deseados y debe basarse siempre en las características del emisor, del público, los costos, el mensaje, y hasta del propio medio si logrará transmitir el mensaje con rapidez, eficacia, fluidez y nitidez. Además si cumplirá con la esperada retroalimentación (Gálvez & Vives, 2011).

Sobre esta línea, los medios de comunicación pueden ser escogidos según su participación, rapidez y la permanencia; La participación se refiere a la interactividad que genera un medio entre emisor y receptor, pueden ser desde los que tienen mayor interacción, como una simple conversación personal en oficina o reuniones informales, hasta aquellos en los que disminuye la reciprocidad como las revistas, carteles o libros. En un nivel intermedio de participación se pueden ubicar a los correos, pues aún por este medio hay la posibilidad de devolver una respuesta.

Al referirse a rapidez, se trata de la velocidad con la que llega un mensaje a los públicos, en muchas áreas en donde los correos se manejan a diario se puede emplear este medio para comunicar con mayor inmediatez.

La permanencia se trata de la duración en el tiempo que tiene un mensaje, por lo tanto, si se trata de un comunicado que debe instaurarse en la mente de la audiencia, será mejor escoger un medio con alta permanencia como las revistas. (Gálvez & Vives, 2011)

Cabe indicar que los medios, también pueden clasificarse en cuatro grupos como: medios interpersonales, sonoros, visuales y audiovisuales.

Los interpersonales son aquellos utilizados para comunicarse entre dos o más miembros de la organización de manera directa, es decir, cara a cara. Es efectiva cuando se quiere conseguir retroalimentación y evitar cualquier tipo de ruidos en el proceso comunicativo.

Entre los medios sonoros, se menciona a la radio, las grabaciones en formatos digitales, así como las contestadoras automáticas de llamadas.

Los medios visuales son aquellos que cumplen con la cualidad de permanencia debido a que son considerados públicos y masivos, como un periódico, una revista o inclusive un libro.

Finalmente se encuentran los medios audiovisuales, aquellos que al igual que los visuales, su difusión es masiva y requiere de medios complementarios debido a que su retroalimentación es muy baja, además su costo es más elevado en relación a los demás medios, siendo ejemplos de esta clasificación, la televisión y el cine. (Gálvez & Vives, 2011)

En cuanto a las herramientas de comunicación, se indica que son aquellos recursos empleados en el proceso de comunicación, las cuales han sido diseñadas para mejorar y facilitar la comunicación entre los distintos niveles de relación en una empresa.

Las herramientas permiten que la comunicación fluya en varias direcciones, además de generar sentido de pertenencia e identidad entre los colaboradores.

El empleo de las herramientas se genera según la finalidad de la estrategia y entre las más utilizadas se mencionan las siguientes: carteleras, viniles en las

paredes, teléfonos, correos, boletines, intranet, redes sociales, entre otros (Rivera, 2015).

¿Quiénes son los gestores de la comunicación en una empresa?

Para que la comunicación sea gestionada eficazmente y cumpla con su verdadera esencia, es necesario contar con uno o varios profesionales, responsables y capaces de complementar los objetivos tanto de la empresa con los del plan estratégico de comunicación, el cual se mantiene firme en el pensamiento estratégico con una filosofía holística, y posee las cualidades de dirección, de integración y administración, sin dejar de lado el aspecto humanitario y social, lo que permite al Director de Comunicación, participar de una cultura de servicio, para estar constantemente analizando las necesidades, comportamientos y personalidades de los colaboradores, con la finalidad de brindar mensajes útiles y que satisfagan los aspectos indicados. (Costa, 2011).

El Director de Comunicación (DirCom), debe estar detrás de toda la línea de Comunicación Corporativa de la empresa, la misma que debe ir acorde al tipo de negocio y actividad que realiza. Se encarga de elaborar el plan estratégico de comunicación y administrar todos los activos intangibles como la marca, la imagen corporativa, la cultura, y su reputación.

La Dirección de Comunicación debe estar altamente comprometida con los objetivos generales de la empresa, por ello debe conocer del sistema operativo y trabajar de la mano de la alta dirección.

Es meritorio que un comunicador cuente con amplios conocimientos y habilidades en actividades que involucren áreas como: Relaciones públicas, Lobbying con grupos estratégicos, Responsabilidad Social Corporativa, Coaching, Comunicación Interna, “Branding”, entre otras (Valarezo, Valdiviezo, & Córdova, 2015).

Es de vital relevancia, contar con un profesional que maneje la comunicación, debido a que “no comunicar o hacerlo mal” puede causar daños irreversibles para la empresa con grandes pérdidas económicas incluso u fracaso en el mercado (Asociación de Directivos de Comunicación Catalunya, s.f).

Plan de comunicación

Planificar forma parte de un proceso en el que se organiza metódicamente un conjunto de acciones que conllevan a una meta generalmente a largo plazo, es considerada como una de las formas más eficaces de obtener resultados medibles en el tiempo, sin embargo, la planificación por sí sola no tiene tanta validez como cuando se la integra en un proceso más amplio y complejo: el de la gestión (Luchessi, 2010).

Cuando se diseña un plan de comunicación se deben crear a la par estrategias que lo rijan, es primordial tener claro que estas acciones se crean y piensan en función de personas, porque son ellos los que conforman cada público que posee una organización. Deben existir varias estrategias que atiendan no sólo las situaciones de riesgo sino también las que se presentan con normalidad (Balarezo, 2014).

Es decir, diseñar medidas correctivas, planes de contingencias y sobretodo tener la predisposición para escuchar a los distintos públicos, pues la mayor parte del tiempo ellos tiene respuestas que se puede convertir en oportunidades para la empresa. El plan estratégico debe girar en torno a la comunicación como el eje principal de todas las actividades de la organización y aquella herramienta que enriquece toda relación humana y no como una mera herramienta mediática (López, 2011).

Estructura de comunicación en una empresa

A nivel mundial, ya se cuenta con la existencia de la Dirección de Comunicación en numerosas corporaciones, la misma que trabaja muy de cerca con la Gerencia General y la Dirección Corporativa. En Ecuador, aún los profesionales de comunicación se enfrentan a la ardua y difícil tarea de mostrar a los directivos, la importancia de esta área y el por qué se requiere de su presencia en toda organización (dependiendo de su tamaño), ya sea a través de un profesional o de un equipo de profesionales, responsables de la comunicación tanto Interna como Externa, así como el manejo e interacción de los diferentes stakeholders.

En décadas anteriores, la forma de representación de cargos en una organización ha sido través del tradicional organigrama piramidal. Hoy en día, se estila el organigrama horizontal a través de una extensa malla que contiene nudos, los mismos que son creados por los vínculos que refleja la interconectividad de las relaciones en las empresas. (Costa, 2011)

La comunicación organizacional está dividida en interna y externa, segmentos que cuentan con públicos con distintos intereses y cultura, por ello sus mensajes deben ser diferentes y deben contar con canales de comunicación específicos.

Comunicación Interna

Se reconoce como comunicación interna al proceso comunicativo que se mantiene con el público interno, es decir, con todos los colaboradores que conforman una organización, además de las acciones que involucra y los medios de comunicación que se emplea para llegar a este público.

Aún en la actualidad existen empresas que mantienen los medios tradicionales como: intranet, carteleras, teléfonos, memorándum y correos, y así mismo hay otras que deciden invertir un poco más y dentro de sus herramientas cuentan con revistas o periódicos internos, tarjetas, afiches, entre otros (Carretón & Ramos, 2009).

La gestión de la comunicación interna es sumamente importante porque forma y mantiene el vínculo entre la empresa y sus colaboradores, garantizando un clima oportuno para laborar, comodidad respecto al equipo de trabajo, sentimiento de pertenencia y fidelización a la marca corporativa por parte de los empleados.

Dentro de las redes formales, este tipo de comunicación se divide en: ascendente, descendente, horizontal y mixta. Así mismo es importante recalcar que mucho depende de la forma en la que se toman las decisiones, la participación de los mandos altos hacia los medios, y la forma en la que fluye la información (López, 2011).

“La comunicación interna es el sistema nervioso central de las empresas, por ello, conocer los objetivos de la compañía para la que se trabaja,

sentirse parte de un proyecto común y verse reconocido en los logros, refuerza el compromiso y orgullo de pertenencia del empleado” (Vilanova & Cabanas, 2015)

Comunicación externa

Este tipo de comunicación es la que se maneja con el público externo, que corresponde a los clientes, vecinos, comunidad, autoridades, medios de comunicación, competidores directos e indirectos. Las estrategias que se planean para comunicar deben estar basadas en los objetivos de la organización, en su cultura, y cómo lo que se está comunicando pueda afectar a largo plazo su imagen y reputación (Escudero Noreña, 2014).

Los principales medios que se emplean en este tipo de comunicación son los boletines de prensa, boletines digitales u online, página web, redes sociales (en la actualidad), correo electrónico, revistas, volantes, y algunas empresas presentan anualmente memorias institucionales o de sostenibilidad; en esta última, se presenta el compromiso voluntario de la empresa con otros ejes externos como la comunidad, medio ambiente, colaboradores, y clientes (Gatti & Bermúdez, 2010).

Crisis y riesgo

El riesgo a diferencia de la crisis, es aquella probabilidad de que ocurra algo desfavorable y que a su vez desencadene grandes consecuencias producto de la adversidad, dicho de otra forma, es un peligro potencial. Mientras que la crisis puede ser predecible lo que significa una ventaja ante el riesgo, pues permite a las organizaciones anticiparse a los hechos, de no ser así podría conllevar a situaciones negativas (¿Cómo comunicar en situaciones de crisis o riesgo?, 2015).

De acuerdo con la Real Academia Española, la crisis se define como “Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación” (RAE, s.f.), este concepto acuña un cambio extremo que actúa con fuerza y surge repentinamente.

En una crisis no hay control del momento en que pueda surgir, pero le antecede un incidente, una primera acción que puede servir como pauta para diseñar una estrategia, que le permita a una empresa reaccionar si esta eventualidad evoluciona al estado: crisis. Aunque se perciba como un proceso reactivo porque se busca evadir una situación a futuro, realmente se está actuando con proactividad (Aced, 2013).

Por otro, la Norma INEN define al riesgo como el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, es decir, puede causar cualquier tipo de impacto en los objetivos de la organización. (INEN, 2014)

Debido a la crisis económica y financiera por la que actualmente atraviesan muchos países, sumado a la gran revolución digital y la de los social media, muchos esquemas tradicionales a los que las organizaciones se apegaban en todo momento, ahora se están derrumbando, cediendo el paso a la innovación y a nuevas estrategias. Aunque no todas logran alcanzar el éxito después de un fracaso (Vilanova & Cabanas, 2015).

Cuando es identificada a tiempo la crisis, ésta se puede contrarrestar con una estrategia elaborada específicamente para el hecho, lo que le impedirá incluso a la competencia utilizar ésta circunstancia como una oportunidad para sí misma.

El Instituto de Normalización Ecuatoriana en la Norma ISO 31000 detalla como parte del proceso de la gestión de riesgo en una institución, establecer los mecanismos pertinentes para la comunicación interna, los mismos que involucran que se comunique de manera correcta todos los componentes claves que enmarcan la gestión de riesgo, así como la elaboración de un reporte que comunique internamente el marco de acción, y su eficacia, y se requiere detallar quien es el contacto responsable de la comunicación, en otras palabras, quien es el vocero de manera interna y externa. Es de suma importancia que la información esté socializada y al alcance de todos los colaboradores, para que en caso de emergencia sepan cómo actuar. (INEN, 2014)

Existen varios criterios para definir los riesgos los mismos que varían en función de los objetivos, valores y recursos con los que cuenta la organización, así como las políticas que se han establecido para gestionar las situaciones amenazadoras. (INEN, 2014)

El mapa de riesgos es otro documento que puede ser de gran utilidad para las organizaciones a la hora de enfrentarse a una crisis, pues en él se analizan los posibles riesgos en función de cada acción y gestión que emprende la organización. Este archivo debe ser elaborado por parte del área o dirección de comunicación en conjunto con las demás áreas de manera que no se deje de lado ningún factor o causa de una posible crisis (Arce, 2017).

Una vez identificado cuales son las probables crisis que puede tener la organización, el siguiente paso es determinar quiénes conformarán el Comité de crisis, ya que es necesario formar una comisión que esté compuesta por personas que posean los criterios para enfrentar, evaluar y aplicar estrategias operacionales y comunicacionales en determinados casos. Cabe destacar, que los miembros del comité no precisamente serán los voceros de la empresa, aquellos que darán la cara ante los “stakeholders” serán personas preparadas con mensajes haciendo referencia a los hechos, causas, medidas resolutivas y palabras de solidaridad (Cámara Chilena De La Contrucción, s.f.).

Falcón (2017) citado por (Arce, 2017) sostiene que siempre será oportuno acudir y contar con un protocolo de crisis, pese a ello, lo más importante es analizar siempre si es necesario pronunciarse y emitir algún comunicado referente a lo sucedido. Pues si existirán situaciones en las que no sea necesario un vocero, ya que se debe mantener bajo el ámbito interno de la empresa, y esto no significa falta de honestidad y transparencia por parte de la organización. Si no más bien es cuestión de respeto hacia los públicos y la consideración acerca de los mensajes que estos deben o no recibir.

Acerca de TIA

Almacenes TIA abrió sus puertas por primera vez en Ecuador el 30 de Noviembre de 1960, con un modelo de negocio totalmente innovador para los ecuatorianos. Era la primera vez que las personas podían tener contacto con los productos, sin necesidad de comprarlos. Para la época, la compra de víveres y demás artículos se realizaba en el formato de tiendas de barrio, por eso cuando llegó este nuevo sistema de compra al primer local ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil, era muy común observar familias recorriendo las vitrinas que constantemente eran renovadas.

La empresa fue fundada por Federico Deutsch y Kerel Steuer, quienes llegaron a Colombia y fundaron su primer almacén en 1940. Los hermanos Steuer provenían de Checoslovaquia, en donde ya contaban con varios negocios con el nombre TE-TA que significa en idioma checo “tía”, aludiendo a ese familiar generoso que entrega obsequios cuando llega a los hogares. Estuvo presente en varios países de América del Sur, entre ellos: Argentina, Uruguay, Perú y Ecuador. Actualmente TIA se encuentra posicionada como la décima empresa más grande del país y es considerada como la cadena de supermercados con mayor expansión en Ecuador, debido a que cuenta con 184 locales ubicados en 22 provincias, que atienden alrededor de 190.000 clientes a diario.

Genera empleo para 7000 colaboradores a nivel nacional, por lo que se ubica en el top 5 de los grandes empleadores del país. Además, el 73,7% de los productos que se comercializan dentro de TIA provienen de productores ecuatorianos, de esta manera buscan apoyar la mano de obra local y el crecimiento económico de marcas nacionales.

Cuenta con tres modelos de negocio que son: TIA tradicional, TIA Express, que es un poco más limitado en el surtido y MAGDA, que cuenta con una oferta de productos diferenciados para su público objetivo.

Dirección de Comunicación en TIA.

La comunicación en Almacenes TIA está dividida en Comunicación interna bajo la dirección del Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Públicas, área que reporta al Director Corporativo.

Las redes sociales están segmentadas entre el departamento de Marketing y Relaciones Públicas. Marketing está a cargo de Facebook e Instagram debido a que los contenidos publicados en estas cuentas de redes sociales son netamente comerciales, como ofertas y promociones, mientras que Relaciones Públicas publica sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa en Twitter.

Además existe un Comité de Comunicación conformado por las tres áreas: Relaciones Públicas, Comunicación interna, y Marketing, cuya finalidad es crear sinergia entre las áreas que emplean la comunicación y de esta manera emitir un mismo mensaje a los diferentes públicos, explotando todos los medios y recursos de comunicación con los que cuenta la empresa.

Medios de Comunicación en TIA

La empresa cuenta con varios medios de comunicación utilizados para transmitir sus diferentes mensajes según su grupo de interés, de esta manera busca lograr una comunicación directa y retroalimentada con sus receptores. Hace cinco años no contaban con un área de comunicación como tal, por ende los medios eran limitados y tradicionales.

Por mucho tiempo TIA ha realizado acciones dentro de la comunidad que son dignas de comunicar, sin embargo, por la falta de herramientas, todas las acciones positivas en beneficio de muchos quedaron en el olvido.

Medios de comunicación externos

Redes Sociales y Página Web

Entre los medios de comunicación externos se encuentran la página web corporativa y las redes sociales Facebook, Twitter, Youtube e Instagram que ha permitido mantener un nexo directo entre los clientes a través de sus comentarios y sugerencias en estas plataformas.

Los mencionados canales son empleados para comunicar sobre las campañas publicitarias y marketing, así como las campañas corporativas y demás mensajes de interés para las comunidades en las que se encuentra presente TIA.

A continuación se detalla información actualizada acerca de las redes sociales (Datos al cierre del 2016):

- Facebook cuenta con 475.800 seguidores y un 100% de interacción con el público.
- Twitter tiene 1900 seguidores.
- Instagram tiene 9.600 seguidores.
- Youtube tiene 2.871 suscriptores.

En la página web de TIA, los clientes pueden descargar sus catálogos de premios, para quienes acumularon puntos en sus compras a través de la tarjeta de fidelización MÁS.

En la plataforma web también se ubican las noticias institucionales acerca de: Responsabilidad Social, ofertas, información para consumo empresarial y Radio TIA. En la página web se encuentra el detalle de localización de cada una de las sucursales, se pueden presentar recomendaciones y quejas, así como subir hojas de vida dentro de la opción “oportunidad laboral”.

Mailing

Almacenes TIA también emplea e-mailing como un recurso para comunicar sobre ofertas y promociones a los clientes, así como campañas corporativas. A través de este canal se envía a una extensa base de datos que involucra a sus grupos de interés, un boletín online conocido como InformaTIA, en el que incluyen todas las actividades que se realizan a favor de las comunidades y clientes de forma mensual.

RadioTIA

Un medio inédito desde hace tres años, es la radio corporativa, que se encuentra funcionando en modalidad online, a través de Real Audio y en todos los locales del país; este medio está dirigido para dos grupos: clientes y colaboradores,

convirtiéndose en una herramienta de comunicación eficaz para la difusión de contenidos comerciales, de salud, entretenimiento, educación, orientación familiar, entre otros. Otra de las características de la Radio TIA, es que también es empleada para comunicar a los colaboradores oportunidades de crecimiento laboral interno y contenidos formativos en los horarios de apertura y cierre de los locales, cuando no hay clientes.

Hasta el cierre del 2016, la radio contó con 197.781 radioescuchas entre clientes que acuden a diario a las sucursales y los que sintonizan la radio online.

Revistas y boletines de prensa

TIA emite dos revistas: una de ofertas, que circula quincenalmente en los locales, y la otra denominada “Mejora tu vida”, la misma que tiene un tiraje de 300,000 ejemplares al mes, donde se publican contenidos de interés para los clientes como: recetas de comida, cuidado del hogar y salud.

También se utilizan los boletines de prensa que son enviados cada vez que existen novedades para anunciar, los que se dirigen a una base de datos de medios de comunicación, los mismos que son segmentados según lo que se quiere comunicar a nivel nacional, por provincias y/o cantones.

Medios de Comunicación Interna

La herramienta de comunicación utilizada para los colaboradores es intranet, a través de: correos, carteleras, periódico digital, intranet, reuniones entre áreas y teléfonos.

A través del correo, el área de comunicación interna difunde mensajes de sus campañas internas a beneficio de la productividad y bienestar de los colaboradores y los correos tienen por nombre remitente “TIA Comunica”, así de esta manera, los colaboradores al recibir correos con esta denominación, los identifican inmediatamente.

¿Qué ocurrió el 30 de septiembre en Ecuador?

El 30 de septiembre del 2010 es una fecha que quedó grabada en la memoria de los ecuatorianos. Todo inició con un inusual levantamiento en forma de protesta por parte de 800 miembros de la Policía Nacional en el Regimiento Quito N° 1, los policías rechazaban la Ley Orgánica de Servicio Público (Losep) que había sido aprobada la noche anterior. Tras este hecho el Presidente de la República, Rafael Correa, se dirigió hacia el Regimiento Quito para comunicarles a los manifestantes que no desaprobaba la Ley y que se mantenía en la misma postura. Lo que enfureció a los policías y militares y decidieron continuar protestando, paralelamente en el antiguo aeropuerto de Quito “Mariscal Sucre” un grupo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) se tomaron la pista, uniéndose a la protesta nacional. (Menéndez, 2014)

En la Sede de la Asamblea Nacional otro grupo de 30 policías no permitieron la entrada a los asambleístas. Mientras ocurría todo esto el país estaba prácticamente sin protección, sin resguardo policial ni militar, por ende aumentó la inseguridad y muchos aprovecharon para salir y saquear supermercados, comercios, entidades bancarias, entre otros. Mientras tanto, el Presidente salió del Regimiento, y en medio del levantamiento fue agredido y llevado al Hospital de la Policía Nacional para recibir atención médica. Más tarde, el presidente afirmó que se encontraba secuestrado en ésta casa de salud. Se declaró al Ecuador en Estado de excepción y con esto se permitió la intervención del Ejército para iniciar la operación “rescate”. Ya al caer la noche aproximadamente a las 20h00 en medio del disturbio y de enfrentamientos entre los policías y militares del Ejército, salió el Presidente con la ayuda de Policías del Grupo de Operaciones Especiales (GOE). (Menéndez, 2014)

Posteriormente el Presidente acudió al Palacio de Carondelet, en dónde ofreció un discurso ante miles de seguidores que brindaban su apoyo. Durante el cruce de fuego se hubo cuatro víctimas mortales. Policías y militares protestaban intensamente por sus derechos, ya que con la aprobación de ésta ley los absolvían de bonos y condecoraciones que recibían desde hace muchos años. (La Hora, 2011)

Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo con la finalidad de analizar la importancia de la comunicación en las empresas, especialmente cuando atraviesan situaciones críticas.

El caso TIA - 30 de Septiembre de 2010, sirve como ejemplo de la crisis experimentada.

Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo porque se analizó y midió las perspectivas hacia la comunicación corporativa por parte de las áreas vinculadas al manejo de la comunicación en TIA S.A.

Método

Este trabajo se realizó aplicando el método inductivo, porque partió del análisis de un caso en particular, que fue el 30S en TIA S.A. para posteriormente llegar a conclusiones que se consideran de carácter general.

Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se emplearon para la recolección de datos en este trabajo son los siguientes:

Entrevistas

Entrevistas abiertas y estructuradas realizadas a dos profesionales de la comunicación corporativa, ellas son Lcda. Karen Correa, Docente de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo y a Lcda. Sonia Yáñez, Docente de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Quienes abarcaron los siguientes temas:

- Funciones de la comunicación en una organización.
- Impactos positivos de la comunicación en crisis para una empresa.
- Instrumentos de comunicación esenciales para comunicar en crisis.
- Presupuesto de comunicación para enfrentar crisis.

Entrevistas para las áreas de Comunicación Interna y Relaciones Públicas, con la finalidad de evaluar la importancia que le dan en TIA S.A a la comunicación en situaciones de crisis. Este cuestionario fue aplicado a dos profesionales encargadas de cada área respectivamente: Isabel Correa y Melissa De la Vega.

- Tiempo de creación y los objetivos del área.
- Percepciones del área acerca de incidentes que en la empresa pueden convertirse en crisis.
- Crisis que haya enfrentado el área.
- Herramientas que emplean en el área para manejar una crisis.
- Recomendaciones para la empresa y su gestión de crisis.

Entrevista al Director Corporativo de TIA S.A. el Sr. Leonardo Pesantes, donde se indagó a profundidad sobre las acciones que llevaron a cabo durante el incidente del 30S de 2010.

- Acciones de comunicación que emprendieron.
- Quien enfrentó la crisis como vocero de la empresa.
- Qué mensajes manejaron frente a los stakeholders.
- Consecuencias que sufrió la empresa durante este percance.
- Protocolos de comunicación en emergencias con los que cuenta la empresa.

Escala de Medición de Likert

Con esta escala se midió la importancia que TIA le da a la comunicación, éste instrumento fue aplicado a los directores, gerentes, y colaboradores de las distintas áreas relacionadas con comunicación entre ellas: Comunicación Interna, Marketing, Relaciones Públicas.

Análisis de los resultados

A continuación se presentan las principales citas textuales de las entrevistas realizadas a profesionales de Comunicación Corporativa, representantes del área de

Comunicación de TIA, y Director Corporativo de TIA. La realización de las entrevistas se realizó por vía correo electrónico y presencial.

Entrevista sobre la función de la comunicación en crisis para una organización

La entrevista fue realizada a dos profesionales en comunicación corporativa.

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene un departamento / profesional de comunicación en una organización / empresa? Explique

De acuerdo con Karen Correa el objetivo del área de comunicación es coordinar todos los mensajes de una organización hacia sus públicos, además debe trabajar en conjunto con las demás áreas para que la comunicación se ejecute alineada a los objetivos generales de la organización. Por su parte Sonia Yáñez menciona que el objetivo principal es aportar un valor estratégico a la gestión y visión global del negocio.

2. ¿Cuáles son las herramientas que actualmente deberían manejar en un Dpto de Comunicación para hacer más efectiva la función? Explique

Yáñez sostiene que las principales herramientas son aquellas de monitoreo de noticias, medición de reputación, de diseño, desarrollo de app, de registro fotográficos, así como un manual de atención al cliente y el manejo de crisis. Correa está de acuerdo con que las principales herramientas son aquellas que facilitan la relación con los públicos internos y externos.

3. Cuáles son las situaciones que en Comunicación se consideran como crisis?

Las dos entrevistadas concuerdan con que una crisis puede ser un evento de la naturaleza que no se puede controlar cuando ocurra, pero si se puede prever porque es probable que suceda como: inundaciones, temblores, erupciones volcánicas, mareas altas, incendios, entre otros.

4. ¿Cuál es el impacto de la comunicación en una situación de crisis y cómo debería actuar?

El impacto de la comunicación en una crisis es totalmente positivo, pues puede evitar que estas se agraven, así lo indica Correa. Mientras que para Yáñez no comunicar correctamente en una crisis puede provocar una mala reputación que a su vez desencadena en pérdidas de acciones, debido a las malas percepciones del negocio en el mercado.

5. ¿Quiénes deben ser los voceros de la organización en caso de crisis frente a los diferentes públicos?

Yáñez afirma que en el manual de crisis se debe precisar quien será el vocero, el mismo que debe poseer dominio escénico y que conozca a profundidad la situación para que pueda enfrentar los cuestionamientos de los públicos. Correa concuerda con esta afirmación y aporta que depende siempre de la gravedad, bien puede ser el Presidente, el comunicador o un jefe de departamento.

6. ¿Es necesario establecer un rubro para crisis en el presupuesto del área de Comunicación? De no ser así, ¿qué es esencial en medio de una crisis para afrontarla?

En el manual de crisis se debe establecer que si hay una crisis el dinero debe salir de una partida extra presupuestaria dependiendo de la gravedad o en su defecto tener un rubro de un 15% del total del presupuesto anual, así sostienen las entrevistadas.

7. ¿Cuáles son las principales consecuencias que una empresa puede atravesar en caso de no sobrellevar una crisis correctamente?

Ambas comunicadoras están de acuerdo con que las principales consecuencias van desde pérdida de reputación, baja de acciones, poca de credibilidad ante los públicos, vulnerabilidad y no comunicar nada puede percibirse como falta de interés y sensibilidad por los públicos.

Entrevista sobre el manejo de comunicación en crisis de TIA.

En la siguiente entrevista intervienen dos representantes del área de Relaciones Públicas y Comunicación Interna de TIA.

1. ¿Desde cuándo fue creada el área de Comunicación Interna / Relaciones Públicas? Y ¿Con qué objetivo se la creó?

Ambas áreas de comunicación fueron creadas en el 2014 con la finalidad de centralizar y canalizar la comunicación dirigida a todos los stakeholders.

2. ¿Cuáles son los episodios que la empresa considera o los ubica como crisis?

En el área interna se considera a todo evento interno o externo que pueda generar inestabilidad o incertidumbre a nivel de los colaboradores. Mientras que para RRPP las crisis pueden ser desde robos, incendios, desastres naturales, anomalías en productos vendidos que atenten contra la salud, campañas en redes negativas en contra de TIA.

3. ¿Qué crisis que involucra a la comunicación han atravesado desde que se creó el área?

Desde que se crearon las áreas, la crisis más fuerte ha sido el terremoto. En el ámbito externo afectó lo que se hablaba en redes sociales sobre el “kit solidario de TIA”, y tuvieron que intervenir con mensajes específicos para contrarrestar la equivocación de uno de los locales al colocar productos que no debía en las canastas.

4. ¿Cómo han enfrentado la crisis mencionada anteriormente?

Desde el área interna se comunicaron mensaje y de apoyo a los colaboradores, demostrando que no iban a despedir a nadie. Los colaboradores también aportaron en la campaña de donación de bloques de construcción que emprendió la empresa. Por otro lado, hacia lo externo hubo constante monitoreo en redes sociales y medios de comunicación y se activó un comité integrado por los jefes de varios departamentos y el comité de comunicación.

5. ¿Por qué considera que el manejo eficiente de comunicación ayuda a disminuir las crisis que se suscitan en las empresas?

En el área de comunicación interna se emprenden campañas de comunicación que permite afianzar los valores y filosofía de la empresa, por ello cuando llegue una crisis será más fácil hacerle frente porque se ha trabajado previamente con los colaboradores y su sentido de pertenencia. RRPP sostiene que la comunicación disminuye el impacto de la crisis y mantiene la reputación de la marca.

6. ¿Cuáles son las herramientas y/o mecanismos que considera deben ser mejor utilizados en épocas de crisis?

Redes sociales, comunicados oficiales, página web oficial de la empresa. Y en el ámbito interno herramientas tecnológicas actualizadas que permita llegar a los colaboradores.

7. Cuáles son las recomendaciones que daría para un adecuado manejo de crisis en la empresa TIA

El área de comunicación tanto interna como externa sostiene como principal recomendación emitir mensajes siempre transparentes. Además de pedir disculpas si es necesario, y monitorear constantemente redes sociales y medios de comunicación.

Entrevista sobre el 30s en TIA

La siguiente entrevista fue realizada a la Dirección corporativa de TIA, para conocer sobre el evento del 3 de septiembre de 2010.

1. ¿Puede relatar lo ocurrido en TIA el 30 de septiembre?

Cuando supimos que el puente de Unidad Nacional estaba cerrado inmediatamente nos comunicamos especialmente con las áreas de abastecimiento como logística para evitar los despachos y que atreviesen por motines que pongan en peligro su seguridad. Pronto llegó información de los primeros amotinamientos y que los policías habían abandonado sus labores en las calles, fue entonces cuando la instrucción a los locales fue que se cerrarían por completo las puertas y

autorizamos la salida del personal. El mensaje de Gerencia General fue que si se perdía algo, que fuera mercadería pero no la vida de nuestros colaboradores.

2. ¿Cuántos locales se vieron afectados el 30 de septiembre en Ecuador y cuál fue la magnitud en costos?

Dieciséis (16) locales se afectaron en Guayaquil, especialmente en la Parroquia Jiménez Febres Cordero. Se llevaron toda la mercadería desde equipos tecnológicos hasta los inodoros. La instrucción desde la Gerencia General fue levantar los locales en 16 días, agotamos todos los recursos que teníamos para aperturas de locales en 16 días, incluidas las reservas de muebles, computadoras, puntos de ventas, etc.

3. Respecto al tema de comunicación, ¿qué medidas se tomaron?

Empleamos la comunicación verbal directa con la comunidad. Así como afiches, letreros y anuncios de prensa con mensajes motivadores y con información de próxima aperturas. Internamente la estrategia que acordamos fue que sólo exista un canal de comunicación para que no haya distorsiones y múltiples mensajes hacia los diferentes públicos.

4. ¿Qué tipos de mensajes / contenidos se manejaron con los medios y comunidades?

Comunicamos a la comunidad a través de anuncios pegados afuera de los locales y de manera verbal con el apoyo de los jefes y supervisores de locales, que los accionistas continuaban apostando por el desarrollo del Ecuador y que no nos íbamos a ir. Hubo publicidad en algunos medios de prensa con mensajes positivos hacia la comunidad e información del día y hora de apertura de cada local afectado. La comunidad nos exigía respuestas sobre si nos quedaríamos o saldríamos de la zona, sin embargo cuando les comunicamos que continuábamos apostando por el desarrollo de estos sectores, empezamos a recibir respuestas de apoyo por parte de la comunidad. Nos iban a devolver muchos de los objetos robados, entre ellos de valor como las cajas y electrodomésticos.

5. Los mensajes emitidos por las entidades gubernamentales ¿apoyaron o afectaron a la empresa?

Recibimos un comunicado personalizado a través de una carta firmada por el Presidente de la República en la que transmitía un mensaje de disculpas por los daños causados y de seguridad hacia TIA.

6. ¿Qué tipo de mensaje se enviaron a los colaboradores?

No despedimos a nadie, Recursos Humanos se encargó de difundir a través de correo y mensajes verbales de parte de los jefes que no abandonaríamos y no cerraríamos los locales.

7. ¿Considera que es relevante contar con un manual de crisis para la empresa? ¿Cuentan con uno? Explique

Es muy necesario contar con un Manual de Crisis para enfrentar situaciones como éstas, en las que no tenemos mayor control. Actualmente se está elaborando un manual de crisis. Nos costó atravesar después de este incidente varias crisis más como el terremoto, implementación de dinero electrónico, crisis en redes sociales, para iniciar con la creación de uno. Además ya contamos con un área de Relaciones Públicas y Comunicación Interna, en aquella época no existían.

Resultados de la Escala de Likert

En las siguientes figuras se muestra los resultados obtenidos de una escala de Likert aplicada a los miembros del área de comunicación de TIA, que cuenta con ocho personas, quienes fueron consultados para medir sus percepciones y actitud frente a la comunicación en crisis.

1. ¿Considera que una crisis, según cómo se maneje, puede tener como resultado el éxito o el fracaso, para una organización?

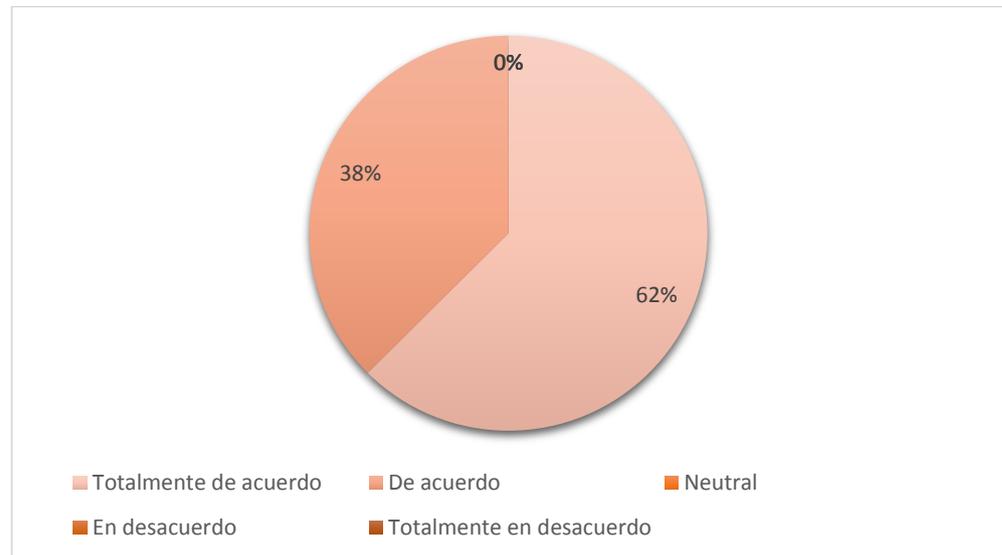


Figura 1. Percepción del área de comunicación de TIA respecto al manejo de crisis.

Elaborado por: La Autora

El 62% (5) de los entrevistados concluyeron estar “totalmente de acuerdo” con que dependiendo de cómo se maneje una crisis, ésta puede convertirse en una oportunidad o una amenaza.

2. ¿Las empresas con buena reputación son recordadas por sus stakeholders como responsables y transparentes?

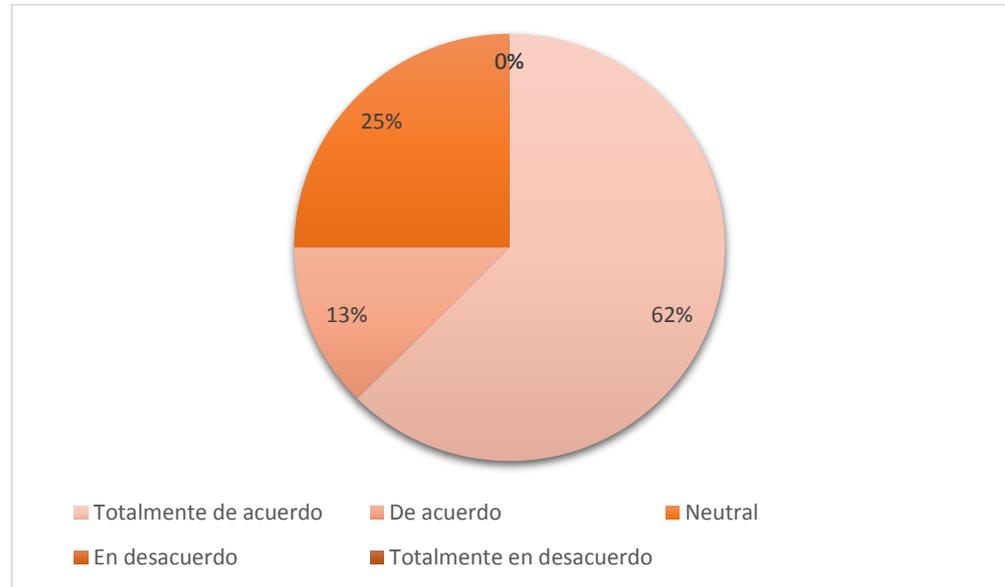


Figura 2. Las empresas con mayor recordación son las que tienen mejor reputación.

Elaborado por: La Autora

En los resultados de esta pregunta se obtuvo que el 62% (5) de quienes conforman el área de comunicación de TIA está “totalmente de acuerdo” respaldado por un 13% (1) que eligió estar solo “De acuerdo”, no obstante ambos resultados juntos reflejan que un 75% (2) del área mostró una actitud muy favorable hacia la relación que hay entre la recordación de una marca con la buena reputación. Por otro lado, un 25% mantuvo una postura neutral.

3. Manejar una estrategia de comunicación efectiva, en medio de una crisis, es parte de la Responsabilidad Social de una Organización.

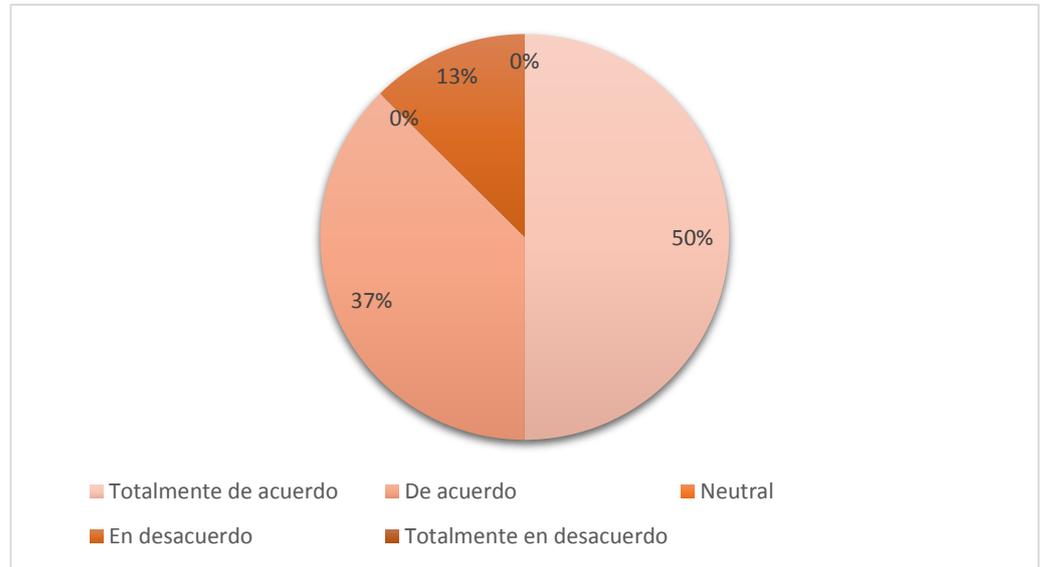


Figura 3. Comunicar en crisis es parte de Responsabilidad Social Corporativa.

Elaborado por: La Autora

Como se observa en el gráfico, un 87% (7) del área reflejó una postura positiva respecto a la afirmación de que una estrategia de comunicación en crisis convierte a una empresa en responsable con su entorno. Mientras que un 13% (1) estuvo en desacuerdo.

4. ¿El correcto uso de la comunicación disminuye el impacto negativo que una crisis puede generar en una empresa?

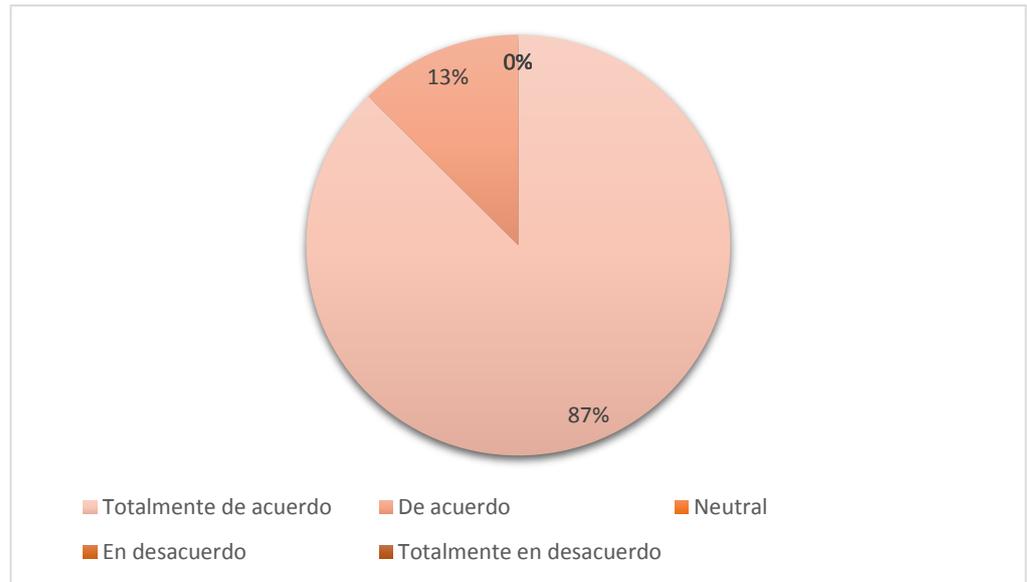


Figura 4. La comunicación disminuye el impacto en una crisis.

Fuente: Elaboración propia

En el área de comunicación de TIA un 87% (7) afirmó estar “totalmente de acuerdo” con que la comunicación contribuye con la reducción de los impactos que generan las crisis en las empresas. Y un 13% (1) sostuvo “estar de acuerdo”, lo que demuestra que toda el área conoce sobre el efecto positivo que tiene la comunicación en una crisis.

5. Las empresas pueden anticiparse a la crisis con un plan de acción con la intención de evitar pérdidas irreversibles

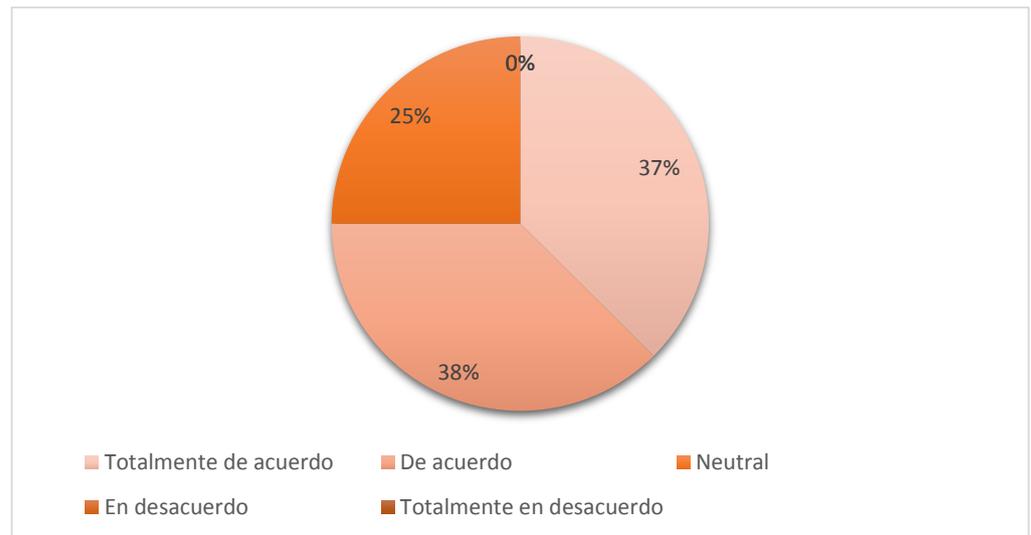


Figura 5. Anticiparse a la crisis puede evitar pérdidas a la empresa.

Elaborado por: La Autora

Un 75% (6) de los encuestados sostuvieron una posición positiva frente al hecho de anticiparse a los riesgos con la finalidad de contrarrestar los efectos negativos de una crisis. Mientras que un 25% (2) señaló neutralidad.

6. Las empresas enfrentan diferentes tipos de crisis por lo que es necesario analizar e identificar las posibles crisis en función del tipo de negocio, del entorno político, económico y social en el que se encuentra la organización.

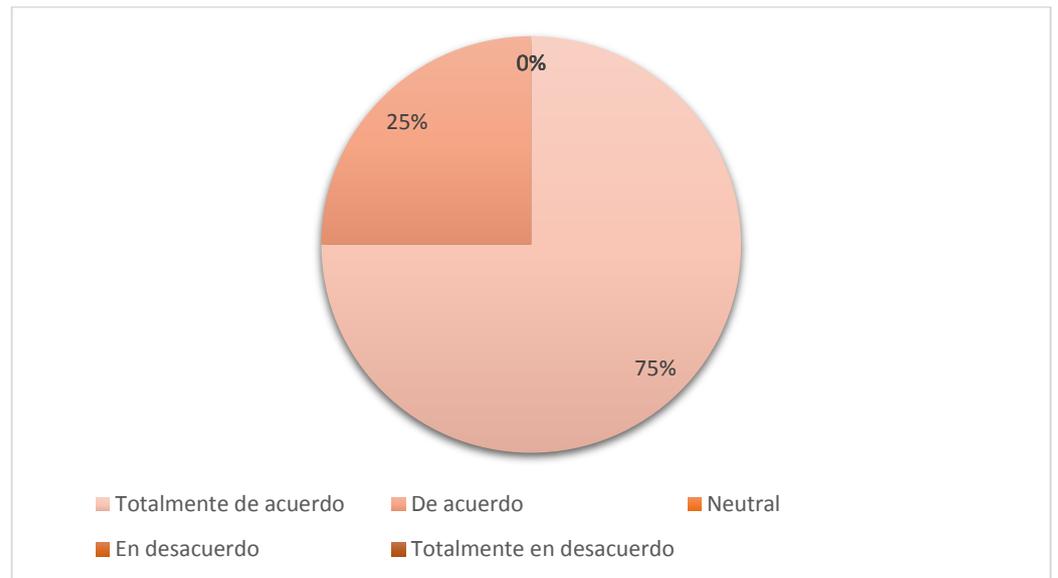


Figura 6. Los factores que provocan crisis varían según la empresa.

Elaborado por: La Autora

El 100% (8) de los encuestados estuvieron de acuerdo con que no todas las organizaciones pueden experimentar el mismo impacto ante una crisis y que todas las crisis son iguales, eso depende de muchas variables que giran en torno a la empresa.

7. Una estrategia para contrarrestar una crisis es la creación de un manual de crisis ante una situación emergente.

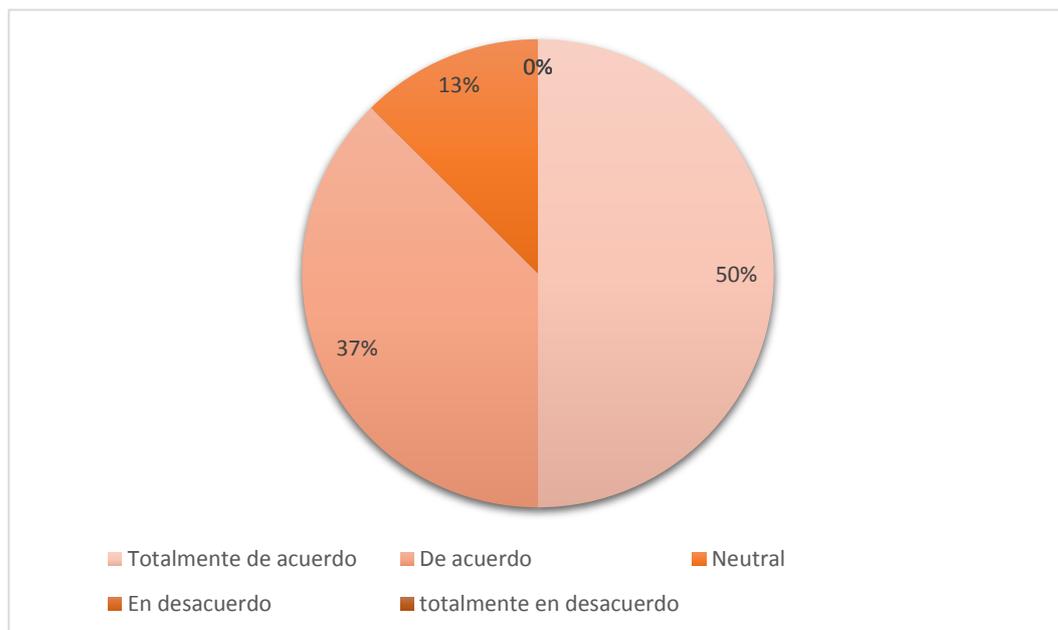


Figura 7. El manual de crisis es una estrategia para enfrentar una crisis organizacional

Elaborado por: La Autora

El 87 (7) de los encuestados asumieron que el manual de crisis es un camino apropiado para afrontar una crisis, sin embargo hubo un 13% (1) que consideró que bien puede ser necesario como irrelevante.

8. ¿Considera que es importante y necesario contar con formatos guías sobre los posibles mensajes que en casos de crisis podrían dirigirse a los diferentes grupos de interés?

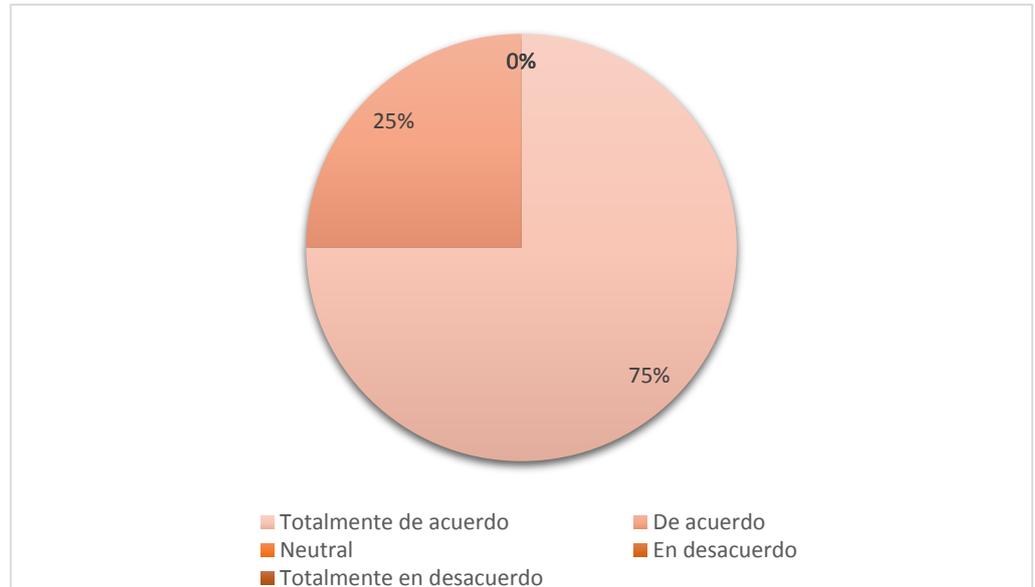


Figura 8. Importancia de contar con una guía de mensajes para comunicar en crisis.

Elaborado por: La Autora

El 100% (8) del área de comunicación percibió como positivo contar con una guía de mensajes para dirigirse a los públicos en medio de una crisis, ya que el 75% (6) dijo estar “totalmente de acuerdo” mientras que el otro 25% (2) sostuvo estar “de acuerdo”.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados expuestos en esta investigación se puede afirmar que el caso de TIA el 30S, es un ejemplo de empresas que manejan crisis basándose en la experiencia en el mercado y el conocimiento de sus públicos, pero no siempre se corre con la misma suerte. Por ello, se valida la importancia de contar con un material de apoyo que puede bien presentarse a través de un Manual de crisis, un Plan de Comunicación en Crisis, o un Comité de Crisis.

Según la entrevista que se realizó al Director Corporativo, después de siete años y varios incidentes enfrentados actualmente con la ayuda de una consultora externa y el área de comunicación se está elaborando un Manual de Crisis para la empresa. Otro gran paso que TIA dio en pro de las relaciones efectivas entre la empresa y sus diversos públicos fue la creación de dos áreas muy importantes en el ámbito comunicacional, estas son Relaciones Públicas y Comunicación Interna. Así como un Community Manager entrenado para gestionar y manejar las crisis más comunes en redes sociales.

A través de este trabajo se puede concluir que las empresas más reconocidas y posicionadas en la mente del mundo, no son las que generan mayores utilidades sino aquellas que velan por potenciar cada día con cada acción de comunicación su capital reputacional.

Los resultados extraídos de la escala de Likert que se aplicó en el área de comunicación de TIA, demuestra la percepción positiva de relación que hay entre comunicar apropiadamente en medio de una crisis y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), así lo confirmó un 87% del área con sus respuestas favorables.

Finalmente las organizaciones que no dirigen sus esfuerzos ni invierten recursos para elaborar una guía o un plan que les permita seguir a manera de lineamientos cuando llegue una crisis, se expone a varios riesgos, entre ellos, la pérdida de credibilidad ante sus públicos, una mala reputación, disminuyen sus ingresos por déficit en las ventas, culminado con la pérdida de acciones, gracias a que el mercado de valores es un juego de percepciones y su valor empezará a decaer.

Recomendaciones

Bajo el marco de esta investigación, se recomienda a la empresa TIA socializar el nuevo Manual de Comunicación con todas las áreas de la empresa, así como la elaboración inmediata del mapa de riesgos y la formación del Comité de Crisis.

Además se recomienda que los voceros de la organización hayan recibido alguna vez “media training”, para que estén preparados para ser la cara de la organización

ante los medios, que aunque solo es un segmento de los “stakeholders”, es el canal que replica la información a los demás públicos.

Contar con un Manual de Crisis no garantiza que la empresa no vaya a enfrentarse en algún momento a una crisis, tampoco es un archivo con todas las respuestas y soluciones a los problemas. Simplemente establece criterios para actuar como plan de contingencia, y su implementación contribuirá a disminuir el impacto negativo de cualquier crisis. Por ello se sugiere que el documento, plan, manual, o rutas de acción sea conciso y claro. Pues en el caso de TIA, no se puede dar por sentado que todos entienden un mismo lenguaje, en un universo diversificado de 7000 colaboradores, es preciso manejar una jerga simple, con la finalidad de que las acciones se entiendan y se puedan llevar a cabo con normalidad.

Referencias Bibliográficas

Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0 Cómo gestionar la Comunicación Corporativa en el Entorno Digital*. Barcelona: Editorial UOC.

Álvarez, L. F. (10 de Mayo de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-cambio-como-necesidad-y-desafio-de-las-organizaciones/>

ANDES , A. S. (2012). *El caos se apoderó de Guayaquil el 30 de septiembre de 2010*. Guayaquil: ANDES.

Anónimo. (2015). *PORTALCOMUNICACIÓN.COM*. Obtenido de http://www.portalcomunicacion.com/monograficos_det.asp?id=234

Arce, D. (26 de Abril de 2017). *MBA & Educación Ejecutiva* . Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/caso-united-airlines-como-enfrentar-una-crisis-y-construir-una-buena-reputacion>

Arceo, A. (2012). *El Portavoz en la Comunicación de las Organizaciones*. España: Universidad de Alicante.

Arroyo, I., Baladrón, A., & Martín , R. (2013). *SciELO*. Obtenido de Scientific Electronic Library Online: <http://www.scielo.cl/pdf/cinfo/n32/art08.pdf>

Asociación de Directivos de Comunicación Catalunya. (s.f). *www.dircom.org*. Obtenido de <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>

Augustine, N. (2001). Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar. En H. B. Review, *Gestión de la Crisis* (pág. 9). España: Ediciones Desuto S.A.

Augustine, N. R. (2001). Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar. En H. B. Review, *Gestión de la Crisis* (pág. 19). España: Ediciones Deusto, S.A.

- Balarezo Toro, B. D. (2014). Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Barquero, J. D., Medina, M., González, I., & Molina, V. (2010). *RePEc*. Obtenido de Research Papers in Economics: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v3n1-2010/RIAF-V3N1-2010-7.pdf>
- Cámara Chilena De La Contrucción. (s.f.). *Corporación de Desarrollo Tecnológico*. Obtenido de <http://www.cdt.cl/buenaspracticas/docs/Manual%20manejo%20crisis-comite-inmobiliario.pdf>
- Carretón, M. C., & Ramos, I. (2009). *RUA*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf)
- Casado, A. M., Mendiz, A., & Peláez, I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication&Society/Comunicación y Sociedad*, 26(1), 47-66.
- Com, S., Ackerman, S., & Morel, M. P. (2011). *Introducción a la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.
- Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Costa, J. (2011). *Identidad Corporativa*. Trillas.
- Crespo, A. (2012). *Ciencias UNEMI*. Obtenido de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/39/36>
- Currás, R. (2010). *docs.google.com*. Obtenido de <https://docs.google.com/document/d/1470x6PuAx8CCCXQKr2RzyPi1QaPkGg-GYjCkgup-vPO/edit>
- Domínguez, R. E. (marzo-mayo de 2013). *Razón y Palabra*.
- Escudero Noreña, E. (2014). Confluencias, interfaces y trayectos en la gestión comunicativa de la organización. En F. Véliz Montero, *Comunicación Organizacional: Nuevas preguntas para nuevos desafíos* (pág. 187). Quito: Editorial Quipus, CIESPAL.
- Flores Dávila, J. (2010). *La Comunicación Humana*. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Gálvez, B., & Vives, Á. (2011). Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito. En C. Ocampo, *Comunicación Empresarial* (págs. 142-146). Bogotá : Universidad de la Sabana.

- Gatti, I., & Bermúdez, R. (2010). Experiencias y reflexiones sobre la comunicación comunitaria en Argentina y América Latina. En G. Cicalese, *Comunicación Comunitaria* (pág. 20). Buenos Aires: LA CRUJÍA Ediciones.
- Henández Flores, H. G., Sánchez Reina, J., & Mejía Castillo, A. (25 de Mayo de 2010). ALAIC. Obtenido de Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación : <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/190/194>
- INEN. (2014). *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 31000*. Quito.
- Infobae. (11 de Abril de 2017). *Infobae*. Obtenido de <http://www.infobae.com/america/eeuu/2017/04/11/united-airlines-perdio-casi-usd-1-000-millones-por-el-escandalo-del-pasajero/>
- Islas, O. (2012). *Infoamerica*. Obtenido de http://www.infoamerica.org/icr/n07_08/islas.pdf
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: McGraw-Hill España.
- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverría, M. (2002). *España 2010: Mercado Laboral Proyecciones e implicaciones empresariales*. España: Ediciones Diaz de Santos .
- Kofman, F. (Enero de 2014). Conversando con Fredy Kofman sobre su último libro: "la empresa consciente" un desafío de todos los días. (F. Véliz, Entrevistador)
- La Hora. (1 de Enero de 2011). *La Hora*. Obtenido de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101071282#.WQZGEPk1_IU
- López, D. (2011). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En M. C. Ocampo Villegas, *Comunicación Empresarial* (Segunda ed., pág. 41). Bogotá, Colombia : Universidad de La Sabana.
- Luchessi, L. (2010). Comunicación, agendas y procesos de intervención en contextos digitales. En G. Cicalese, *Comunicación Comunitaria* (pág. 78). Buenos Aires : LA CRUJÍA Ediciones .
- Menéndez, T. (30 de Septiembre de 2014). *Ecuavisa*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/82440-asi-vivio-pais-30-septiembre-2010>
- Ocampo, M. C. (2011). Comunicar para mejorar la calidad. En M. C. Ocampo Villegas, *Comunicación Empresarial* (pág. 253). Bogotá: Universidad de la Sabana.
- RAE, R. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=BHwUydm>
- Real Academia Española. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=AVBbFZW>
- Rivera, A. (05 de Julio de 2015). *Cultura Comunicación y Clima*. Obtenido de <http://culturacomunicacionyclima.com/medios-vs-herramientas-de-comunicacion-interna-cual-es-la-diferencia/>

- Scheinsohn, D. (Agosto de 2010). *SCIELO*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232010000300002&script=sci_arttext&tlng=en
- (s.f.).
- Sonnenfeld, S. (2001). Política de medios de comunicación - ¿ Qué política de medios de comunicación? En H. B. Review, *Gestión de la Crisis* (págs. 147-175). España: Ediciones Deusto, S.A.
- Sosa, J. A. (2013). *Manual de Teoría de la Comunicación: I primeras explicaciones*. Bogotá: Universidad del Norte.
- Torrío Villanueva , E. R. (2010). *Comunicación: de las matrices a los enfoques*. Quito: Editorial "Qui pus" CIESPAL.
- Valarezo, K., Valdiviezo, K., & Córdova, J. (19 de Marzo de 2015). *Revista Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a15v36n13/15361309.html>
- Vargas Pedraza, D. (2014). Las narrativas, factor transformador de las dinámicas culturales en la organización. En F. Véliz Montero, *Comunicación Organizacional: Nuevas preguntas para nuevos desafíos* (pág. 33). Quito: Editorial "Quipus" CIESPAL.
- Vilanova , N., & Cabanas, C. (Julio - Agosto de 2015). *Capital Humano*. (W. K. Espana, Ed.) Obtenido de www.capitalhumano.es