

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS**

**TEMA: Diseño de estrategias de conflictos potenciales para organizaciones
mediáticas televisivas. Caso Teleamazonas.**

AUTORA: Karina Cárdenas Riofrío

DIRECTOR: Master Darío Ramos Grijalva

QUITO – ECUADOR

Mayo del 2010

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres, quiénes me han apoyado a lo largo de mi vida. A mis hermanas por darme su amor y comprensión.

A mi Director de Tesis, Master Darío Ramos, por su paciencia y apoyo en la elaboración de este trabajo. Gracias por ser un ejemplo de persona y maestro.

Agradezco al Master Jorge Dousdebés, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, quién siempre me ayudó y me brindó su apoyo incondicional.

A mi maestra, Master Cecilia Céspedes, por compartir conmigo su conocimiento y brindarme su apoyo y amistad desde el inicio. Y porque gracias a ella, decidí estudiar la carrera que hoy culmino. Gracias por su afecto y cariño especial que siempre me ofreció.

A mi maestra y amiga, Licenciada Paulina Puga, por sus invaluable consejos no solo en el área profesional, sino también enseñanzas de vida. Gracias por apoyarme en los momentos más difíciles y por darme una mano amiga.

Y sobre todo agradezco a Dios, por permitirme despertar cada día, y por ponerme tantas pruebas de resistencia. Gracias a ello, conocí el significado de la constancia aún en los momentos difíciles, y es por eso que las cosas que tengo en la vida, son para mí, tesoros invaluable.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos quienes creyeron en mí.

En especial a mis padres, Ing. Marco Cárdenas y Dra. Wilma Riofrío, quienes me han brindado su amor infinito y por ser la razón más hermosa de mi vida.

A mis hermanas Patricia y Alexandra, que han estado junto a mí en todo momento. A mis sobrinos Carlos, Alexandra, Karla y Juan. A Carlos Torres que siempre ha sido para mí, un hermano.

A todos quienes estuvieron en mi vida, y que de alguna u otra forma me ayudaron a ser mejor ser humano.

Del contenido de la presente tesis,
se responsabiliza la autora

Karina Cárdenas Riofrío
C.I. 172041238 - 4

PROTOCOLO DE TESIS..... VIII

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	VIII
2. TÍTULO DEL TEMA	VIII
3. OBJETIVOS	IX
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	IX
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	IX
4. IDEA A DEFENDER	IX
5. MARCO CONCEPTUAL	X
5.1. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	X
5.2. DEFINICIONES OPERACIONALES	XI
6. MARCO TEMPORO ESPACIAL.....	XII
7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	XII

CAPÍTULO I..... 1

1. GENERALIDADES	1
1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	1
1.1.1. Entorno General.....	1
1.1.2. Entorno Tecnológico	4
1.1.3. Entorno Ambiental.....	5
1.1.4. Entorno Político.....	6

CAPÍTULO II..... 12

2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. ESTRATEGIA DE CONFLICTOS POTENCIALES COMO HERRAMIENTA DE RELACIONES PÚBLICAS	12
2.1.1. Gestión de Conflictos Potenciales: Issues Management.....	12
2.1.2. Entorno.....	14
2.1.3. Públicos de la Gestión de Conflictos Potenciales.....	17
2.1.4. Opinión Pública	19
2.1.5. Líderes de Opinión.....	22
2.1.6. Los Medios de Comunicación de Masas	24
2.1.7. Crisis	26
2.1.8. Crisis Institucionales	27
2.1.9. Planificación de Crisis	31
2.1.10. Formación del Comité de Crisis.....	37
2.1.11. Comunicación en Crisis Empresariales	38
2.1.12. Posibles causas de una Crisis.....	42
2.1.12.1. Fenómenos Naturales	42
2.1.12.2. Acontecimientos Políticos y Conflictos Sociales	42
2.1.12.3. Eventos de Origen Criminal.....	43
2.1.12.4. Asuntos Jurídicos	43
2.1.12.5. Hechos de Tipo Económico.....	43
2.2. LA IMAGEN EN LAS ORGANIZACIONES MEDIÁTICAS.....	44
2.2.1. Imagen	44
2.2.2. Imagen Institucional	45
2.2.3. Grupo Social.....	47
2.2.4. Públicos.....	48

2.2.5.	Vínculos de la Organización	51
2.2.6.	Comunicación Social.....	53
2.2.7.	Comunicación versus Información.....	54
2.2.8.	Persuasión	55
2.2.9.	Medios de Comunicación.....	57
2.2.10.	Gestión de Relaciones Públicas en los Medios de Comunicación Masivos	60
2.2.11.	Medios de Comunicación Audiovisuales	63
2.2.12.	Influencia de los Medios de Comunicación Audiovisuales en la Percepción de los Públicos	64
2.3.	LAS RELACIONES PÚBLICAS Y SU GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES EN LA MINIMIZACIÓN DE LOS IMPACTOS NEGATIVOS	67
2.3.1.	La Comunicación: Generalidades.....	68
2.3.2.	Origen de la Comunicación.....	69
2.3.3.	Definición de Comunicación.....	71
2.3.4.	Modelos del Proceso de Comunicación.....	73
2.3.5.	Proceso Comunicativo	79
2.3.6.	Ruido en la Comunicación	81
2.3.7.	Importancia de la Comunicación.....	83
2.3.8.	Tipos de Comunicación.....	85
2.3.9.	Gestión de Relaciones Públicas: Aspectos Generales.....	87
2.3.10.	Cronología de las Relaciones Públicas	89
2.3.11.	Definición de Relaciones Públicas.....	93
2.3.12.	Importancia de las Relaciones Públicas en la Organización.....	94
2.3.13.	Desarrollo del Programa de Relaciones Públicas	96
2.4.	MARCO INSTITUCIONAL	102

CAPÍTULO III..... 108

3.	INVESTIGACIÓN	108
3.1.	METODOLOGÍA.....	108
3.2.	UNIDAD DE ANÁLISIS	108
3.3.	POBLACIÓN O UNIVERSO	108
3.4.	MUESTRA	109
3.5.	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	109
3.6.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	109
3.7.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	110
3.8.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	110
3.9.	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	111
3.9.1.	Modelo de la Encuesta.....	111
3.9.2.	Modelo de la Entrevista.....	112
3.10.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	113
3.10.1.	Interpretación de los Datos	113
3.11.	INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	121
3.12.	CONCLUSIÓN DE ENCUESTAS	124
3.13.	ENTREVISTAS	125
3.13.1.	Entrevista Uno	125
3.13.2.	Entrevista Dos.....	127
3.14.	CONCLUSIÓN DE ENTREVISTAS	129
3.15.	CONCLUSIONES GENERALES DE INVESTIGACIÓN	129

CAPITULO IV 131

4. PLANIFICACIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES PARA MEDIOS DE COMUNICACIÓN TELEVISIVOS	131
4.1. ANTECEDENTES.....	131
4.2. OBJETIVOS.....	132
4.2.1. Objetivo general.....	132
4.2.2. Objetivos específicos.....	133
4.2.3. Requerimientos.....	133
4.3. DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.....	134
4.4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD POR TÁCTICA.....	137
4.5. DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS TÁCTICAS.....	145
4.6. PLANIFICACIÓN POR TÁCTICA.....	149
4.7. CUADRO DE PRESUPUESTO.....	151
4.8. EVALUACIÓN Y CONTROL POR ESTRATEGIA.....	152
4.9. EVALUACIÓN Y CONTROL POR TÁCTICA.....	153
4.10. MANUAL DE CONFLICTOS POTENCIALES.....	156
4.10.1. Justificación.....	156
4.10.2. Objetivos del Manual de Conflictos Potenciales.....	156
4.10.3. Instrucciones.....	156
4.10.4. Misión Organizacional.....	157
4.10.5. Integrantes del Comité de Crisis.....	157
4.10.5.1. Funciones.....	158
4.10.6. Especificaciones del Manual de Conflictos Potenciales.....	158
4.10.7. Fichero de evaluación de conflictos C.I.V.....	159
4.10.7.1. Conflicto I: Desastres Naturales.....	160
4.10.7.2. Conflicto II: Conflictos Sociales.....	164
4.10.7.3. Conflicto III: Conflictos de origen criminal.....	167
4.10.7.4. Conflicto IV: Injurias y atentado contra la credibilidad.....	170
4.10.7.5. Conflicto V: Atentado contra las instalaciones.....	173
4.10.7.6. Conflicto VI: Cambio de directiva o de propietario.....	176

CAPITULO V 180

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	180
5.1. CONCLUSIONES.....	180
5.2. RECOMENDACIONES.....	181

BIBLIOGRAFÍA GENERAL..... 183

ANEXOS 185

1. Planteamiento del Problema

Toda organización se encuentra expuesta a enfrentarse ante una crisis ya sea de tipo interno o externo, como resultado la organización perderá su credibilidad en los públicos vinculados y su imagen se verá resquebrajada ante la opinión pública. Una crisis se caracteriza por ser inesperada, por lo tanto el profesional de Relaciones Públicas debe anticiparse ante los hechos para lograr contrarrestar los efectos negativos que pueden presentarse, gestionando una comunicación eficaz mediante una continua investigación del entorno.

Una institución, independientemente de su naturaleza, debe prever cualquier tipo de eventualidad que pueda afectar su normal desarrollo y desempeño. Para lograrlo la organización debe contar con una planificación de estrategias de prevención para posibles crisis. En la actualidad las instituciones mediáticas se han visto amenazadas desde el punto de vista legal y político, por lo que se deben diseñar estrategias no solo para contrarrestar los efectos negativos de forma inmediata sino a largo plazo. En el caso de Teleamazonas, la falta de un departamento de Relaciones Públicas que conozca del manejo comunicacional de una crisis ha dificultado superar los inconvenientes del entorno.

2. Título del Tema

Diseño de estrategias de conflictos potenciales para organizaciones mediáticas televisivas. Caso Teleamazonas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Minimizar el impacto de los sucesos provenientes del entorno que puedan afectar la imagen de Teleamazonas, mediante el diseño de estrategias de conflictos potenciales.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar una investigación y análisis de la situación actual del entorno en el que se desarrolla la organización
- Conocer las posibles crisis que se pueden presentar en las organizaciones
- Determinar el papel de las Relaciones Públicas, en el transcurso de una crisis institucional
- Establecer la influencia de los medios de difusión televisivos en la opinión pública
- Analizar la Gestión de Relaciones Públicas en las organizaciones
- Establecer acciones de Relaciones Públicas para minimizar el impacto negativo de la crisis, con el diseño de estrategias de conflictos potenciales que contrarresten el efecto negativo en los públicos.

4. Idea a Defender

Con la implementación de estrategias de conflictos potenciales se logrará minimizar el impacto negativo que se produce en la imagen de las organizaciones especialmente, en las organizaciones mediáticas como es el caso específico de Teleamazonas. Al planificar acciones de Relaciones Públicas se logrará disminuir las repercusiones en la imagen organizacional.

5. Marco Conceptual

5.1. Definiciones Conceptuales

- Estrategia de conflictos potenciales: “La gestión de conflictos potenciales es la capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación de políticas, y todas las cualidades en asuntos públicos, para lograr un objetivo: una participación significativa en la creación de la política que afecta al destino personal e institucional”¹
- Imagen corporativa o institucional: “Es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta... Definimos la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como el resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”².
- Empresas mediáticas: “Son una institución social, que se encarga de producir y distribuir ‘conocimiento’ en forma de información, ideas y cultura, como una respuesta a necesidades sociales colectivas o a demandas individuales. Operan casi exclusivamente en la esfera pública y comprenden instituciones abiertas en las que todos pueden participar como receptores y también, en ciertos casos como emisores. Su carácter público también viene dado por el hecho de que tratan cuestiones públicas sobre los que se presume que la opinión pública se formará un juicio de valor”³.
- Relaciones Públicas institucionales: “Las Relaciones Públicas son una función directiva independiente que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una

¹SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.223

²CAPRIOTTI, Paul. “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” Editorial Ariel. Barcelona – España 1999. P. 28-29

³PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 218-219

organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alertar para ayudar a anticipar las tendencias. Utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas”⁴

5.2. Definiciones Operacionales

- Estrategia de conflictos potenciales: Es la planificación ordenada y sistemática que la organización diseña con el objetivo principal de contrarrestar el impacto y la afectación que la institución y sus públicos vinculados pueden sufrir frente a acontecimientos provenientes del entorno, y que causan el debilitamiento y credibilidad institucional. Esta planificación comunicacional intenta cambiar la opinión pública y la percepción de los públicos, para que sea favorable hacia la organización durante un conflicto institucional.
- Imagen corporativa o institucional: Es el conjunto de atributos que la organización proyecta a sus públicos vinculados, y que forman de ella una conceptualización. Esta imagen institucional, comprende una serie de atributos que se forman en un lapso de tiempo, y que forman la credibilidad y aceptación. Es un atributo meramente intangible y subjetivo que puede ser fácilmente destruido cuando se enfrenta a un conflicto.
- Empresas mediáticas: Son entes organizacionales con fines de lucro. Estas empresas mediáticas tienen como objetivo transmitir conceptos, ideas, conocimientos e información, a través de un medio técnico. Su información se dirige a múltiples y diversas audiencias, que son contabilizadas a través de raiting. Además son organizaciones que independientemente de su

⁴WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 4

naturaleza deben poseer una estructura sólida interna que sea proyectada hacia afuera.

- **Relaciones Públicas Institucionales:** Es la gestión directiva que ayuda en la creación y fortalecimiento de los vínculos entre la organización y sus públicos, obteniendo así, una relación de mutuo acuerdo. Se encarga de orientar a la organización con base en políticas empresariales, en el análisis y procesamiento del comportamiento de sus públicos a favor de la organización, mediante planes estratégicos comunicacionales.

6. Marco Temporo Espacial

Este trabajo se llevó a cabo durante el segundo semestre del 2009; y la propuesta se ha desarrollado para la ciudad de Quito, específicamente tomando en cuenta como caso al medio de comunicación televisivo Teleamazonas. Este trabajo de investigación se culminó en el primer trimestre del 2010.

7. Alcance de la Investigación

La siguiente propuesta tiene como finalidad conocer los aspectos principales provenientes del entorno, y que pueden ser causante de un conflicto institucional. Esto ayudará a la organización a conocer con anticipación y estar preparada para cuando una crisis se presente y poder reaccionar de forma adecuada y rápida frente a los efectos de estos acontecimientos.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Análisis del Entorno

1.1.1. Entorno General

Una crisis es un suceso que afecta de forma negativa al normal desarrollo de los hechos. Ciertamente las crisis pueden afectar a las instituciones de forma individual, pero además pueden perturbar de forma colectiva a las instituciones que se desempeñan dentro de una misma rama; así como altera a los diferentes factores del entorno en los que se desarrolla la sociedad. Una crisis también puede afectar de forma totalitaria incluso hasta llegar a ser una crisis mundial.

Durante las últimas décadas las crisis que han afectado a la humanidad han sido diversas, han afectado a diferentes factores de la sociedad, y se han presentado de forma distinta. Inclusive sus consecuencias no han sido homogéneas, y cada una repercute de forma individual.

Con el auge de la globalización, la comunicación inmediata, el periodismo amarillista, los desastres financieros, de producción e incluso de salubridad; las crisis han logrado desestabilizar muchos sectores como el económico, político, cultural entre otros, y la práctica de comunicar en tiempos de crisis se ha convertido en una herramienta de Relaciones Públicas indispensable en las labores cotidianas del profesional dentro de las instituciones tanto públicas, privadas y gubernamentales.

El mundo actual enfrenta una serie de cambios y transformaciones, que modifican la forma en que la humanidad comprende la realidad⁵. El incremento de la comunicación inmediata y el desarrollo tecnológico y científico permite a la humanidad desarrollarse de forma acelerada a diferencia de siglos anteriores.

Esta aceleración, desarrollo y comunicación inmediata permite en cierto grado el desarrollo tanto de las organizaciones como de los individuos, pero con esto además viene la responsabilidad de conocer y estar preparado frente a los hechos que suceden en el entorno, modificando tanto las actitudes de la organización, así como de los individuos que se desenvuelven alrededor.

Si nos dirigimos específicamente a hablar de crisis institucionales, el valor de la responsabilidad que éstas deben tomar frente a los sucesos es inmenso. Es por esto que la organización debe obligatoriamente estar preparada frente a hechos que afecten de forma negativa a su imagen como institución.

Para hablar de crisis mundiales, necesariamente se debería observar la total trayectoria de la sociedad, pues cada suceso desencadena el siguiente, y la mayoría de las crisis surgen a partir de las necesidades y sucesos que se han desarrollado en el transcurso de la sociedad. Durante el siglo XX el mundo fue testigo de innumerables crisis a nivel mundial, muchas de estas crisis desencadenaron en guerras, gran parte de ellas, por obtener mayor poder frente a otras naciones. Todos los conflictos que se han desatado a través de la historia de la sociedad han logrado que en la actualidad los cambios estructurales sean evidentes en todos los ámbitos como el laboral, social, científico, económico y político.

Toda la lucha por obtener el poder industrial y el dominio del mercado mundial, nace a partir del fin de la Primera Guerra Mundial, pues este conflicto afectó el normal desempeño de la sociedad, y los poderes financieros sufrieron cambios drásticos. Los países quedaron envueltos en una crisis financiera interna;

⁵Cfr. VÁSQUEZ, Lola. SALTOS, Napoleón. "Ecuador su Realidad" Editorial Fundación José Peralta. Décimo sexta Edición. Quito – Ecuador. 2008 P. 13

hundidos en los precipitados costos de los suministros básicos de consumo; los gobiernos optaron por un modelo de mercado interno y de industrialización diferente al que se manejaba; como era el de importación.

Esto desarrolló un clima de evidente competitividad industrial y productiva entre la mayoría de los países por obtener el control mundial. Fue a partir de esto que surge el inicio de la Segunda Guerra Mundial, que desencadenó aún más conflictos en los años posteriores, por el interés de conquista.

En la década de los años 70 surge el sistema de capital financiero conocido como globalización⁶, principalmente en países altamente industrializados que alcanzaron tasas de crecimiento aceleradas, lo que llevó a que estos países expandan sus relaciones comerciales con el resto de los países acumulando capitales, mediante entes transnacionales, expandiendo sus límites con respecto al mercado⁷.

Con esto se abre una división entre los capitales productivos y los capitales bancarios, por lo que el dinero cobra autonomía aunque no contaba con una representación ni respaldo. Surge entonces el endeudamiento de los Estados Unidos. Al ver el inicio de la pérdida económica, Estados Unidos incrementa la tasa de interés de las deudas financieras y créditos otorgados a los Países en Vías de Desarrollo hasta en un 10%, obviamente con mayores intereses norteamericanos. Muchos Países en Vías de Desarrollo, principalmente pertenecientes a Latinoamérica, entran en una crisis por la deuda entre 1982 y 1983. Fue entonces que el flujo de capital de las Naciones y la concentración de riquezas se centralizaron hacia un principal núcleo, Estados Unidos.⁸

Sin embargo, el sistema implementado de la globalización, no se centra únicamente en la economía, pues abarca aspectos como el político, social, tecnológico, comunicacional, entre otros.

⁶Cfr. VÁSQUEZ, Lola. SALTOS, Napoleón. "Ecuador su Realidad" Editorial Fundación José Peralta. Décimo sexta Edición. Quito – Ecuador. 2008 P. 23

⁷MIÑO, Patricio. "Elementos de Economía". Editorial Técnica Moderna. Sexta Edición. Quito – Ecuador P.171

⁸Cfr. VÁSQUEZ, Lola. SALTOS, Napoleón. "Ecuador su Realidad" Editorial Fundación José Peralta. Décimo sexta Edición. Quito – Ecuador. 2008 P. 24-26

1.1.2. Entorno Tecnológico

El acelerado crecimiento en la tecnología ha logrado ayudar en la automatización de la productividad, haciendo aún más eficiente el sistema. Sin embargo, existe una mayor demanda de mano de obra calificada que es muy escasa, por lo tanto las remuneraciones salariales son relativamente bajas. Pero son las potencias económicas las que dominan los avances tecnológicos, pues los Países en Vías de Desarrollo no consiguen invertir un capital significativo en investigación y desarrollo para lograr situarse como competencia.

El crecimiento de los Países en Vías de Desarrollo es cada vez más difícil, pues las grandes potencias al ser las evidentes dueñas del poder financiero y comercial, crean aranceles de exportación a los países pequeños, lo cual dificulta la igualdad de posibilidades. Estos Países en Vías de Desarrollo no cuentan con los subsidios necesarios por parte del gobierno para lograr una mayor producción a diferencia de las potencias que incrementan los subsidios haciendo que los productos de exportación mantengan la competitividad dentro del mercado mundial.

Toda esta inequidad entre los países, que hace que las potencias conserven y multipliquen su poder y los Países en Vías de Desarrollo mantengan la insatisfacción interna, crea un desequilibrio en el mercado financiero internacional. Esta inequidad también lleva a que la mediana y pequeña empresa, sobre todo en Latinoamérica, tenga constantes crisis financieras que lleva en muchas ocasiones a la quiebra. Este tipo de hechos afecta directamente en la economía de los países latinoamericanos y en las empresas nacionales que no pueden crear una dura competencia frente a las transnacionales que cuentan con capitales principales de Estados Unidos.

Las interminables crisis financieras inician en 1994 que desata una alta inflación en algunos países, al extenderse a otras naciones que han sufrido un constante estancamiento; la economía y el mercado mundial es aún más inestable. A mediados del 2000 esta crisis alcanzó a la que se enmarcaba

como potencia mundial, es decir Estados Unidos, y se agudizó con mayor rapidez a partir del atentado del 11 de septiembre del 2001. Esta crisis trajo la evidente recesión mundial que se refleja en el lentificado crecimiento de la economía⁹.

Con respecto a los Estados Unidos, se puede identificar claramente el suceso inmediato que desencadenó esta crisis, la guerra contra Irak es la consecuencia de la desaceleración económica, pues el Gobierno destinó gran parte de sus recursos económicos en equipo bélico, sin contar con las pérdidas humanas que se han dado. Este hecho afectó además a los aliados como España, Inglaterra, Francia, Alemania e Italia, que claramente eran consideradas como potencias económicas del primer mundo.

1.1.3. Entorno Ambiental

Uno de los temas que ha generado mayor controversia durante los últimos años en la sociedad, es la preocupación del calentamiento global y la importancia de la preservación del medio ambiente. Todo el desarrollo y avance en la industria y en la tecnología ha desencadenado un colapso en el normal desarrollo del medio ambiente, todo este abuso del ambiente se ha reflejado en los cambios drásticos que se producen constantemente en el clima. La causa principal del agotamiento del medio ambiente es la continua emisión de bióxido de carbono, y de los constantes desechos tóxicos que son lanzados a los mares, lagos; y en general a la naturaleza.

Ecuador es un país que posee una amplia diversidad, pues en su extensión residen una gran cantidad de especies de fauna y flora. Aproximadamente el 18% del territorio del país es considerado como Área Protegida, con el objetivo de proteger y preservar la biodiversidad¹⁰. Todos estos ecosistemas se encuentran en constante peligro debido al grado de amenaza de las

⁹Cfr. VÁSQUEZ, Lola. SALTOS, Napoleón. "Ecuador su Realidad" Editorial Fundación José Peralta. Décimo sexta Edición. Quito – Ecuador. 2008 P. 30-39

¹⁰Cfr. VÁSQUEZ, Lola. SALTOS, Napoleón. "Ecuador su Realidad" Editorial Fundación José Peralta. Décimo sexta Edición. Quito – Ecuador. 2008 P. 100

actividades no controladas de la humanidad. Es por esto que se ha creado una conciencia social con respecto a este tema, con el afán de preservar los recursos naturales.

1.1.4. Entorno Político

La situación política del Ecuador es un aspecto importante, que directamente incide en el desarrollo del país. La trayectoria política del Ecuador es amplia, sin embargo debemos concentrarnos en los últimos Gobiernos, especialmente los que inician a partir del fin de la Junta Militar de 1976. En este año el Ecuador inicia un proceso de reestructuración del Estado en el sistema constitucional.

‘La Fuerza del Cambio’ fue uno de los principales compromisos de Jaime Roldos, que asumió el poder en 1979, poseía una orientación política populista. Tuvo que enfrentar la crisis que se produjo con Perú por cuestiones limítrofes, a lo cual los sectores sociales respondieron positivamente. Roldos falleció en un accidente en 1981, siendo aún Presidente de la República.

Oswaldo Hurtado, asume el poder ese mismo año. Tuvo que afrontar la crisis financiera de 1982 por la caída del precio del petróleo. En este periodo se agudiza el problema con la deuda externa, que obligó al Presidente a responder con medidas que como consecuencia favorecieron a los sectores económicos, mientras que los sectores populares sufrieron numerosos circunstancias como fue la ‘sucretización’.¹¹

En 1984 asume el poder León Febres Cordero con una clara orientación derechista. En este Gobierno se decretaron las medidas que favorecieron en un alto grado a los dueños de la banca y las industrias. Inició una apertura del capital extranjero, que benefició a estos sectores con ‘precios reales’ y

¹¹Cfr. VÁSQUEZ, Lola. SALTOS, Napoleón. “Ecuador su Realidad” Editorial Fundación José Peralta. Décimo sexta Edición. Quito – Ecuador. 2008 P. 138

perjudicó a los sectores populares. Todo esto llevó al país a una interminable lucha mediante protestas que fueron fuertemente castigadas por el Gobierno.

En 1988, Rodrigo Borja asume el Gobierno, en su período se intenta mejorar la educación a través de una intensa campaña de alfabetización. Además el movimiento indígena toma gran importancia, pues buscaba obtener mayor poder político y el establecimiento de un Estado plurinacional.

En 1992, Sixto Durán Ballén se convierte en Presidente del Ecuador, que poseía orientación política derechista. Decretó una política económica fuerte, mediante la eliminación de subsidios; se aumentó la deuda externa y se implementó una política de 'modernización' que privatizó las empresas estatales. Se realizaron cambios y reformas en la Constitución, que se aprobó en 1998. Estas reformas fortalecieron el poder legislativo.

Este Gobierno tuvo que afrontar el conflicto bélico que se suscitó en enero de 1995 con el vecino país sureño, por discrepancias con respecto a la limitación territorial. Durante el conflicto la sociedad ecuatoriana se fortaleció como unidad nacional. Otra crisis que tuvo que afrontar en Gobierno fueron los escándalos de corrupción, que involucraba a conocidos políticos acusados en pésimos manejos económicos y administrativos.

En el proceso electoral de 1996, es elegido como Presidente, Abdalá Bucaram. Este Gobierno se caracterizó por el extremado nepotismo, corrupción e intolerancia, que provocó en el pueblo ecuatoriano un total malestar que llevó a constantes manifestaciones, en febrero de 1997 se convoca entonces a un paro general en todo el país que exigía la renuncia del Presidente. Por esta razón el Congreso Nacional destituye al Presidente por incapacidad y nombra como Presidente Interino a Fabián Alarcón.

El nuevo Gobierno, de Fabián Alarcón mantiene medidas políticas similares a las de su antecesor. En este período la corrupción siguió siendo una de las principales crisis, y los decretos presidenciales carecieron de claridad. Además el Gobierno tuvo que afrontar los destrozos en la costa ecuatoriana debido al

fenómeno climático 'El Niño'. Durante este periodo también se forma la Asamblea Nacional, que tenía como objeto realizar reformas y cambios a la Constitución y que fue aprobada el 10 de Agosto del 1998.

Una nueva elección electoral, eligió como nuevo Mandatario a Jamil Mahuad. Este nuevo Gobierno nombra a un Gabinete Ministerial proveniente en su mayoría del sector bancario y empresarial. En este período se eliminaron los subsidios de productos como el gas, diesel y de servicios como la energía eléctrica. Además tuvo que enfrentar la caída del precio mundial del petróleo que trajo un desbalance comercial interno. Además eliminó el impuesto a la renta por lo que las clases medias se ven fuertemente afectadas. Muchas instituciones bancarias entonces se veían en crisis institucionales que llevaron en muchos casos a la quiebra y al cierre definitivo. Como una medida de solución se crea la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD).

La moneda entonces se devalúa de forma acelerada, y para llenar el déficit fiscal el Gobierno incrementa el monto de la deuda externa. Sin embargo, la distribución interna incrementó la pobreza en un 73% en los ecuatorianos¹². El desempleo se agudizó, mientras las clases altas incrementaron sus ingresos. Para contrarrestar la crisis el Gobierno decreta un feriado bancario, el descontento social se hizo sentir, los movimientos sociales entonces convocaron a innumerables huelgas y paros nacionales.

A todos estos conflictos sociales y políticos se suma el establecimiento de una Base Militar Norteamericana en Manta, justificado por el Gobierno como beneficio y respaldo al país, lo cual crea mayor insatisfacción en la sociedad ecuatoriana. En enero del 2000 el Gobierno decreta la dolarización en el Ecuador para detener el alza incontrolable de la moneda americana. Todos estos decretos presidenciales, logran como consecuencia el total levantamiento de los movimientos sociales, políticos y oficiales. El 21 de enero se logra la destitución del Presidente Mahuad y el poder lo toma la junta conformada por Antonio Vargas presidente de la CONAIE, el general Carlos Mendoza y Carlos

¹²Cfr. VÁSQUEZ, Lola. SALTOS, Napoleón. "Ecuador su Realidad" Editorial Fundación José Peralta. Décimo sexta Edición. Quito – Ecuador. 2008 P. 143

Solorzano ex presidente de la Corte Suprema de Justicia. Esta junta dura en el poder pocas horas por lo cual el Vicepresidente Gustavo Noboa asume el poder presidencial.

El nuevo Gobierno mantiene los decretos de dolarización. En este período surgen los conflictos con Colombia, por el establecimiento de la Base Militar en Manta. Además la participación del Ecuador en el ALCA desprende innumerables luchas y discrepancias entre los sectores empresariales y de producción. Se da una mayor apertura al capital extranjero. Por todos estos motivos el Gobierno de Noboa tuvo que afrontar una fuerte oposición.

El Gobierno representado por el coronel Lucio Gutiérrez en alianza con el Movimiento Pachakutik – Nuevo País con ideología de izquierda, asumen el poder. La alianza duró por pocos meses, y fue reemplazada por una alianza con el PSC. El Gobierno de Gutiérrez estuvo envuelto por diversos errores. El mayor conflicto se da cuando una mayoría del Congreso Nacional decide cesar las labores de 27 magistrados pertenecientes a la Corte Suprema de Justicia, lo cual fortaleció la oposición hacia el Presidente. La Corte temporal entonces decide revocar las órdenes de prisión contra Abdalá Bucaram, Alberto Dahik y Gustavo Noboa, a lo cual se inician fuertes manifestaciones denominada la ‘rebelión de los forajidos’ liderada principalmente por Radio La Luna. El 20 de Abril del 2005 el Presidente es destituido por abandono del cargo, y el Congreso reconoce al Vicepresidente Alfredo Palacio como el nuevo mandatario del país.

La ‘rebelión de forajidos’ al ser un movimiento débil no logra el objetivo desestabilizar el sistema de Gobierno y del Congreso Nacional, por lo que el nuevo Mandatario mantiene el mismo sistema gobernante. Los poderes ministeriales fueron delegados a grupos ligados a los sectores empresariales de siempre, por lo que el descontento social se incrementó. Este Gobierno se caracteriza por la falta de decisión en la política interna.

Las elecciones del 2006 eligen como Mandatario al economista Rafael Correa, el cual inicia con una amplia aceptación, por su compromiso de cambio en el

país, su popularidad y aprobación por parte de la ciudadanía es evidente. El Gobierno de Correa se basa en el socialismo del siglo XXI que se ha desarrollado con mayor rapidez en Latinoamérica.

La política del Gobierno se ha basado en la equidad e igualdad de los recursos destinados para los ecuatorianos. Su Gabinete Ministerial por lo tanto ha sido representado en igualdad de género. Sus decretos presidenciales han logrado imponer mayores impuestos al sector bancario y empresarial, que como consecuencia ha aumentado el descontento de estos sectores.

Durante este período se han mantenido y creado subsidios destinados a servicios de consumo básico que han beneficiado a las clases pobres del país. Sin embargo, también ha tenido que enfrentar numerosos conflictos, que han creado gran discrepancia. El conflicto que afectó la imagen del Gobierno fue el que se produjo con Colombia en marzo del 2008. La crisis se produce cuando las Fuerzas Militares de Colombia incursionaron e invadieron territorio Ecuatoriano con el objetivo de destruir una base en la que se encontraba el segundo al mando de las Fuerzas Revolucionarias de Colombia (FARC).

El Gobierno además ha tenido que afrontar diversos levantamientos y manifestaciones, convocados por los estudiantes universitarios, indígenas y por sectores sociales como los trabajadores y transportistas, que han exigido alzas salariales y mayor participación en la reestructuración y creación de leyes.

Un hecho de significativa importancia en este Gobierno es la creación de la Asamblea Nacional Constituyente, que tiene como objetivo la estructuración y modificación de las leyes pertenecientes a la Constitución Ecuatoriana.

Las discrepancias de pensamiento también son un hecho que ha afectado al Ecuador. Estas desigualdades de opinión se han creado entre los representantes de los medios de comunicación y el Gobierno.

El mayor conflicto que se da entre estas dos partes es cuando el Gobierno logra la incautación de los bienes pertenecientes a banqueros. Tal es el caso

de Gamavisión (GamaTv) y Tc Televisión que hoy están en manos estatales. Las duras críticas se han dado tanto en los representantes de los medios comunicativos y en el Mandatario, principalmente expuestas en sus cadenas sabatinas.

Un hecho importante es la ruptura de las relaciones con Agencias multilaterales de desarrollo, mientras se han creado y fortalecido las relaciones internacionales y comerciales con Rusia, China, Cuba y especialmente con Venezuela.

2. Marco Teórico

2.1. Estrategia de Conflictos Potenciales como Herramienta de Relaciones Públicas

2.1.1. Gestión de Conflictos Potenciales: Issues Management

“El issues management es el proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar y responder a los temas de políticas públicas que afecten a las relaciones de las organizaciones con sus públicos”.¹³

La gestión de conflictos potenciales es aquella planificación estratégica que coordina y anticipa de forma sistemática las acciones que el profesional de Relaciones Públicas realiza frente a hechos negativos del entorno que afectan a la organización con base en políticas empresariales.

El término issues management fue utilizado por primera vez por el asesor en Relaciones Públicas, W. Howard Chase en 1976 que lo definió de la siguiente forma: “La gestión de conflictos potenciales es la capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación de políticas, y todas las cualidades en asuntos públicos, para lograr un objetivo: una participación significativa en la creación de la política pública que afecta al destino personal e institucional ”¹⁴.

¹³CUTLIP, Scott. “Relaciones Públicas Eficaces” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001 P. 332

¹⁴SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.223

Chase es considerado el primer asesor que se especializó en gestión de conflictos potenciales¹⁵ y definió el proceso en cinco pasos:

- Identificación del conflicto potencial o cuestión, el profesional debe realizar un constante monitoreo de los temas que producen mayor debate.
- Análisis del conflicto potencial o cuestión, al iniciar una posible crisis se debe valorar el efecto que producirá en la organización.
- Opciones estratégicas, son las acciones que se realizarán frente a las situaciones que afecten a la organización.
- Plan de acción, una vez que se ha realizado una planificación estratégica para contrarrestar los efectos el profesional debe comunicar de las acciones a cada uno de los públicos.
- Evaluación, consiste en medir el resultado de las acciones que la organización ha emitido, deberá analizar el porcentaje del efecto de la persuasión positiva y negativa.

En muchas ocasiones la gestión de conflictos potenciales ha sido mal interpretada pues se cree que su labor es evitar que una organización se enfrente a las crisis, pero su verdadera labor es mantener preparada a la organización frente a las posibles crisis para minimizar el impacto negativo que se produce en la organización y los vínculos con lo que se relaciona.

El objetivo principal de la gestión de conflictos potenciales es realizar un planteamiento activo y sistemático que ayude a predecir los problemas y obstáculos, minimiza las sorpresas negativas y tratará de manejar de forma adecuada las crisis. La gestión “exige una comunicación bidireccional, un análisis formal de entorno y una definición de estrategias sensatas”¹⁶.

La planificación de la Gestión de conflictos potenciales debe ser un proceso que anticipe los posibles hechos que se puedan presentar. Al igual que otro

¹⁵Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 170

¹⁶WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 168

tipo de planificación comunicacional se debe realizar meses antes para lograr controlar las actividades que se deban realizar.

Una planificación adecuada deberá prever conflictos que provengan de diferentes sectores del entorno, pues una organización no está exenta de sufrir un conflicto de diferente índole de acuerdo a su naturaleza. Por lo tanto la planificación debe preparar actividades de prevención para diferentes áreas siendo las más importantes la financiera, política, social y legal, sin minimizar el resto de áreas.

La planificación también debe tomar en cuenta los puntos débiles de la organización, pues estos son los mayormente vulnerables, y la planificación se debe basar en políticas empresariales que se estructuran en base al ambiente laboral interno tras el análisis de la cultura corporativa y organizacional.

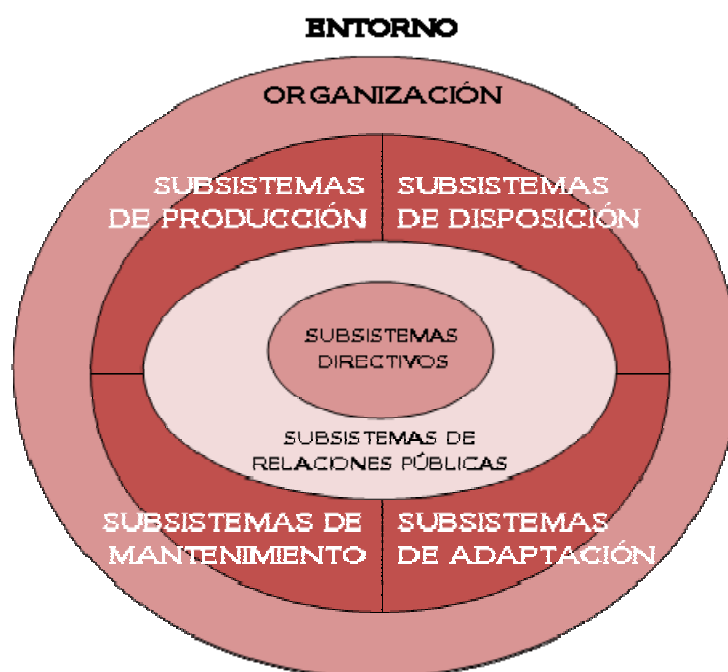
Uno de los objetivos primordiales de la Gestión de Conflictos Potenciales es tomar medidas correctivas en casos de crisis para que la institución no se vea afectada en su imagen proyectada de forma externa, las resoluciones que se deban tomar deberán depender de un calendario de actividades así como de prioridades.

2.1.2. Entorno

En la actualidad los profesionales de Relaciones Públicas consideran a la organización como un sistema dinámico del cual dependen. Su trabajo consiste en realizar estrategias adecuadas para que este sistema se mantenga dentro de los parámetros de las políticas empresariales.

Al ser un sistema se encuentra formado por subsistemas que constantemente interactúan entre sí. Estos pueden variar de acuerdo a las necesidades organizacionales pero en un gran porcentaje las organizaciones poseen similares subsistemas.

Dentro del sistema los profesionales de Relaciones Públicas realizan una labor denominada 'límite' o 'fronteriza', "funcionan en el límite exterior de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos."¹⁷ Un relacionista debe constantemente vincular a los subsistemas con los públicos con los que se relaciona.



FUENTE: GRUNIG, James. "Dirección de Relaciones Públicas" Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 57

Las acciones que cada subsistema realiza inciden en los demás y en los públicos con los que se vincula, pues cada uno tiene consecuencias sobre el otro, convirtiéndolos en sistemas interpenetrantes. Esto origina la necesidad de la Gestión de Relaciones Públicas dentro de una organización.¹⁸

Dentro del concepto sistemático, Grunig describe dos enfoques del sistema, el cerrado que se refiere a la atención a temas relativamente menores del entorno, se enfoca directamente en lanzar un mensaje como mera información sin tomar en cuenta el impacto que produce en el entorno. Mientras que el

¹⁷GRUNIG, James. "Dirección de Relaciones Públicas" Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 57

¹⁸Cfr. GRUNIG, James. "Dirección de Relaciones Públicas" Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 59

enfoque abierto ayuda a comprender el contexto global afectando los elementos del entorno y viceversa.

El sistema al ser un proceso que relaciona constantemente a la organización con el entorno se rige por los conceptos de input, output, throughput y feedback. Proceso que empieza cuando el sistema recibe inputs del entorno, el sistema organiza y procesa la información mediante la acción de throughput. Esta información perfeccionada se devuelve al entorno convertido en output que tiene la labor de restaurar el equilibrio del entorno. Como respuesta se obtiene el feedback, que inicia el proceso nuevamente.

El entorno por lo tanto es la estructura en la que la organización se desarrolla y desenvuelve, es el ambiente que establece redes relacionales con la sociedad en general.

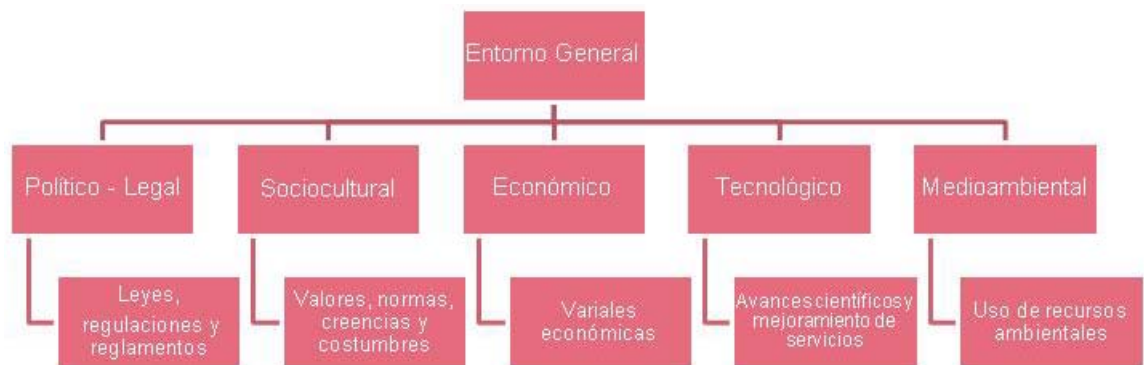
Román Pérez, señala que: “Es preciso conocer los entornos, tanto económicos, sociales, políticos y tecnológicos que viven las organizaciones y que les exigen cambios, mejoras y aprendizajes en profundidad para su desarrollo”¹⁹

La influencia que ejerce el entorno en la organización es fundamental para la formación de la imagen institucional, pues aporta gran cantidad de información que debe ser procesada por el departamento de Relaciones Públicas. Estos hechos afectan de forma positiva y negativa al sector en el que las labores de la organización actúan.

De acuerdo a la influencia que ejerce el entorno hacia los objetivos de la organización y en forma global a la imagen institucional, el entorno general se clasifica en los principales sectores que se han desarrollado dentro de la sociedad, estos son el ámbito político-legal, sociocultural, económico, tecnológico y medioambiental.²⁰

¹⁹PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 21

²⁰Cfr. CAPRIOTTI, Paul. “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” Editorial Ariel. Barcelona – España 1999. P. 89



FUENTE: CAPRIOTTI, Paul. "Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa" Editorial Ariel. Barcelona – España 1999. P. 89

El entorno por ser una estructura compleja posee varios niveles, estos son:

- Escaso/abundante que se refiere a la cantidad de recursos que se pueden encontrar en el entorno.
- Homogeneidad/heterogeneidad es decir las diferencias sociales existentes en el entorno.
- Estable/inestable los cambios que sufre el entorno y que obligan a la organización a adoptar estrategias innovadoras.
- Concentrado/disperso es decir la concentración o diferencias de los vínculos organizacionales.
- Consenso/disenso que define el grado de acuerdo o desacuerdo entre la organización y los sistemas.
- Turbulentos define la complejidad de los conflictos que debe afrontar la organización para contrarrestar el caos del entorno.

2.1.3. Públicos de la Gestión de Conflictos Potenciales

La diversidad de los públicos depende de los vínculos que éstos tengan con la organización. Pero al presentarse una crisis institucional el profesional de relaciones públicas deberá segmentarlos de forma distinta a los programas comunicacionales estándares habituales, puesto que la gestión de conflictos implica otro tipo de intereses.

Para analizar los públicos de la organización que se presentan durante una crisis James Grunig, autor de la obra “Dirección de Relaciones Públicas”, estableció la teoría situacional de los públicos. Esta teoría define a los públicos que se forman con base en conflictos mediante el grado de conciencia del problema y de las acciones que estos individuos realizan para solucionar los conflictos.²¹

Esta teoría afirma que las conductas de los individuos pertenecientes a los diferentes públicos vinculados a la organización pueden ser medidas en base a la percepción y la situación en la que estos individuos se encuentran frente a la crisis, además del grado en que las consecuencias los afecta durante el proceso comunicacional.

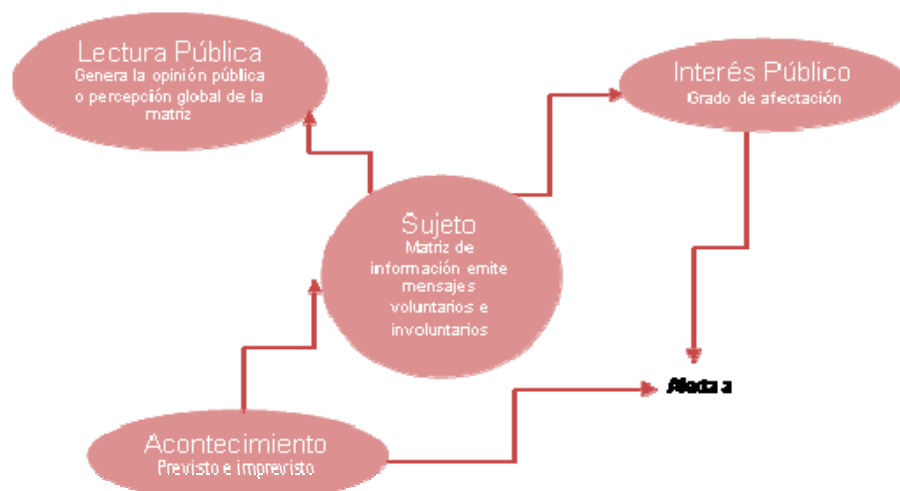
Estas variables dividen a los públicos en segmentos tomando en cuenta en si los individuos se comunicarán de forma activa o pasiva con respecto a la crisis. Las variables independientes que determinan cómo los individuos de los grupos sociales perciben la crisis organizacional, son:

- Reconocimiento del problema, la gente reacciona ante la crisis si determina las acciones para mejorar la situación. Esta variable posee dos variables dependientes:
 - Búsqueda de la información: los individuos buscan la información necesaria para comprender la situación. Al buscar datos los públicos se convierten en individuos informados y por lo tanto se convierten en públicos activos de la organización.
 - Procesamiento de la información: definida también como ‘conducta pasiva de la comunicación’ es decir la información llega a los públicos de forma no intencionada y la procesan. De esta forma invierten menos esfuerzo a diferencia de los individuos que buscan la información. Por lo tanto este público no procesa los datos de igual forma, y se convierten en públicos latentes.

²¹Cfr. GRUNIG, James. “Dirección de Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 241

- Reconocimiento de las restricciones: define el grado en que los individuos reconocen los límites u obstáculos, por lo que se ven restringidos a tomar acciones para involucrarse en el suceso.
- Nivel de involucramiento: mide el grado en que los individuos se involucran en la situación, por lo tanto se convierten en públicos activos que constantemente buscan la información. Cuando el nivel de afectación es mayor, el nivel de reconocimiento es alto y el nivel de las restricciones será bajo.²²

Por lo tanto esta definición de los públicos vinculados a la organización durante una crisis o conflicto, constituye un proceso cíclico, en el que intervienen los acontecimientos, matriz de información, una lectura pública basada en el interés propio, que se desarrollan en un entorno.



FUENTE: RAMOS, Darío. "Manual Básico de Comunicación Corporativa". Editorial San San Pablo. Bogotá – Colombia. Edición 2007. P. 46 - 47

2.1.4. Opinión Pública

Si un público es el conjunto de individuos ligados por un interés común, la opinión pública consiste en el grupo de individuos que se encuentran vinculados por un interés y que comparten su opinión acerca de un tema.

²²Cfr. GRUNIG, James. "Dirección de Relaciones Públicas" Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 242-247

Edward Bernays definió la opinión pública como “un término que describe un grupo indefinido, moldeable y escurridizo de juicios individuales”.²³

“Una opinión es la expresión de una actitud sobre un asunto particular. Cuando las actitudes son lo suficientemente fuertes, surgen en forma de opiniones. Cuando las opiniones son lo suficientemente sólidas, generan acciones verbales o de comportamiento”.²⁴

La opinión pública es el conjunto de acuerdos individuales que conforman un solo criterio grupal acerca de un tema que afecta a un grupo de individuos, surge a partir de las actitudes que presentan estos individuos frente a un hecho. La palabra actitud, proviene del vocablo italiano *attitudine*²⁵ que significa posición, por lo tanto es la disposición o la postura basada en la experiencia que influye a la conducta. Las actitudes al estar basadas en experiencias están condicionadas por características físicas y emocionales que cada individuo posee, además del entorno cultural en el que se desenvuelve.

En muchas ocasiones la opinión pública tiende a ser pasiva, a menos que se presenten hechos que afecten de alguna forma a la comunidad. Es decir, la opinión pública se forma a partir de una implicación o interés personal, sin embargo, un reducido grupo de personas no constituye la mayoría de la opinión pública, pues lo que es importante para un grupo de la población, para otro segmento no será de mayor importancia pues sus intereses serán diferentes.²⁶

Al asegurar que la opinión pública se encuentra vinculada a los intereses personales de los individuos, ya sea en sus objetivos o en su entorno en general, se puede asegurar que cualquier estímulo puede formar la opinión, ya sea favorable o contraria a la ideología de la organización.

²³SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.64

²⁴SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.65

²⁵Cfr. MERANI, Alberto. “Diccionario de Psicología” Editorial Grijalbo Primera Edición. Barcelona. España 1976. P. 3

²⁶Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 224

La opinión es susceptible ante los hechos o acontecimientos que se desarrollan en su entorno, mostrando reacción ante el grado de implicación que afecten a sus intereses, por lo tanto la opinión pública permanecerá estática hasta que sea amenazada por algún hecho.

Los individuos en su gran mayoría tienden a buscar la información que respalda sus actitudes, comportamientos y opiniones, es por esto que resulta relativamente sencillo para un profesional en Relaciones Públicas reforzar estas opiniones en los públicos y extremadamente difícil cambiar las opiniones opuestas a las políticas empresariales. Dentro de los públicos, existen aquellos individuos que aún se encuentran en una posición neutral frente a los hechos, la labor del profesional consistirá entonces en captar este grupo de individuos y persuadirlos a tomar una decisión de favoritismo frente a la organización.

La opinión pública favorable hacia la organización puede fácilmente cambiar frente a hechos negativos, es por esto que el trabajo del relacionista debe ser constante y modificar periódicamente las estrategias dirigidas al público, pues al desarrollarse en un entorno cambiante la opinión pública cambia y se transforma.

Los individuos al reconocer un problema o un hecho forman una opinión ante este suceso creando así el proceso comunicativo tomando posiciones específicas y como resultado los individuos realizaran acciones para tomar una resolución con base en sus intereses. Pero la opinión no constituye una opinión generalizada, sino multi-individual, es decir, que son segmentos de la organización que toman diferentes posturas ante los acontecimientos.

La opinión pública al ser un conjunto de opiniones individuales constituye el resultado de las opiniones de la comunidad en la que la organización se desarrolla, por lo tanto el profesional en relaciones públicas debe constantemente realizar una investigación y medición de la opinión pública. Al realizar esta investigación, el profesional se encontrará preparado para modificar la opinión y las conductas.

Para el autor mexicano Raúl Rivadeneyra la opinión pública es “el fenómeno psicosocial y político, que consiste en la discusión y expresión libres de un grupo humano en torno a un objeto de interés común”.²⁷ Además este autor describe que la opinión pública es un cuerpo heterogéneo que se encuentran vinculados por situaciones mudables, intereses efímeros, expectativas circunstanciales, individuos presionados por la pertenencia grupal, ideologías políticas, desniveles socioeconómicos, diferencias idiomáticas y diferentes características que aportan a que se formen la opinión pública con base en diversos factores culturales.²⁸

La opinión pública mide ciertas características como la orientación, intensidad, estabilidad, apoyo de la información y apoyo social. La orientación indica la predisposición del público ante los hechos, es decir si se encuentra a favor, en contra o indeciso. La intensidad mide la fuerza con la que el público defiende sus opiniones. La estabilidad mide el tiempo que el público mantiene la orientación y la intensidad de su opinión. El apoyo de la información hace referencia al nivel de información y conocimiento que tiene el público sobre los hechos. El apoyo social mide el grado en que los individuos piensan que sus opiniones son compartidas por los demás en el medio social.²⁹

2.1.5. Líderes de Opinión

Un líder de opinión es aquella persona que es reconocida en el entorno y que se encuentra mayormente informada sobre algún tema que afecte a la sociedad. Estas personas tienen mayor interés sobre los acontecimientos pues su grado de implicación es mayor al de un individuo del público, además de ser una persona que se encuentra en constante contacto con los medios de comunicación, los líderes tienen el papel de catalizadores de la opinión pública

²⁷RIVADENEYRA, Raúl “La Opinión Pública” Editorial Trillas. México 1979. P 51 citado en PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 251

²⁸Cfr. PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 251

²⁹Cfr. CUTLIP, Scott. “Relaciones Públicas Eficaces” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001 P. 329

pues son ampliamente reconocidos como representantes dentro de la comunidad llevando a las personas a que tomen una postura específica frente a los temas de interés.

Los sociólogos reconocen a dos tipos de líderes de opinión³⁰: los líderes de opinión formales, que son reconocidos por ser representantes políticos, empresariales o especialistas en diferentes ámbitos dentro de la sociedad. Y los líderes de opinión informales, que son aquellas personas que actúan como modelo de la sociedad en áreas como el deporte o el espectáculo.

Los líderes de opinión se constituyen como integrantes dentro de la comunicación de masas, estos individuos organizan de forma espontánea o programan los objetivos de la comunidad realizando un consenso sobre temas de interés con el resto de individuos.

El campo de los líderes de opinión se encuentra influenciado por la teoría step flow of communication o doble nivel de comunicación en relación con la influencia personal, es decir, los medios de comunicación llegan a los públicos a través de los líderes de opinión, y éstos influyen en la interpretación, aceptación o rechazo de temas y hechos presentados³¹, por lo tanto ejercen influencia y se convierten en mediadores sociales y comunicativos.

Sería más efectivo para un profesional de relaciones públicas y le ahorraría tiempo y esfuerzos, en modificar actitudes o creencias mediante la influencia a los líderes de opinión, pues ellos a su vez difundirán el mensaje a círculos de individuos cada vez mayores.³²

Los líderes de opinión se caracterizan por ser iniciadores y autores de las ideas que luego se convierten en opiniones, su actividad profesional puede ser variada y en su gran mayoría apoyan e identifican con una determinada

³⁰Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 225

³¹Cfr. PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 88

³²Cfr. BLACK, Sam “ABC de las Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001 P. 61

ideología, en muchas ocasiones el líder deberá realizar acciones específicas para apoyar sus opiniones.

El origen de la opinión pública surge con base en ciertas características sociales sin que estas constituyan de forma absoluta, por el contrario las opiniones pueden surgir a partir de cualquier estímulo, pero la opinión pública mayormente se dispara por parámetros sociales tales como el entorno, la opinión se desarrolla de forma más rápida en núcleos urbanos, en clases socio económicas medias y por lo tanto en su mayoría individuos con un nivel de escolarización medio. Es más común que surja en países de régimen político pluralista, con libertad de expresión en el que se puede encontrar diferentes ideologías e intereses contrapuestos ya que en los países autoritarios resulta más complicado que las opiniones se originen por la constante censura y control de expresión.

Los medios de comunicación social son los vehículos e instrumentos más comunes de la opinión pública, pues sirven de emisores del mensaje actual intencionalmente para modificar las actitudes y opiniones de acuerdo a los intereses.

2.1.6. Los Medios de Comunicación de Masas

Los medios de comunicación permiten que la información se difundida de forma rápida y eficiente a un público ilimitado de individuos. Durante una crisis cumplen roles importantes dentro del entorno, éstos serían representar los intereses y opiniones que emiten los individuos pertenecientes a la sociedad. Además reflejan los hechos reales que suceden en el entorno y los convierten en información noticiosa frente a la comunidad.

Existen cuatro teorías acerca de cómo la difusión de mensajes a través de los medios de comunicación contribuyen en la opinión pública³³:

- Teoría del establecimiento de la agenda: fue desarrollada por McCombs y Shaw en 1972³⁴ y argumenta que las audiencias y públicos reciben información a través de los medios y esto ayuda a que tomen conciencia sobre temas determinando la importancia que le den a los hechos. Los medios al priorizar y dar relevancia a una noticia le dice al público sobre qué tiene que pensar, sin embargo, es difícil determinar las opiniones que tienen al respecto de los hechos. Los medios de comunicación son una vía que influye pero no necesariamente tienen efecto en la audiencia.
- Teoría de las dependencias: formulada en 1970 por Niklas Luhmann define que la opinión pública se forma a partir de la tematización de la comunicación social. Es decir los medios podrán ocasionar mayores o menores efectos en la formación de opiniones de acuerdo al giro que se le dé al mensaje dependiendo del entorno en el que se desarrollan.
- Teoría del marco: se refiere a cómo los periodistas eligen hechos, temas y palabras para enmarcar una historia y en cómo influye en la comprensión y, por lo tanto en la opinión de acuerdo a la percepción. Pues aceptan la realidad que se les ofrece con base en características culturales, socio-económicas, nivel de escolarización, etc. Es decir plantea en qué grado se absorbe y transmite la información.
- Teoría del cultivo: los medios de comunicación muestran una visión global, los roles y valores que los individuos reciben y que aceptan a pesar de que la información pueda estar distorsionada, pero llega a moldear las conductas individuales.

³³Cfr. WILCOX, Dennis L. "Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas" Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 230

³⁴Cfr. PARÉS MAICAS, Manuel. "Introducción a la Comunicación Social" Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 119

2.1.7. Crisis

Las crisis son hechos que son considerados como accidentes o desastres que se presentan en la organización, se caracterizan por ser inesperadas y se desarrollan con gran rapidez, las crisis se pueden presentar de forma diferente y por lo tanto la planificación debe abarcar variables, aunque no siempre se presentarán como el relacionista lo planificó.

Las crisis potenciales se clasifican en incógnitas conocidas e incógnitas desconocidas³⁵. La diferencia nace a partir de la existencia de hechos que pueden ser esperados debido a la naturaleza de la organización, o hechos que no pueden ser previstos por la organización.

Las crisis se presentan ante hechos o acontecimientos que no son dominados y su neutralización conlleva un mayor esfuerzo de parte del departamento de Relaciones Públicas.

Para Juame Fita: “Defenderse de una crisis no consiste simplemente en actuar una vez se ha producido el hecho ni en intentar parar el golpe que está dañando nuestra imagen, implica muchas más acciones defensivas que el simple hecho de explicar a los medios de comunicación la que ha sucedido e intentar exculparnos del proceso en el que nos vemos envueltos, ya que nunca podremos predecir en qué momento se producirá este mal.”³⁶

Durante una crisis el relacionista cumple el papel de facilitador de diálogo y de promotor que busca el acuerdo a través del entendimiento.³⁷

El análisis de los acontecimientos que suceden en el entorno es indispensable, pues éstos generan la opinión pública, en especial si estos acontecimientos

³⁵Cfr. BLACK, Sam “ABC de las Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001 P. 169

³⁶FITA, Jaume, “Comunicación en Programas de Crisis” Editorial Gestión 2000 Barcelona – España P. 123

³⁷Cfr. PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 112

afectan de alguna forma al público, esto hará que reaccionen frente a los estímulos y lleven a una concienciación del tema.

No siempre un problema empresarial desencadenará una crisis institucional, si la planificación y gestión es realizada a tiempo los conflictos y problemas podrán ser contenidos para no ocasionar un negativo cambio del sistema y del entorno.

A las crisis no se la puede generalizar, por el hecho de que son incógnitas y debido a que pueden afectar de distintas formas a la organización, sin embargo las crisis se caracterizan por ser inesperadas, dificulta la capacidad de reacción. Son imprevisibles, y pueden ser de relevancia y tener un grado de implicación para los distintos públicos de la institución. Tiene una gran potencialidad en causar pánico y aumentar progresivamente la desinformación.

“El fenómeno de las crisis tiende a producir una serie de situaciones que distorsionan el normal funcionamiento de cualquier organización. En primer lugar existe el factor sorpresa, no se sabe por qué pero las crisis se producen en el momento más inesperado, realmente si supiéramos con antelación cuándo va a producirse una crisis, ésta no se produciría nunca.”³⁸

2.1.8. Crisis Institucionales

El constante cambio de entorno y del sistema en el que la organización se desarrolla aporta para que la institución sufra cambios y transformaciones, además de ser propensa a cualquier tipo de crisis que provenga del ambiente externo ocasionando un debilitamiento de la imagen y de la estructura interna afectando a los diferentes públicos con los que se relaciona, en especial los públicos directamente vinculados. Independientemente de las características y la dimensión de la organización se encontrará expuesta a sufrir hechos de índole externa o interna que afectará al habitual desempeño de la misma.

³⁸FITA, Jaume, “Comunicación en Programas de Crisis” Editorial Gestión 2000 Barcelona – España P. 125

Las crisis institucionales se caracterizan por presentarse en forma sorpresiva. Aunque si la institución se encuentra capacitada y ha realizado un diagnóstico previo y se está preparada en algunas circunstancias pueden preverse. Por eso el primer problema que enfrenta la institución es informarse y prepararse sobre las posibles causas.

La crisis es definida como un resquebrajamiento del equilibrio normal, habitual y actual de la organización que compromete el logro y normal desempeño de las metas y políticas empresariales.³⁹

Una crisis institucional afecta de forma negativa la imagen de la organización. Esta imagen que ha llevado un largo proceso conseguir puede ser deteriorada en instantes si no se toman las medidas y estrategias necesarias para contrarrestar los efectos que producen la opinión pública.

Al presentarse una crisis institucional los públicos que se encuentran vinculados con la organización y, en general la sociedad y la comunidad, buscan información de forma activa, por lo tanto la organización debe proporcionar la información completa y precisa en un corto tiempo.

Una situación de crisis puede surgir por una variada serie de situaciones. Las crisis son aquellos acontecimientos que afecta el sistema, que en muchas ocasiones aumentan su intensidad paulatinamente, y que colocará a la organización bajo la inspección de los medios de comunicación y de organizaciones gubernamentales, que traerá consecuencias como el deterioro de la imagen y en general la integridad de la institución.

Sin embargo, no todos los problemas o contratiempos que se presenten desencadenarán una crisis organizacional, un problema se convertirá en crisis de acuerdo a los efectos que se produzcan. “La organización debe ser capaz de gestionar todos los problemas que la puedan afectar. Unos se podrán resolver sólo con planes técnicos, pero otros requerirán también de planes de

³⁹Cfr. LARA, José. “Fases del diseño de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis” descrito en BARQUERO, José Daniel. “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2005 P. 273

comunicación... Las Relaciones Públicas son un componente de la gestión de crisis cuya función no es solucionar el problema técnico, sino influir en la percepción que los públicos tengan sobre el problema”.⁴⁰

A partir que se presenta una crisis institucional se pierde totalmente el control y se enfrenta ante una situación netamente negativa, además de que se vuelve sujeto de minuciosos comentarios y rumores por parte de los públicos que se encuentran ligados a la institución, inclusive de la sociedad que la rodea.

Esta situación genera en la institución una sensación de ser atacada. Esta sensación despierta pánico lo cual contribuye para que se tomen decisiones irreflexivas y de corto plazo sólo para responder a la presión del momento.

El dilema se presenta cuando se debe decidir si responder o no, a las peticiones de quienes con insistencia demandan información necesaria de la crisis. Es cuando surgen los argumentos para no comunicar: ‘La información es confidencial’, ‘Nos falta información sobre los hechos y datos’, ‘Debemos evitar el pánico’, ‘No sabemos quién en la institución sea capaz de difundir eficientemente la información’, ‘El problema tiene implicaciones socio-políticas’, ‘Tenemos que proteger la imagen de la institución’.

A todos estos argumentos se antepone la necesidad de comunicar, esto es, de informar a los públicos internos (personal) y externos (autoridades gubernamentales, comunidad, medios de comunicación, etc.), acerca del incidente para evitar que otros lo hagan distorsionando la información. Tarde o temprano la institución tendrá que informar, dar su versión de los hechos y responder a las preguntas que le planteen los afectados, los medios de comunicación y representantes de la opinión pública.

Si lo hace de una manera reactiva y sin preparación con toda probabilidad el vocero en turno, presa del pánico, y presionado por la situación cometerá errores que pueden tener graves repercusiones para la imagen de la

⁴⁰Cfr. LARA, José. “Fases del diseño de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis” descrito en BARQUERO, José Daniel. “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2005 P. 273

institución. La comunicación proactiva se basa en que la institución tome la iniciativa para el acercamiento y la difusión permanente de información a sus audiencias. En esta forma evitará que se presenten los vacíos de información que generalmente se llenan con rumores o con información parcial y poco fundamentada que suele ser proporcionada por fuentes que buscan sacar provecho con la distorsión de los hechos.

Un profesional en Relaciones Públicas, debe tomar en cuenta que los sucesos del entorno tanto interno como externo de la organización, influyen de forma directa en los conflictos que puedan suceder. Es decir, que pueden surgir varias crisis del mismo tipo en una organización, pero su connotación no será igual, pues no creará los mismos problemas. “Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.”⁴¹

Las crisis organizacionales que pueden afectar son diversas, una institución puede ser susceptible a un sinnúmero de hechos. Es difícil poder realizar una tipología de los tipos de crisis que se pueden presentar. Sin embargo se puede establecer diferencias entre los sucesos, de acuerdo a la naturaleza de los acontecimientos o según la duración. Las crisis se pueden diferenciar bajo los siguientes criterios:⁴²

- Objetivos – subjetivos: los acontecimientos pueden surgir por motivos de carácter objetivo como es el caso de atentados, huelgas, despidos, nuevas legislaciones, cambios de dirección empresariales, etc. Y por sucesos de carácter subjetivos como rumores, competencia, declaraciones polémicas, etc.
- Técnicos – Políticos: las crisis que surgen a partir de conflictos técnicos son mayormente factibles de identificar, por lo que se puede realizar con anticipación una preparación para contrarrestarla; mientras que una crisis que surge bajo el criterio de opiniones es más difícil de conocer y prever.

⁴¹FITA, Jaume, “Comunicación en Programas de Crisis” Editorial Gestión 2000 Barcelona – España P. 126

⁴²Cfr. FITA, Jaume, “Comunicación en Programas de Crisis” Editorial Gestión 2000 Barcelona – España P. 129

- Exógenos – Endógenos: es decir si los acontecimientos surgen en el ambiente interno de la organización para luego extenderse a los públicos externos. O si esta crisis es de carácter exógena, es decir que surge en el entorno externo, y luego afecta al ambiente interno.

2.1.9. Planificación de Crisis

La crisis institucional afecta la imagen empresarial y la reputación de una organización en un corto lapso de tiempo, y por ende el tiempo para que los directivos puedan enfrentarlo también será corto frente a todas las acciones que debe tomar para restablecer la imagen institucional.

Muy pocas son las instituciones que se preparan con un plan anti-crisis, y las pocas instituciones que lo han desarrollado se centran exclusivamente en planes contra catástrofes naturales. Es por esto que la institución debe incluir en su planificación de relaciones públicas la creación y desarrollo de un manual de crisis que pueda detallar cómo se producen las crisis y cómo superarlas.

Este desinterés se presenta ya que la institución no espera una situación de éstas, por lo tanto nadie se prepara. Esto es un error pues por muy buena que sea la relación con los medios de comunicación tarde o temprano la institución se enfrentará a una noticia periodística de forma negativa.

Sucede frecuentemente que se menosprecie y subestime algunas situaciones que después se convierten en escándalos que llevan a una crisis. Una negociación que no fue transparente, una negación a atender a la prensa que llega en busca de una aclaración, u otros hechos son suficientes para desencadenar una serie de situaciones negativas pero generalmente no se le da la suficiente importancia.

La planificación de estrategias especializadas para prever los impactos de la crisis podría definirse con la primera fase del issues management, que

consistiría en recopilar toda la información necesaria y anticiparse a posibles hechos.

El diseño de una planificación detallada y minuciosa podrá ser la diferencia al momento de contrarrestar los efectos que producen los conflictos empresariales. El principal objetivo de la planificación de crisis no es evitar en sí el conflicto, sino influir en la percepción y minimizar los efectos desfavorables de los acontecimientos que se presenten.

Al igual que la planificación de un programa de comunicación empresarial habitual, la planificación de programas de crisis debe ser sistemática, estructurada y ordenada. Los elementos que conforman la planificación pueden variar de acuerdo a las necesidades del proceso, además dependerá de departamento de Relaciones Públicas.

La planificación inicia necesariamente con el análisis e investigación de los posibles conflictos que se pueden presentar en el entorno para identificar las crisis. Es necesario realizar una valoración de los acontecimientos que el entorno empresarial pueda presentar, la búsqueda y recolección de datos e información es primordial, la descripción de hechos estadísticos y reales ayudará al relacionista a dar bases sólidas a su planificación para ser analizada por la dirección.

La preparación del plan deberá cubrir las posibles amenazas potenciales, por lo tanto, el análisis del conflicto debe ser minucioso y estricto además de los efectos que producirán en el sistema. Tras analizar e identificar posibles conflictos potenciales se deberá establecer prioridades de acuerdo al impacto que los hechos afecten a la organización. Definir la postura de la organización frente a los conflictos también es de relevante importancia, así como la designación de acciones correctivas que deberán tomarse.⁴³

⁴³Cfr. SEITEL, Fraser. "Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas" Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.223

Durante el proceso de planificación, es importante que el departamento de Relaciones Públicas realice un análisis cuantitativo a través de un balance de aquellas incógnitas conocidas o sucesos potenciales, estableciendo así factores de alta, mediana y baja seguridad. Al conocer el grado de vulnerabilidad de cada aspecto podrá definirse de forma más concreta las acciones correctivas frente a la crisis.

“Ninguna crisis da a conocer toda la información necesaria para analizarla perfectamente o completamente. Deben hacerse suposiciones críticas y deben formularse preguntas igualmente críticas en cada paso del proceso”⁴⁴. Por esta razón la planificación debe contener una cuantificación de las probabilidades. Este análisis se podrá realizar mediante la asignación de un valor numérico a cada una de las incógnitas conocidas.

Esta valoración es denominada Valor del Impacto de la Crisis o Valoración C.I.V. (Crisis Impact Value) que asigna un puntaje a las posibles incógnitas, respondiendo a preguntas de carácter subjetivo valoradas entre 0 y 10. Este análisis proporciona una estimación aproximada de los efectos que pueden causar un acontecimiento, es decir si menor es el impacto será más baja la valoración, mientras que la valoración será más alta si el impacto es alto. Esta valoración debe calificarse bajo cinco criterios que son⁴⁵:

- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?: es decir cuál será el grado de impacto que pueda alcanzar en la organización.
- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?: es decir el grado de notoriedad que la organización alcanzará al presentarse una crisis.
- ¿Puede interferir en la situación del negocio?: analiza el grado de interferencia dentro del ambiente laboral interno y su habitual desempeño.

⁴⁴FITA, Jaume, “Comunicación en Programas de Crisis” Editorial Gestión 2000 Barcelona – España P. 148

⁴⁵Cfr. FITA, Jaume, “Comunicación en Programas de Crisis” Editorial Gestión 2000 Barcelona – España P. 148-153

- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?: es decir el grado de impacto en la opinión pública frente a las circunstancias y los sucesos, deteriorando así, la imagen que la organización poseía.
- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?: evalúa el grado de afectación e impacto de los activos económicos, de producción, humano, laboral, etc.

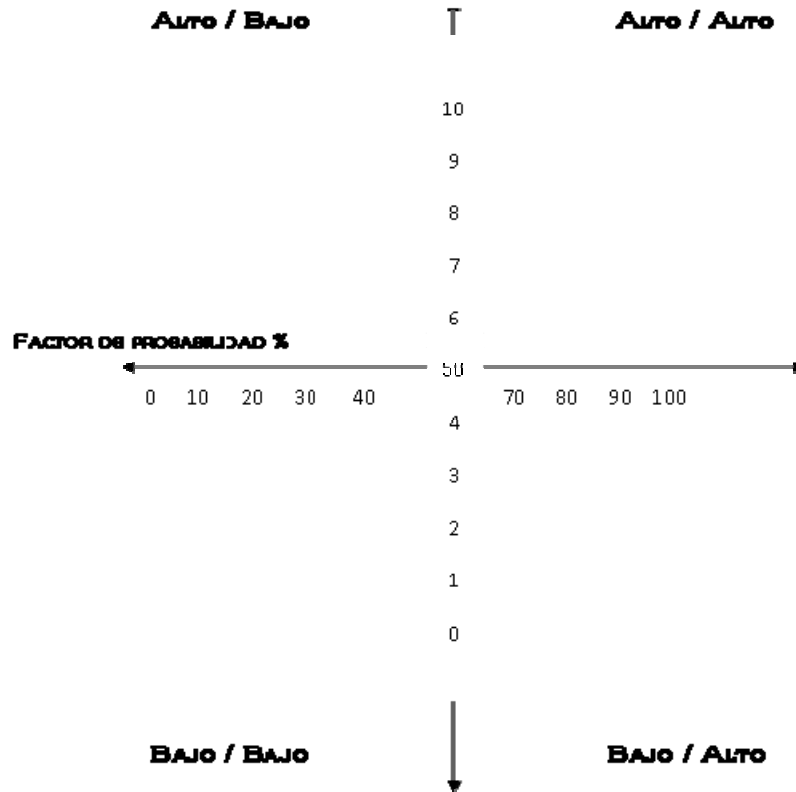
Al valorizar cada uno de estos criterios, da como un resultado un máximo de cincuenta puntos y un mínimo de cero. El resultado será la suma de los criterios y deberá ser dividido para cinco, obteniendo así un valor medio del total de impacto de la crisis. Al obtener una escala cuantitativa, se puede comparar con antiguas crisis que afectaron de forma similar. Por lo tanto se pueden fortalecer los puntos débiles que sean propensos a sufrir conflictos dentro de la organización.

La puntuación de crisis previas se medirá de forma subjetiva con un valor aproximado del impacto en una escala de 0% a un 100%, es decir se debe determinar una probabilidad con base en hechos sucedidos en la organización o en el entorno del sector.

Este diagrama de valoración debe contener un eje horizontal que mida el factor de la media del resultado proveniente de los criterios, y un eje vertical que mida el factor de probabilidad de crisis anteriores, es decir de esta forma:

DIAGRAMA DE CRISIS

VALOR DE IMPACTO DE CRISIS (C.I.V)



FUENTE: FITA, Jaume, "Comunicación en Programas de Crisis"
Editorial Gestión 2000 Barcelona – España P. 157

Al medir cada posible riesgo, estos diagramas deben ser recolectados en documentos o ficheros que describan el grado de cada incógnita conocida, además de las medidas preventivas que deban tomarse frente a cada hecho. Estos ficheros deben clasificarse de acuerdo al tipo de incógnitas.

Posteriormente el departamento de Relaciones Públicas deberá seleccionar miembros del personal, que deberán ser entrenados y capacitados para afrontar los inconvenientes que se presentan durante la crisis.

La instalación de un centro informativo ayudará a canalizar de forma efectiva la comunicación de la crisis, que deberá ser completamente equipado de los recursos necesarios para realizar su labor.

Realizar simulacros y entrenamientos ayudará al relacionista a mantener al personal preparado en los momentos en los que se produzca la crisis, además

minimizará el riesgo de incrementar la crisis, pues se podrá controlar de forma relativa las reacciones negativas y las emociones del personal frente al conflicto. La colaboración de organizaciones estatales como la Policía y los Bomberos será indispensable.

Las opciones estratégicas que deberán tomarse y llevarse a cabo deberán ser creativas y específicas. Las herramientas a utilizarse serán diversas y dependerán de las necesidades del programa así como de las características de la crisis.

El plan de acción consistirá en poner en funcionamiento todo lo que se ha planeado, es decir comunicar a los distintos públicos las actividades que se realizarán para minimizar las consecuencias. Y como cierre se deberá realizar una evaluación que mostrará el resultado del trabajo realizado.

Sería conveniente para el Departamento de Relaciones Públicas y para la organización en general que se diseñe un manual de crisis en donde se sustente toda la investigación, análisis de los conflictos, y donde se detalle las medidas correctivas en el caso de presentarse los acontecimientos.

Este manual de crisis deberá contener instrucciones de los hechos que podrían acontecer, ayudará en un alto grado la orientación del comité de crisis y de los directivos y, en general, de toda la organización. El diseño y la información dependerán de los requerimientos organizacionales, sin embargo, existen datos que obligatoriamente se debe tomar en cuenta.

Este material deberá ser actualizado periódicamente, pues el entorno es cambiante por lo tanto los acontecimientos serán cambiantes. Se debe también tomar en cuenta las variantes de las posibles crisis. Una lista detallada de información profesional y personal de los directivos, y de los miembros del comité de crisis, así como de abogados, compañías de seguros y de organizaciones como la Policía e instituciones de emergencias médicas. También como un listado de la información y contactos de los medios de comunicación.

2.1.10. Formación del Comité de Crisis

En el comité de crisis hay que reunir a las personas idóneas para enfrentar la situación de acuerdo a la naturaleza de ésta. Normalmente el comité estará integrada por voceros que gestionarán el conflicto hasta el final, en algunas ocasiones deberán ser especialistas o consultores externos de diferentes perfiles.

No existe respecto a su composición, ni un número determinado, ni perfiles establecidos; además en el comité deben estar presentes dos tipos de personas: Las relacionadas con la resolución funcional del conflicto y las encargadas de enlazar y coordinar a los distintos departamentos y áreas de la institución. Estas últimas deben ser personas clave en la institución que gocen de buena imagen y que posean una cualidad flexible y dialogante.

Lo recomendable sería que los miembros básicos del comité de crisis puedan ser:

- Gerente general o director general
- Jefe de recursos humanos
- Asesor legal o abogado de la institución
- Jefe de seguridad
- Relacionista público o director de comunicaciones
- Director financiero

Estos serán miembros iniciales y permanentes a los que habría que agregar especialistas de diferentes ramas dependiendo de la causa, razón o circunstancia que ha generado la situación de crisis.

No podemos obviar en este comité de crisis la designación de un vocero o portavoz de la institución, que deberá informar ante los medios de comunicación. Será la persona autorizada para hacer declaraciones y dar opiniones y posiciones oficiales de la institución.

En tiempos de crisis lo más lógico es que este papel lo debe desempeñar el director de comunicaciones o relacionista por su experiencia y conocimiento del manejo con los representantes de los medios de comunicación con quienes por lo general, mantiene buenas relaciones.

Sin embargo, en algunas ocasiones las situaciones de crisis exigen una gran competencia técnica, manejo de temas muy especializados, lo más recomendable sería designar a un experto y entrenarlo en el manejo de las entrevistas con los medios de comunicación.

2.1.11. Comunicación en Crisis Empresariales

Las estrategias planteadas en la fase de planificación se verán reflejadas en una segunda fase del programa de gestión de conflictos. Esta fase operativa o de ejecución tendrá como objetivo poner en marcha los objetivos para minimizar el impacto.

Al presentarse una crisis institucional son diversas las alternativas que el profesional debe tomar en cuenta. Es importante decir que una organización debe estar preparada previamente pues las primeras veinticuatro horas a partir de iniciada la crisis son cruciales, la planificación debe contener puntos claves para lograr disminuir el impacto que producen las crisis. Las alternativas de herramientas dependerán en gran medida del acontecimiento y de los hechos. Además dependerá de las decisiones que los directivos tomen, así como de la efectividad del trabajo del personal de Relaciones Públicas.

Al producirse una crisis el profesional de Relaciones Públicas debe actuar con inteligencia y eficiencia. El primer paso sería analizar el tamaño del impacto y si este ha sido difundido por los medios de comunicación, en tal caso, el experto comunicacional deberá realizar un análisis de las noticias; seguido el comité debe ser reunido de forma inmediata para tomar las decisiones pertinentes; el vocero debe emitir las opiniones necesarias ante la presencia de los medios de comunicación para dar a conocer las soluciones ante la crisis.

Sin embargo, existen lineamientos que el departamento de Relaciones Públicas no debe olvidar durante una crisis. El profesional deberá poner siempre por delante los intereses de los públicos afectados y mostrar soluciones responsables frente a los hechos. Si el experto esconde datos o trata de engañar al público esto producirá mayores repercusiones en la crisis. Lo importante sería mantener informado constantemente a los medios de comunicación y, por lo tanto, a la sociedad de las soluciones y la respuesta que la organización presenta ante los hechos. Además de establecer un centro de información y capacitar a un único vocero que se encuentre especializado en los hechos sucedidos.

Las posturas que la organización puede tomar durante una crisis son diversas, W. Timothy Coomb, catedrático de la Universidad estatal de Illinois, investigó que las posturas que una institución puede tomar van desde una perspectiva defensiva hasta una postura complaciente.⁴⁶

Cuando una crisis corporativa se produce, la reacción inmediata es que la imagen institucional es atacada por los medios de comunicación. La Institución debe estar preparada ante lo que se pueda presentar e informar con mensajes positivos que puedan contrarrestar los efectos negativos que se producen en los diferentes públicos.

Una organización puede adoptar diferentes posturas frente a los conflictos, de acuerdo a los sucesos que se han presentado. Estas posturas pueden ser⁴⁷:

- Evitar: la elusión de responsabilidades y evitar la confrontación de los hechos en algunas ocasiones puede funcionar de acuerdo al caso, sin embargo, esta postura del silencio se la debe adoptar mientras se toman las medidas correctivas de la crisis.

⁴⁶Cfr. WILCOX, Dennis L. "Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas" Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 195

⁴⁷Cfr. ADLER, Ronald. "Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones". Editorial McGraw-Hill México D.F. 2005. Primera edición en español. P. 41

- Transigir: esta postura mantiene la armonía aunque en muchos casos se deban sacrificar los principios personales. Al igual que el resto de posturas dependerá del desarrollo de los hechos. Esta línea de acción acepta el hecho de estar equivocado sin ser signo de debilidad, el ceder puede resultar una postura favorable.
- Competir: esta postura consiste en desatender las necesidades de la otra parte del conflicto. Puede generar aún más problemas, así como desagradablemente caro.
- Colaborar: el que las partes del conflicto trabajen en pro de la solución de los conflictos suele ser una postura razonable, pues se toman en cuenta las necesidades de todos los involucrados.

La institución debe estar preparada con herramientas comunicacionales efectivas para manejar la crisis de tal forma que la imagen no se resquebraje en la mente de los públicos y en la comunidad. En un momento de crisis la institución busca generar credibilidad en todos los mensajes que se difundirán.

Previamente la institución debe estar preparada con un diagnóstico profundo de las posibles causas, efectos y soluciones de las posibles crisis que se pueden presentar.

La institución debe por la tanto establecer parámetros de todas las acciones que se deben realizar antes, durante y después de la crisis. Con esto la institución estará realizando un trabajo meramente profesional para conocer con exactitud la meta que se quiere llegar para resolver el conflicto.

Las acciones que se realicen deberán contener información exacta y debe ser un trabajo de investigación que debe solucionar la crisis en un alto porcentaje y deberá ser detallado para evitar agrandar la crisis en lugar de contrarrestarla.

Es necesario también tener buena relación con los medios de comunicación y durante la crisis contactarlos para difundir la noticia de forma correcta y positiva

a favor de la organización. Además se debe capacitar a un directivo para que desempeñe el papel de vocero informando con hechos reales.

Se debe, además, capacitar previamente al personal ante las crisis que se puedan producir ya que el público interno ayudará a contrarrestarla y logrará que la imagen empresarial no se vea afectada en su totalidad.

Sin embargo, existen estrategias que deben tomarse durante la crisis, es decir, qué reacción inmediata debe tomar la organización frente a los hechos. Estas estrategias deben ser utilizadas de acuerdo al tipo de crisis que la organización se encuentre afrontando⁴⁸:

- Estrategia del silencio: consistiría en no reaccionar frente a una crisis, o no dar declaraciones de los hechos. Esta estrategia deberá ser utilizada cuando la organización no se encuentre relacionada directamente con los acontecimientos. Pero al ser una crisis de alta afectación, la estrategia del silencio deteriorará la crisis con mayor rapidez.
- Estrategia de la negación: si la organización ha sido víctima de acusaciones falsas sería una estrategia que la organización necesariamente debe utilizar, pero si la información o el acontecimiento han sido ocasionados por la organización, la estrategia de la negación sería aún más catastrófico para la organización.
- Estrategia de la transferencia de responsabilidad: significa que se deba transferir la responsabilidad o la culpa a un tercero para defender la imagen de la organización, mientras se crean argumentos fuertes y un plan de defensa. Sin embargo esta estrategia puede ocasionar la pérdida de la opinión pública favorable.
- Estrategia de la confesión: decir la verdad y reconocer la responsabilidad, puede considerarse negativa, sin embargo en muchas ocasiones asumir

⁴⁸Cfr. FITA, Jaume, "Comunicación en Programas de Crisis" Editorial Gestión 2000 Barcelona – España P. 162-163

esta estrategia es conveniente, pues la organización podrá tomar acciones correctivas y mejorar la situación de los afectados durante la crisis, con esto podrá reconstruir la imagen organizacional.

2.1.12. Posibles causas de una Crisis

2.1.12.1. Fenómenos Naturales

Frente a posibles riesgos naturales como inundaciones, terremotos, erupciones volcánicas y otros factores que puedan afectar al personal que labora en la institución se debe realizar cursos de prevención contra las catástrofes naturales los mismos que se encuentren a cargo de los Bomberos, Cruz Roja, Defensa Civil. Además se debe trazar rutas de escape en sus instalaciones puesto que este tipo de incidentes son casi imposibles de evitar. Mantener capacitado al personal sería una opción con preparaciones previas como el haber realizado evacuaciones de práctica y haber logrado un tiempo adecuado en la evacuación. Se debe además nombrar un comité dentro del personal para que éste a su vez éste encargado de mantener la calma durante el incidente.

Durante una catástrofe natural el comité ayudará a que el personal evacue las instalaciones sin que exista ningún tipo de inconveniente, de ser así se deberá trasladar a la persona afectada a un centro de atención médica.

2.1.12.2. Acontecimientos Políticos y Conflictos Sociales

La institución debe tomar en cuenta que el personal que se encuentra a su cargo tiene el derecho de organizarse como gremio o sindicato a través del cual puedan expresar todas sus inquietudes, satisfacciones e insatisfacciones laborales, pueden incluso realizar protestas en el caso de que la institución cometa injusticias laborales o personales. Además, los conflictos de tipo

político influirían no solamente a los directivos de la institución sino también a su personal que debe estar enterado de la situación que atravesaría en caso de problemas.

2.1.12.3. Eventos de Origen Criminal

La institución conjuntamente con la Policía Nacional y el personal de seguridad deben realizar capacitación y simulacros de situación de peligro para la prevención de secuestros, robos, asesinatos, homicidios u otros que atente contra las personas que laboran en la institución desde los altos ejecutivos y todo el personal, sin exclusión alguna. Además el comité encargado debe tomar las medidas cautelares para que se mantenga la calma y puedan actuar responsablemente. Al ser una situación de grave magnitud el vocero de la institución deberá dar explicaciones a los medios de comunicación para que así exista tranquilidad en la población cercana a las instalaciones.

2.1.12.4. Asuntos Jurídicos

La institución debe tener políticas empresariales que estipulen el derecho a todas las personas, sin discriminación de ningún tipo, a trabajar en un ambiente que garantice estabilidad y tranquilidad amparados en la Constitución Política. El comité encargado de la salud debe estar en constante estudio psicológico del personal que labora para poder detectar anomalías de tipo mental que puedan causar daños personales e institucionales.

2.1.12.5. Hechos de Tipo Económico

La institución debe tomar en cuenta en sus políticas empresariales los conflictos de tipo económico para prever bancarrota, fraude o corrupción que puede interferir en el correcto manejo económico de la misma. De darse una

situación de este tipo la institución tiene la obligación a través de su vocero de informar cuál es la situación actual de la institución. También debe indemnizar al personal a su cargo informando cuál es la situación actual y los problemas por los que se está atravesando, indicando quienes serán las personas que continuaran en la institución.

2.2. La Imagen en las Organizaciones Mediáticas

2.2.1. Imagen

El principal objetivo de las Relaciones Públicas constituye en crear, modificar, y fortalecer una imagen grata, positiva y satisfactoria de una organización o persona pública.⁴⁹ Pues un proceso de comunicación social y de masas consiste en persuadir al entorno para lograr una opinión favorable de la organización.

La palabra imagen proviene del latín imago que significa forma. La imagen es una proyección mental de los eventos y acontecimientos que receptamos del entorno y que son modificados con base en la experiencia.

La imagen constituye el conjunto de atributos, creencias y actitudes que los públicos reconocen cuando es percibida. Al ser un conjunto de conductas, es una proyección del “yo”. “Es una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste”⁵⁰

“Una imagen se integra y se consolida tanto con los grandes atributos de una organización, como también con los más pequeños todos ellos poseen,

⁴⁹Cfr. PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 197

⁵⁰CAPRIOTTI, Paul. “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” Editorial Ariel. Barcelona – España 1999. P. 16

igualmente, singular proyección en el conjunto de factores que tienden a consagrarla o descalificarla”.⁵¹

La imagen debe estar constituida por factores y normas que se basen en la realidad organizacional y que forme una percepción positiva en los públicos.

La imagen se compone por tres aspectos, descriptivos, imaginativos y representativos, todos estos factores convierte a la imagen en un solo concepto con mayor relevancia.

El modelo conceptual de la imagen, comienza con las tendencias socio-culturales, a través de las cuales surge la imagen ideológica institucional: imagen objetiva, subjetiva, prospectiva y pública.⁵²

La imagen puede ser percibida de tres formas⁵³:

- Imagen ideal; conjunto de atributos con la que la organización pretende llegar al público.
- Imagen esperada: conjunto de atributos que los públicos ya han percibido de la organización, mediante la planificación.
- Imagen real: conjunto de atributos que la organización posee.

El trabajo del profesional en Relaciones Públicas consiste en acercar la imagen real en la imagen ideal mediante estrategias efectivas.

2.2.2. Imagen Institucional

Al hablar de imagen institucional necesariamente se debe hablar de cultura institucional, es decir del conjunto de atributos internos empresariales

⁵¹PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 98

⁵²PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 101

⁵³Cfr. PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 100

existentes, todo relacionista debe analizar, crear y moldear estas características. Para poder lograrlo se debe analizar a fondo algunas definiciones.

La cultura en un contexto generalizado es “el conjunto aprendido de interpretaciones compartidas sobre creencias, valores y normas que afectan el comportamiento de un grupo relativamente grande de personas”.⁵⁴

De igual forma que la cultura en un ámbito global, la cultura institucional es el conjunto de características individuales que componen el comportamiento grupal de las organizaciones, además de ser reglas que forman los valores empresariales que ayudan en el desarrollo del ambiente laboral. De esta forma cada individuo perteneciente a la organización conoce de normas y preceptos que debe cumplir hacia la organización.

Si la imagen institucional constituye el conjunto de atributos físicos e ideológicos, se debe dividir a la imagen en tres tipos⁵⁵:

- Imagen-ficción: es la representación de un objeto o un hecho real. Al ser una imagen subjetiva cada individuo la interpreta con base en su experiencia.
- Imagen-ícono: es una representación icónica que materializa al concepto con un soporte visual de la organización, es decir esta imagen es la identidad visual que se conoce, los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos.
- Imagen-actitud: es la representación mental de los individuos que influyen en el comportamiento grupal hacia la organización, que se basa en la dirección, intensidad y motivación que emite la organización a sus públicos. Esta imagen constituye el conjunto de características empresariales actuales de la organización, lo que es y cómo se ha formado.

⁵⁴LUSTING, M. W. “Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures” Editorial Allyn and Bacon. Cuarta Edición. Boston 2003 P. 27 citado en ADLER, Ronald. “Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones”. Editorial McGraw-Hill México D.F. 2005. Primera edición en español. P. 41

⁵⁵Cfr. CAPRIOTTI, Paul. “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” Editorial Ariel. Barcelona – España 1999. P. 16-26

2.2.3. Grupo Social

Puesto que las Relaciones Públicas son una ciencia multidisciplinaria en muchas ocasiones debe acudir a otras ciencias, en especial, las de tipo social. Pues son disciplinas que estudian al ser humano, sus necesidades, requerimientos y expectativas, que constituyen parámetros primordiales al momento de plantear el programa comunicacional.

Las Relaciones Públicas se vinculan principalmente con la sociología, ya que es la ciencia que estudia el desarrollo del hombre, sus orígenes y los roles sociales que cada individuo cumple en la sociedad. Dentro de los fenómenos sociales se debe incursionar necesariamente en el estudio de valores e ideologías, pues desempeñan un importante papel, por lo que el profesional deberá recurrir a la psicología, para conocer el comportamiento global de los individuos a los que se dirige.

En un contexto generalizado las Relaciones Públicas denomina a los públicos como los grupos sociales de individuos. Para Alain Birou, es una unidad social en la que cada individuo se encuentra ligado entre sí por patrones de conducta similares. Estos individuos reconocen que poseen un rol de identificación y participación dentro de la sociedad creando un sistema con normas comunes.

Si la gestión de Relaciones Públicas dirige la planificación hacia un grupo social de forma masiva, sería impreciso, pues el proceso de comunicación no sería específico, es por esto que el profesional de Relaciones Públicas debe segmentar a los públicos, en función de diversos aspectos e intereses organizacionales.

Un grupo social no fragmentado ni analizado previamente, está compuesto por cientos de individuos que pertenecen a distintos niveles jerárquicos, sociales, económicos, culturales, etc. Por lo tanto no existe interacción, pues los individuos participan en la sociedad de forma diferente.

2.2.4. Públicos

Público es aquel grupo de personas que comparten intereses hacia un tema común, desarrollando una opinión colectiva. Estos individuos comparten una estructura social y organizada de intereses y desempeñan roles dentro de la sociedad⁵⁶, tienen una participación activa dentro del entorno y reaccionan ante los estímulos que emite la organización.

Un profesional de Relaciones Públicas en su gestión, debe dirigirse a distintos tipos de públicos. Cada tipo de público posee diferentes rasgos culturales, étnicos, económicos y cada uno posee intereses de acuerdo a su situación. Un programa de Relaciones Públicas debe necesariamente dirigirse a los públicos adecuados para alcanzar los objetivos de la organización, de lo contrario todos los esfuerzos de la planificación serán innecesarios.

Para conseguir éxito en la ejecución el profesional en Relaciones Públicas debe conocer las intenciones de la organización así como la política organizacional para lograr comunicar de forma adecuada a los públicos sin que exista disonancia en el mensaje.

“Los públicos son siempre específicos; siempre tienen algún problema común, por lo tanto no pueden ser genéricos.”⁵⁷

En una clasificación superficial de los públicos a los que se dirige la organización se puede dividir los públicos en un ámbito interno y externo, siendo el interno los diferentes niveles jerárquicos que colaboran directamente en el avance de la organización y los públicos en el ámbito externo son aquellos que de forma directa o indirecta influyen en el sistema o entorno organizacional.

⁵⁶Cfr. PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 60

⁵⁷GRUNIG, James. “Dirección de Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 86

Las tipologías de los públicos, así como la definición difieren entre los autores. Para Fraser Seitel, los públicos se dividen en categorías⁵⁸ de acuerdo a la situación en la que se encuentran con respecto a la organización:

- Internos y externos: divididos en aquellos que pertenecen a la organización y aquellos que no están conectados directamente.
- Primarios, secundarios y marginales: determinados por la importancia que representan para la organización, es decir los primarios son aquellos que ayudan o perjudican con mayor porcentaje y los marginales son de menor importancia para la organización.
- Tradicionales y futuros: son aquellos que constituyen los públicos actuales y los públicos futuros que pueden ser captados por la organización como lo son las minorías o los públicos potenciales.
- Defensores, opositores y no comprometidos: estos públicos son aquellos que apoyan o se oponen ante los eventos organizacionales y la ideología empresarial.

Seitel además fragmenta a los públicos de acuerdo a valores y estilos de vida de los públicos, dividiéndolos en ocho categorías: realizados, satisfechos, creyentes, exitosos, luchadores, experimentadores, realizadores y forzados.⁵⁹

“Las líneas que dividen estos públicos son muy finas y el potencial de que se solapen es significativo. Por lo tanto, deben reconciliarse siempre las prioridades en función de las necesidades de la organización.”⁶⁰

Para el filósofo John Dewey los públicos son aquellos grupos sociales que se componen por individuos que poseen un problema común y buscan una solución de acuerdo a sus intereses; los dividió en categorías; los que poseen “reconocimiento de la consecuencia perversa producida por un interés común.

⁵⁸Cfr. SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.17

⁵⁹Cfr. SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.18

⁶⁰SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.15

Sin la comunicación, no obstante, permanecerá deforme y a la sombra, buscando espasmódicamente su identidad, pero agarrándose a su sombra más que a su sustancia”.⁶¹

El autor Sam Black segmenta los públicos en un diagrama. Estos públicos constituyen un alto interés para la organización y deben permanecer en constante contacto y los objetivos deben ser distintos de acuerdo a las necesidades.⁶²



FUENTE: BLACK, Sam “ABC de las Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001 P. 55

El profesional de Relaciones Públicas, debe tomar en cuenta características de tipo social que han modificado de alguna forma al sistema para lograr una fragmentación adecuada, las minorías sociales constituyen públicos igual de importantes que los públicos numerosos.

⁶¹DEWEY, John. “The Public and its Problems” Editorial Henry Holt and Company. New York 1927. P. 15-17 citado en CUTLIP, Scott. “Relaciones Públicas Eficaces” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001 P. 332

⁶²Cfr. BLACK, Sam “ABC de las Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001 P. 54

Factores como la raza, etnia, edad, costumbres, valores, aptitudes y actitudes, preferencias, entre otros factores individuales⁶³ dan forma al comportamiento tanto individual como grupal a los que la organización se dirige, todas estas características deben tomarse en cuenta el momento de crear un mensaje efectivo en la planificación del programa.

2.2.5. Vínculos de la Organización

Para determinar de forma exacta a los públicos, se debe conocer en qué situación se encuentra con respecto al problema comunicacional de la organización. Los públicos pueden pertenecer a un público específico dentro de una situación y luego pertenecer a otro tipo de público en una situación diferente.

Para determinar los vínculos que la organización posee con cada tipo de público, el profesional deberá determinar el tipo de consecuencias existentes en el entorno ya “sea cuando la organización tiene consecuencias en los sistemas o los sistemas tienen consecuencias en la organización.”⁶⁴

Para definir los vínculos que identifican los sistemas interpenetrantes se debe recurrir al conjunto organizacional de sistemas. Es decir; el conjunto de inputs y el conjunto de outputs. Los que conforman el conjunto de inputs proporcionan a la organización de estímulos para obtener una reacción, mientras que, los outputs constituyen los estímulos que la organización devuelve al entorno; este es un proceso cíclico que convierte en dinámico al entorno.

⁶³Cfr. ADLER, Ronald. “Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones”. Editorial McGraw-Hill México D.F. 2005. Primera edición en español. P. 41

⁶⁴GRUNIG, James. “Dirección de Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 229

James Grunig desarrolló cuatro tipos de vínculos que la organización tiene con los diferentes tipos de públicos⁶⁵:

- Vínculos posibilitadores: son grupos sociales u organizaciones que proporcionan estímulos y controlan los recursos autoritarios para el correcto funcionamiento de la organización.
- Vínculos funcionales: son públicos que proporcionan tanto inputs como outputs, siendo los públicos que ayudan en el desarrollo y crecimiento de la organización, como los públicos que constituyen usuarios de los servicios o productos de la organización.
- Vínculos normativos: son aquellos públicos que comparten de forma similar la problemática de la organización, facilitando la búsqueda de soluciones comunicacionales y empresariales.
- Vínculos difusos: son vínculos que no son claramente identificados, surgen cuando la organización tiene consecuencias en los individuos creando una opinión pública.

La utilización de los vínculos ayudará al profesional a crear y planificar Programas de Relaciones Públicas adecuados para lograr los objetivos institucionales, además debe analizar constantemente al entorno pues está en constante cambio y transformación.

Si un grupo de personas que comparten de igual forma intereses, expectativas y necesidades constituyen un público, al reconocer el grado de implicación que tienen con respecto a la problemática de la organización se convierten en vínculos que proporcionan inputs u outputs en un proceso constantemente activo que logran que la organización se mantenga dentro del entorno.

⁶⁵Cfr. GRUNIG, James. "Dirección de Relaciones Públicas" Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 231-235

2.2.6. Comunicación Social

La comunicación social es transmitir una gran cantidad de información a través de un canal tecnológico que llega a una audiencia innumerable y diferente la cual se encuentra expuesta al canal. La comunicación social se caracteriza por ser un proceso unidireccional lo cual limita y dificulta la respuesta de los receptores.

En el campo de la comunicación social la definición más conocida es la Janowitz propuesta en 1968, y la define como la transmisión de mensajes por parte de “instituciones y técnicas, mediante las cuales grupos especializados emplean medios tecnológicos (prensa, radio, películas) para difundir contenidos simbólicos a audiencias amplias, heterogéneas y muy dispersas”.⁶⁶

La comunicación social aporta de forma directa a los cambios sociales que transforman al sistema en general y por lo tanto constantemente modifica las relaciones existentes en el entorno, y son contemplados por las distintas audiencias como catalizadores y mensajeros.

Desde una perspectiva antropológica la comunicación constituye la herramienta que influye el desarrollo social, pues la cultura es comunicación y la comunicación es cultura. La comunicación social constituye el vehículo por donde se dan a conocer las opiniones y las expresiones culturales.⁶⁷

Dentro de la comunicación social, que se dirige a un gran número de espectadores se puede encontrar dos tipos de mensajes⁶⁸:

- Mensajes comerciales: es decir todo lo relacionado con la publicidad, este tipo de mensajes es controlado por la fuente por lo tanto la elaboración y el

⁶⁶McQUAIL, Denis. “Towards a Sociology of Mass Communications” Editorial Collier-Macmillan, Londrés 1972 P. 2 citado en PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 42

⁶⁷PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 46

⁶⁸CAPRIOTTI, Paul. “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” Editorial Ariel. Barcelona – España 1999. P. 98

tiempo de duración es decidido por la empresa anunciante y es percibido por los receptores como puro mensaje institucional.

- Noticias: las fuentes como las empresas y departamentos de Relaciones Públicas proveen a los medios de comunicación, información fundamental e importante que debe ser conocida por la comunidad, esta acción es conocida como publicity.

2.2.7. Comunicación versus Información

Muchos autores diferencian a la información y a la comunicación, ciertamente las dos definiciones incluyen la transmisión de un mensaje por parte de un emisor. La diferencia nace en la recepción de dicho mensaje pues el objetivo de la comunicación es conseguir una respuesta de su receptor mientras que la información constituye un proceso en el que se envía un mensaje a una audiencia dispersa y distinta, no busca una respuesta de quienes reciben el mensaje.

Para el autor de la obra “Comprender la Comunicación”, Antonio Pasquali la comunicación es la relación comunitaria humana que consiste en la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estado de reciprocidad, y la información es el proceso de envío de mensajes de forma unidireccional que llega a los receptores que realizan una decodificación e interpretación sin generar una respuesta.

La comunicación es el acto que relaciona a dos o más individuos mediante el cual se evoca en común un significado; y la información es el conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada⁶⁹.

⁶⁹Cfr. PAOLI, Antonio. “Comunicación e Información” Editorial Trillas. México 1983 citado en PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 47

La línea divisoria entre la comunicación social y la información es casi invisible, y la diferencia se convierte en mínima cuando se habla de transmisión del mensaje. Sin embargo, la diferencia radica en la intencionalidad de cada una. En la comunicación social se presenta una intencionalidad característica que consiste en influir y modificar las actitudes del receptor. Por lo tanto la mayor diferencia aparece cuando nace la intención de persuadir.

La información por su parte da a conocer mensajes que la audiencia no conocía por lo tanto reduce la incertidumbre a través de la difusión de noticias, opiniones y comentarios. Emite hechos y actividades que son significativos para la sociedad y por lo tanto se encuentra al alcance de todos los miembros de la comunidad⁷⁰.

La información debe cumplir con tres requisitos indispensables que son la veracidad, objetividad y desinterés. Debe incluir hechos de actualidad o de lo contrario la meta de ser moldeador de opiniones se perdería.

2.2.8. Persuasión

La persuasión consiste en la fuerza y el impacto que un mensaje logra en las diferentes audiencias, las intenciones que la fuente y/o emisor se forman a partir de los intereses organizacionales y se ven reflejados en el mensaje. Por lo tanto, estos intereses pretenden que las audiencias realicen ciertas acciones o cambien sus actitudes y comportamientos de acuerdo a los fines empresariales.

La persuasión consiste en una infinidad de explicaciones y definiciones, “significa que se consigue que otra persona haga algo mediante consejos, razonamientos o simplemente retorciéndole el brazo”⁷¹. Un mensaje aumentará

⁷⁰Cfr. PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 161-163

⁷¹SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.69

el poder persuasivo cuando tiene una postura que implica altamente en las actitudes, experiencias y comportamientos de las audiencias.

La persuasión consiste en “un proceso que intenta inducir un cambio de actitud y comportamiento en las personas, transmitiendo un mensaje en la que el persuadido tiene un grado de libre elección”⁷². El profesional de Relaciones Públicas es un retórico influyente pues crea y repite mensajes para conformar una opinión de la imagen de la organización.

Principalmente la persuasión es utilizada en los programas de Relaciones Públicas para cambiar las opiniones hostiles o negativas con respecto a un tema, cristalizar las opiniones que aún no han tomado una postura y fortalecer y conservar las opiniones favorables de los públicos con respecto al desempeño de la organización.

Para modificar las conductas y comportamiento mediante la persuasión, la gestión de Relaciones Públicas requiere una estrategia planificada. La persuasión lleva a las masas indecisas a tomar una decisión con respecto a un conflicto. Esta planificación forma la opinión pública por lo que es indispensable estimular a las diferentes audiencias de acuerdo a sus necesidades y expectativas para lograr la aceptación de los temas institucionales.⁷³

Para lograr una efectiva persuasión en los públicos, el profesional de Relaciones Públicas debe conocer cuáles son las cualidades y comportamientos de los distintos públicos vinculados; además debe conocer cuáles son sus expectativas para lograr modificar estas conductas y satisfacer la necesidad de información en los individuos. Para esto se debe realizar una investigación exhaustiva que cumpla ciertos parámetros.

⁷²WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 230

⁷³Cfr. BARQUERO, José Daniel. “Lo que todo profesional de la empresa tiene que conocer de la industria de las Relaciones Públicas” citado en BARQUERO, José Daniel. “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2005 P. 44

Un mensaje persuasivo deberá contener datos y hechos reales para lograr una alta credibilidad en los públicos, los datos estadísticos constituyen un instrumento que proporcionará fiabilidad a la fuente. Es por esto que la investigación en el programa de Relaciones Públicas es necesaria pues los resultados constituyen la base de los mensajes que se emitirán.

La persuasión además obtendrá los resultados deseados, si el profesional de Relaciones Públicas estructura el mensaje de acuerdo a las emociones de los diferentes públicos, ya que estos responderán de forma más efectiva. Además si se apela al “tú” y a las experiencias personales, el mensaje se dirigirá constantemente en función de la audiencia y sus intereses.

2.2.9. Medios de Comunicación

Como toda institución, es un ente legalmente constituido con ánimos de lucro que genera empleo, y que tiene como labor informar a la sociedad de los hechos de trascendencia que forman el interés y la opinión pública. Su naturaleza puede dividirse entre pública y privada.

Los medios de comunicación son los canales que difunden gran cantidad de datos a la sociedad, y que se interesan de las problemáticas de ambientes políticos, económicos, culturales y sociales para abastecer a la comunidad de información y de sus posibles correctivos.

Los medios de comunicación han sido definidos de diversas formas, para Marx autor de la teoría marxista, “los medios de comunicación son medios de producción propios de una sociedad capitalista, de propiedad monopolista y organizados para servir sus intereses de clase”⁷⁴. Por lo tanto, los medios de comunicación son canales por donde se emiten ideologías y existen de por medio intereses persuasivos. Por su parte la teoría de la hegemonía creada por Althusser discierne de la teoría marxista, pues contempla al concepto de

⁷⁴PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 136

ideología dominante de diferente forma, para él, los medios de comunicación no son dominantes por ser impuestos por la clase dominante, sino por ser una deliberada influencia cultural que interpreta la realidad de una forma concreta y constante⁷⁵.

Los medios de comunicación constituyen una institución de poder, control y gestión e innovación social, aportan el marco para el desenvolvimiento de los asuntos públicos, económicos y culturas de un país, aportando imágenes y definiciones de la realidad a los ciudadanos.

En el primer capítulo se analizó el progreso que tuvo la comunicación general. La cronología de los medios de comunicación comprende de un análisis de mayor profundidad, ya que la comunicación social se caracteriza por tener canales comunicativos tecnológicos en su proceso.

Cada medio de comunicación; es decir la radio, la prensa, la televisión, el cine, poseen sus inicios de forma aislada. Cada uno de estos medios constituyó un impacto diferente en la sociedad, por lo tanto, cada uno posee sus propios objetivos y diferencias. Además de que cada uno constituye una historia diferente en cada país, pues se desarrollaron de forma local y han contribuido de forma distinta de acuerdo a las políticas de nación.

Desde sus inicios la prensa constituyó un poder de gran alcance y en algunas sociedades fue percibido como el cuarto poder. La principal labor no se ha centrado solamente en ser un instrumento de emisión de información, sino también ha sido un intermediario de propaganda perteneciente al poder político, es de ahí que surgen las discrepancias por obtener libertad de expresión.

De acuerdo a los intereses de las audiencias los medios de comunicación escritos se dividen en dos grandes tipos, la primera es considerada como la prensa 'élite' dirigida principalmente a los niveles socio-económicos altos; y la

⁷⁵Cfr. PARÉS MAICAS, Manuel. "Introducción a la Comunicación Social" Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 139

segunda la prensa 'popular' que es dirigida a la gran mayoría de la audiencia y la comunidad.

La prensa se ha convertido en un canal comercializador, pues es un catalizador de gran información publicitaria ya que es el punto fuerte por donde ingresan la mayor parte de sus ingresos económicos.

La radio aparece en la década de los años veinte, se caracteriza por ser un medio de gran flexibilidad y de fluidez inmediata de información. En la actualidad ha sido relegado pues el auge de la televisión y del internet, han cumplido las expectativas de las audiencias y de los profesionales en comunicación.

La televisión se caracteriza por cumplir el papel de ser un medio de entretenimiento y cultura. A lo largo de la historia este medio se ha utilizado para divulgar temas de diferente índole tanto pública, gubernamental y privada.

Los medios de comunicación se dividen en la siguiente tipología⁷⁶:

- Por su naturaleza jurídica: es decir aquellos que son creados por el Estado mediante poder legislativo y que funcionan con base en presupuesto estatal, y los medios que se constituyen mediante capital privado.
- Por su tecnología y forma de recepción: que constituyen los medios impresos, medios audiovisuales y electrónicos; y medios radioeléctricos.
- Por su difusión: es decir por el alcance geográfico al que llegan como locales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales.
- Por su contenido: información general y especializada, los contenidos pueden variar con enfoques a la educación, culturización y entretenimiento.
- Por su ideología: aunque los medios de comunicación se declaran ser neutralmente ideológicos, en la práctica pueden inclinarse hacia cierta ideología en su información.

⁷⁶Cfr. PARÉS MAICAS, Manuel. "Introducción a la Comunicación Social" Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 139

Uno de los principales objetivos de los representantes de los medios de comunicación se basa en aclarar las dudas de los receptores con respecto a la información que buscan y que es de su interés, además de hacer un seguimiento a la información noticiosa que encuentran en el entorno.

2.2.10. Gestión de Relaciones Públicas en los Medios de Comunicación Masivos

Inicialmente la Gestión de Relaciones Públicas inició como una actividad que se enfocaba principalmente al trato con los medios de comunicación. Con el desarrollo de las necesidades empresariales las Relaciones Públicas se convirtieron en una función asesora de la empresa, sin embargo, la relación con los medios sigue siendo su principal labor.

La relación positiva con los medios de comunicación consiste en una tarea organizada y compleja que exige una actividad continuada, el éxito de lograr una efectiva relación consiste en crear y fortalecer un clima de mutua confianza.⁷⁷

Los medios de comunicación son canales que ayudan a la gestión de Relaciones Públicas pues constituyen instrumentos que la empresa y los profesionales utilizan para transmitir la información de la organización y de las actividades que realiza.

La información que la fuente emite en este caso la organización y el departamento de Relaciones Públicas, debe cumplir ciertos requisitos, debe ser veraz, objetiva, transparente y oportuna para que los medios consideren a los mensajes importantes para ser difundidos a la sociedad.

⁷⁷Cfr. RIUS, Myriam. “Relaciones Públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial” citado en BARQUERO, José Daniel. “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2005 P. 191

Los medios de comunicación son canales por lo que la organización puede ejercer gran influencia en las audiencias a favor de la imagen corporativa, los medios proveen a las audiencias de información perteneciente al entorno general, ayuda a los individuos a tomar decisiones y a mantenerse informados de aspectos de la sociedad relevantes en los que se incluye la información de las actividades de las organizaciones.

La Gestión de Relaciones Públicas debe tener en cuenta que los medios de comunicación no constituyen únicamente canales por los cuales emiten los mensajes sino que forman un público importante para la organización por lo tanto se consideran estrategias específicas para llegar a ellos con mensajes adecuados para crear y fortalecer los vínculos con la institución.

Los medios de comunicación masivos son denominados como gatekeepers⁷⁸, tienen la función de controlar la información que se emite a las diferentes audiencias. La organización al considerar a los medios de comunicación como públicos vinculados, debe tomar en cuenta que buscan información para ser procesada y transmitida a sus lectores y espectadores. Por lo tanto es fundamental que exista una división departamental que se dedique exclusivamente al trato con los representantes de medios y periodistas que organice los mensajes de tal forma que contengan información relevante para ser emitida.

El objetivo principal de la Gestión de Relaciones Públicas vinculada con los medios de comunicación consiste en lograr difundir la información empresarial, y el objetivo principal de los medios es informar a los públicos de hechos trascendentales, por lo tanto, si el ánimo de informar es la meta, la información debe ser rápida, exacta y debe tener el tono adecuado para lograr cumplir con los intereses tanto de los medios como de los individuos que conforman la sociedad.

⁷⁸El término gatekeeper puede ser traducido como “cancerbero” para significar la función de filtro de información de los periodistas.

Los profesionales de Relaciones Públicas y periodistas colaboran mutuamente en su trabajo, pues buscan un mismo fin, comunicar a las diferentes audiencias de hechos relevantes del entorno, por lo tanto es importante mantener una relación positiva fortaleciéndola constantemente.

Las técnicas que el profesional de Relaciones Públicas incorpore en el programa de comunicación dependerán de los requerimientos y necesidades, además las herramientas se basarán en la creatividad del profesional y la importancia de los hechos. Son muchas las estrategias que el profesional puede utilizar para lograr los objetivos. Sin embargo, existen herramientas que son indispensables a la hora de contactar a los medios; proporcionar la información en un formato adecuado es necesario, ya sea en emisión de comunicados de prensa o conferencias de prensa en el momento preciso.

El profesional debe conceder un especial trato a los representantes de los medios de comunicación basados en la ética y el respeto, facilitar a los medios de comunicación datos reales e información fidedigna que mantendrá a la organización como un ente de alta credibilidad. Si el medio siente que ha sido “engañado” de alguna forma perderá la confianza y la organización aparecerá como una fuente poco verdadera.

Entre las labores más importantes del profesional de Relaciones Públicas para fortalecer la relación con los medios es establecer constantemente nuevos contactos y estar al tanto de los cambios que se realizan en los medios periódicamente. Realizar un seguimiento detallado de las noticias que contengan información de la institución, valorando resultados y adoptando medidas para rectificar posibles datos erróneos.

La organización debe estar dispuesta para abrir la información a los medios de comunicación cuando éstos la soliciten. El departamento de Relaciones Públicas debe brindar la ayuda necesaria y facilitar el trabajo del periodista. El

estructurar los mensajes de forma adecuada logrará la correcta difusión de los propósitos y se conseguirá una cobertura mayormente efectiva⁷⁹.

2.2.11. Medios de Comunicación Audiovisuales

A partir de la segunda mitad del siglo XX, la televisión se convirtió en el medio dominante entre las audiencias. Este medio absorbe la gran mayoría del tiempo libre de los públicos e influye altamente en el comportamiento social.

Las últimas décadas se han visto atacadas indiscutiblemente por el impacto de los cientos de canales tanto locales como por cable que las audiencias tienen a su disposición.

Una de las características fundamentales que convierten a la televisión en un medio tan popular es el factor visual por lo que los espectadores mantienen su atención en la pantalla, los medios de comunicación televisivos constituyen una fuente de información continua y de entretenimiento. Al ser un medio dinámico en muchas ocasiones la persona que habla no puede dar marcha atrás en el mensaje, si nos referimos a televisión transmitida “en vivo”, además existe el problema que el telespectador puede interpretar la información de diferentes maneras, por lo que este medio debe obligatoriamente construir un mensaje claro.

Los medios de comunicación televisivos al ser un medio que ha alcanzado tan alta popularidad, es considerado como un medio masivo en el que se crean diferentes facetas e intereses tanto de instituciones privadas como de las organizaciones de Estado y gubernamentales.

De forma general, todo medio de comunicación debe tener ciertos parámetros que debe cumplir en su labor diaria. Estos parámetros determinan su sistema de valores tanto organizacionales como profesionales; estos valores son la

⁷⁹Cfr. GRUNIG, James. “Dirección de Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 345

objetividad, la neutralidad y la defensa de los valores espirituales, morales y culturales de la sociedad. El que exista emisión de información tendenciosa o al incluir un comentario personal en la información noticiosa, ésta se verá carente de objetividad y por lo tanto el medio de comunicación puede tener como resultado la pérdida paulatina de credibilidad.⁸⁰

Los programas de los medios televisivos miden el nivel de la audiencia, “la selección de programas y de su contenido está denominada por una mentalidad competitiva, especialmente en las grandes cadenas.”⁸¹ Estos niveles de audiencia determinan el valor que las organizaciones deben pagar por la publicidad pautaada, mientras mayor es la audiencia mayor es el precio del espacio.

El tratar de conseguir publicidad empresarial disfrazada de noticias molestará a los representantes de los medios de comunicación, pues gran parte de sus utilidades provienen de la venta de espacios publicitarios, por lo tanto el profesional de Relaciones Públicas debe crear mensajes que favorezcan la imagen de la organización sin que se enfoquen directamente en la venta de productos y/o servicios.⁸²

2.2.12. Influencia de los Medios de Comunicación Audiovisuales en la Percepción de los Públicos

En general la información que es emitida en los noticieros televisivos persuaden de significativa forma a los telespectadores alterando sus opiniones, pues es inevitable que la información emitida se incline hacia ciertas políticas y formas de pensamiento.⁸³

⁸⁰Cfr. SCHENKER, René. Citado en “La Televisión” Editorial Salvat Barcelona – España 1973 P. 13

⁸¹WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 273

⁸²Cfr. RIOS SZALAY, Jorge. “Relaciones Públicas: Su administración en la Organizaciones” Editorial Trillas México D.F. 1972 P. 88

⁸³IYENGAR, Shanto. “Televisión y Opinión Pública: El poder de los medios de comunicación” Editorial Gernika. Montevideo 1994. P. 10

El marco en el que los medios de comunicación sitúan a los hechos que se presentan en el entorno, son la base de las noticias televisivas. Todo hecho que afecte de forma directa o indirecta forman la opinión pública, el grado de implicación y de las atribuciones que las audiencias tienen con respecto a un tema que es emitido por los medios de comunicación, se convierte en un tema de la sociedad.

Las opiniones individuales que forman en conjunto la opinión pública llevan a los individuos a tomar una postura sobre las problemáticas sociales y culturales que dependerá de su razonamiento y sus experiencias el que determinen de los tratamientos que se le darán a las causas.

El marco y el contexto con que los hechos sean abordados depende de las perspectivas que los representantes de los medios de comunicación tienen, además de sus intereses, sin embargo, esta información difundida le dice a las audiencias en qué pensar, más no en cómo tienen que pensar.

Por lo tanto los hechos son presentados a los públicos y a las audiencias para informar de los sucesos que se desarrollan en el entorno en el que se desenvuelven, pero son los individuos ya sea de forma unánime o por estratos que toman sus opiniones acerca del suceso.

En este contexto se utilizaría la persuasión, sin embargo, las noticias que los individuos receptan en los canales de comunicación, son mera información, por lo que los públicos se convierten en receptores, dependerá de ellos y su grado de implicación las resoluciones que tomen.

El marco en el que se desarrollan los individuos dependerán en gran parte de ciertas características que tanto los periodistas, así como los profesionales de Relaciones Públicas deben tomar en cuenta si desean llegar con el mensaje adecuado a cada unos de sus públicos. Las decisiones que la audiencia tome se basa en su contexto psicológico así como en su personalidad, su actitud y

comportamiento e ideología.⁸⁴ Estos se diferencian de los comentarios emitidos por los conductores de programas y noticieros; y de periodistas en general. Son posturas y opiniones que ellos toman de acuerdo a los hechos con base en su ideología personal o empresarial, de igual forma son las audiencias las que deciden si estar en contra o a favor de dichos comentarios.

Aunque en teoría los representantes de los medios de comunicación social deben ser neutrales y objetivos, en muchas ocasiones se ven obligados a tomar la postura del medio en el que laboran, aunque no sería ético los periodistas deben asumir la política empresarial aunque a partir de esto pierdan su autonomía y forma de pensar.

Los representantes y la programación en general de los medios de comunicación, deben responder a los intereses de los altos ejecutivos, al igual que una organización de naturaleza diferente. Cada persona que labora en la institución debe respaldar los objetivos y metas de su entorno.

Hay que tomar en cuenta que el alcance y los objetivos de la Gestión de Relaciones Públicas y de la labor que los medios de comunicación difieren en que la primera segmenta y define sus públicos específicos con herramienta para cada uno, mientras que los medios de comunicación construyen un mensaje único que es enviado como información para mantener al tanto de los hechos a las audiencias, sin tomar en cuenta una segmentación específica.

Los noticieros tienen como objetivo influenciar de cierta forma a las audiencias, haciendo que los hechos de la sociedad sean accesibles y la información prevalezca en la memoria.⁸⁵ Sin embargo, al crear la teoría de establecimiento de agenda, los hechos siempre están cambiando al igual que el entorno. Es por esto que las audiencias constantemente se encuentran expuestos a una noticia y poco después ésta “ha muerto” para dar paso a información nueva y fresca.

⁸⁴Cfr. IYENGAR, Shanto. “Televisión y Opinión Pública: El poder de los medios de comunicación” Editorial Gernika. Montevideo 1994. P. 191

⁸⁵Cfr. IYENGAR, Shanto. “Televisión y Opinión Pública: El poder de los medios de comunicación” Editorial Gernika. Montevideo 1994. P. 193

La información noticiosa depende entonces de los hechos que aparecen en el entorno, y que afectan a la mayoría de los miembros de la sociedad. Por lo tanto, si el profesional de Relaciones Públicas tiene por objeto modificar las opiniones debe estar en constante análisis y conocimiento de los hechos actuales, de esto dependerá el éxito del programa comunicacional, es decir, que puede hacer la organización para mejorar o minimizar los hechos que afectan a la sociedad. De esta forma la organización podrá moldear la imagen de la institución de forma favorable al dar a conocer la labor que la empresa realiza en pro del desarrollo social.

2.3. Las Relaciones Públicas y su Gestión de Conflictos Potenciales en la Minimización de los Impactos Negativos

Para comprender y conocer la labor que las Relaciones Públicas cumplen dentro de las instituciones, y cómo esta gestión logra simplificar la comunicación a los públicos internos y externos logrando una comprensión mutua y fortaleciendo las relaciones positivas y minimizando los impactos negativos; se debe comprender que la Gestión de Relaciones Públicas es una ciencia social que surge a partir de una correcta comunicación entre los integrantes de la institución.

La labor de un profesional de Relaciones Públicas consiste en comunicar de forma adecuada a todos los públicos, y realizar un constante análisis de los hechos del entorno que pueden beneficiar o afectar en el normal desarrollo del programa institucional para de esta forma asesorar de forma adecuada a los directivos y trabajar en pro de la organización.

Un profesional de Relaciones Públicas debe estar al tanto de los hechos que cada día surgen en el entorno, así como tener un amplio conocimiento de las ciencias sociales, en especial de la comunicación por lo que enseguida se analiza de forma generalizada la comunicación, para luego analizar la Gestión de Relaciones Públicas.

2.3.1. La Comunicación: Generalidades

La comunicación es la actividad humana más antigua, pues surge con el inicio de la civilización y ha evolucionado a la par del ser humano. Esta actividad ha fomentado el desarrollo y crecimiento de la sociedad, pues su objetivo principal es intercambiar ideas, pensamientos, expectativas, necesidades y problemas. Todo ser humano tiene la capacidad de comunicarse y dedica gran parte de su tiempo a realizar esta actividad. La existencia de esta acción es de vital importancia para el desarrollo del hombre y por ende de la sociedad.

De forma empírica los seres humanos conocen que las formas más usuales de comunicación son la verbal, no verbal y la escrita, sin embargo, al igual que la sociedad y el hombre, la comunicación ha atravesado por distintas etapas y se ha desarrollado. Con el avance de la globalización la comunicación ha logrado romper las barreras en distancia y tiempo.

Al ser una actividad humana la comunicación se encuentra vinculada a las ciencias sociales en general, pues son ciencias que se enfocan en el hombre, su origen, su desarrollo, su comportamiento, actitudes y la relación con sí mismo y con otros seres humanos. Las ciencias sociales son “disciplinas que estudian la interacción social, la sociedad o la cultura”.⁸⁶

La comunicación se caracteriza por ser diversa y por abarcar cientos de aspectos y su diversidad es grande. Se puede encontrar diferentes formas de comunicación de acuerdo a la necesidad de quienes se comunican, entre algunos ejemplos se puede destacar: la comunicación de masas, comunicación empresarial, comunicación popular, comunicación interpersonal e intrapersonal, incluso en la actitud y comportamiento pues en cada movimiento y gesto que realiza un ser humano está expresando comunicación.

Por ser una actividad que abarca diversas características y por ser un tema tan general la comunicación ha recibido innumerables conceptos y definiciones, e

⁸⁶PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 17

inclusive ha sido difícil englobar en un solo concepto todo lo que conlleva, a pesar de ser una actividad tan cotidiana en la sociedad.

Para definir a la comunicación es necesario vincularlo a otras disciplinas, pues esta actividad es multidisciplinaria y se necesita de diferentes enfoques para englobarlo en toda su amplitud.⁸⁷ Se ve reflejada en cada acción y actividad. Es la esencia central de la cultura por lo tanto se encuentra ligada a la vida cotidiana a la que se encuentra integrada.

Sin embargo la comunicación al ser una ciencia tan amplia muchos autores disciernen de su conceptualización. “No existe un acuerdo sobre qué disciplinas forman parte integrante de las ciencias sociales, puesto que los enfoques de los especialistas difieren mucho... no creo que se haya producido muy explícitamente el reconocimiento de las ciencias de la comunicación social como una de dichas ciencias sociales y, desde luego, la más interdisciplinaria de todas ellas”.⁸⁸

La comunicación es la actividad que permite al ser humano estar en contacto con su entorno. La comunicación ha sido de gran ayuda para que el ser humano pueda desarrollarse en los diferentes aspectos del entorno, pues ejerce influencia sobre los ámbitos como el económico, social, político, legal, entre otros.

2.3.2. Origen de la Comunicación

La comunicación al ser una actividad que inició con el ser humano es tan antigua como el ser mismo. Con la aparición de los primeros seres humanos surge la necesidad de supervivencia y la necesidad de aprender. Es por esto que estos seres empezaron a emitir sonidos para de esta forma dar a conocer sus ideas, pensamientos y requerimientos. Al comunicar lo que deseaba, el ser

⁸⁷Cfr. FISKE, John. “Introducción a la Comunicación” Editorial Norma. México 1984 P. 9

⁸⁸PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 19

humano simbolizó su realidad para así desarrollarse.⁸⁹ Es difícil determinar con exactitud esta etapa de la historia pues no existen registros exactos de los acontecimientos de estas sociedades primitivas.

Con respecto a la comunicación escrita, de igual forma nace a partir de la necesidad de comunicar los pensamientos para lograr perdurar en el tiempo, transmitir los mensajes y alcanzar las distancias para que otros seres humanos conozcan de las actividades, ideas y comportamientos. “Si los hombres son humanos por el hecho de que pueden hablar, son civilizados porque pueden leer.”⁹⁰ Por lo tanto la creación de la comunicación escrita aportó en el desarrollo de la civilización, ya que fomentó la organización de la sociedad y la estructuración de leyes y preceptos. El uso de la escritura primitiva servía exclusivamente para registrar hechos de fundamental trascendencia. Con la ayuda de la ciencia se ha podido determinar el tiempo aproximado de su existencia y del lugar de origen de estos hallazgos.

Los primeros vestigios y registros escritos del uso de la comunicación se dan durante el siglo IV A.C. La comunicación era utilizada para expresar la verdad y el conocimiento. Fue Aristóteles quién recopiló los postulados pertenecientes a la escuela de sofistas y la escuela platónica; y los convirtió en la conocida obra La Retórica, lo definió como el arte de convencer con un embellecido lenguaje con base en discursos verdaderos.⁹¹ En esta época la comunicación y el correcto uso del lenguaje ayudaban en la persuasión y convencimiento para la aceptación de filosofías y religiones, siendo utilizados de diversas formas para lograr su objetivo.

En la civilización griega predominaba la palabra hablada sobre la palabra escrita y en los asuntos políticos era indispensable tener un correcto uso del lenguaje. La situación política ayudó en el fortalecimiento y desarrollo del arte de la persuasión a través de la comunicación, con esto nace la Retórica,

⁸⁹Cfr. LACY, Dan. “Problemas y Perspectivas de la Comunicación de Masas” Ediciones Troquel. Buenos Aires – Argentina. 1968. P. 13

⁹⁰LACY, Dan. “Problemas y Perspectivas de la Comunicación de Masas” Ediciones Troquel. Buenos Aires – Argentina. 1968. P. 14

⁹¹Cfr. NIÑO, Edgar Allan. “Cómo crear mensajes de impacto” Editorial 3R Bogotá – Colombia. Segunda Edición 2007. P. 15

considerado por algunos autores como el primer modelo de comunicación. ¿Quién dice qué a quién? esta obra da un especial énfasis al discurso y a la formación del mismo para llegar de forma adecuada al oyente. Además, Aristóteles en su obra define de forma simbólica los elementos de un modelo de comunicación simple, es decir emisor, mensaje y receptor. Aunque en un análisis a profundidad en esta obra se habla del ruido que se puede presentar en el proceso refiriéndose a malas interpretaciones que se presentan en el discurso. Además habla de la respuesta que el receptor puede dar, es decir el feedback. Por lo que se puede sumar un elemento más al modelo simple que Aristóteles propone.

La comunicación ha atravesado por diversas etapas de desarrollo y cambios al igual que la sociedad. En sus inicios el uso de la comunicación oral era una capacidad común entre los seres humanos, sin embargo eran pocos los que poseían habilidad y conocimiento de un correcto uso del lenguaje oral, y el uso del lenguaje escrito constituía un poder de pocos. Con el transcurso de los siglos siguientes la comunicación, tanto escrita como oral; produjo cientos de cambios sociales y la excluyente práctica de comunicación escrita se convirtió en una práctica relativamente general de las clases sociales superiores y medias.

2.3.3. Definición de Comunicación

Es complicado definir la comunicación pues se enfoca de acuerdo a las necesidades de aquellos que quieren comunicar, como se analizó, la comunicación es una ciencia social y humana que se practica de forma cotidiana y por lo tanto es dinámica. Surgió con la evolución del ser humano y es utilizada de diferentes formas.

En una definición sencilla la comunicación es transmitir información de una persona a otra, sin embargo la comunicación abarca más aspectos de los que esta definición explica. La palabra “comunicación” proviene del latín communis,

que significa común, este significado lleva a que la comunicación es transmitir la información, ideas, conductas y comportamientos de una persona a otra.⁹²

“La comunicación es la matriz en la que están enclavadas todas las actividades humanas... y el denominador común de los distintos campos de las ciencias sociales... Fundamento de una teoría del comportamiento humano... Una comunicación exitosa pasa a ser sinónimo de adaptación y vida... Todas las anormalidades de la conducta son consideradas como disturbios de la comunicación.”⁹³

La comunicación es un proceso que ha sido definido por opiniones opuestas y a pesar de las discrepancias todas estas conceptualizaciones concuerdan en que es un proceso sistemático que está compuesto de elementos. Los más comunes son un destinatario, un mensaje y un receptor a partir de este modelo simple se plantean diversas variables. En un concepto general la comunicación sería la interacción social a través de mensajes.

“Podemos definir la comunicación como el proceso por el cual la información, las decisiones y las directivas circulan a través de un sistema social, y las maneras en las cuales el conocimiento, las opiniones y actitudes se forman o modifican”.⁹⁴

Para el autor brasileño José Marqués de Melo, desde una perspectiva estructural propone que la comunicación es “un proceso de transmisión y de recuperación de información, en el que la comunicación es el proceso y la información el objeto. El proceso de comunicación es la información transmitida por un comunicador a un receptor, utilizando un canal, un sistema de códigos específicos, y que luego es recuperado para transmitir nuevas informaciones.”⁹⁵

⁹²Cfr. FERNÁNDEZ, Carlos. “La Comunicación Humana: Ciencia Social”. Editorial McGRAW-HILL. México. Primera Edición en español 1988. P. 3

⁹³PASQUIALI, Antonio “Comprender la Comunicación”. Editorial Monte Avila. Caracas 1979. Citado en PARÉS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 37

⁹⁴PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 90

⁹⁵MARQUÉS de MELO, José. “Comunicacao Social: Teoría e pesquisa” Editorial Vozes Petrópolis. Brasil 1978. Sexta Edición. Citado en PARÉS, Manuel. “Introducción a la

Existen dos enfoques dentro de la comunicación. El primero considera a la comunicación como la transmisión de mensajes enfocándose en la codificación y decodificación de los participantes y de la utilización que se le da a los canales y medios comunicativos dentro del proceso. Este enfoque es denominado la escuela centrada en el proceso. El segundo enfoque denomina a la comunicación como producción e intercambio de sentido, éste analiza al mensaje en interacción con la cultura, su método principal es la semiótica⁹⁶ por lo que este enfoque es denominado de igual forma.⁹⁷

Cada enfoque o escuela aporta de diferente forma al proceso comunicativo, para las dos la comunicación es la interacción a través de los mensajes. La discrepancia nace a partir del efecto que produce. Para el enfoque centrado en el proceso la comunicación influirá en las actitudes y comportamientos del receptor de acuerdo a cómo el emisor codificó el mensaje. Para el enfoque semiótico por el contrario define al proceso comunicativo como el resultado de la influencia de la interacción social, es decir por las características de la cultura tanto del emisor como del receptor.

2.3.4. Modelos del Proceso de Comunicación

A partir del proceso de comunicación simple postulado por Aristóteles en su obra *La Retórica*, que describe una “trilogía de entendimiento a través de la ‘persona que habla’, ‘el discurso que pronuncia’ y la ‘persona que escucha’ ”⁹⁸ surgen diversos modelos de comunicación en el que intervienen más elementos aportando detalles en el proceso y diferenciando los enfoques que se han postulado, tanto de la escuela centrada en el proceso y de la escuela semiótica. Un modelo se caracteriza por los cambios y transformaciones que enfrenta, por lo tanto cada modelo es modificado de acuerdo a los requerimientos del objetivo que se plantea.

Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 38

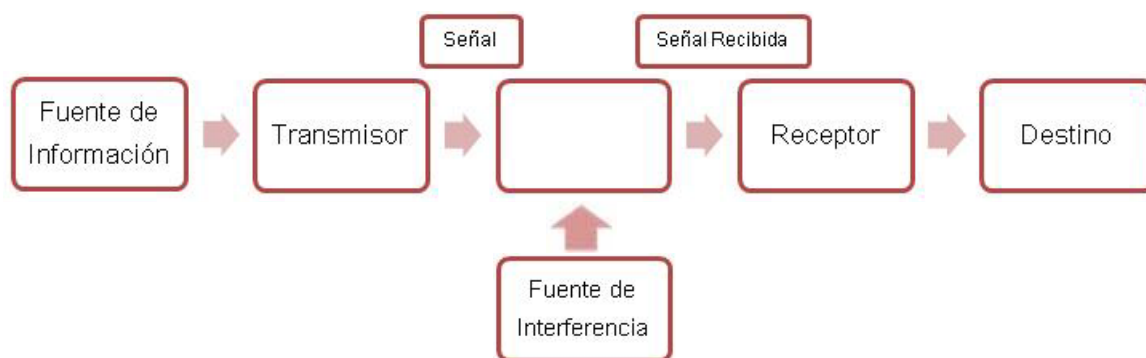
⁹⁶Semiótica: Estudio de los signos y su funcionamiento.

⁹⁷Cfr. FISKE, John. “Introducción a la Comunicación” Editorial Norma. México 1984 P. 6

⁹⁸ARISTÓTELES. “La Retórica” Editorial Aguilar. Madrid – España 1997. P.120

Un modelo de comunicación altamente reconocido, es el que Shannon propone en su obra “Mathematical Theory of Communication”⁹⁹ (1949) desarrollado más tarde por Weaver, surge a partir de estudios en ingeniería de telecomunicaciones, sin embargo es aplicable a cada proceso de comunicación humana.

Este modelo se basa en la escuela centrada en el proceso, constituye una base importante del cual parten los principales estudios de las ciencias de la comunicación. Este modelo da énfasis en la utilización eficaz de los canales de comunicación al enviar una gran cantidad de información hasta su destino. El modelo es un proceso lineal en el que intervienen una fuente que realiza el papel de originario del mensaje, el emisor convierte el mensaje en señal que se envía a través de un canal a un receptor. El receptor convierte la señal en mensaje que es recibido por el destino.



FUENTE: FISKE, John. “Introducción a la Comunicación” Editorial Norma. México 1984 P. 2

Otro modelo de importancia es el que George Gerbner propone a partir del modelo de Shannon, con dos mejoras en el proceso, la primera relaciona al mensaje con la realidad permitiendo analizar la percepción y el significado; la segunda añade dos dimensiones al proceso, la perceptual o receptiva y; la comunicativa o de medios de control.¹⁰⁰

La dimensión horizontal o receptiva es controlada por la cultura, los conceptos internos o patrones de conducta que se desarrollan como el resultado de la experiencia cultural. Es decir, que cada ser humano percibe lo real de acuerdo a su cultura. La dimensión vertical o comunicativa se refiere al cuidado con el

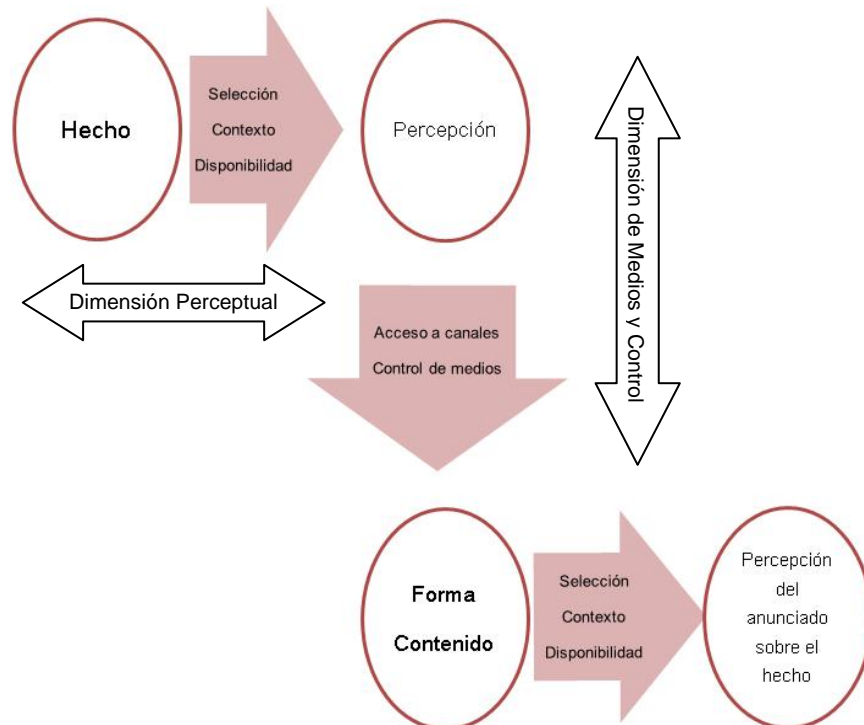
⁹⁹Teoría Matemática de la Comunicación.

¹⁰⁰Cfr. FISKE, John. “Introducción a la Comunicación” Editorial Norma. México 1984 P. 18

que se deben seleccionar las vías o medios de comunicación. Este proceso de comunicación es mayormente utilizado para llegar a audiencias masivas, pues es una forma de ejercer poder y control social.

El desarrollo de este proceso se transcribe de esta forma: “Alguien (fuente, emisor) percibe un suceso o enunciado (dimensión receptiva) y reacciona (respuesta) en una situación (elementos de distintos tipo) y a través de ciertos medios, para hacer disponibles materiales (dimensión perceptiva) en cierta forma (estructura, organización, estilo, forma) y contexto (secuencia) llevando un contenido (análisis de contenido) con ciertas consecuencias (efectos).”¹⁰¹

Aunque el modelo de comunicación de Gerbner define a la comunicación como la transmisión de mensajes planteando la correcta utilización del significado, tiene un evidente problema en cómo generar el significado. Pues el mensaje debe ser codificado de acuerdo a cada hecho para obtener una respuesta más activa.



FUENTE: FISKE, John. "Introducción a la Comunicación" Editorial Norma. México 1984 P. 19

¹⁰¹ PARÉS, Manuel. "Introducción a la Comunicación Social". Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 133

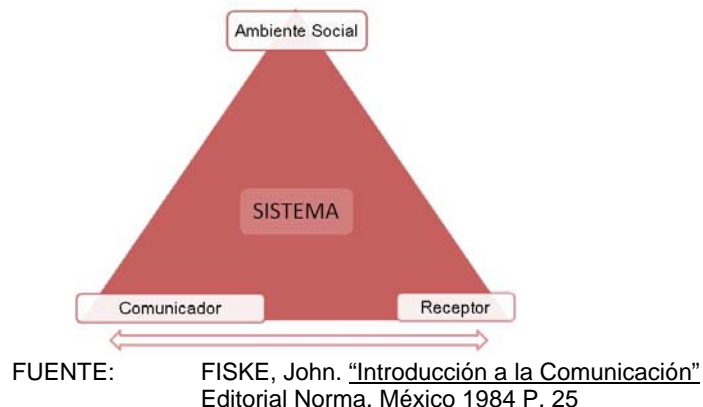
Otro modelo de comunicación ampliamente reconocido es el que Lasswell propuso en 1948, también conocido por Paradigma de Lasswell. Se encuentra influenciado por la teoría behaviorista y fue formulada a partir de estudios sobre propaganda política y opinión pública.¹⁰²

Este modelo se enfoca especialmente hacia la comunicación masiva. ¿Quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto? Al igual que el modelo de Shannon, este modelo es lineal. En este proceso se define la transmisión de los mensajes tomando en cuenta los efectos que se presentan en el receptor, de acuerdo a los elementos utilizados. Es decir que si uno de los elementos es modificado o cambiado el efecto será diferente.



FUENTE: PARÉS, Manuel. "Introducción a la Comunicación Social" Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 128

Un modelo que difiere de los anteriores es el modelo propuesto en 1953 por Newcomb. Este proceso comunicacional es un modelo triangular, aporta una significativa diferencia en la comunicación, plantea los roles y las relaciones sociales. En este proceso interviene un comunicador y un receptor que se desenvuelven en un ambiente social. Los tres elementos representan un solo sistema. En este proceso, si el comunicador cambia, cambia el receptor y por lo tanto las relaciones sociales.¹⁰³



¹⁰²Cfr. PARÉS, Manuel. "Introducción a la Comunicación Social". Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 128

¹⁰³Cfr. FISKE, John. "Introducción a la Comunicación" Editorial Norma. México 1984. 25

Un modelo que es importante al momento de analizar la comunicación es el de Jakobson propuesto en 1960, es la teoría lingüística estructural con base en los estudios de Saussure e influencia de la teoría matemática.¹⁰⁴

Este modelo une los elementos de los modelos lineales y triangulares enfocándose en el significado y en la estructura del mensaje. En esta propuesta se añade dos factores, el contacto o canal físico y las conexiones psicológicas; y el código, conjunto de significados compartidos por el cual se construye el mensaje.



FUENTE: FISKE, John. "Introducción a la Comunicación" Editorial Norma. México 1984 P. 29

Cada factor de este proceso de comunicación determina una función diferente en la comunicación. La primera función es la emotiva que estipula la relación entre el mensaje y el remitente, ésta comunica las emociones, actitudes y estatus. La función comunicativa se enfoca en el efecto del mensaje sobre el destinatario. La función referencial se orienta a comunicar la realidad en el mensaje obteniendo así comunicación objetiva. La función fática se encarga de mantener los canales de comunicación abiertos pues mantiene la relación entre el remitente y el destinatario. La quinta función es la que permite identificar el código utilizado, la metalingüística puede ser explícita o implícita en el mensaje. Y la última función es la poética que se refiere a la relación del mensaje consigo mismo ayudando a que tenga mayor estética en la composición.¹⁰⁵

Los factores de este modelo pueden describirse así: partiendo del emisor (función emotiva o expresiva) hasta llegar al destinatario (función connotativa) a

¹⁰⁴Cfr. PARÉS, Manuel. "Introducción a la Comunicación Social". Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 132

¹⁰⁵Cfr. FISKE, John. "Introducción a la Comunicación" Editorial Norma. México 1984 P. 30

través de un contexto (función referencial), un mensaje (función poética), un contacto (función fática) y un código (función metalingüística).¹⁰⁶

Aunque cada proceso de comunicación suma elementos, los principales factores se basan en el aporte que Aristóteles postuló en su obra *La Retórica*. Todos estos procesos comunicativos tienen como objetivo y meta la retroalimentación o feedback.

Las propuestas que la escuela semiótica plantea se enfoca en el análisis del significado, es decir en cómo se codifica y decodifican los signos e iconos de los mensajes. A diferencia de los modelos centrados en el proceso, la semiótica, considera al receptor como un elemento activo que se desenvuelve según la experiencia cultural.

Los modelos de la escuela semiótica comparten como elementos principales al signo, aquello a lo cual se refiere y los usuarios de estos signos.¹⁰⁷ Los modelos más reconocidos de esta escuela son los que proponen C.S Pierce, y el lingüista Ferdinand de Saussure.

El modelo de Pierce explica su propuesta de esta forma: “Un signo es algo que de alguna manera o capacidad representa algo para alguien. Se dirige a alguien, es decir, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o tal vez un signo más desarrollado. Denomino interpretante del primer signo a este signo creado. El signo representa algo, su objeto.”¹⁰⁸

Este filósofo le da una importancia a la comprensión que el ser humano tiene del mensaje de acuerdo a la experiencia y percepción del entorno que lo rodea.

Saussure se enfoca directamente en el lenguaje. El signo constituye un objeto físico con un significado y un significante, este sería la imagen del signo como es percibido y como es determinado por la cultura.

¹⁰⁶Cfr. PARÉS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 132

¹⁰⁷Cfr. FISKE, John. “Introducción a la Comunicación” Editorial Norma. México 1984 P. 34

¹⁰⁸FISKE, John. “Introducción a la Comunicación” Editorial Norma. México 1984 P. 36

Estas variables se ajustan de acuerdo a las necesidades que se han presentado dentro de la comunicación y cada aporte ha intentado superar al anterior utilizando métodos para lograr alcanzar el impacto esperado, la respuesta del destinatario.

2.3.5. Proceso Comunicativo

Aunque las propuestas de los procesos comunicativos han discrepado en ciertos aspectos todos los modelos coinciden en que la comunicación es una actividad humana que consiste en transmitir ideas y pensamientos a través de diferentes medios en formato de mensaje. Sin embargo la comunicación va más allá de ser un proceso, sino que es un sistema por el que se genera un significado.

Los elementos más comunes dentro de la escuela centrada en el proceso pueden enumerarse de esta forma:

La fuente es donde inicia el proceso de comunicación, es donde surge la necesidad de comunicar y donde se plantea el mensaje inicial sin ser perfeccionado. De este elemento parte la idea central del mensaje que se pretende exponer por lo tanto es considerado como responsable de la información. En el ámbito de las Relaciones Públicas la fuente sería la organización, institución o persona pública que tiene como objetivo llegar al público con el que se vincula. Un factor importante es la credibilidad que la fuente muestra hacia el destinatario, de esto dependerá el impacto a corto o largo plazo.

El codificador, es el encargado de transformar el mensaje inicial en el mensaje adecuado para cada audiencia tomando en cuenta su cultura, nivel educativo, socio económico, entre otras características. Estos codificadores deben transformar el mensaje de tal forma que sea comprendido con claridad y utilizar el lenguaje adecuado.

El emisor, es aquel que tiene la misión de seleccionar el canal por el cual se envía el mensaje. En algunas ocasiones el emisor puede realizar el papel de fuente. Para el autor Maletzke el emisor es la persona o grupo de personas que participa en la producción de mensajes públicos que son difundidos a través de un medio de comunicación masivo ya sea de forma creativa configurador, o selectivo controlador. Un emisor debe tener personalidad, poseer una facilidad de relaciones sociales y con el entorno.¹⁰⁹

Cuando las ideas de la fuente han sido codificadas de tal forma que el receptor comprenda de forma sencilla, el mensaje es enviado a través de diferentes medios de acuerdo a las exigencias y necesidades del receptor.

El canal es el medio físico por el cual se transmite el mensaje. Estos medios pueden ser naturales, cuando se envía de una persona a la audiencia a través de la voz, gestos o lenguaje corporal; y artificiales cuando se utiliza medios tecnológicos como auditivos, impresos o audiovisuales. En la actualidad siguen desarrollándose los medios de tal forma que un mensaje puede llegar en cuestión de segundos a sus destinatarios.

El receptor es aquel que recibe el mensaje codificado a través de los medios a los que se encuentra expuesto. No siempre el receptor es el destinatario.

Cuando el receptor interpreta el propósito o intención de la fuente emisora expresada en el mensaje se convierte en perceptor o destinatario, pues recibe el mensaje de diferente manera que el receptor. El perceptor es a quien dirigimos el mensaje inicialmente, es a quien intencionalmente se dirigen los objetivos. De este público es el que se espera una respuesta de acuerdo a lo planteado en el proceso.

El feedback o retroalimentación es el efecto de “doble vía de la comunicación, en cuanto a que la fuente y el destinatario deben compartir sus mundos de

¹⁰⁹Cfr. PARÉS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 81

experiencia... es una sucesión de estímulos y respuestas, dentro de una cadena sin fin”.¹¹⁰

Hay que tomar en cuenta además que en todo proceso de comunicación es imprescindible un correcto manejo del mensaje de acuerdo al entorno en el que se desarrollan pues de esto depende la comprensión de los destinatarios por la experiencia cultural que poseen. Este sería denominado como el contexto del proceso comunicativo pues es el ambiente en el que cada elemento se desarrolla.

2.3.6. Ruido en la Comunicación

Todo proceso comunicacional puede tener inconvenientes en la transmisión del mensaje, estas son barreras comunicacionales de diversa índole que impiden la correcta y eficaz recepción del mensaje. Por lo tanto la información llega tergiversada al destinatario.

El ruido comunicacional afecta a la credibilidad de la fuente y en forma global lo convierte en un proceso negativo. Este ruido es inversamente proporcional, mientras mayor es la barrera disminuye la eficacia y viceversa. El ruido puede surgir por diversos orígenes y afectar al proceso en forma distinta ya sea durante el envío del mensaje, en la transmisión o en la recepción.

“El ruido es todo fenómeno interno o externo al proceso de comunicación, que puede causar una perturbación en el mismo, en especial en el contenido y en la recepción del mensaje.”¹¹¹

Son diferentes los tipos de ruido que se han implantado en el proceso de comunicación. En un proceso de comunicación las variaciones pueden ser diferentes al igual que los elementos que lo componen por lo tanto los ruidos

¹¹⁰PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 92

¹¹¹PARÉS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 102

también serán diferentes y sufrirán de cambios y transformaciones ya que son de carácter aleatorio e imprevisible.

Pedro Orive, autor de la obra “Estructura de la información: Comunicación, Sociedad y Democracia” propone que el ruido son las alteraciones sociales que inciden en el mensaje y por lo tanto tiene un efecto contrario al esperado en el impacto del destinatario. Describe tres ruidos comunes en el proceso: ruidos semánticos, surgen en la labor del comunicador al crear el mensaje. Ruido de influencia, aparece en el proceso de redacción del mensaje. Y ruido técnico, que nace en las deficiencias tecnológicas de los canales comunicativos.¹¹²

En el modelo de comunicación propuesto por Shannon se describen tres niveles de problemática en el proceso comunicativo. En el primer nivel se encuentra el ruido técnico, que mide la exactitud de los símbolos transmitidos. En el segundo describe el ruido semántico que es una barrera más difícil de solucionar pues parte de una mala interpretación del significado del mensaje. Por lo tanto se debe codificar de forma correcta el mensaje de acuerdo al interés del destinatario para aumentar la precisión semántica o de conceptualización. Y en el tercer nivel se encuentra el ruido de efectividad que posee el mensaje, es decir si el mensaje ha logrado causar un impacto en el comportamiento del receptor.¹¹³

El comunicador Ronald Adler, en su obra detecta la clasificación de los ruidos de esta forma: Barreras fisiológicas, aquellos problemas físicos que impiden el proceso comunicativo eficaz. Barreras ambientales, que son los obstáculos que se dan en el entorno. Barreras de actitud y supuestos falsos que se enfocan en el comportamiento y la psicología. Y las barreras socio-culturales basadas en la experiencia social.¹¹⁴

¹¹²Cfr. PARÉS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 102

¹¹³Cfr. FISKE, John. “Introducción a la Comunicación” Editorial Norma. México 1984 P. 2

¹¹⁴Cfr. ADLER, Ronald. “Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones”. Editorial McGraw-Hill México D.F. 2005. Primera edición en español. P. 110-116

Como se puede observar la clasificación de los ruidos en el proceso son diversos, muchos autores los clasifican de forma diferente. En una recopilación de más autores se pudo encontrar ruidos distintos a los ya planteados:

- El ruido psicológico el cual se produce en el destinatario afectando de forma negativa a su psiquis interna como respuesta a ciertas características del mensaje o del emisor.
- Ruido ideológico, se produce cuando la fuente expresa opiniones y pensamientos que el interlocutor no apoya y discierne del contenido del mensaje y la información, es por esto que se debe realizar un análisis y segmentación del público al que se dirige.
- Ruido estructural es aquel que se produce cuando las herramientas utilizadas no son adecuadas al tipo de destinatario al que quiere llegar, la elección del vehículo también constituye un ruido en el proceso afectando al mensaje y el objetivo del emisor se pierde.

Dentro del proceso comunicativo se pueden presentar otros tipos de ruido, el trabajo del emisor consiste en minimizar el ruido para lograr una efectiva transmisión del mensaje.

En el campo de las Relaciones Públicas y asesoría organizacional, el ruido más común es el rumor que consiste en la transmisión de información de una persona a otra de forma no oficial y que es manipulada en la transmisión. El inconveniente de este tipo de ruido se da porque no se conoce la fuente en dónde se originó. El profesional en comunicación podrá disminuir el ruido si conoce cuál es su origen y podrá modificar el mensaje de acuerdo a las necesidades en función de la fuente, el mensaje y del destinatario.

2.3.7. Importancia de la Comunicación

El proceso de comunicación constituye el impulso por el cual el ser humano ha logrado desarrollarse pues aporta en el intercambio de ideas y conocimiento de

las necesidades que poseen los seres humanos, de esta forma se han logrado satisfacer las exigencias.

Como se vio en el desarrollo de los modelos de comunicación este proceso nace con el ser humano y por lo tanto es una característica intrínseca que ayuda en el desarrollo de las relaciones interpersonales e intrapersonales con el entorno.

Con el auge de la tecnología y la comunicación global se ha logrado desarrollar este proceso de tal forma que la transmisión de información y mensajes rompe las barreras del tiempo pues llegan en segundos, además de acortar las distancias evitando la demora en la recepción.

Con el correcto y efectivo uso de la comunicación las relaciones se vuelven dinámicas influyendo en los destinatarios y por ende en el entorno afectándolo de forma positiva, pero si en el proceso existe ruido el entorno será afectado de forma negativa.

La importancia del proceso comunicacional en sí, se basa en el efecto que se produce en las personas a las que se dirige. Además gran parte de la importancia de la comunicación en general surge en el ámbito social pues ayuda a relacionar a los seres humanos tanto en los ambientes informales como en los formales o empresariales.

Al igual que la comunicación general la comunicación empresarial es un proceso dinámico que mantiene una estructura la cual no es estática sino cambiante.¹¹⁵ La comunicación por lo tanto ayuda a la organización a explorar el comportamiento grupal y el ambiente en el que se desenvuelven.

Además la comunicación ayuda a lograr una respuesta bidireccional inmediata entre los grupos organizacionales a diferencia de la respuesta que la

¹¹⁵Cfr. FERNÁNDEZ, Carlos. "La Comunicación Humana: Ciencia Social". Editorial McGRAW-HILL. México. Primera Edición en español 1988. P. 114

comunicación de masas produce pues ésta es una retroalimentación a largo plazo.

La comunicación ayudará en la gestión empresarial añadiendo la efectividad en las funciones con criterio de éxito y optimizando los beneficios.¹¹⁶ Por lo tanto permitirá que las relaciones entre los públicos y la organización.

“Partiendo de que el hombre por naturaleza es un ser social y que ser es relacionarse, atienden el estudio de los problemas y fenómenos humanos en las organizaciones, teniendo como herramienta fundamental a la comunicación, con el apoyo de otras ciencias sociales, humanas y administrativas.”¹¹⁷

“La empresa debe considerar la comunicación como un factor más del coste y prever inversiones en comunicación como una partida importante de su presupuesto anual.”¹¹⁸

2.3.8. Tipos de Comunicación

En la comunicación la transmisión de ideas, experiencias, expectativas y en general de información se puede presentar de diferentes formas dependiendo de los elementos que los componen y de las intenciones que cada elemento presenta. Cada tipo de comunicación posee sus objetivos específicos afectando al entorno y al comportamiento de sus integrantes de diferentes maneras y ayudando en la interacción.

Es difícil centrarse en una sola tipología de la comunicación ya que se la ha dividido en numerosas clasificaciones. En un sentido global y empírico la comunicación se divide en directa e indirecta. Este tipo de comunicación se

¹¹⁶Cfr. PARÉS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 240

¹¹⁷PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 55

¹¹⁸PATXOT, Xavier. “Comunicación, Marketing y Relaciones Públicas” enfoque descrito en BARQUERO, José Daniel. “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2005 P. 415

enfoca especialmente hacia la existencia o no de mediadores dentro del proceso, siendo la comunicación directa aquella que no utiliza mediadores tanto humanos como tecnológicos para la transmisión inmediata del mensaje, esta comunicación se vuelve limitada pues la emisión no es adecuada al contexto informativo. Mientras que la comunicación indirecta posee intermediarios que adaptan los mensajes al tipo de receptor y a sus intereses por lo que es más eficaz sin contar que se puede presentar en forma masiva.

Otro tipo de comunicación es la unilateral y recíproca, este tipo de proceso se basa en el efecto o resultado, es decir si existe feedback o no. Pues al existir retroalimentación las partes del proceso cambian sus papeles para iniciar un nuevo ciclo.¹¹⁹

La comunicación privada y pública se refiere al número de integrantes en el proceso. La comunicación privada se dirige a una persona o a un número limitado de receptores de esta forma el mensaje llega de forma clara y definida. Mientras que la comunicación pública se dirige a la audiencia de forma masiva e ilimitada, el mensaje llega tanto al receptor como a diferentes receptores ya que la comunicación no es individualizada.¹²⁰

En la Gestión de Relaciones Públicas la comunicación formal se puede dividir en comunicación vertical y horizontal. La comunicación vertical se subdivide en ascendente y descendente.¹²¹

En una tipología general y amplia la comunicación organizacional se divide en interna y externa. Siendo la interna, aquella que se dirige a los públicos y audiencias que se encuentran directamente relacionadas a la organización modificando conductas y comportamientos entre los involucrados en el proceso en todos los niveles. Y la externa es la que realiza una planificación ordenada utilizando herramientas especializadas logrando una interrelación efectiva entre

¹¹⁹Cfr. PARÉS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 116

¹²⁰Cfr. PARÉS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social”. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992. P. 96

¹²¹ADLER, Ronald. “Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones”. Editorial McGraw-Hill México D.F. 2005. Primera edición en español. P. 110-116

la organización y los públicos a los que se dirige. Con este tipo de comunicación se logra vincular y fortalecer la identidad e imagen de la institución hacia afuera, especialmente en situaciones de crisis.

2.3.9. Gestión de Relaciones Públicas: Aspectos Generales

Las Relaciones Públicas son un proceso comunicativo de gran alcance que han evolucionado principalmente durante el siglo XX, la actividad global y las nuevas tendencias empresariales que se encuentran en continuo crecimiento han ayudado de impulso para esta gestión. Esta actividad fomenta las relaciones positivas para el interés de los públicos con quienes la organización se desarrolla.

Su nombre indica el enfoque y la importancia que se le da a los individuos, organizaciones y gobiernos y a la relación que se produce cuando inciden unos sobre otros.¹²² Con la llegada de la democracia aparece la adquisición de derecho al voto por lo tanto la opinión pública tomo un significativo valor. El trabajo de las Relaciones Públicas se fundamenta en persuadir a esta opinión pública en beneficio de la ideología que defiende.

La Gestión de Relaciones Públicas al ser un proceso está compuesta por acciones, cambios y funciones con las cuales se obtiene un resultado. Los elementos varían de acuerdo al enfoque que se le da, los principales elementos son la Investigación (problema o situación), Acción (planificación), Comunicación (ejecución) y Evaluación (efecto).¹²³

Las Relaciones Públicas son una estructura de comunicación dinámica y cambiante que busca la interrelación de la organización con las diferentes audiencias y públicos con los que se vincula. “La comunicación es un proceso para intercambiar información, impartir ideas, y conseguir que los demás lo

¹²²Cfr. BLACK, Sam “ABC de las Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001 P. 15

¹²³Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 7

entiendan a uno, Y lo que es igual de importante, también implica entender a los demás”.¹²⁴

La actividad ha ampliado sus funciones tradicionales de acuerdo a las exigencias que el mercado global requiere, influyen de forma precisa y exacta en la dirección de las organizaciones.

El constante cambio del entorno ha obligado a los profesionales de Relaciones Públicas a realizar más que comunicación unidireccional sino también a conocer técnicas empresariales para obtener positivas y favorables relaciones entre la organización y sus públicos.

La Gestión de Relaciones Públicas se ha convertido en un método por el cual la sociedad y los diferentes públicos se van adaptando a las circunstancias cambiantes y logra solucionar los choques de actitudes, ideas, organizaciones y personalidades que se encuentran en conflicto.

En una gran mayoría las organizaciones minimizan las actividades de Relaciones Públicas limitando a los profesionales al trabajo de relación con los medios de comunicación y publicity y no a la toma de decisiones en la solución de problemas comunicacionales, organizacionales y al análisis de la cultura empresarial corporativa.¹²⁵ Sin embargo, es importante decir que la relación positiva con los medios de comunicación es esencial en la labor de un profesional de Relaciones Públicas pues es el eje fundamental de su trabajo. Esta actividad inició la Gestión como se la conoce en la actualidad.

Las Relaciones Públicas ayudan en el dominio de elementos complejos para administrar acertadamente en los procesos relacionales y comunicacionales de la organización. El fin se basa en usar procedimientos científicos para propiciar

¹²⁴SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.168

¹²⁵Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 107

una adecuada retroalimentación con evaluación constante por lo tanto una toma de decisiones eficientes.¹²⁶

2.3.10. Cronología de las Relaciones Públicas

La Gestión de Relaciones Públicas al ser una función comunicativa es tan antigua como la humanidad, pues al surgir la civilización surgen los problemas y necesidades de lograr una comunicación efectiva y por ser una gestión que mejora la relación de los seres humanos y los procesos comunicativos es igual de antigua que la comunicación.

La Gestión de Relaciones Públicas ha estado presente en hechos históricos, pues se han encontrado vestigios de esta actividad. En las civilizaciones como la Babilónica, Greca y Romana las personas eran persuadidas para la aceptación de gobiernos o religiones con métodos muy parecidos a los que utiliza un profesional en la actualidad aunque no eran conocidas por el apelativo de Relaciones Públicas, herramientas tales como la comunicación interpersonal, discursos, arte, literatura o acontecimientos políticos, eran utilizados para lograr sus objetivos. Estos se han ido perfeccionando de acuerdo a los intereses y necesidades del profesional de Relaciones Públicas.¹²⁷

La práctica de Relaciones Públicas al ser una actividad que se ha desarrollado conjuntamente con la humanidad ha atravesado por diferentes etapas hasta llegar a ser una función directiva y asesora. Cada etapa aporta en la evolución de la Gestión, estas etapas son; Agente de prensa, Publicity y Asesoría.¹²⁸

Los Agentes de Prensa eran quienes antiguamente anunciaban a sus clientes mediante comunicados y notas de prensa, en su totalidad los agentes de

¹²⁶Cfr. PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999 P. 53

¹²⁷Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 P. 27-28

¹²⁸Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 28-49

prensa se aprovechaban de la credulidad del público, sus anuncios eran tan exagerados que se convertían en mentiras. Para un profesional actual de Relaciones Públicas es difícil comprender que una actividad asesora de la organización atravesó por la etapa de Agente de Prensa, pues las Relaciones Públicas se caracterizan por ser una práctica que evalúa, asesora, comunica y está constantemente influenciando en políticas directivas en base a una ética profesional estricta.

La Publicity es una herramienta de Relaciones Públicas que consiste en la emisión de comunicados y boletines de prensa a los medios de comunicación masivos con el objetivo de informar sobre las actividades de la organización, aunque es una actividad frecuente para un profesional actual es una práctica antigua. Los hallazgos más antiguos de anuncios informativos datan del año 89 A.C. colocados por Julio César para informar a los ciudadanos de las acciones de los legisladores romanos.¹²⁹ Durante la era colonial también se han encontrado vestigios importantes, la publicity ayudó en la transmisión de mensajes en periódicos y folletos para persuadir en la opinión pública y que fueron clave en hechos históricos.

Uno de los pioneros en el campo de la publicity fue Phineas T. Barnum, considerado en la actualidad como “charlatán” planteó muchas de las técnicas que son utilizadas por el profesional moderno.¹³⁰ El profesional actual que conoce de técnicas empresariales y que se dedica exclusivamente a la labor de agente de prensa es un especialista que realiza la actividad más antigua y cotidiana de la gestión. A diferencia de sus antecesores quienes elaboraban mensajes exagerados y muchas veces falsos, el profesional actual es quien se encarga de crear una perspectiva distinta y novedosa de información para que sea convertida en noticia, además planifica eventos o acontecimientos que atraigan la atención de los representantes de los medios de comunicación.

¹²⁹Cfr. SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.32

¹³⁰Cfr. SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.45

Durante el siglo XIX el Publicity fue muy popular entre los políticos americanos, se utilizaba comunicados de prensa, folletos, posters y emblemas para llegar al público. El publicity fue utilizado en causas como la lucha contra la esclavitud y también a favor de los derechos de las mujeres.

En el siglo XX el publicity ganó mayor aceptación con la creación de una agencia dedicada a esta actividad que se estableció en Nueva York en 1904, fundada por George F. Parker e Ivy Ledbetter Lee. Parker continuó con las actividades de Publicity mientras Lee se convirtió en asesor de empresas dando inicio a las Relaciones Públicas actuales.

El publicity se convirtió en una actividad tan aceptada que era utilizada en diferentes ámbitos como el comercial, dio a Henry Ford la oportunidad de promocionar a través de la prensa sus modelos de vehículos. El publicity también tuvo gran apogeo en la política, ayudó a Theodoro Roosevelt a difundir sus proyectos a través de la prensa y a convertirse en Presidente de los Estados Unidos.

La Gestión de Relaciones Públicas se convirtió en una práctica asesora a partir de 1906, cuando Ivy Lee fue nombrado como el primer asesor de Relaciones Públicas por la Industria del carbón de antracita que atravesaba por una huelga de gran magnitud. Lee descubrió que el líder de los mineros suministraba a los medios de comunicación y sus representantes datos importantes acerca de los motivos de la huelga. Lee asesoró a los directivos de la industria y se emitió un comunicado de prensa afirmando que la industria del carbón antracita ofrecería toda la información necesaria a los medios de comunicación para satisfacer las necesidades del interés público.¹³¹ A partir de eso Lee emitió una 'Declaración de Principios' que ayudó a los empresarios a no olvidarse del público y se inició la era de informar al público lo que necesitaba conocer de hechos relevantes.

Antes de este hecho, las empresas y organizaciones ignoraban al público y en muchas ocasiones el público era engañado como lo hacían los agentes de

¹³¹Cfr. GRUNIG, James. "Dirección de Relaciones Públicas" Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 86

prensa con sus anuncios, pero al ofrecer la información necesaria a los medios de comunicación y por lo tanto al interés público la actividad empresarial y los comunicados de prensa adquirieron un significativo valor.

“Lee creía firmemente que la única forma que tenían las empresas para responder a las críticas de forma convincente consistía en presentar su punto de vista de forma honrada, precisa y verdadera. En vez de limitarse a aplacar al público, Lee pensaba que la empresa debía luchar por lograr la confianza y la buena voluntad del público.”¹³²

En cuanto al desarrollo de las Relaciones Públicas en Latinoamérica los rastros más antiguos de la actividad se encuentran en México, durante la existencia de la civilización azteca. Existen indicios de la existencia de los personajes denominados “Tecuhli” que era quien receptaba las quejas y opiniones del pueblo.¹³³

La Gestión de Relaciones Públicas tras fortalecerse como una práctica profesional que se desarrolló en estas etapas se convirtió en una “función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo u organización en el interés público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público”¹³⁴. Esta actividad por lo tanto ayuda y fomenta las relaciones positivas para el interés de los públicos con quienes la organización se vincula.

Aunque las Relaciones Públicas iniciaron como una práctica de mera persuasión y difusión de información en la actualidad consiste en una función que participa en la toma de decisiones de la organización estableciendo líneas de comunicación entre la organización y sus públicos, además destaca la responsabilidad de dirigirse hacia el interés público, es decir que las Relaciones Públicas son algo más que persuasión, fomenta la comunicación bidireccional

¹³²SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.37

¹³³Cfr. RIOS SZALAY, Jorge. “Relaciones Públicas: Su administración en la Organizaciones” Editorial Trillas México D.F. 1972 P. 11

¹³⁴WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 3

tomando en cuenta las actitudes y comportamientos de la organización y sus públicos que se encuentran en constante cambio.

2.3.11. Definición de Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas por ser una actividad empresarial de gran alcance han sido definidas de diferentes maneras de acuerdo a la línea y el enfoque al que se dirige. Sin embargo todas comparten la conceptualización que es una gestión directiva que planifica de forma sistematizada para lograr cambios de actitud en los públicos y la organización a través de herramientas especializadas para lograr los objetivos.

“Las Relaciones Públicas son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o de una organización en el interés público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público”¹³⁵

Esta gestión establece líneas comunicativas que ayudan en la resolución de problemas, además informa de actividades empresariales a sus públicos. Hace uso de otras ciencias como la investigación y de herramientas técnicas específicas dirigidas a fortalecer la comunicación institucional.

Para Edward Bernays, profesional reconocido y considerado el padre las Relaciones Públicas europeas, es la información y persuasión dirigida al público que modifica actitudes para integrar acciones de una institución con sus públicos y la de los públicos con la institución.¹³⁶

“Las Relaciones Públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de

¹³⁵WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 3

¹³⁶Cfr. SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.12

problemas o conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales.”¹³⁷

2.3.12. Importancia de las Relaciones Públicas en la Organización

En las organizaciones en las que existe un departamento de Relaciones Públicas es común que se relacione a la actividad con términos como asuntos públicos e información pública, pues la principal labor de un profesional es mantener y gestionar una efectiva relación con los medios de comunicación masivos. Sería correcto y apropiado definir al departamento con el apelativo de ‘Comunicación Empresarial u Organizacional’ pues la Gestión de Relaciones Públicas abarca diversas actividades empresariales incluyendo la publicidad, comunicación de marketing, asuntos públicos, relaciones con la comunidad y la comunicación con los empleados, siendo éstas las principales labores, pues su trabajo podría abarcar aún más dependiendo de los requerimientos institucionales. Para Sam Black un conocido autor y profesional de Relaciones Públicas, posiblemente el término “PR”¹³⁸ se inició como una definición para la persona que tenía como labor las ‘relaciones con la prensa’ que fue la principal actividad de los inicios de la Gestión.

Las Relaciones Públicas al dirigirse a diversos tipos de público, se encuentran con la dificultad de analizar cada uno de estos públicos que poseen diferentes rasgos culturales, rasgos étnicos, niveles de tipo socio-económico y por lo tanto cada uno de estas audiencias posee necesidades e intereses diferentes. Es importante que el profesional de Relaciones Públicas segmente y determine las necesidades de cada audiencia en la elaboración de su programa

¹³⁷GRUNIG, James. “Dirección de Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 58

¹³⁸Concepto de Relaciones Públicas traducido al idioma inglés

comunicacional para alcanzar de forma eficaz los objetivos institucionales. Aunque en muchas ocasiones la labor se puede tornar menos dificultosa al dirigirse a públicos 'previamente empaquetados' que son las personas que están unidas por un interés o causa en común como lo son las asociaciones u organizaciones que trabajan por un fin específico. Las Relaciones Públicas ayudan a la organización a realizar un proceso ordenado para lograr llegar de forma positiva y correcta a todos los públicos a los que quiere llegar.

Al adaptarse a las diferencias de cada unos de los públicos debe necesariamente adaptarse a los constantes cambios de la sociedad. "Las Relaciones Públicas son uno de los métodos por lo cuáles la sociedad se ajusta a las circunstancias cambiantes y soluciona los choques entre actitudes, ideas, instituciones y personalidades en conflicto"¹³⁹, señala Grunig.

Un profesional dedicado a la actividad de Relaciones Públicas abarca diversas facetas dentro de su labor, debe estar preparado para enfrentar todo tipo de situación, además de tener una alta facilidad de relacionarse tanto de forma interpersonal como intrapersonal. Debe tener un alto conocimiento de las ciencias en especial de las ciencias sociales, pues al ser una actividad que modifica conductas y comportamientos debe comprender y conocer las ciencias dedicadas al ser humano para lograr entrar en la mente de los públicos.

El profesional debe conocer a profundidad los procesos comunicativos para expresar de forma clara y concisa el mensaje que debe transmitir. Además debe tener la capacidad de recopilar gran cantidad de información proveniente de diversas fuentes y construir un mensaje gramatical estructurado y una correcta ortografía ya que un programa de relaciones públicas puede fracasar por no definir de forma correcta las necesidades y exigencias de los públicos a los que se dirige.

¹³⁹GRUNIG, James. "Dirección de Relaciones Públicas" Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición. P. 47

“Las Relaciones Públicas son una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan a, alteran, o mantienen su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización.”¹⁴⁰ Por lo tanto la organización debe modificar y transformar su conducta en función de los públicos.

Al ser una disciplina que ayuda en la toma de decisiones, en la transformación de la imagen empresarial y en la modificación de la opinión pública dentro del contexto del entorno, la actividad de Relaciones Públicas constituye un programa indispensable dentro de toda organización.

2.3.13. Desarrollo del Programa de Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas al ser un proceso sistemático con actividades intencionadas, planificadas y organizadas que buscan constantemente una retroalimentación de los públicos a la organización y viceversa, es un proceso que debe cumplir ciertos requerimientos para lograr los objetivos planteados.

Estos procesos, acciones o funciones tienen elementos indispensables que se deben cumplir. Aunque cada profesional puede aumentar elementos para lograr mayor eficacia en el proceso comunicativo, las funciones indispensables son: el proceso de investigación, de planificación, de comunicación y el proceso de evaluación.

El proceso de Relaciones Públicas inicia obligatoriamente por la investigación y recopilación de datos necesarios e indispensables. La correcta recopilación e interpretación de datos e información ayudan para lograr una asesoría correcta y ayudar a la organización a tomar las decisiones precisas que mejoren su

¹⁴⁰WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 4

comunicación. “La investigación es una recopilación controlada, objetiva y sistemática de información con el objetivo de describir y comprender.”¹⁴¹

La investigación tiene como meta ayudar al relacionista a medir, analizar y evaluar para alcanzar correctamente los objetivos, además ayuda a segmentar a los públicos de esta forma el mensaje será adecuado para sus intereses. Una investigación inicial ayuda a determinar la situación y la investigación final determina si el programa fue efectivo.¹⁴²

Para lograr un correcto proceso investigativo el profesional de Relaciones Públicas puede utilizar diferentes tipos de investigación, la búsqueda de información para alcanzar los objetivos y satisfacer la necesidad de datos dependerá del tema o situación que deba controlar el profesional.

La investigación ayudará al profesional de Relaciones Públicas de muchas formas diferentes. Le dará mayor credibilidad ante la dirección de la organización, pues el profesional deberá presentar datos estadísticos con base en hechos reales.¹⁴³ El mensaje será mayormente persuasivo si proviene de diferentes fuentes de alta credibilidad, además deben ser datos simples y deben tener implicación personal.¹⁴⁴

A partir de la presentación de datos reales y estadísticos el profesional deberá definir audiencias y segmentar a los públicos de acuerdo a las necesidades de la organización y las exigencias del público para lograr construir el mensaje adecuado que llegará a las audiencias específicas.

Al definir los públicos específicos se deberá formular las estrategias adecuadas y correctas de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación. Por lo que el mensaje será el correcto frente a las necesidades de las audiencias.

¹⁴¹WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 129

¹⁴²Cfr. SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.117

¹⁴³Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 130

¹⁴⁴Cfr. SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.120

Ayudará a la organización a mantenerse en continuo contacto con el entorno en el que se desenvuelve dando la importancia adecuada a cada público al que se dirige. Con la investigación el profesional puede anticiparse a hechos previstos e imprevistos, y al presentarse una crisis organizacional se podrá controlar y disminuir las consecuencias de los problemas comunicacionales internos y externos.

La investigación ayuda de forma indirecta en el control de las organizaciones que representan competencia pues al realizar un seguimiento se podrá analizar los puntos débiles de la organización y mejorarlos.

La base de la investigación es “saber cuándo hay que hacer el qué, con quién, y con qué objetivo.”¹⁴⁵ Una buena investigación debe tener ciertas características:

- Plantear objetivos y determinar los resultados que se quieren alcanzar.
- Se debe medir el impacto.
- Medir el contenido en los medios.
- Combinar técnicas.

Al interpretar la información obtenida el siguiente paso en el proceso de Relaciones Públicas es la planificación. Es decir, conocer que se va a hacer y con qué frecuencia se realizará para alcanzar los objetivos. Las Relaciones Públicas resuelven inconvenientes a través de la comunicación por lo que esta comunicación debe ser estratégica.

“La planificación estratégica consiste en donde se quiere estar en el futuro (fin) y como se llega hasta ahí (estrategias). Define activamente la dirección de la organización, evitando la ‘deriva’ y la repetición rutinaria de la actividades.”¹⁴⁶

¹⁴⁵SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002. P.119

¹⁴⁶WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 152

Se debe realizar una planificación sistemática y eficiente si se conoce qué se hará y cómo, el plan será efectivo. La planificación puede ser de dos formas¹⁴⁷:

Dirección por objetivos: formula estrategias con base en objetivos. Se debe identificar los objetivos que el cliente requiere para cumplir sus expectativas. Se debe segmentar las audiencias a las que la planificación se dirige. El profesional debe además conocer los intereses de los públicos para establecer objetivos con mensajes concretos para cada público.

Se debe establecer canales de comunicación adecuados para cada mensaje y llegar de forma adecuada al público. El profesional previamente deberá analizar el punto de vista o ideología de cada canal de comunicación para no distorsionar el mensaje inicial. Se debe corregir y estructurar fuentes estadísticas y preguntas frecuentes para sustentar el mensaje enviado.

Se deberá trazar estrategias de comunicación tomando en cuenta los factores del entorno en el que se desenvuelve. Además el mensaje debe tener una propiedad informativa que logre cambiar la conducta y comportamiento del receptor que posea un apoyo no verbal o visual.

La planificación estratégica consiste en plantear hechos estadísticos que se encuentren separados por categorías analizando aspectos sobre los productos y/o servicios de la organización y de la competencia, además de las características de los consumidores, usuarios y públicos vinculados.¹⁴⁸

Se debe plantear fines empresariales con objetivos que establezcan un tiempo específico para cumplirlos, determinar el papel de las Relaciones Públicas en la planificación y buscar nuevas fuentes de negocios.

Se debe analizar a los tipos de públicos a los que se va a dirigir la planificación segmentándolos de acuerdo a los intereses y al tipo de vinculación que posee

¹⁴⁷Cfr. WILCOX, Dennis L. "Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas" Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 152

¹⁴⁸Cfr. WILCOX, Dennis L. "Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas" Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 153

con la organización, creando mensajes actuales y claves para conseguir cumplir las estrategias.

La planificación debe tener componentes en su programa. La elaboración de los componentes dependerá de cada profesional de Relaciones Públicas, de la organización en la que se desarrolla, de las necesidades o de acuerdo a la situación o al caso comunicacional que se presente. Es importante decir que a pesar que los componentes difieran deben estrictamente seguir un orden lógico en el proceso comunicativo.

Los componentes más comunes dentro de la planificación comprenden una análisis completo de la situación actual de la organización de la situación del entorno y la razón por la que se da el caso comunicacional, este análisis puede contener datos nuevos o contener datos existentes realizado previamente pero que deberá ser mejorado y reforzado.

Como se describió previamente una planificación debe establecer objetivos. Este paso del proceso dependerá de las necesidades del caso sin embargo los objetivos deben ser realistas, alcanzables, medibles y deben tener un fin específico.

Existen tres tipos de objetivos: los primeros son informativos que logran divulgar información o mensajes clave. Son difíciles de evaluar por ser de factor abstracto. Tomando en cuenta que el porcentaje de los mensajes que logró llegar al público es inferior al porcentaje de los mensajes que se colocaron en los canales de comunicación. Los segundos objetivos son los motivacionales, estos tienen un efecto de concienciación en los públicos a los que se dirige se puede medir de forma cuantitativa ya que se podrá conocer el porcentaje del público al que se llegó a concienciar frente al mensaje que se envió. Los últimos objetivos son persuasivos que tienen el propósito de cambiar la actitud e influenciar el comportamiento aunque son los objetivos más complicados de

alcanzar en el proceso de evaluación son los más sencillos de medir, pues se conoce de forma exacta el porcentaje aproximado del público persuadido.¹⁴⁹

El segundo componente del proceso es la segmentación y determinación de los públicos dividiéndolos en públicos definidos y específicos. Posteriormente se debe plantear las estrategias necesarias para cada tipo de público y que deberán alcanzar los objetivos planteados al inicio de la planificación. A partir de las estrategias se diseñan las tácticas y las herramientas, éstas deben ser creativas y deberán describirse en actividades secuenciales. Seguido se debe plantear un cronograma o calendario de cada una de las actividades a realizarse en forma secuencial y recopilando cada detalle para la planificación ayudando a planificar de forma efectiva adelantándose a los hechos. Y por último, se debe plantear un presupuesto del total de la planificación que debe incluir el costo del tiempo que el personal aporte y un porcentaje del total para gastos imprevistos.

El siguiente paso del proceso es la comunicación o ejecución del plan de comunicación. Para lograr este paso el profesional de Relaciones Públicas debe conocer el medio o canales de comunicación adecuados para enviar el mensaje adecuado a través de ellos.

El último paso del proceso es la evaluación. Es indispensable pues de esta forma se conoce si los objetivos planteados al inicio se han alcanzado midiendo los resultados del trabajo realizado. La evaluación “es la valorización sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes, y ante sí mismos.”¹⁵⁰

La medición y evaluación son métodos que miden la efectividad del programa. En este paso del proceso se utilizan indicadores de medida que deben ser aplicables al sistema de la cultura corporativa.¹⁵¹

¹⁴⁹Cfr. WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 157

¹⁵⁰WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001 página 203

¹⁵¹Cfr. ARBOLEDA, René. “Indicadores de Medida aplicados a la Gestión de Relaciones Públicas” Editorial AENOR. Madrid – España 2004. P. 25

La evaluación mide el progreso conseguido y ayuda a mejorar el programa. Además con la evaluación se conoce si el presupuesto invertido y los esfuerzos realizados cumplieron con los objetivos. Es necesario haber planteado objetivos reales, específicos y medibles de acuerdo a las demandas.

Cada tipo de objetivo tiene una evaluación específica. Si los objetivos son informativos se debe medir en la divulgación y la exposición del mensaje al público. Si el objetivo es motivacional o persuasivo se debe medir antes y después las actitudes y comportamientos; y analizar si fueron los esfuerzos de la Gestión de Relaciones Públicas las que alcanzaron los objetivos y no la publicidad y el marketing.

2.4. Marco Institucional

Teleamazonas, es un medio de comunicación que trasmite una gran cantidad de información y mensajes a través de un canal tecnológico. Es una cadena de televisión ecuatoriana. Este medio de comunicación es operado por el Centro de Radio y Televisión CRATEL S.A. y cuenta con oficinas principales y operativas en Quito y Guayaquil. Pero sus estudios alfa se encuentran ubicados en Quito.

Como ente empresarial fue fundada por Antonio Granda Centeno, empresario quiteño, el 22 de febrero de 1974, y se convirtió en la primera televisora con red de repetidoras a nivel nacional con imagen a color del Ecuador y Sudamérica. El empresario logró adquirir en abril de 1972 los equipos y la frecuencia de la HCJB, misión evangélica de la ciudad de Quito. Conformando así la Televisora del Amazonas, que luego se condensó en Teleamazonas, inicia sus transmisiones de prueba en noviembre de 1973 pero sus primeras transmisiones oficiales las realizó hasta 1974.

Desde sus inicios, el propietario adquirió sofisticados equipos de producción, transmisión, y control de la programación, para lograr emitir una programación diferente a la de otros medios de comunicación televisivos.

Como medio de producción ha tenido un alto reconocimiento, y logró apoyar en la producción y creación de programas y documentales. Realizó la primera telenovela nacional "La Casa de los Lirios" en la que actuó Gabriel Espinosa de los Monteros, que mantuvo a la audiencia cautivada durante cien capítulos. Además el noticiero 24 Horas se convirtió en el primero dentro de los informativos de cobertura nacional en todo el país.

Teleamazonas ha sido pionero en algunos aspectos. En la década de los años 70 instaló una repetidora de microondas considerada como la mayor en potencia en el Ecuador. Además adquirió la primera unidad móvil que fue utilizada en el país e instaló en Guayaquil la antena auto soportada más grande del Ecuador.

En 1975, Teleamazonas realizó las primeras transmisiones de fútbol en vivo y en directo para todo el país y ese mismo año se transmitió para México la llegada de su presidente, Luis Echeverría Álvarez, a Quito. Este suceso fue considerado una hazaña técnica para la tecnología con que se contaba en aquel entonces.

En 1977 se inauguró el edificio en Guayaquil, ubicado en el Cerro del Carmen, con la antena auto soportada más grande del país. También se inició la reestructuración y modernización de la red microondas.

Teleamazonas fue el primer canal en iniciar sus transmisiones a color en el Ecuador, lo cual lo ubicó en tercer lugar en Latinoamérica en transmitir la programación a color y permitir este servicio a sus televidentes, después de Brasil y México.

En 1984, Teleamazonas incorporó la transmisión vía satélite en su producción, lo cual inició una nueva forma de realizar el trabajo periodístico; se renovaron todos los equipos de producción y se grabó la primera miniserie ecuatoriana "El Teniente Parodi" de 12 capítulos; además los documentales "El último Auca libre" y "Galápagos para siempre". Al año siguiente en 1985 se transmitió la llegada del Sumo Pontífice del Papa Juan Pablo II al Ecuador para las cadenas

estadounidenses y norteamericanas como: ABC, CBS y NBC, la cadena latina Spanish International Network (Univisión) y para la cadena europea Eurovisión con gran éxito.

Mantuvo un directorio estable hasta la muerte de su propietario y fundador en noviembre de 1988. Tras este hecho el poder adquisitivo del medio de comunicación pasa a ser de los hijos del fundador, asumiendo también el poder en el directorio. Para muchos colaboradores de aquella época represento una progresiva pérdida de dinamismo en la toma de decisiones.

Esta progresiva pérdida de dinamismo se mantuvo hasta 1997, año en que el canal entra en una crisis por quiebra financiera de sus propietarios. Por tal motivo, pasar a formar parte del Grupo Pichincha, y su acreedor Fidel Egas Grijalva asume la principal dirección del canal, abarcando un 50% de las acciones en Quito y el 100% en la ciudad de Guayaquil, mediante un fideicomiso. Bajo un nuevo nombre, CRATEL-Teleamazonas, la administración era compartida entre Granda y Egas. Esta administración se mantuvo hasta 2001, debido a la alta deuda que la familia Granda tenía con el Banco del Pichincha. Fue entonces que Eduardo Granda Garcés, representante de la familia se vio obligado a entregar la totalidad de sus acciones empresariales a la entidad financiera.

En la actualidad Teleamazonas forma parte del Grupo Pichincha, enfocándose en el campo de las comunicaciones. Este grupo encabezado por Fidel Egas es propietario del 81% del Banco Pichincha y del 92% del Grupo Diners. Posee Inmocines que tiene como nombre comercial Multicines, ubicados en los principales centros comerciales, Dinediciones que publica las revistas Gestión, SOHO, Gente y Mundo Diners, y además posee acciones del diario Hoy de Quito; así como de las agencias Delta Publicidad y Delta Comunicaciones, que manejan en su totalidad la gestión publicidad y relaciones públicas de las empresas hermanas.

Teleamazonas ha logrado y mantenido convenios que le permiten transmitir de manera exclusiva series y programas de los canales Disney Channel,

Playhouse Disney, Disney XD, Cinecanal, The Film Zone, Movie City, Citymix, Cityvibe, Fox, Universal Channel, MGM, Fox Life, AXN y A&E. Además transmite dramatizados de la cadena colombiana Caracol Televisión.

También posee la primicia de transmisión de largometrajes de un grupo de estudios de Hollywood como 20th Century Fox, Universal Studios, Metro-Goldwyn-Mayer, Dreamworks, Focus Features, United Artists, Orion Pictures y Fox Searchlight, como Buena Vista International (Disney, The Walt Disney Company, Walt Disney Pictures, Walt Disney Television Animation, Pixar, DiC Entertainment, Miramax, Marvel, Touchstone Pictures, Touchstone Television, Hollywood Pictures, etc.).

A comienzos del año 2008 el presidente Rafael Correa manifestó que este canal no había pagado durante 7 años sus contribuciones al Servicio de Rentas Internas, a lo cual Teamazonas respondió que en esos años no había ganancia sino un déficit, razón por lo cual no pagaba impuestos.

Desde mayo de 2009 el canal atraviesa por momentos críticos pues el Consejo Nacional de Radio y Televisión (CONARTEL) ha iniciado tres procesos administrativos en su contra, con el argumento de haber infringido la Ley de Radiodifusión y Televisión Ecuatoriana.

Estos procesos iniciados en contra de Teamazonas se deben a las siguientes razones:

- Presentar un reportaje con imágenes de la Feria Taurina de Ambato 2009. Estas imágenes fueron transmitidas en formato de noticia durante el espacio del noticiero 24 Horas. Desde el 18 de noviembre de 2008, por resolución del CONARTEL, se prohibió la emisión de imágenes y publicidad en las que se 'evidencie escenas de violencia y crueldad en contra de animales y/o personas, respecto de eventos relacionados con las denominadas corridas o ferias taurinas, a nivel nacional'.
- La transmisión en vivo, de un supuesto fraude durante las Elecciones en abril del 2009. Esta información en formato de noticia tuvo como principales

denunciantes a los políticos del Movimiento Madera de Guerrero, lo cuales afirmaban de la existencia de un "Centro Clandestino de Cómputo" en Guayaquil, donde según éstos políticos se procesaban datos electorales, produciendo fraude electoral. Este hecho fue desmentido y aclarado posteriormente por el Consejo Nacional Electoral. Por tal motivo el CONARTEL acusa a Teleamazonas de la transmisión de un hecho "supuesto" que infringe el literal E del artículo 58 de la Ley de Radiodifusión y Televisión.

- Presentar información en formato de noticia durante el espacio del Noticiero, un reportaje acerca del trabajo de la Compañía PDVSA en la Isla Puná, así como las declaraciones de los pobladores. En el reportaje se hablaba acerca del impacto negativo que se produciría por el trabajo de exploración de gas de PDVSA. Según el gobierno la preocupación por una posible histeria masiva es la razón del proceso.

El primer proceso fue juzgado y sancionado con una multa de 20,00 USD. El segundo proceso terminó en sanción por 40,00 USD. La tercera sanción fue emitida por la Superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel) por haber emitido información basada en supuestos ocasionando el cierre de la señal durante tres días, en Diciembre del 2009.

Teleamazonas entonces, pidió un recurso de protección por considerar que el proceso administrativo había violado los principios constitucionales, pero la petición fue negada. Acto seguido, Teleamazonas, apeló ante un juzgado provincial, el cuál fallo a favor del canal en marzo del 2010.

El canal y sus colaboradores han iniciado una enorme campaña en defensa del medio, sus voceros afirman que todos los procesos en contra de Teleamazonas simplemente son un caso de persecución de carácter político y desprestigio de su imagen, pues poseen una activa participación en la difusión de opiniones e información de oposición al Gobierno, citando como ejemplo el programa "Hora Siete" con la conducción de Jorge Ortiz.

El argumento del gobierno es que el canal constantemente manipula la información a favor de sus intereses. En contraste, las personas que apoyan al canal han salido a apoyar al canal en varias marchas en Quito y Guayaquil a favor de la libertad de expresión.

3. Investigación

3.1. Metodología

Previo al inicio de la investigación se ha realizado un análisis del entorno, específicamente en aspectos relacionados con los medios de comunicación. Durante los últimos años los medios de comunicación se han visto expuestos a numerosos conflictos, especialmente con el Gobierno. Los conflictos se presentan por las discrepancias de intereses entre las dos partes. El Gobierno socialista centra sus intereses en el desarrollo del pueblo ecuatoriano, mientras los medios de comunicación pertenecientes en su mayoría a los sectores bancarios buscan mantener sus intereses.

3.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis a tomarse en cuenta son los públicos colaboradores de Teamazonas.

3.3. Población o Universo

El universo que se tomará en cuenta serán los colaboradores y trabajadores pertenecientes a Teamazonas. Es decir hombres y mujeres, pertenecientes a diferentes áreas de trabajo. De diferentes edades y que laboren en Teamazonas entre uno y diez años. Es decir un total de 104 personas.

3.4. Muestra

Debido a un cierre de información en la Organización se tomará en cuenta una muestra voluntaria de integrantes del universo, que aporten con datos relevantes que ayuden en la investigación y posteriormente en la elaboración de estrategias comunicacionales y organizacionales.

3.5. Propósito de la investigación

- Elaborar un diagnóstico de situación actual del entorno en el que Teleamazonas se desenvuelve determinando los niveles de conocimiento de las posibles crisis, a través del desarrollo de una investigación en un período no mayor a un mes.
- Conocer datos de políticas internas de comunicación de conflictos potenciales
- Identificar los requerimientos comunicacionales para enfrentar una crisis
- Establecer características y lineamientos básicos de la propuesta comunicacional que Teleamazonas requiere para la solución de sus problemáticas.
- Establecer el grado de conocimiento acerca de crisis institucionales

3.6. Tipo de investigación

La presente investigación será estructurada con base en tres criterios. El primero define la profundidad de la investigación. Es decir, el proceso de investigación será explorativa – predictiva, establece la conducta de las variables a futuro una vez implementada la propuesta, determinando la relación causa-efecto.

El segundo criterio define la conducta de las variables entre sí, es decir es relacional, pues se establecen estrategias preventivas ante los posibles conflictos que se pueden presentar.

Y el tercer criterio se define en cuanto a la intervención del investigador, en el caso de la presente investigación es observacional, ya que las variables no serán manipuladas.

3.7. Métodos de investigación

La recolección de datos que se realizará en el presente proyecto debe centrarse en métodos científicos, por lo que el método a utilizarse será inductivo – deductivo, pues se realizará recolección de datos partiendo de lo específico para llegar a un tema general, para luego realizar una propuesta que se desarrolle de lo general a lo específico.

Además la investigación será de carácter cuantitativo-cualitativo, pues se evaluará los resultados de acuerdo a los parámetros que puedan aportar en el presente proyecto.

3.8. Técnicas e instrumentos de investigación

La investigación recolectará datos de fuentes primarias, es decir información a través de una principal técnica, la entrevista y la encuesta dirigida a los trabajadores de Teleamazonas, mediante un único instrumento que será la guía de preguntas para las dos técnicas.

Además, se realizará una recolección de datos de fuentes de información secundaria, es decir en documentos y archivos ya existentes, así como de artículos y reportajes emitidos en medios de comunicación audiovisuales y escritos.

3.9. Instrumento de investigación

3.9.1. Modelo de la Encuesta

Género

- Femenino
- Masculino

Tiempo que labora en Teleamazonas

- Menos de un año
- De uno a tres años
- De tres a cinco años
- De cinco a siete años
- Más de siete años

¿Conoce si en Teleamazonas existe un comité de crisis?

- Si, existe un comité de crisis
- No, no existe un comité de crisis
- No conozco si existe un comité de crisis
- NS / NR

¿Considera que Teleamazonas puede estar expuesta a crisis y conflictos?

- Si
- No
- NS / NR

¿Conoce usted si Teleamazonas ha sufrido algún tipo de crisis en años anteriores?

- Si, la conozco perfectamente
- La conozco pero muy vagamente
- He oído hablar de ella
- No conozco
- NS / NR

¿Qué tipo de crisis afrontó Teleamazonas en años anteriores?

- De tipo financiero
- De tipo social
- De tipo político
- De tipo comunicacional
- Cambio de estructura drástico
- Otro

¿Según su criterio, que tipo de crisis son mayormente probables que sucedan en Teleamazonas?

- De tipo financiero
- De tipo social
- De tipo político
- De tipo legal
- De tipo comunicacional
- Cambio de estructura drástico
- Otro

¿Conoce la crisis que Teleamazonas ha atravesado en los últimos meses?

- Si
- No
- Parcialmente
- NS / NR

Según su criterio, a partir de suscitada la crisis los altos mandos de Teleamazonas mantuvieron al personal:

- Bien informado
- Parcialmente informado
- Mal informado

¿Mediante que herramienta mantuvieron informados los altos mandos al personal durante la crisis?

- Intranet
- Carteleras
- Informativos impresos
- Circulares
- Reuniones
- Ninguna de las anteriores

Según su criterio Teleamazonas afronto la crisis de forma:

- Oportuna
- Inoportuna
- Eficaz
- Ineficaz
- NS / NR

¿Considera importante el establecer de un departamento de Relaciones Públicas o Comunicación institucional y de crisis en Teleamazonas?

- Si
- No
- NS / NR

¿Considera usted, que Teleamazonas mantiene preparado a su personal para afrontar cualquier tipo de crisis?

- Si
- No
- Parcialmente
- NS / NR

¿Sabe usted lo que es un Manual de Crisis?

- Si
- No
- Parcialmente
- NS / NR

¿Conoce usted si Teleamazonas cuenta con un manual de Comunicación de Crisis?

- Si, posee un manual de crisis
- No posee un manual de crisis
- NS / NR

3.9.2. Modelo de la Entrevista

¿Considera que el proyecto de ley de comunicación representa una crisis en los medios de comunicación como institución?

Aprobar el proyecto de Ley de Comunicación ¿afectaría a los medios de comunicación ó a la opinión pública en general?

¿Considera que es importante que exista un departamento de Relaciones Públicas dentro de un medio de comunicación, específicamente para que pueda minimizar el impacto en el caso de una de crisis?

¿Cree que Teleamazonas ha adoptado una política de silencio frente a los hechos?

¿Existe un comité encargado de informar en ocasiones de crisis y conflictos dentro de Teleamazonas?

¿Entonces este comité puede internamente planear y estar preparada para el futuro? No necesariamente en este tema. Sino como prevención para evitar cualquier tipo de crisis

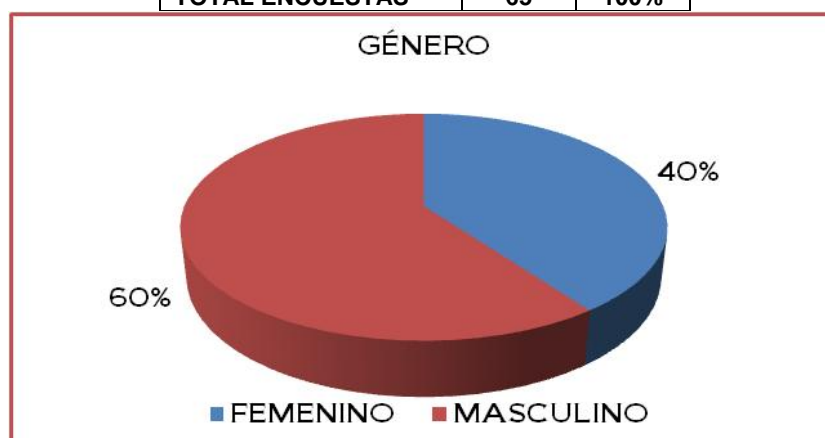
3.10. Representación gráfica de la investigación

Por ser una investigación de tipo cualitativa deberán analizarse de manera objetiva los resultados de las entrevistas, y de los aportes significativos para ser utilizados en el diseño de las estrategias de conflictos potenciales.

3.10.1. Interpretación de los Datos

3.10.1.1. Pregunta Uno

PREGUNTA UNO		
Femenino	26	40%
Masculino	39	60%
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



Lectura: El 60% de los empleados encuestados correspondes al género masculino, proveniente en su mayoría de actividades operativas. Y el 40% de los trabajadores pertenecen al género femenino.

3.10.1.2. Pregunta Dos

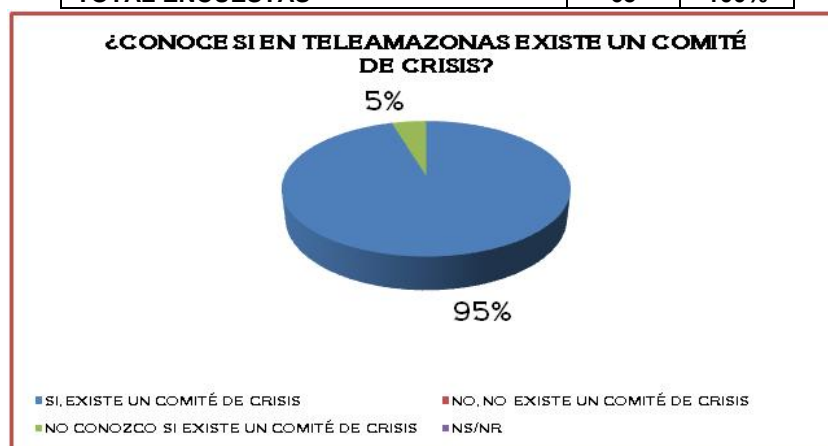
PREGUNTA DOS		
Menos de un año	3	5%
De uno a tres años	32	49%
De tres a cinco años	18	28%
De cinco a siete años	8	12%
Más de siete años	4	6%
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



Lectura: El 49% de los trabajadores afirmaron laborar en Teleamazonas en un periodo de uno a tres años, y el 28% afirmaron que han laborado en un lapso de tres a cinco años. Un 12% afirmó que ha laborado en Teleamazonas en un lapso de cinco a siete años. Un 6% afirmó que labora más de siete años, mientras un 5% afirmó que ha laborado en un periodo menor a un año. Además de estos datos obtuvimos un valor de 3 años dos meses como tiempo promedio que las personas encuestadas han laborado en Teleamazonas.

3.10.1.3. Pregunta Tres

PREGUNTA TRES		
Si, existe un comité de crisis	62	95%
No, no existe un comité de crisis	-	-
No conozco si existe un comité de crisis	3	5%
NS / NR	-	-
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



Lectura: Un 95% de los encuestados afirmaron que conocen que en Teleamazonas existe un comité encargado de comunicar en ocasiones de crisis, mientras el 5% desconoce o no se encuentra informado si existe un comité de crisis. El 5% que desconoce, corresponde al 5% que afirmaron laborar menos de un año en Teleamazonas.

3.10.1.4. Pregunta Cuatro

PREGUNTA CUATRO		
Si	52	80%
No	10	15%
NS / NR	3	5%
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



Lectura: El 80% de los encuestados afirmaron que Teleamazonas se encuentra expuesta a sufrir diferentes tipos de crisis y conflictos, mientras que el 15% afirmó que Teleamazonas no puede estar expuesta a ningún tipo de conflicto. El 5% afirmó no conocer si Teleamazonas se encuentra expuesta a conflictos, el mismo 5% que afirmó laborar menos de un año en la organización.

3.10.1.5. Pregunta Cinco

PREGUNTA CINCO		
Si, la conozco perfectamente	4	6%
La conozco pero muy vagamente	17	26%
He oído hablar de ella	36	55%
No conozco	5	8%
NS / NR	3	5%
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



Lectura: El 55% de los encuestados afirmó que conoce y ha escuchado hablar de crisis anteriores sin embargo no la conoce completamente. Mientras que un 26% la conoce muy vagamente. El 6% afirmó conocer perfectamente las crisis que ha atravesado Teleamazonas, este porcentaje de personas encuestadas afirmaron que laboran en la organización de 3 años en adelante. Mientras que, un 13% desconoce si han existido crisis y conflictos en Teleamazonas en años anteriores. El 5% de los encuestados que afirmaron laborar en Teleamazonas menos de un año, afirmó que no conoce si han existido crisis anteriores.

3.10.1.6. Pregunta Seis

PREGUNTA SEIS		
De tipo financiero	-	-
De tipo social	-	-
De tipo político	43	53%
De tipo legal	33	41%
De tipo comunicacional	-	-
Cambio de estructura drástico	5	6%
Otro	-	-
TOTAL ENCUESTAS	81	100%



Lectura: El 53% de los encuestados afirmaron que los conflictos que afectaron a Teleamazonas en años anteriores fueron de carácter político, el 41% de los encuestados afirmaron que fueron de carácter legal y un 6% afirmó que Teleamazonas se vio afectada por cambios de estructura drásticos. Por ser una pregunta en la que los encuestados podían escoger dos o más opciones, se pudo conocer que el 33% del total de los encuestados en esta pregunta, escogieron las opciones de carácter político y legal.

3.10.1.7. Pregunta Siete

PREGUNTA SIETE		
De tipo financiero	-	-
De tipo social	-	-
De tipo político	52	48%
De tipo legal	45	42%
De tipo comunicacional	-	-
Cambio de estructura drástico	11	10%
Otro	-	-
TOTAL ENCUESTAS	108	100%



Lectura: A diferencia de la anterior pregunta, los encuestados contestaron según su criterio las posibles crisis y conflictos que podrían suceder. El 48% afirmó que la crisis más probable que suceda será de carácter político, el 42% respondió que la posible crisis será de carácter legal, mientras que el 10% respondió que la posible crisis que podría suceder es un cambio de estructura drástico. Al igual que la pregunta anterior, los encuestados eligieron dos opciones, el 49% del total de los encuestados respondieron que las dos posibles causas de conflictos podrían ser políticas y legales.

3.10.1.8. Pregunta Ocho

PREGUNTA OCHO		
Si	64	98%
No	-	-
Parcialmente	1	2%
NS / NR	-	-
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



Lectura: El 98% de los encuestados afirmó conocer la crisis por la que Teleamazonas ha atravesado durante los últimos meses, mientras que el 2% afirmó no estar completamente informado de la crisis en los últimos meses.

3.10.1.9. Pregunta Nueve

PREGUNTA NUEVE		
Bien informado	2	3%
Parcialmente informado	57	88%
Mal informado	6	9%
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



Lectura: El 88% de los encuestados afirmaron que los altos directivos han mantenido al personal parcialmente informado sobre la crisis, y el 9% de los encuestados afirmaron que no ha existido información o ha sido escasa la información sobre la crisis. Solo un 3% de los encuestados afirmaron que los directivos mantuvieron informado al personal, estas personas pertenecen al 5% de las personas que afirmaron laborar más de siete años.

3.10.1.10.Pregunta Diez

PREGUNTA DIEZ		
Intranet	34	34%
Carteleras	-	-
Informativos impresos	-	-
Circulares	-	-
Reuniones	59	60%
Ninguna de las anteriores	6	6%
TOTAL ENCUESTAS	99	100%



Lectura: El 60% de los encuestados afirmó que la principal herramienta por la que los directores mantienen informado al personal son reuniones cada cierto tiempo, y el 34% afirmó que el intranet es utilizada como herramienta comunicacional después de las reuniones. Mientras el 6% afirmó que no recibe suficiente información institucional por ninguna de las herramientas numeradas.

3.10.1.11.Pregunta Once

PREGUNTA ONCE		
Oportuna	56	84%
Inoportuna	4	6%
Eficaz	6	9%
Ineficaz	1	1%
NS / NR	-	-
TOTAL ENCUESTAS	67	100%



El 84% de los encuestados afirmaron que Teleamazonas afrontó la crisis de forma oportuna contra un 6% que afirmó que afrontaron la crisis de forma inoportuna. El 9% de los encuestados afirmó que afrontó la crisis de forma eficaz versus un 1% que afirmó que lo hizo de forma ineficaz.

3.10.1.12.Pregunta Doce

PREGUNTA DOCE		
Si	44	68%
No	17	26%
NS / NR	4	6%
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



Lectura: El 68% de los encuestados considera que se debe implementar de forma permanente un comité que pueda afrontar las crisis que afecten a diferentes ámbitos. El 26% considera que no se debe implementar este departamento, pues con las políticas actuales se puede enfrentar los conflictos.

3.10.1.13.Pregunta Trece

PREGUNTA TRECE		
Si	4	6%
No	11	17%
Parcialmente	47	72%
NS / NR	3	5%
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



El 72% de los encuestados afirmaron que la organización mantiene parcialmente preparado al personal para afrontar cualquier tipo de crisis. Mientras el 6% afirmaron que Teleamazonas mantiene preparado a su personal, este porcentaje pertenece al 6% que asegura laborar más de siete años en la organización. El 17% considera que la organización no ha preparado a su personal de ninguna forma.

3.10.1.14.Pregunta Catorce

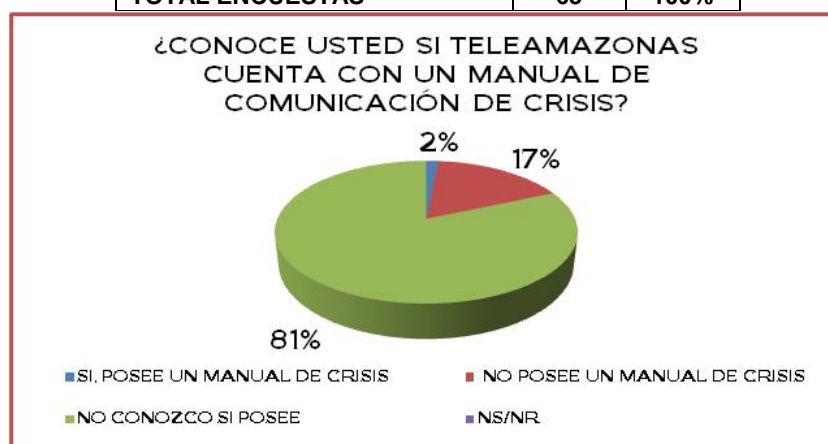
PREGUNTA CATORCE		
Si	8	12%
No	11	17%
Parcialmente	45	69%
NS / NR	1	2%
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



El 69% de los encuestados afirmó que conoce el significado y el funcionamiento de un manual de crisis, mientras el 17% afirmó no conocer qué función tiene un manual de crisis. El 12% de los encuestados conoce parcialmente el propósito de un manual de crisis.

3.10.1.15.Pregunta Quince

PREGUNTA QUINCE		
Si, posee un manual de crisis	1	2%
No posee un manual de crisis	11	17%
No conozco si posee	53	81%
NS / NR	-	-
TOTAL ENCUESTAS	65	100%



El 81% de los encuestados no conoce si Teleamazonas maneja un manual de crisis, mientras que el 2% de los encuestados afirmó que sí existe un manual de crisis. Y un 17% afirmó que no existe un manual de crisis.

3.11. Interpretación de los Datos

- Esta investigación, encuestó a un total de 65 trabajadores de Teleamazonas, tomando en cuenta que ésta, fue una muestra voluntaria.
- Existe un mayor porcentaje de trabajadores de género masculino, pues por la naturaleza de la organización se requiere un alto número de colaboradores que laboren en áreas técnicas y de producción de imágenes. Mientras que el porcentaje perteneciente al género femenino laboran en áreas administrativas, en conducción de programación y como imagen institucional, en su mayoría.
- Existe un alto porcentaje que ha laborado en Teleamazonas en un período menor a tres años, mientras el resto de colaboradores en un porcentaje no distante ha laborado en un lapso mayor de tres años. Sin embargo, se puede determinar que el personal tiene un alto involucramiento con la organización.
- Un gran porcentaje conoce que existe un comité en Teleamazonas, sin embargo, es importante decir que el comité se conformo como respuesta inmediata para informar y defender la “libre expresión en la información” con respecto al ámbito periodístico. El comité conformado por cinco periodistas enfrenta conflictos exclusivamente en este ámbito, y no en otros tipos de crisis.
- Existe un alto reconocimiento entre los trabajadores, que la organización está expuesta a sufrir conflictos y crisis en distintas áreas, por lo que puede que el público interno se encuentra informado y tiene reconocimiento del problema. Sin embargo aún existe un bajo porcentaje que piensa que Teleamazonas no se encuentra expuesta pues es una organización fuerte que sobresale en cualquier tipo de conflicto, este grupo en su mayoría afirmó laborar en Teleamazonas en un lapso mayor a cinco años.

- Más de la mitad de los encuestados conoce o ha escuchado de las crisis que han sucedido en la organización en años anteriores, Una cuarta parte conoce vagamente de las crisis que han sucedido. Solo un pequeño porcentaje de los encuestados conoce de las crisis completamente, tomando en cuenta que este porcentaje labora en un periodo mayor a cinco años. Mientras que un pequeño grupo que ha laborado en un lapso menor a un año no conoce de crisis anteriores.
- Los trabajadores encuestados que afirmaron conocer parcialmente o de forma completa de las crisis que ha atravesado Teleamazonas han sido de carácter político y legal en su mayoría, sin embargo el grupo de personas que ha laborado más de siete años respondió que ha existido crisis de tipo estructural por cambios drásticos.
- Los encuestados afirmaron que la organización es mayormente propensa a sufrir crisis de carácter político y legal, como las anteriores crisis. Un pequeño porcentaje respondió que una posible causa que podría suceder es un cambio de políticas y estructura drástico.
- Los trabajadores conocen de la crisis que Teleamazonas ha atravesado en los últimos meses, por lo que se puede deducir que los públicos internos se encuentran al tanto de los hechos.
- Sin embargo también se conoció que los directivos proporcionan poca o escasa información al resto de colaboradores dentro de la organización, es decir se conoce sobre el hecho, pero el reconocimiento del problema es bajo, especialmente en los mandos medios y bajos. Se puede determinar además que existe una mediana estrategia del silencio, pues los mandos medios y bajos no están autorizados a hablar sobre el tema. Solo un pequeño grupo que ha laborado más de siete años en la organización, considerados como altos mandos afirmaron que existe comunicación bidireccional acerca de la crisis.

- Se pudo conocer que la principal herramienta de comunicación durante el transcurso de la crisis, fueron las reuniones. Es importante decir que las reuniones se han realizado por áreas y se ha recolectado información que cada jefe de área ha presentado a la directiva, por lo que no existe una comunicación directa de la dirección con los trabajadores. También se pudo conocer que el intranet es una herramienta comunicacional que ha funcionado como soporte de la principal instrumento comunicacional.
- Los públicos internos de la organización consideran que Teleamazonas afrontó la crisis de forma oportuna y eficaz, sin embargo también existe un grupo relativamente pequeño que considera que la crisis fue afrontada de forma inoportuna e ineficaz, pues no ha existido la suficiente información y preparación.
- Un alto porcentaje considera que la organización debe implementar un departamento de comunicación que puede manejar de forma comunicacional una crisis. Mientras que un grupo en su mayoría perteneciente a la organización en un lapso mayor a cinco años considera que las políticas actuales son necesarias, y por lo tanto el implementar un departamento de comunicación de crisis es innecesario.
- Dentro de la organización se considera que los trabajadores se encuentran parcialmente preparados de forma básica para afrontar un conflicto o crisis, solo un pequeño grupo que pertenece a la alta dirección considera que el personal se encuentra completamente preparado para un conflicto. También se conoció que los colaboradores que laboran menos de un año consideran que la organización no tiene preparación para afrontar un conflicto.
- Un alto porcentaje conoce qué función cumple un manual de crisis dentro de una organización, un pequeño grupo desconoce qué objetivo cumple esta herramienta comunicacional. De igual forma existe un pequeño grupo que conoce parcialmente un manual de crisis.

- Los trabajadores pertenecientes a las jerarquías medias y bajas desconocen si Teleamazonas utiliza como herramienta un manual de crisis. El porcentaje que afirmó trabajar más de siete años afirmó que en la organización sí existe un manual de crisis.

3.12. Conclusión de Encuestas

Como conclusión del resultado e interpretación de los datos provenientes de las encuestas, se puede conocer que Teleamazonas es una organización que no se encuentra preparada para tipos de crisis comunicacionales. La Organización tiene una preparación básica para enfrentar crisis provenientes de fenómenos naturales o incendios, pero no para otro tipo de conflictos. Con la recolección de datos se conoció que no existe ningún tipo de planificación detallada para afrontar conflictos de tipo comunicacional. A pesar de existir un comité de crisis dentro de la organización, se conformó como medida inmediata y coyuntural, con el objetivo de defender los derechos de la “libre expresión” contra el proyecto de Ley de Comunicación que se encontraba desarrollándose entre los meses de septiembre y diciembre, y que ocasionaron un alto conflicto a los medios de comunicación, especialmente para Teleamazonas.

Dentro de la organización los públicos internos reconocen que un conflicto puede afectar al normal desempeño, sin embargo no se ha trazado ninguna planificación preventiva, y la percepción de los altos mandos no considera de vital importancia implementar un programa de comunicación de crisis a pesar que los medios y bajos mandos opinan lo contrario y piensan que es necesario un programa comunicacional de crisis.

Dentro de la organización se manejan herramientas comunicacionales efectivas como círculos de calidad y reuniones continuas que han logrado fidelizar a sus colaboradores y sus canales de comunicación son efectivos. Sin embargo no se desarrolla una prevención en situaciones de crisis, a pesar que dentro de la

organización se conoce cuales son las herramientas que se deben desarrollar para este tipo de programas.

3.13. Entrevistas

3.13.1. Entrevista Uno

Entrevistado: Freddy Paredes

Cargo: Conductor y Periodista del Noticiero 24 Horas

Entrevistador: Karina Cárdenas

- **P: ¿Considera que el proyecto de ley de comunicación representa una crisis en los medios de comunicación como institución?**

R: Yo creo que en efecto el periodismo ecuatoriano está sufriendo una crisis ahora con la posición que tiene el Gobierno. Soy enemigo de hacer comparaciones de escenarios pero lastimosamente me veo obligado a comparar la situación que está viviendo el periodismo ecuatoriano con lo que ocurrió hace cinco años en Venezuela. Los Gobiernos de izquierda como el Presidente Correa, como es del Presidente Chávez, han venido enfrentando a la prensa, han venido acusando a la prensa de ser corrupta, de tergiversar las cosas, de defender intereses, en ese afán de menoscabar el trabajo de la prensa, la veracidad y en lo que la prensa dice, se ha venido dando un enfrentamiento entre el Gobierno y la prensa. Por desgracia ese enfrentamiento en Venezuela terminó con la independencia de los medios, pues después de la remeteda de Chávez contra la prensa venezolana, hubo medios que se alinearon con Chávez y otros medios que se alinearon contra Chávez, la independencia de los medios de comunicación se perdió por fuerza de las circunstancias. Creo que en el Ecuador hay una lucha muy fuerte para evitarlo, porque los medios no somos políticos, los periodistas no somos políticos, hacemos periodismo político, económico, social, cultural, deportivo, pero nosotros los medios y los periodistas no somos políticos. El Presidente Correa, a mi criterio desacertadamente dice que nosotros no tenemos ninguna legitimidad para opinar o para guiar la opinión pública, yo creo que sí la tenemos, esa legitimidad nos dan los televidentes que miran un canal de televisión determinado, los lectores que compran un determinado periódico y los oyentes que sintonizan determinada radio, lo hacen porque creen en esos medios de comunicación, creen en la información que están recibiendo de esos medios. El Presidente Correa acusa a los medios de comunicación de ser defensores de intereses, por desgracia en el país si hubo medios de comunicación que defendían los intereses, creo que ahora hay pero están alineados con el Gobierno. Este medio de comunicación, Teamazonas al que yo me pertenezco, es dueño el propietario de un banco, si así es, pero yo tengo siete años en este canal y no recuerdo que el propietario de este canal me haya dicho como realizar mi trabajo. Primero no tenemos la intervención del dueño del canal en la política diaria de comunicación. Seguramente lo tienen el director y la gente que maneja el medio informativo, pero los periodistas no tenemos ninguna intervención. Segundo, ni siquiera el director de noticias ha metido la mano en los libretos que elaboramos los reporteros. Entonces creo que son infundadas las acusaciones del Presidente Correa, creo que lo que se pretende es evitar que el periodismo cumpla su función fundamental que es investigar, porque transmitir los hechos ciertamente requiere de una técnica, pero no es mayor cosa, contar de los hechos, hacer un resumen de las noticias y contarle al público. Pero lo que requiere un trabajo profesional de un periodista es meter sus narices donde no le llaman, empezar a escarbar, a buscar y contar lo que el poder no quiere que se cuente. Eso, hacen varios medios de comunicación, incluido Teamazonas, meter las narices donde no debe y contar cosas que el poder no quiere que se

conozca, entonces eso le molesta al poder, y no le molesta solo al Presidente Correa, le ha molestado a todos los Presidentes. Le molestó a Febres Cordero en su momento, le molestó al Sr. Rodrigo Borja, al Sr. Gutiérrez, al Sr. Bucaram, a todos los Presidentes que yo recuerdo de la historia reciente le incomoda el papel de la prensa que es crítico, es escudriñador, pero esa es por desgracia la labor de la prensa informar lo que el poder trata de que no se conozca, entonces yo creo que esta ley lo que busca es evitar precisamente eso, que los periodistas no puedan contar cosas, hechos, situaciones; y que se informe solamente lo que está a la vista de todo, las ruedas de prensa y creo que esa es una mordaza por desgracia para la comunicación.

- **P: Aprobar el proyecto de Ley de Comunicación ¿afectaría a los medios de comunicación ó a la opinión pública en general?**

R: Para los ciudadanos en general, la ley de comunicación ciertamente afecta de manera directa a los periodistas que hacemos de la comunicación una herramienta diaria de nuestro trabajo, pero en última y definitiva instancia a quien afecta es al ciudadano común, porque nosotros somos simplemente un puente entre el poder y los ciudadanos, nos acercamos al poder para conocer qué es lo que está pasando y les contamos a los ciudadanos según lo que nosotros podemos investigar y podemos conocer. El momento en que a los medios de comunicación nos pongan trabas para conseguir información o para informar quien va a ser perjudicado es el ciudadano en general que no va a tener esa información, la ley de comunicación o el proyecto planteado como está, lo que busca es que exista un organismo sancionador denominado consejo de comunicación e información, bajo el criterio de ese consejo se van a juzgar los contenidos que emitan los medios de comunicación, y puede sancionar al periodista por un contenido que esta organización mayoritariamente integrado por gente relacionada con el Gobierno, considere que atenta contra la seguridad del Estado, que se ha difundido información reservada; y bajo este argumento puede ser sancionado el periodista y luego puede ser sancionado el medio. Y cuando sancionan al medio de comunicación están quitando el derecho de ver a ese medio a la gente que lo mira, o lee ese periódico o escucha esa radio. Entonces están atentando de manera final y definitiva contra el ciudadano común. Si debe existir una ley de comunicación, debe ser para garantizar el derecho a la libertad de expresión, libertad de prensa, libertad de información, libertad en general, y no para minimizarla. Entonces esta ley creemos que atenta contra la libertad, que al atentar contra la libertad de expresión se está atentando de manera indirecta contra la democracia. Un pilar fundamental de una democracia es la libertad y dentro de la libertad está la libertad de expresión. De manera que creemos, que lo que se trata de hacer con este Proyecto de Ley es algo muy fuerte, no solo para los periodistas, aunque si directamente, pero de manera definitiva y fundamental contra los ciudadanos. Pero como es un tema un poco etéreo, como no es algo tangible, creo que los ciudadanos no perciben la real importancia del tema.

- **P: ¿Considera que es importante que exista un departamento de Relaciones Públicas dentro de un medio de comunicación, específicamente para que pueda minimizar el impacto en el caso de una de crisis?**

R: No se ha estilado hacerlo en los medios de comunicación, lo que existe es una oficina que busca fuentes de Relaciones Públicas, personas que se encargan de auspicios, pero visto como un manejo de crisis no necesariamente, pensemos además que no ha habido crisis generalizadas contra los medios más que ésta, han habido ataques a periodistas puntualmente pero no un ataque indiscriminado o general. Entonces creo que un departamento de manejo de crisis no necesariamente, lo que si se debe admitir es que los periodistas y a los medios de comunicación nos ha tomado de nuevo esta situación que se vive con el Gobierno, más aún con la ausencia de gremios, que son los llamados a encabezar un fuerte de defensa y a mediar en este asunto. Y visto como un departamento de manejo de crisis, a lo mejor, pero no necesariamente dentro de cada medio, sino dentro de los gremios periodísticos que son los grupos para defender el ejercicio profesional de cualquier profesión.

- **P: ¿Cree que Teleamazonas ha adoptado una política de silencio frente a los hechos?**

R: No, no lo creo. Creo que aquí hay periodistas muy valientes, periodistas convencidos con muchos principios, que están en capacidad de decir lo que piensan sin ningún problema. Yo he aceptado conversar, sin consultar con nadie, ni con el director de noticias ni con el gerente, porque siento que estoy con absoluta libertad de decir lo que yo pienso a quién yo creo que debo decir. No hay una política de silencio, los periodistas generalmente no somos protagonistas, nunca somos protagonistas, pero ahora nos hemos visto en la necesidad de

empezar a protagonizar en reclamo porque tenemos una forma de pensar y creemos que lo que se está haciendo nos perjudica y es perjudicial para el país. Y no hay una política del silencio pues conversamos con colegas periodistas, en entrevistas a medios colegas, a sectores académicos, participamos en foros cuando nos invitan, No hay una política de silencio, no hay una disposición de nadie para quedarnos callados, o para reaccionar de cierta forma. Lo que sí puedo decirle alrededor del tema de una oficina de crisis, es que nosotros como periodistas cuando vino el ataque direccionado al canal, que de manera ilegal trataron de montar una sanción administrativa que podía implicar hasta el cierre de noventa días; cinco colegas periodistas en los que yo me incluyo, conformamos un comité en defensa de la libertad. Este comité interno del canal, empezó a organizar a los compañeros para irnos a la calle como en efecto lo hicimos, nos pusimos una mordaza simbólica en la boca, hicimos acto de presencia, protestamos por lo que creemos que es injusto. Y bueno eso se conformo momentáneamente aunque nosotros tenemos la idea de mantener este comité por la defensa de la libertad, y seguir luchando lo que creemos es una ley mordaza.

- **P: ¿Entonces este comité puede internamente planear y estar preparada para el futuro? No necesariamente en este tema. Sino como prevención para evitar cualquier tipo de crisis**

R: Este comité por la defensa de la libertad se formó por la coyuntura específica que vivía el canal y porque de alguna manera nosotros teníamos mayor información que el resto de colegas, porque somos periodistas y estamos en esto. Entonces nosotros asumimos un rol de liderazgo y los compañeros aceptaron este liderazgo, lo avalaron, y empezaron a tomar acciones que el grupo de cinco personas íbamos decidiendo conforme el desarrollo de las circunstancias, esto no fue algo de carácter preventivo sino algo de carácter coyuntural, sin embargo de lo cual se analizaban escenarios y cosas que están por venir por supuesto. Entonces este comité fue el gestor de que este grupo de trabajadores, además debo puntualizar que pedimos la colaboración de los compañeros del canal en todos los departamentos que si quieren salir a la calle lo hagan voluntariamente, a nadie obligamos. Hubo compañeros que estaban aquí por trabajo porque no se podía dejar el puesto de trabajo, y otros simplemente porque creían que esa no es la manera de defenderse o porque no estaban de acuerdo con lo que hacíamos. Entonces hicimos aquella presencia, pero reitero fue un hecho coyuntural, y quienes conformamos ese comité tenemos la idea de mantenerlo y dedicarnos no necesariamente a la defensa del canal, sino también a otros temas como la prensa, con la profesión y de lo que está ocurriendo ahora en el país.

3.13.2. Entrevista Dos

Entrevistado: Jorge Iván Melo
Cargo: Director Nacional de Noticias
Entrevistador: Karina Cárdenas

- **P: Considera que el proyecto de ley de comunicación representa una crisis en los medios de comunicación como institución.**

R: Ciertamente el proyecto de ley de comunicación es un hecho que ha desencadenado que la labor periodística entre en un conflicto, por esta razón muchos colegas periodistas hemos considerado conformar grupos o comités que defiendan la libre expresión mediática. Sin embargo la discrepancia surge por el hecho de la postura que adopta el poder gobernante. Como usted conoce el Gobierno ha desplegado una lucha contra los medios de comunicación y especialmente con ciertos colegas, acusándolos de emitir información falsa o de corrupción dentro de los medios, en mi opinión podría existir en ciertos periodistas o ciertos medios pero no es un hecho generalizado y el Gobierno no puede acusar de forma totalitaria a quienes conformamos al periodismo. Podría decir que la situación actual en el Ecuador es negativa de forma relativa para ciertos sectores por el hecho de no coordinar de igual forma con la

ideología y pensamiento político, y por lo tanto se han visto en conflicto con el Gobierno. Sin embargo la lucha se presenta porque creemos que al existir una ley de comunicación que conforme un comité que regule lo que un periodista o un medio de comunicación deba o no informar a la ciudadanía ecuatoriana peligrará el derecho de estos ciudadanos en conocer los verdaderos hechos que se suscitan. El trabajo principal de un comunicador es informar a la ciudadanía de los hechos que están en nuestras manos, y si esta información es manejada por un solo poder entonces los ciudadanos no podrían tener la libre elección de la fuente y no conseguiría adoptar una posición frente a los hechos.

- **P: Aprobar el proyecto de Ley de Comunicación ¿afectaría a los medios de comunicación ó a la opinión pública en general?**

R: A todos los ecuatorianos, como le decía el no obtener información de diversas fuentes y obtener la información de un solo tipo de fuente, logrará que la opinión conozca los hechos de un solo lado de la noticia. No es cuestión de determinar quien dice la verdad, sino de que las personas se formen un criterio en base a diferentes puntos. Además se debe decir que la democracia está en peligro, y la democracia se forma en base a una libertad de elección, de pensamiento, y si eso se pierde, tal vez se puede perder la verdad. Como periodistas y como medio de comunicación nos vemos directamente afectados con una ley de comunicación que imponga una forma de pensamiento, por lo tanto no existiría un consenso de opiniones que es lo que forma al país, con esto me refiero a que solo existiría una obligación de pensar o de informar desde una perspectiva. Lo importante sería que existan varios enfoques o criterios que aporten para que la sociedad se desarrolle en ámbitos políticos, económicos, culturales, etc., pero esta ley limita el derecho de pensar de la forma en que se presentan los hechos.

- **P: ¿Considera que es importante que exista un departamento de Relaciones Públicas dentro de un medio de comunicación, específicamente para que pueda minimizar el impacto en el caso de una de crisis?**

R: Considero que un Departamento de Relaciones Públicas no es indispensable dentro de un medio de comunicación, en mi criterio un profesional en esta área estaría a cargo de otro tipo de actividades, sin embargo considero que el enfoque podría ayudar no solo a un medio de comunicación sino a una empresa que tenga cualquier actividad. Visto desde el manejo de crisis, sería un aspecto positivo, sin embargo debo decir que las circunstancias que se encuentren atravesando los medios en la actualidad tal vez no vuelvan a suceder, y las medidas que se han tomado sean momentáneas, pues la credibilidad del medio no se pierde ya que se ha formado en el transcurso de su labor. No lo considero necesario.

- **P: ¿Cree que Teleamazonas ha adoptado una política de silencio frente a los hechos?**

R: Absolutamente no. Dentro del canal hemos reunido a los trabajadores, conformamos un comité entre los colegas periodistas para dar una clara oposición salimos a la calle, utilizamos una mordaza simbólica, protestamos en base a lo que creemos y defendemos. No considero que esa sea una política de silencio, por el contrario estamos dando a conocer lo que pensamos, no solo en esta circunstancia sino siempre, en cada aspecto. No existe prohibición alguna que nos impida hablar, o decir ciertas cosas. Dentro del canal se maneja una política de comunicación activa por ser un medio de comunicación, no considero que se maneje el pensamiento y opinión de los que aquí laboramos de ninguna forma.

- **P: Entonces este comité puede internamente planear y estar preparada para el futuro. No necesariamente en este tema. Sino como prevención para evitar cualquier tipo de crisis**

R: Por ser un comité que se conformo como defensa de la libre expresión en el periodismo y por estar conformado por periodistas creo que nos centramos en ese tema, corresponde entonces a los profesionales de cada actividad formar lo que aquí se ha formado en defensa de nuestras convicciones. Inclusive por ser un medio de comunicación que trabaja día a día en esta área debemos concentrarnos en base a este tema. Podríamos analizar los diferentes escenarios y los diferentes aspectos que pueden suceder pero no necesariamente abarcar otros aspectos. El comité pretende conformarse de forma prolongada, pero específicamente en el tema de la defensa de la libre expresión.

3.14. Conclusión de Entrevistas

Con las encuestas se puede conocer que existen colaboradores pertenecientes a los medios mandos dentro de la organización que consideran que no es necesario implementar un departamento que se encargue de la planificación de comunicación de crisis. Pero consideran necesario que se implemente herramientas que permitan estar preparado frente a hechos de carácter negativo que afecten a Teleamazonas, como un manual de conflictos potenciales.

Se conoció además, que para los colaboradores de Teleamazonas los conflictos que tienen una mayor probabilidad de afectar son de carácter político, hechos que se suscitan en el entorno del país. Por tratarse de una organización mediática que se desarrolla a través de la credibilidad, es sumamente sensible de ser atacada por filosofías políticas, y por ser de naturaleza investigativa puede ser constantemente blanco de injurias y calumnias, por lo tanto, es necesario que la organización se encuentre preparada, sobre todo, porque depende en su gran mayoría de los hechos que surgen en el entorno.

3.15. Conclusiones Generales de Investigación

Por tratarse de un entorno cambiante, la organización debe cambiar de igual forma, por lo que es necesario que se actualicen constantemente los programas de comunicación interna, externa y de conflictos potenciales. Es importante implementar programas que ayuden a minimizar los conflictos que se puedan presentar.

Por ser una organización que se forma a partir de la credibilidad, y por ser un valor intangible es sensible. Debe realizar constantes evaluaciones, una crisis no puede evitarse, sin embargo, puede manejarse de forma positiva. Y la comunicación debe ser oportuna y eficaz.

De acuerdo con la investigación realizada se puede determinar que las organizaciones se encuentran constantemente propensas a sufrir cualquier tipo de conflicto que afecta en su habitual desempeño, por lo que es necesario que se implemente programas que garanticen que el riesgo no se incremente en un corto período de tiempo. Es inevitable que una organización evite afrontar en cualquier momento una crisis, sin embargo puede estar preparada para afrontar los efectos negativos que se puedan producir. En el caso de las organizaciones mediáticas se ha determinado que son mayormente propensas a sufrir cambios drásticos o conflictos, por lo que es altamente indispensable establecer parámetros que ayuden a mantener su credibilidad frente a los públicos. En el caso de Teleamazonas se deben trazar estrategias de conflictos potenciales que minimicen el riesgo y el efecto negativo de los hechos que provienen del entorno y que pueden destruir la imagen de la organización.

4. Prevención de conflictos potenciales para medios de comunicación televisivos

4.1. Antecedentes

Una crisis es un hecho que afecta el normal desempeño de una organización, causando inestabilidad en su entorno afectando su habitual actividad y trabajo, así como los públicos con los que se relaciona. Una crisis institucional se presenta de forma sorpresiva. Un hecho negativo no siempre desencadenara una crisis, es importante decir que el Profesional de Relaciones Públicas deberá tomar parte de la crisis cuando los hechos trascienden a los medios de comunicación. Pero ¿Qué pasa cuando la crisis surge en un medio de comunicación?

Es indispensable que la Gestión de Relaciones Públicas sea vista como una función asesora dentro de un medio de comunicación y no como una fuente de información y datos en la creación de mensajes en formato de noticia. La participación de un profesional en Relaciones Públicas debe ser activa dentro de una organización, pues independientemente de la actividad que realiza, la gestión de comunicación institucional es una actividad asesora que modifica los comportamientos y mantiene los vínculos comunicacionales de forma bidireccional entre los públicos y la organización.

Por tales motivos los medios de comunicación deben tomar responsabilidad pues aunque su actividad sea la transmisión de gran cantidad de información a las masas, se ha conformado primero como una institución que depende de sus públicos vinculados, y que se basa en principios, normas y políticas,

conformado por subsistemas o ejes departamentales que ayudan en alcanzar sus objetivos institucionales.

En los últimos dos años hemos visto que el Gobierno socialista ha desplegado una campaña en contra de los medios de comunicación, pues atribuye que éstos simplemente buscan conservar sus intereses. En el caso específico de Teamazonas, el Gobierno ha dirigido su interés a este medio, pues como se conoce su propietario es el mayor accionista del Grupo Banco del Pichincha. El Gobierno entonces propone que los medios de comunicación masivos no sean de propiedad de los dueños de la banca, pues la información es manipulada de acuerdo a sus intereses. Mientras por su parte los colaboradores de los medios de comunicación, directamente Teamazonas asume que todo este conflicto se trata de una persecución política contra el canal.

Por lo tanto, la siguiente propuesta de Gestión de Conflictos Potenciales, pretende que los medios de comunicación, tomando el caso de Teamazonas le den la real importancia al estar preparados frente a conflictos que puedan afectar el normal desempeño organizacional. Los medios de comunicación pretenden que por realizar esta actividad están exentos de sufrir crisis, pero por el contrario son organizaciones que por trabajar en base a la opinión pública y con elementos intangibles como son los comportamientos, es altamente susceptible de ser afectada frente a los hechos.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo general

Establecer acciones de Relaciones Públicas para minimizar el impacto negativo de la crisis, con el diseño de estrategias de conflictos potenciales que contrarresten el efecto negativo en los públicos.

4.2.2. Objetivos específicos

- Establecer un plan de acción de comunicación para prever conflictos potenciales dentro de la cultura organizacional de Teleamazonas
- Socializar la cultura organizacional de conflictos potenciales entre los públicos internos de Teleamazonas
- Concienciar acerca de la importancia en la preparación en casos de crisis y conflictos dentro de la organización
- Identificar los canales correctos de comunicación para llegar a los públicos adecuados
- Fortalecer la integridad de la imagen de Teleamazonas en un periodo de post crisis mediante herramientas comunicacionales

4.2.3. Requerimientos

La organización requiere de:

- Diseño de un manual de conflictos potenciales
- Diseño de un fichero C.I.V.
- Establecimiento de tácticas preventivas en caso de crisis
- Implementación de un Comité de crisis
- Establecimiento de un plan de acción durante una crisis
- Establecimiento de tácticas post crisis para fortalecer la imagen

4.3. Descripción de Estrategias y Tácticas

Cod.	Obj.	Estrategia	Cod.	Táctica
1	Objetivo I	Implementar una cultura organizacional de prevención de conflictos potenciales dentro de las políticas actuales de la organización, adoptando una dinámica gradual	1.1.	Análisis y diagnóstico del entorno, implementando una cultura investigación empresarial
			1.2.	Creación de normas de prevención de conflictos potenciales que se incluyan en la política de Teleamazonas
			1.3.	Círculos de calidad y evaluación entre los directivos de Teleamazonas y los jefes departamentales
2	Objetivo II	Informar a los públicos internos de políticas de conflictos potenciales como política empresarial	2.1.	Reuniones informativas departamentales que socialicen las normas implantadas
			2.2.	Boletín único dirigido a los públicos internos con la información acerca de los círculos de calidad y evaluación, las reuniones informativas y la implementación de normas de prevención
			2.3.	Diseño de folletos digitales que informen a los públicos internos de las medidas que se deben tomar en diferentes conflictos
			2.4.	Creación de un tablón de anuncios donde se informe datos acerca de posibles crisis y un completo análisis del entorno en el que la organización se desenvuelva
3	Objetivo II	Estimular a los públicos internos en temas de prevención de conflictos potenciales que orienten a este público a tomar medidas	3.1.	Capacitación a los públicos internos en temas de primeros auxilios
			3.2.	Charlas dirigidas a los públicos internos expuestas por representantes de organizaciones de seguridad como la Policía Nacional y los Bomberos
			3.3.	Diseño de rutas de salida de emergencia y establecimiento de puntos de riesgo dentro del edificio.

4	Objetivo III	Involucrar a los públicos internos de la organización con acciones de prevención de conflictos potenciales	4.1.	Implementar un comité de crisis que maneje distintos temas de conflicto
			4.2.	Establecer roles de responsabilidad en distintos conflictos entre los públicos internos de la organización
			4.3.	Nombrar y preparar tres voceros que puedan informar a los públicos internos y externos frente a posibles conflictos
5		Integrar el plan de acción de conflictos potenciales dentro la labor diaria de Teleamazonas	5.1.	Boletín digital enviado a través de intranet con noticias e información acerca de posibles crisis y conflictos y de análisis de crisis empresariales que puedan aportar a la organización
			5.2.	Reuniones informativas y de evaluación que puedan aportar datos relevantes de posibles crisis y de medición durante una crisis
			5.3.	Clipping noticioso, que recopile información relevante emitida en medios de comunicación escritos y digitales. Y recolección de videos y grabaciones de medios de comunicación televisivos y radiales, que incluya juicios y comentarios de los integrantes del comité de crisis
6	Objetivo IV	Diseñar canales efectivos internos de comunicación que informe de sucesos relevantes acerca de conflictos potenciales	6.1.	Reuniones informativas departamentales que evalúen el desempeño durante una crisis
			6.2.	Circulares que informen del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto
			6.3.	Utilización de intranet como soporte comunicacional para informar del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto
7	Objetivo V	Mantener el grado de credibilidad frente a los públicos interno y externos en el periodo de post crisis	7.1.	Implementación de líneas telefónicas de información a otros medios de comunicación y opinión pública
			7.2.	Implementación de un blog de discusión dentro de la página web, donde los visitantes comenten acerca de los hechos, de acuerdo al tipo de crisis que enfrente la organización

			7.3.	Sondeos de opinión internos que determinen, evalúen y mejoren las medidas que se tomaron en el transcurso de la crisis
			7.4.	Campaña de restauración de imagen emitida por Teleamazonas como publicidad corporativa y como noticia, informando de acuerdo a la crisis que afrontó la organización

4.4. Descripción de actividad por táctica

Cod.	Tácticas	Actividades
1.1.	Análisis y diagnóstico del entorno, implementando una cultura investigación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información: primaria y secundaria • Preparación de material de trabajo • Preparación de equipos técnicos • Elaboración de la evaluación y diagnóstico del entorno • Elaboración del informe • Diseño del informe en formato digital • Presentación del informe a los directivos • Aprobación del informe digital • Envío del informe a los jefes departamentales
1.2.	Creación de normas de prevención de conflictos potenciales que se incluyan en la política de Teleamazonas	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de la circular • Envío de circular a los directivos • Preparación de la sala de juntas en las instalaciones • Preparación de material de trabajo • Preparación de equipos técnicos • Confirmación de asistencia • Elaboración de esquema de espacios • Esquema de lugares jerárquicos – protocolo • Reunir a los directivos • Creación de normas • Elaboración del informe • Impresión del informe • Presentación del informe a los directivos

1.3.	Círculos de calidad y evaluación entre los directivos de Teleamazonas y los jefes departamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Recolección de información en cada departamento • Convocatoria a asistencia • Confirmación de asistencia • Preparación de la sala de juntas en las instalaciones • Preparación de material de trabajo • Preparación de equipos técnicos • Asignación de espacios en la sala de juntas • Elaboración de informe • Impresión de informe • Presentación del informe a los directivos
2.1.	Reuniones informativas departamentales que socialicen las normas implantadas	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a la reunión • Envío de memorándum con las especificaciones de los temas a tratarse • Asignación de espacios en la sala de juntas • Preparación de material de trabajo • Preparación de equipos técnicos • Realizar la reunión informativa • Elaboración del informe • Impresión del informe • Presentación del informe a los directivos
2.2.	Boletín único dirigido a los públicos internos con la información acerca de los círculos de calidad y evaluación, las reuniones informativas y la implementación de normas de prevención	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información: primaria y secundaria • Diagramación de la información • Diseño de boletín • Aprobación de diseño • Coordinación con la imprenta • Impresión de ejemplares • Distribución de ejemplares a los públicos internos

2.3.	Diseño de folletos digitales que informen a los públicos internos de las medidas que se deben tomar en diferentes conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información: primaria y secundaria • Contratación de diseñador gráfico • Diagramación de la información • Diseño de boceto • Aprobación de diseño • Distribución del folleto digital a los públicos internos a través del intranet
2.4.	Creación de un tablón de anuncios donde se informe datos acerca de posibles crisis y un completo análisis del entorno en el que la organización se desenvuelva	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información: primaria y secundaria • Nombrar responsable del tablón de anuncios • Diagramación de la información • Colocación de información
3.1.	Capacitación a los públicos internos en temas de primeros auxilios	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la reunión • Convocatoria a la reunión • Envío de memorándum con las especificaciones de los temas a tratarse • Asignación del lugar en donde se realizará la capacitación dentro de las instalaciones • Contratación de los capacitadores • Contratación de catering para los capacitadores • Preparación de materiales de trabajo • Realización de la capacitación • Elaboración de informe • Impresión del informe • Presentación del informe a los directivos

3.2.	Charlas dirigidas a los públicos internos expuestas por representantes de organizaciones de seguridad como la Policía Nacional y los Bomberos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la reunión • Convocatoria a la reunión • Envío de memorándum con las especificaciones de los temas a tratarse • Asignación del lugar en donde se realizará la capacitación dentro de las instalaciones • Contratación de los capacitadores • Contratación de catering para los capacitadores • Preparación de materiales de trabajo • Realización de la capacitación • Elaboración de informe • Impresión del informe • Presentación del informe a los directivos
3.3.	Diseño de rutas de salida de emergencia y establecimiento de puntos de riesgo dentro del edificio.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de arquitectos • Diagramación de la información • Diseño de boceto • Aprobación de diseño • Contratación de diseñador gráfico • Elaboración de señalética • Colación de señalética • Elaboración de planos digitales de rutas de escape • Elaboración de boceto • Aprobación de diseño • Distribución de los planos digitales a los públicos internos a través del intranet

4.1.	Implementar un comité de crisis que maneje distintos temas de conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar a las personas que conformen el comité de crisis • Envió de memorándum con las especificaciones de las actividades que deben cumplir • Convocatoria a la reunión formal • Confirmación a la reunión formal • Preparación de la sala de juntas • Preparación de material de trabajo • Contratación de catering • Nombramiento formal de las integrantes en una reunión con los directivos
4.2.	Establecer roles de responsabilidad en distintos conflictos entre los públicos internos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las responsabilidades para cada persona • Envió de memorándum con las especificaciones de las actividades que deben cumplir • Convocatoria a reuniones • Confirmación a reuniones • Preparación de la sala de juntas • Preparación de material de trabajo • Elaboración de informe • Impresión del informe • Presentación del informe a los directivos
4.3.	Nombrar y preparar tres voceros que puedan informar a los públicos internos y externos frente a posibles conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar a los voceros • Envió de memorándum con las especificaciones de las actividades que deben cumplir • Preparación de material de trabajo • Elaboración de material • Preparación del vocero • Determinar logística y movilización del vocero
5.1.	Boletín digital enviado a través de intranet con noticias e información acerca de posibles crisis y conflictos y de análisis de crisis empresariales que puedan aportar a la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información: primaria y secundaria • Edición del boletín • Diagramación de la información • Diseño de boceto • Aprobación de diseño • Distribución del boletín digital a los públicos internos a través de la intranet

5.2.	Reuniones informativas y de evaluación que puedan aportar datos relevantes de posibles crisis y de medición durante una crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a la reunión • Envío de memorándum con las especificaciones de los temas a tratarse • Asignación de espacios en la sala de juntas • Preparación de materiales de trabajo • Preparación de equipos técnicos • Preparación de material de trabajo • Elaboración de informe • Impresión del informe • Presentación del informe a los directivos
5.3.	Clipping noticioso, que recopile información relevante emitida en medios de comunicación escritos y digitales. Y recolección de videos y grabaciones de medios de comunicación televisivos y radiales, que incluya juicios y comentarios de los integrantes del comité de crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de base de datos de medios de comunicación • Recolección de información: primaria y secundaria • Edición del Clipping noticioso • Diagramación de la información • Aprobación del diseño • Contacto con jefes redactores y jefes de noticias • Elaboración de la revista digital • Envío de la revista digital por el intranet a los públicos internos
6.1.	Reuniones informativas departamentales que evalúen el desempeño durante una crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Recolección de información en cada departamento • Convocatoria a asistencia • Confirmación de asistencia • Preparación de la sala de juntas en las instalaciones • Preparación de material de trabajo • Preparación de equipos técnicos • Asignación de espacios en la sala de juntas • Elaboración de informe • Impresión de informe • Presentación del informe a los directivos

6.2.	Circulares que informen del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información: primaria y secundaria • Preparación de material de trabajo • Preparación de equipos técnicos • Elaboración de circulares • Elaboración del informe • Diseño de la circular • Presentación del informe a los directivos • Aprobación del circular • Impresión del circular • Envío del circular a los públicos internos
6.3.	Utilización de intranet como soporte comunicacional para informar del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información: primaria y secundaria • Preparación de material de trabajo • Preparación de equipos técnicos • Elaboración de circulares • Elaboración del informe • Diseño del informe en formato digital • Presentación del informe a los directivos • Aprobación del informe digital • Envío del informe a los públicos internos
7.1.	Implementación de líneas telefónicas de información a otros medios de comunicación y opinión pública	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramiento de los operadores telefónicos • Preparación de operadores telefónicos • Contratación de línea telefónica • Establecimiento de una línea directa • Difusión de la línea telefónica
7.2.	Implementación de un blog de discusión dentro de la página web, donde los visitantes comenten acerca de los hechos, de acuerdo al tipo de crisis que enfrente la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el departamento informático del canal • Diseño de boceto • Aprobación del boceto • Reestructuración de la página web • Nombramiento de las personas responsables • Actualización permanente del blog

7.3.	Sondeos de opinión internos que determinen, evalúen y mejoren las medidas que se tomaron en el transcurso de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de instrumentos de investigación • Nombramiento de las personas responsables • Recolección de datos • Interpretación de datos • Preparación de informe • Impresión del informe • Presentación del informe a los directivos • Sociabilización de los resultados a los públicos internos en reuniones, en el tablón de anuncios y vía intranet
7.4.	Campaña de restauración de imagen emitida por Teleamazonas como publicidad corporativa y como noticia, informando de acuerdo a la crisis que afrontó la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el departamento de comunicación • Nombrar a los responsables en la creación del material audiovisual • Elaboración de material audiovisual • Edición de material audiovisual • Aprobación de material audiovisual • Difusión del material audiovisual en formato de publicidad corporativa y en formato de noticia

4.5. Descripción operativa de las tácticas

Cod.	Tácticas	Recursos Necesarios
1.1.	Análisis y diagnóstico del entorno, implementando una cultura investigación empresarial	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina
1.2.	Creación de normas de prevención de conflictos potenciales que se incluyan en la política de Teleamazonas	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina
1.3.	Círculos de calidad y evaluación entre los directivos de Teleamazonas y los jefes departamentales	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina
2.1.	Reuniones informativas departamentales que socialicen las normas implantadas	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina
2.2.	Boletín único dirigido a los públicos internos con la información acerca de los círculos de calidad y evaluación, las reuniones informativas y la implementación de normas de prevención	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina
2.3.	Diseño de folletos digitales que informen a los públicos internos de las medidas que se deben tomar en diferentes conflictos	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina

2.4.	Creación de un tablón de anuncios donde se informe datos acerca de posibles crisis y un completo análisis del entorno en el que la organización se desenvuelva	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina Logístico
3.1.	Capacitación a los públicos internos en temas de primeros auxilios	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina Logístico
3.2.	Charlas dirigidas a los públicos internos expuestas por representantes de organizaciones de seguridad como la Policía Nacional y los Bomberos	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina Logístico
3.3.	Diseño de rutas de salida de emergencia y establecimiento de puntos de riesgo dentro del edificio.	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina Logístico
4.1.	Implementar un comité de crisis que maneje distintos temas de conflicto	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina Logístico
4.2.	Establecer roles de responsabilidad en distintos conflictos entre los públicos internos de la organización	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina Logístico

4.3.	Nombrar y preparar tres voceros que puedan informar a los públicos internos y externos frente a posibles conflictos.	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina Logístico
5.1.	Boletín digital enviado a través de intranet con noticias e información acerca de posibles crisis y conflictos y de análisis de crisis empresariales que puedan aportar a la organización.	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina
5.2.	Reuniones informativas y de evaluación que puedan aportar datos relevantes de posibles crisis y de medición durante una crisis.	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina
5.3.	Clipping noticioso, que recopile información relevante emitida en medios de comunicación escritos y digitales. Y recolección de videos y grabaciones de medios de comunicación televisivos y radiales, que incluya juicios y comentarios de los integrantes del comité de crisis.	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina
6.1.	Reuniones informativas departamentales que evalúen el desempeño durante una crisis.	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina
6.2.	Circulares que informen del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto.	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina
6.3.	Utilización de intranet como soporte comunicacional para informar del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto.	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina
7.1.	Implementación de líneas telefónicas de información a otros medios de comunicación y opinión pública.	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina Logístico

7.2.	Implementación de un blog de discusión dentro de la página web, donde los visitantes comenten acerca de los hechos, de acuerdo al tipo de crisis que enfrente la organización.	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina
7.3.	Sondeos de opinión internos que determinen, evalúen y mejoren las medidas que se tomaron en el transcurso de la crisis	Humano Tecnológico Comunicacional Material de Oficina Logístico
7.4.	Campaña de restauración de imagen emitida por Teleamazonas como publicidad corporativa y como noticia, informando de acuerdo a la crisis que afrontó la organización	Humano Tecnológico Financiero Comunicacional Material de Oficina

4.6. Planificación por táctica

Cod.	Tácticas	Planificación
1.1.	Análisis y diagnóstico del entorno, implementando una cultura investigación empresarial	Fase I previo a crisis Fase II: durante la crisis
1.2.	Creación de normas de prevención de conflictos potenciales que se incluyan en la política de Teleamazonas	Fase I: previo a crisis
1.3.	Círculos de calidad y evaluación entre los directivos de Teleamazonas y los jefes departamentales	Fase I: previo a crisis Fase II: durante la crisis
2.1.	Reuniones informativas departamentales que socialicen las normas implantadas	Fase I: previo a crisis
2.2.	Boletín único dirigido a los públicos internos con la información acerca de los círculos de calidad y evaluación, las reuniones informativas y la implementación de normas de prevención	Fase I: previo a crisis
2.3.	Diseño de folletos digitales que informen a los públicos internos de las medidas que se deben tomar en diferentes conflictos	Fase I: previo a crisis
2.4.	Creación de un tablón de anuncios donde se informe datos acerca de posibles crisis y un completo análisis del entorno en el que la organización se desenvuelva	Fase I: previo a crisis Fase II: durante la crisis
3.1.	Capacitación a los públicos internos en temas de primeros auxilios	Fase I: previo a crisis
3.2.	Charlas dirigidas a los públicos internos expuestas por representantes de organizaciones de seguridad como la Policía Nacional y los Bomberos	Fase I: previo a crisis
3.3.	Diseño de rutas de salida de emergencia y establecimiento de puntos de riesgo dentro del edificio.	Fase I: previo a crisis
4.1.	Implementar un comité de crisis que maneje distintos temas de conflicto	Fase I: previo a crisis
4.2.	Establecer roles de responsabilidad en distintos conflictos entre los públicos internos de la organización	Fase I: previo a crisis
4.3.	Nombrar y preparar tres voceros que puedan informar a los públicos internos y externos frente a posibles conflictos	Fase I: previo a crisis

5.1.	Boletín digital enviado a través de intranet con noticias e información acerca de posibles crisis y conflictos y de análisis de crisis empresariales que puedan aportar a la organización	Fase I: previo a crisis Fase II: durante la crisis
5.2.	Reuniones informativas y de evaluación que puedan aportar datos relevantes de posibles crisis y de medición durante una crisis	Fase I: previo a crisis Fase II: durante la crisis
5.3.	Clipping noticioso, que recopile información relevante emitida en medios de comunicación escritos y digitales. Y recolección de videos y grabaciones de medios de comunicación televisivos y radiales, que incluya juicios y comentarios de los integrantes del comité de crisis	Fase II: durante la crisis Fase III: post crisis
6.1.	Reuniones informativas departamentales que evalúen el desempeño durante una crisis	Fase I: previo a crisis Fase II: durante la crisis Fase III: post crisis
6.2.	Circulares que informen del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto	Fase I: previo a crisis Fase II: durante la crisis Fase III: post crisis
6.3.	Utilización de intranet como soporte comunicacional para informar del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto	Fase I: previo a crisis Fase II: durante la crisis Fase III: post crisis
7.1.	Implementación de líneas telefónicas de información a otros medios de comunicación y opinión pública	Fase II: durante la crisis Fase III: post crisis
7.2.	Implementación de un blog de discusión dentro de la página web, donde los visitantes comenten acerca de los hechos, de acuerdo al tipo de crisis que enfrentó la organización	Fase II: durante la crisis Fase III: post crisis
7.3.	Sondeos de opinión internos que determinen, evalúen y mejoren las medidas que se tomaron en el transcurso de la crisis	Fase II: durante la crisis Fase III: post crisis
7.4.	Campaña de restauración de imagen emitida por Teleamazonas como publicidad corporativa y como noticia, informando de acuerdo a la crisis que afrontó la organización	Fase II: durante la crisis Fase III: post crisis

4.7. Cuadro de Presupuesto

Cod.	Tácticas	Costo
1.1.	Análisis y diagnóstico del entorno, implementando una cultura investigación empresarial	550
1.2.	Creación de normas de prevención de conflictos potenciales que se incluyan en la política de Teleamazonas	1250
1.3.	Círculos de calidad y evaluación entre los directivos de Teleamazonas y los jefes departamentales	1250
2.1.	Reuniones informativas departamentales que socialicen las normas implantadas	1250
2.2.	Boletín único dirigido a los públicos internos con la información acerca de los círculos de calidad y evaluación y reuniones informativas	940
2.3.	Diseño de folletos digitales que informen a los públicos internos de las medidas que se deben tomar en diferentes conflictos	650
2.4.	Creación de un tablón de anuncios donde se informe datos acerca de posibles crisis y un completo análisis del entorno de organización	550
3.1.	Capacitación a los públicos internos en temas de primeros auxilios	1700
3.2.	Charlas dirigidas a los públicos internos expuestas por representantes de organizaciones de seguridad como la Policía Nacional y los Bomberos	1700
3.3.	Diseño de rutas de salida de emergencia y establecimiento de puntos de riesgo dentro del edificio.	2500
4.1.	Implementar un comité de crisis que maneje distintos temas de conflicto	350
4.2.	Establecer roles de responsabilidad en distintos conflictos entre los públicos internos de la organización	350
4.3.	Nombrar y preparar tres voceros que puedan informar a los públicos internos y externos frente a posibles conflictos	750
5.1.	Boletín digital enviado a través de intranet con noticias e información acerca de posibles crisis y conflictos y de análisis de crisis empresariales	650
5.2.	Reuniones informativas y de evaluación que puedan aportar datos relevantes de posibles crisis y de medición durante una crisis	1250
5.3.	Clipping noticioso, que recopile información relevante emitida en medios de comunicación escritos y digitales. Y recolección de videos y grabaciones de medios de comunicación televisivos y radiales, que incluya juicios y comentarios de los integrantes del comité de crisis	1240
6.1.	Reuniones informativas departamentales que evalúen el desempeño durante una crisis	1250
6.2.	Circulares que informen del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto	740
6.3.	Utilización de intranet como soporte comunicacional para informar del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto	550
7.1.	Implementación de líneas telefónicas de información a otros medios de comunicación y opinión pública	750
7.2.	Implementación de un blog de discusión dentro de la página web, donde los visitantes comenten acerca de los hechos	740
7.3.	Sondeos de opinión internos que determinen, evalúen y mejoren las medidas que se tomaron en el transcurso de la crisis	650
7.4.	Campaña de restauración de imagen emitida por Teleamazonas como publicidad corporativa y como noticia, informando de acuerdo a la crisis que afronto la organización	1500
SUBTOTAL		23110
12% IVA		2773.20
10% de Imprevistos		2310
15% Honorarios Profesionales Estratega Comunicacional		3466.50
TOTAL		31659.70

4.8. Evaluación y Control por Estrategia

Cod.	Estrategia	Tipo de Estrategia	Nivel de Evaluación
1	Implementar una cultura organizacional de prevención de conflictos potenciales dentro de las políticas actuales de la organización, adoptando una dinámica gradual	Informativo Persuasivo	Básico Intermedio
2	Informar a los públicos internos de políticas de conflictos potenciales como política empresarial	Informativo	Básico
3	Estimular a los públicos internos en temas de prevención de conflictos potenciales que orienten a este público a tomar medidas	Motivacional	Intermedio
4	Involucrar a los públicos internos de la organización con acciones de prevención de conflictos potenciales	Motivacional Persuasivo	Intermedio Avanzado
5	Integrar el plan de acción de conflictos potenciales dentro la labor diaria de Teleamazonas	Motivacional Persuasivo	Intermedio Avanzado
6	Diseñar canales efectivos internos de comunicación que informe de sucesos relevantes acerca de conflictos potenciales	Informativo	Básico
7	Mantener el grado de credibilidad frente a los públicos interno y externos en el periodo de post crisis	Persuasivo Motivacional	Intermedio Avanzado

4.9. Evaluación y Control por Táctica

Cod.	Táctica	Nivel de Evaluación	Mecanismo de Evaluación	Indicador de Medición
1.1.	Análisis y diagnóstico del entorno, implementando una cultura investigación empresarial	Intermedio	Información evaluada	Porcentaje de información evaluada
1.2.	Creación de normas de prevención de conflictos potenciales que se incluyan en la política de Teleamazonas	Intermedio	Normas aprobadas	Número de normas aprobadas
1.3.	Círculos de calidad y evaluación entre los directivos de Teleamazonas y los jefes departamentales	Avanzado	Asistencia	Número de asistentes
2.1.	Reuniones informativas departamentales que socialicen las normas implantadas	Avanzado	Asistencia	Número de asistentes
2.2.	Boletín único dirigido a los públicos internos con la información acerca de los círculos de calidad y evaluación, las reuniones informativas y la implementación de normas de prevención	Intermedio	Boletines impresos	Boletines entregados Índice de lecturabilidad
2.3.	Diseño de folletos digitales que informen a los públicos internos de las medidas que se deben tomar en diferentes conflictos	Intermedio	Boletines Digitales	Boletines enviados Índice de lecturabilidad
2.4.	Creación de un tablón de anuncios donde se informe datos acerca de posibles crisis y un completo análisis del entorno en el que la organización se desenvuelva	Intermedio	Material publicado	Índice de lecturabilidad
3.1.	Capacitación a los públicos internos en temas de primeros auxilios	Avanzado	Asistencia	Número de asistentes
3.2.	Charlas dirigidas a los públicos internos expuestas por representantes de organizaciones de seguridad como la Policía Nacional y los Bomberos	Avanzado	Asistencia	Número de asistentes
3.3.	Diseño de rutas de salida de emergencia y establecimiento de puntos de riesgo dentro del edificio.	Básico	Diseño	Grado de facilidad

4.1.	Implementar un comité de crisis que maneje distintos temas de conflicto	Avanzado	Integrantes	Número de integrantes
4.2.	Establecer roles de responsabilidad en distintos conflictos entre los públicos internos de la organización	Avanzado	Integrantes	Número de integrantes
4.3.	Nombrar y preparar tres voceros que puedan informar a los públicos internos y externos frente a posibles conflictos	Avanzado	Integrantes	Número de voceros preparados
5.1.	Boletín digital enviado a través de intranet con noticias e información acerca de posibles crisis y conflictos y de análisis de crisis empresariales que puedan aportar a la organización	Intermedio	Boletines impresos	Boletines entregados Índice de lecturabilidad
5.2.	Reuniones informativas y de evaluación que puedan aportar datos relevantes de posibles crisis y de medición durante una crisis	Avanzado	Asistencia	Número de asistentes
5.3.	Clipping noticioso, que recopile información relevante emitida en medios de comunicación escritos y digitales. Y recolección de videos y grabaciones de medios de comunicación televisivos y radiales, que incluya juicios y comentarios de los integrantes del comité de crisis	Intermedio	Revistas impresas	Revistas entregadas Índice de lecturabilidad
6.1.	Reuniones informativas departamentales que evalúen el desempeño durante una crisis	Avanzado	Asistencia	Número de asistentes
6.2.	Circulares que informen del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto	Intermedio	Circulares impresos	Circulares entregados Índice de legibilidad
6.3.	Utilización de intranet como soporte comunicacional para informar del desarrollo de los hechos durante y después de un conflicto	Intermedio	Mensajes enviados	Número de mensajes publicados Contador de visitas
7.1.	Implementación de líneas telefónicas de información a otros medios de comunicación y opinión pública	Intermedio	Llamadas de pedido de información	Número de llamadas recibidas

7.2.	Implementación de un blog de discusión dentro de la página web, donde los visitantes comenten acerca de los hechos, de acuerdo al tipo de crisis que enfrentó la organización	Intermedio	Visitas al blog	Número de visitas Número de comentarios
7.3.	Sondeos de opinión internos que determinen, evalúen y mejoren las medidas que se tomaron en el transcurso de la crisis	Básico	Entrevistas realizadas	Número de entrevistas realizadas
7.4.	Campaña de restauración de imagen emitida por Teleamazonas como publicidad corporativa y como noticia, informando de acuerdo a la crisis que afrontó la organización	Intermedio	Mensajes transmitidos	Número de mensajes transmitidos

4.10. Manual de Conflictos Potenciales

4.10.1. Justificación

El siguiente manual de conflictos potenciales se ha desarrollado como una herramienta comunicacional de preparación en caso de que la institución se enfrente a una crisis. Este documento será de ayuda para conocer el procedimiento de las acciones que deberán realizarse antes, durante y después de la crisis. Su uso será útil al momento de comunicar a los diferentes tipos de públicos con los que Teleamazonas se relaciona y las posibles soluciones para contrarrestar la crisis. Además se dará la importante responsabilidad a un comité para que sean los encargados de comunicar al público interno y externo, sobre cualquier tipo de incidente que pueda generar inestabilidad de Teleamazonas.

4.10.2. Objetivos del Manual de Conflictos Potenciales

- Conocer las posibles crisis que se pueden presentar
- Proponer soluciones frente a posibles crisis que se puedan presentar en Teleamazonas y disminuir su efecto negativo en los públicos
- Detallar las posibles soluciones para cada posible crisis
- Establecer directrices en la soluciones de cada tipo de crisis

4.10.3. Instrucciones

- El presente Manual de Conflictos Potenciales se atiene a la Ley de Confidencialidad registrada en el código civil.
- El manual de Conflictos Potenciales, es un documento privado que contiene información confidencial y estratégica de Teleamazonas, por lo que no puede ser de dominio general, incluso de los empleados de la organización;

por lo que es recomendable que exista un original que esté en posesión del Gerente General.

- La información que manipula este documento es confidencial y no se la puede difundir dentro o fuera de la organización hasta que sea necesario.
- Los voceros oficiales deben ser expertos en medios masivos y tener un alto conocimiento en media training.
- El vocero oficial debe dar información especificada, no puede emitir comentarios personales que se interpreten como comentarios organizacionales.
- En el momento de una crisis es recomendable decir siempre la verdad.
- La política de silencio o no comentarios es indispensable cuando la crisis aún no ha pasado a la etapa mediática, de lo contrario es indispensable que la organización de a conocer la situación y sus comentarios.
- La crisis debe ser manejada de acuerdo a la situación organizacional y su entorno.
- Finalmente, el manejo de la crisis se debe llevar con extremada prudencia y confidencialidad.

4.10.4. Misión Organizacional

“Estamos trabajando para seguir con el proceso de actualización de tecnología y así prestar un servicio de la más alta calidad a nuestros televidentes.”

4.10.5. Integrantes del Comité de Crisis

- Gerente General
- Jefe de Recursos Humanos
- Director Nacional de Noticias
- Asesor Legal Externo
- Jefe del departamento de programación
- Vocero principal: Jefe de departamento periodístico

4.10.5.1. Funciones

Las funciones de los miembros del Comité de Crisis serán designadas de acuerdo a la labor que realiza cada uno dentro de la organización

- ¿Qué se debe decir?
- ¿Qué no se debe decir?
- Preparación de media training
- Brindar opciones estratégicas para reducir el impacto de la crisis.

4.10.6. Especificaciones del Manual de Conflictos Potenciales

Este manual de Conflictos Potenciales estará conformado por:

- a) Estipulación de políticas potenciales
- Esta parte del Manual de Conflictos contendrá datos detallados de los posibles hechos que pueden desencadenar en conflictos.
- Debe contener datos personales de los integrantes de los miembros del comité de crisis, así como la información detallada y datos personales del vocero principal y secundario.
- Contener un directorio de medios de comunicación colegas, que contenga números de contacto, e mails y cargos representativos.
- Descripción de las responsabilidades y actividades de los miembros del comité de crisis, de voceros, de los operadores de líneas de información y de las responsabilidades en general del personal de Teleamazonas.
- Descripción e implementación de una oficina de información a otros medios de comunicación colegas y de la opinión pública en general, y de las especificaciones que esta oficina debe cumplir en la entrega de documentos.
- Descripción de las capacitaciones y charlas informativas que deben realizarse antes, durante y después de un conflicto.

- Descripción y especificación de formatos de cada documento como folletos, boletines, circulares, comunicados, informes, etc.

Nota: este manual de Conflictos Potenciales deberá obligatoriamente ser actualizado cada seis meses.

b) Descripción de procedimientos durante una crisis

- Análisis de un fichero de crisis que contengan cuadros evaluativos C.I.V.
- Descripción de simulacros y capacitaciones.
- Descripciones de las medidas correctivas en cada tipo de crisis
- Descripción de los públicos vinculados con cada tipo de crisis
- Descripción de las posibles estrategias que deberán ser activadas para cada tipo de crisis.

4.10.7. Fichero de evaluación de conflictos C.I.V.

La Gestión de conflictos potenciales, es la actividad del Relacionista o Comunicador Organizacional que exige anticipar, identificar y evaluar los posibles hechos que pueden desencadenar en un conflicto. Por tal motivo se debe realizar un análisis de los hechos que suceden en el entorno, con el objetivo de prevenir de forma cuantitativa los conflictos potenciales que tengan mayor factor de posibilidad. En este análisis se recurre a evaluar crisis que han sucedido en años anteriores dentro de la organización. Además se debe observar el factor de probabilidad, pues aunque un conflicto no haya sucedido antes, si el factor posibilidad proveniente del entorno identifica un hecho que podría suceder, se convertirá en una incógnita relativamente conocida.

Para realizar este proceso se debe recurrir a cinco pasos indispensables:

- Identificación del conflicto potencial, realizando un constante monitoreo de temas que producen mayor debate dentro del entorno
- Análisis del conflicto potencial, cuando un conflicto se presenta se debe valorar el efecto que producirá en la organización

- Opciones estratégicas, que se han descrito en el cuadro de estrategias y tácticas
- Plan de acción, las actividades que se realizarán para estratégica para contrarrestar los efectos de los conflictos
- Evaluación, que medirá el resultado de las acciones que se han tomado frente a los conflictos

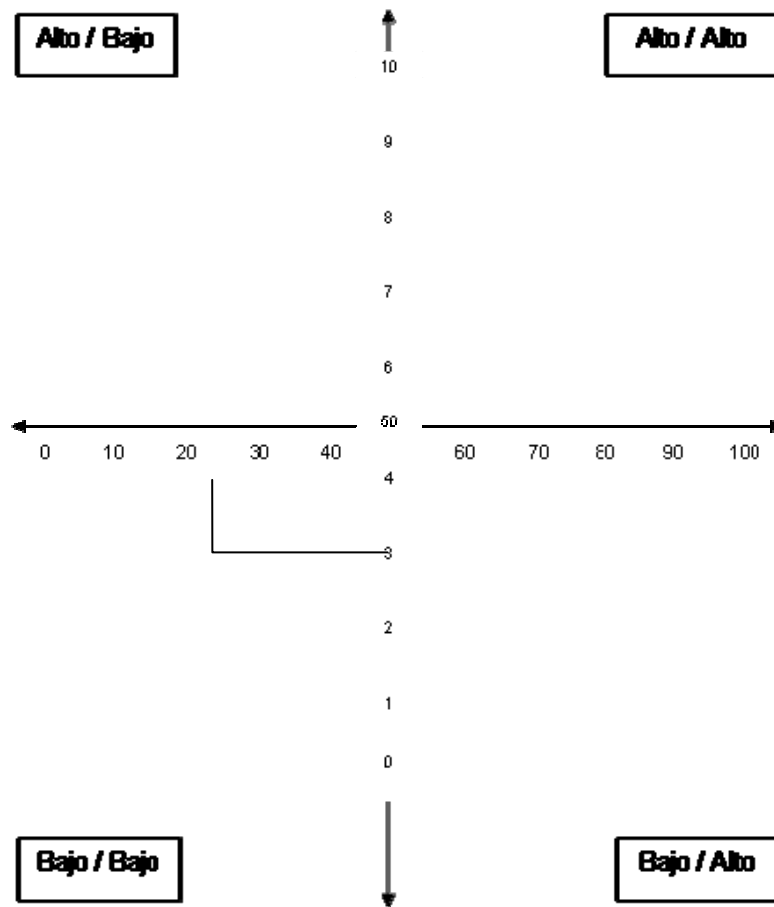
4.10.7.1. Conflicto I: Desastres Naturales

4.10.7.1.1. Valoración

	P1	P2	P3	P4	P5
1				x	
2					x
3	x	x			
4					
5					
6			x		
7					
8					
9					
10					

Total = 15/5 = 3
 Factor de probabilidad = 20%

4.10.7.1.2. Diagrama de Crisis



4.10.7.1.3. Análisis

- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?

Un desastre natural, difícilmente puede aumentar la intensidad como crisis, pues sus instalaciones se encuentran en una parte centrada de la ciudad, y sus instalaciones han sido previamente analizadas y estudiadas sobre factibilidad de catástrofes. Si se habla del nivel de afectación que podrían tener las antenas principales, localizadas a lo alto del Pichicha, la crisis puede aumentar en intensidad y de forma paulatina, sin embargo se puede tomar medidas correctivas frente a los hechos.

- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?

Un conflicto proveniente de un desastre natural que afecta un medio de comunicación, definitivamente creará noticia tanto para el noticiero del canal, como para otros medios de comunicación colegas, sin embargo por tratarse de un hecho que no puede ser controlado por la organización, la noticia debe ser convertida no en un hecho negativo, sino en como la organización respondió a los hechos y manejo el problema.

- ¿Cómo afecta la crisis las operaciones habituales?

Una catástrofe natural puede afectar y estropear los equipos de producción, equipos de grabación, estudios internos y antenas, si estos están expuestos a altas temperaturas, fuego, agua, por lo que afectará en el desempeño diario del trabajo. Para lograr minimizar y mantener la señal al aire, se deberá transmitir desde las instalaciones secundarias, ubicadas en Guayaquil o lograr transmitir parte de la programación en vivo desde otra localidad, mientras se reponen los equipos o mientras se reconstruye las instalaciones.

- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la organización?

Definitivamente una catástrofe natural no afectará de forma definitiva a las bases de la organización. Sin embargo las bases de la organización deberán comprometerse en trabajar bajo las circunstancias mientras se reponen los equipos o se recupera la habitual labor, pero por tratarse de un público comprometido con la organización no afectará de forma permanente a la organización.

- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?

No afectará, pues la organización labora en base a la opinión pública y por lo tanto su imagen se basa en la credibilidad de la información que transmite. Mientras mantenga su señal al aire y mientras exista aún un público que cree en la información de este medio de comunicación su imagen se conserva.

4.10.7.1.4. Públicos Involucrados

Públicos	Reconocimiento del Problema	Reconocimiento de las Restricciones	Nivel de Involucramiento
Empleados	Alto	Bajo	Alto
Gobierno	Bajo	Alto	Bajo
Directiva	Alto	Bajo	Alto
Medios de comunicación colegas	Bajo	Bajo	Bajo
Líderes de opinión	Alto	Bajo	Bajo
Públicos financieros	Bajo	Bajo	Bajo
Grupos de presión	Bajo	Bajo	Bajo
Comunidad local	Alto	Bajo	Bajo
Televidentes activos	Alto	Alto	Bajo
Empresas que realizan pauta	Alto	Bajo	Bajo
Público en general	Alto	Alto	Bajo

4.10.7.1.5. Posible Estrategia

La mejor postura que Teleamazonas puede tomar en este tipo de crisis, es la colaboración: Esta postura involucrará a los públicos internos convirtiéndolos en públicos activos en cooperación con la organización. En este caso los voceros deberán declarar un mensaje en formato de noticia que describa las actividades que se están realizando para reducir los efectos de la catástrofe. Es posible además que existan afectados alrededor de las instalaciones. La organización podría colaborar con limpieza, o con materiales para arreglos.

4.10.7.1.6. Plan de Acción

Estrategias preventivas	Tácticas
Capacitar al público interno en la prevención de riesgos de fenómenos naturales	Preparación continua de los públicos internos
	Curso de primeros auxilios dirigido a los públicos internos
	Sociabilización de informativos con las rutas de emergencia
Optimizar las herramientas comunicacionales internas	Distribución de herramientas y documentos escritos sobre prevención de conflictos
	Publicación de datos relevantes en el tablón de anuncios
	Publicación de datos relevantes en el intranet
Establecer roles de responsabilidad dentro de la organización	Cada responsable departamental ayudará a mantener la calma al resto de trabajadores
	Cada representante departamental deberá constatar que todos los integrantes de su equipo hayan salido y no se encuentren en peligro
	Una persona específica deberá encargarse de llamar a organismos de defensa como la Policía y los Bomberos, ó instituciones de ayuda médica en caso de heridos

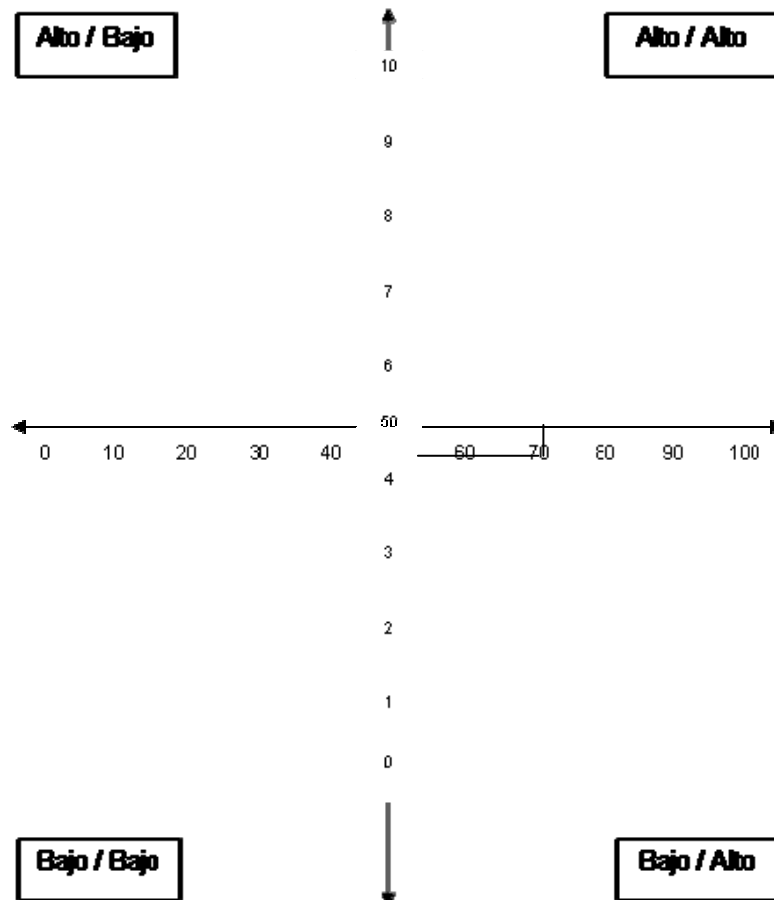
4.10.7.2. Conflicto II: Conflictos Sociales

4.10.7.2.1. Valoración

	P1	P2	P3	P4	P5
1					
2					
3			X	X	
4					
5		X			
6	X				
7					X
8					
9					
10					

Total = $24/5 = 4.8$
 Factor de probabilidad = 70%

4.10.7.2.2. Diagrama de Crisis



4.10.7.2.3. Análisis

- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?

Por poseer un público altamente involucrado con la organización la posibilidad de que formen grupos de presión ante los directivos, sin embargo los trabajadores se encuentran en total libertad de agruparse para protestar si piensan que un hecho los afecta. Como es el caso de la protesta en contra de la “mordaza”. Un hecho de este tipo puede subir en intensidad de acuerdo al tipo de tema en el que se basa. Los temas pueden variar desde aspectos tangibles a intangibles. Y podrán ser diferentes los grados de conflictiva de acuerdo a los intereses que afecten. Si puede aumentar en intensidad pues el interés del público se encuentra de por medio, y no se minimizará el conflicto hasta que se llegue a un consenso.

- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?

Ciertamente si, pues un conflicto social en el que se buscan mantener o eliminar intereses produce noticia por lo que sería recomendable entablar entrevistas con medios de comunicación colegas o la participación de foros abiertos. Sería importante mantener información actualizada en el noticiero del canal, pero no se debe olvidar mantener informado a los medios de comunicación colegas, pues de esta forma la opinión pública se formará un criterio en base a diferentes fuentes, y no solo desde la postura del protagonista.

- ¿Cómo afecta la crisis las operaciones habituales?

No afecta en gran medida, pues a pesar que los públicos internos tienen la libertad de agruparse en busca de mejoras, deben cumplir con sus labores cotidianas, por lo tanto afectará en forma mínima el desempeño normal de las labores habituales.

- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la organización?

Puede afectar si el tema por el que se han formado los grupos de defensa difieren de la filosofía empresarial o si estos temas son contrarios a las

políticas. Inclusive si la directiva diferente puede ocasionarse un conflicto de discrepancia interna.

- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?

Puede afectar pues si los grupos están pidiendo mantener intereses de carácter intangible la opinión pública favorable se pierde, por lo cual se va perdiendo la imagen favorable de la organización. La imagen de la organización va perdiendo la credibilidad de forma paulatina si no se logra mantener un nivel estable de la opinión pública.

4.10.7.2.4. Públicos Involucrados

Públicos	Reconocimiento del Problema	Reconocimiento de las Restricciones	Nivel de Involucramiento
Empleados	Alto	Alto	Alto
Gobierno	Bajo	Bajo	Bajo
Directiva	Alto	Bajo	Alto
Medios de comunicación colegas	Ato	Bajo	Bajo
Líderes de opinión	Alto	Bajo	Alto
Públicos financieros	Bajo	Alto	Bajo
Grupos de presión	Alto	Bajo	Alto
Comunidad local	Alto	Bajo	Alto
Televidentes activos	Alto	Bajo	Alto
Empresas que realizan pautaaje	Bajo	Bajo	Bajo
Público en general	Alto	Bajo	Alto

4.10.7.2.5. Posible Estrategia

La mejor postura en este tipo de crisis es transigir, es decir los directivos y los altos mandos de la organización deben aclarar e informar a la comunidad en general, que los empleados cuentan con el respaldo organizacional. Porque a pesar de sacrificar ciertas políticas, la organización da la imagen de ser responsable con sus públicos internos.

4.10.7.2.6. Plan de Acción

Estrategias preventivas	Tácticas
Desarrollo de una cultura corporativa	Informar a los públicos internos de las bases y líneas políticas y filosóficas en la que se basa la cultura corporativa
	Reuniones informativas acerca de hechos relevantes del entorno
	Utilización del intranet como herramienta de soporte con mensajes y datos relevantes del entorno
	Reuniones evaluativas que confirmen la línea filosófica y política de los públicos internos acerca de hechos del entorno
Desarrollo de políticas de respaldo a los públicos internas	La organización debe informar a la opinión pública que respalda pero no comparte los intereses de los públicos internos
	Informar a la opinión pública que los grupos que se han formado dentro del público interno tiene derecho a formarse para defender sus intereses

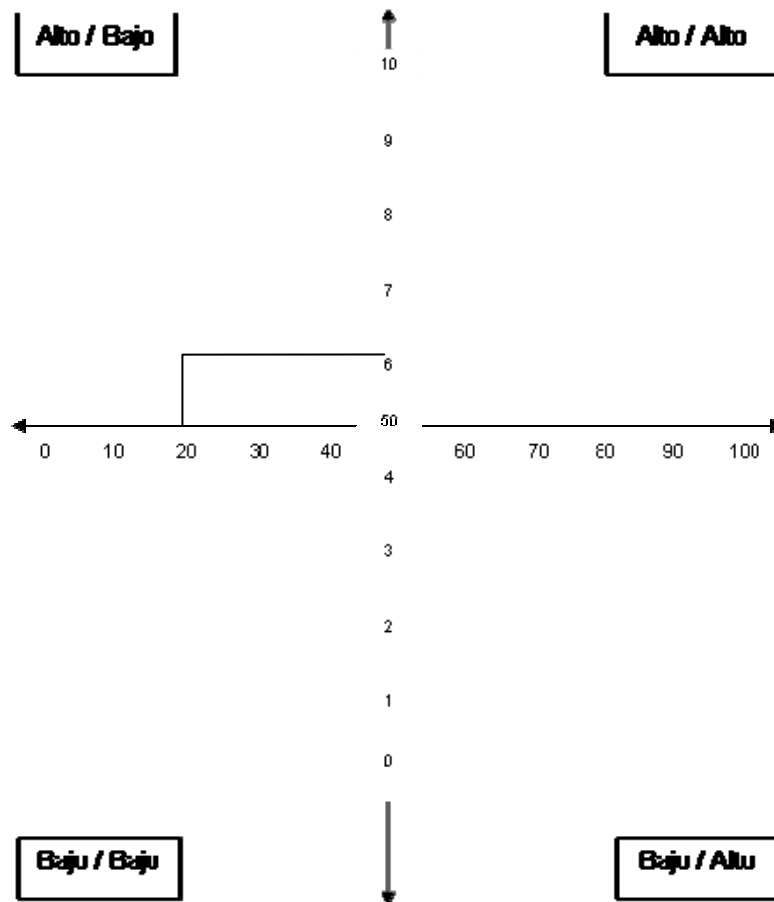
4.10.7.3. Conflicto III: Conflictos de origen criminal

4.10.7.3.1. Valoración

	P1	P2	P3	P4	P5
1					
2					
3					
4		x			
5					
6			x		x
7				x	
8	x				
9					
10					

Total = $31/5 = 6.2$
 Factor de probabilidad = 20%

4.10.7.3.2. Diagrama de Crisis



4.10.7.3.3. Análisis

- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?
Sí podría aumentar la intensidad, pues si existen atentados contra los trabajadores de la organización, puede causar un ambiente de incertidumbre e incluso puede causar pánico.
- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?
Sí puede trascender a los medios de comunicación colegas convirtiendo la información como noticia de crónica roja por lo que la organización debe de realizar un monitoreo constante para lograr aclarar las posibles noticias que afecten de forma negativa en la organización.

- ¿Cómo afecta la crisis las operaciones habituales?

Afectaría, pues el normal desempeño se vería minimizado por el ambiente de incertidumbre, el trabajo entonces bajará su calidad. Muchos trabajadores podrían renunciar a sus puestos de trabajo. Y la labor y las actividades habituales deberán reestructurarse o modificarse lo que ocasionará medidas accionarias inmediatas.

- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la organización?

Definitivamente podría afectar pues las bases entrarían en un estado de pánico y colapso, inclusive los directivos sentirían pánico por los hechos que podrían suceder. Por lo tanto se deberán tomar medidas inmediatas.

- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?

Sí perturbará, pues la imagen interna y los vínculos que la organización tiene con sus públicos internos, será resquebrajada y por lo tanto la imagen se irá deteriorando desde adentro y pronto se verá resquebrajada en la comunidad en general.

4.10.7.3.4. Públicos involucrados

Públicos	Reconocimiento del Problema	Reconocimiento de las Restricciones	Nivel de Involucramiento
Empleados	Alto	Bajo	Alto
Gobierno	Bajo	Bajo	Bajo
Directiva	Alto	Bajo	Alto
Medios de comunicación colegas	Alto	Bajo	Bajo
Líderes de opinión	Alto	Bajo	Bajo
Públicos financieros	Bajo	Alto	Bajo
Grupos de presión	Bajo	Bajo	Bajo
Comunidad local	Alto	Bajo	Alto
Televidentes activos	Alto	Bajo	Bajo
Empresas que realizan pauta	Bajo	Bajo	Bajo
Público en general	Alto	Bajo	Alto

4.10.7.3.5. Posible Estrategia

La mejor postura que la organización puede adoptar en este tipo de crisis es la cooperación mutua con sus públicos internos. Además los altos directivos y el comité de crisis debe informar de forma constante a sus trabajadores de los hechos que suceden y de las medidas correctivas que se están tomando.

4.10.7.3.6. Plan de Acción

Estrategias preventivas	Tácticas
Reforzar las medidas de seguridad dentro de la organización	Implementación de un mayor número de cámaras de seguridad
	Aumentar el número de agentes de seguridad dentro de las instalaciones
	Resguardar el perímetro alrededor de las instalaciones con medidas de seguridad estrictas
	Asegurar los tres parqueaderos de los trabajadores con un número de seis agentes de seguridad
Respaldo de trabajadores afectados y familiares de los afectados	Cobertura de riesgos total en caso de origen criminal mediante la aseguradora de la organización
	Soporte psicológico para afectados y familiares de los afectados
	Aporte financiero en caso de afectación material en contra de los trabajadores de la organización

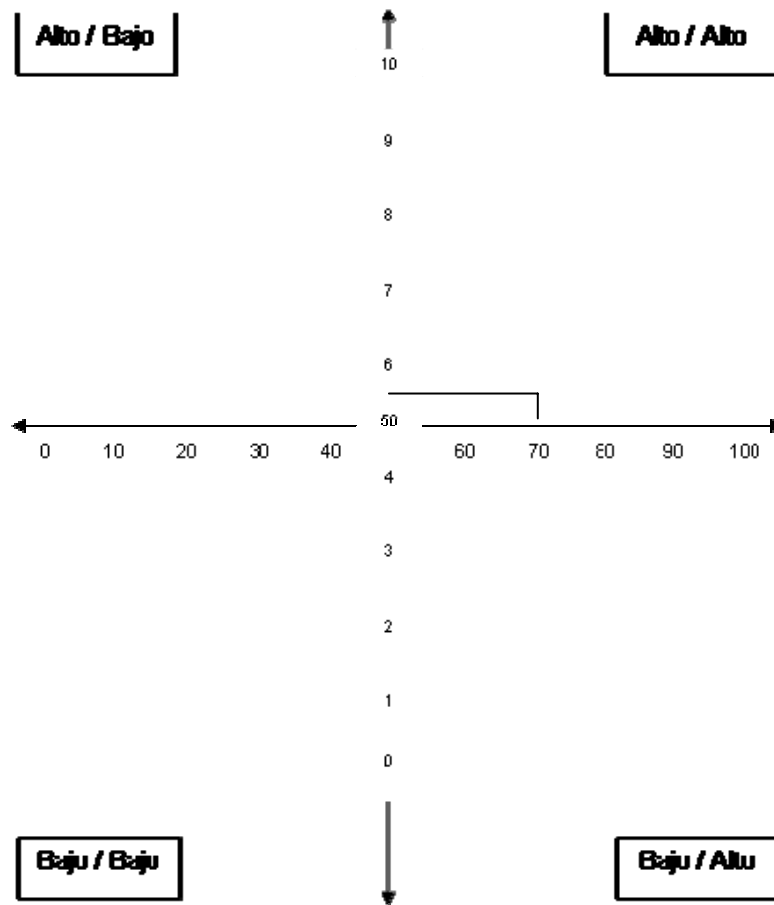
4.10.7.4. Conflicto IV: Injurias y atentado contra la credibilidad

4.10.7.4.1. Valoración

	P1	P2	P3	P4	P5
1					
2					
3			x		
4				x	
5	x				
6					
7		x			
8					x
9					
10					

Total = $27/5 = 5.4$
 Factor de probabilidad = 70%

4.10.7.4.2. Diagrama de Crisis



4.10.7.4.3. Análisis

- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?

Sí podría aumentar en intensidad, pues un conflicto de injurias, calumnias y rumores acaba la credibilidad que se ha formado durante muchos años. Los rumores se pueden hacer creíbles frente a los públicos externos y la información que es difundida por este medio perderá la importancia en sus televidentes.

- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?

Los medios de comunicación crearán noticia a partir de un conflicto que desacredite este medio, pues de esta forma podrían captar el público

televidente de Teleamazonas. Sin duda el conflicto caerá en una avalancha de malas noticias que aumentarán el conflicto dentro de la organización.

- ¿Cómo afecta la crisis las operaciones habituales?

No afectaría en un alto grado, pues las operaciones y el trabajo diario se deberán realizar con normalidad. Pues el trabajo habitual ayudará a la organización a sobreponerse frente al conflicto.

- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la organización?

Podría perjudicar pero no en un alto grado. Las bases de la organización deberán trabajar de forma activa para lograr recuperarse del conflicto.

- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?

Afectará pues la percepción positiva de los televidentes activos se perderá en un alto y se convertirá en negativa, y los posibles televidentes también convertirán su percepción en negativa, por lo tanto su rating se perderá de forma gradual.

4.10.7.4.4. Públicos involucrados

Públicos	Reconocimiento del Problema	Reconocimiento de las Restricciones	Nivel de Involucramiento
Empleados	Alto	Bajo	Alto
Gobierno	Alto	Alto	Alto
Directiva	Alto	Bajo	Alto
Medios de comunicación colegas	Alto	Bajo	Alto
Líderes de opinión	Alto	Bajo	Alto
Públicos financieros	Bajo	Bajo	Bajo
Grupos de presión	Alto	Bajo	Alto
Comunidad local	Alto	Bajo	Bajo
Televidentes activos	Alto	Bajo	Bajo
Empresas que realizan pauta	Alto	Bajo	Bajo
Público en general	Alto	Bajo	Bajo

4.10.7.4.5. Posible Estrategia

En el caso de injurias y atentado contra la credibilidad, la organización deberá adoptar la estrategia de la negación, siempre y cuando los argumentos en contra del canal sean falsos. Por lo que el vocero encargado deberá aclarar que la información emitida en contra de Teleamazonas es falsa. Y en el caso de ser parcialmente cierta, el vocero deberá aclarar la verdad y eliminar la información falsa, además de explicar las razones por las que se dieron los hechos.

4.10.7.4.6. Plan de Acción

Estrategias preventivas	Tácticas
Comunicar los hechos que se han producido	Rueda de prensa con medios de comunicación colegas informando de los hechos
	Entrevistas con medios de comunicación colegas
	Producción de información noticiosa que ayude a la organización a recuperar su credibilidad
Publicidad corporativa	Spot corporativo que refuerce la fidelidad del televidente durante la programación habitual
	Información corporativa positiva emitida como noticia durante el noticiero

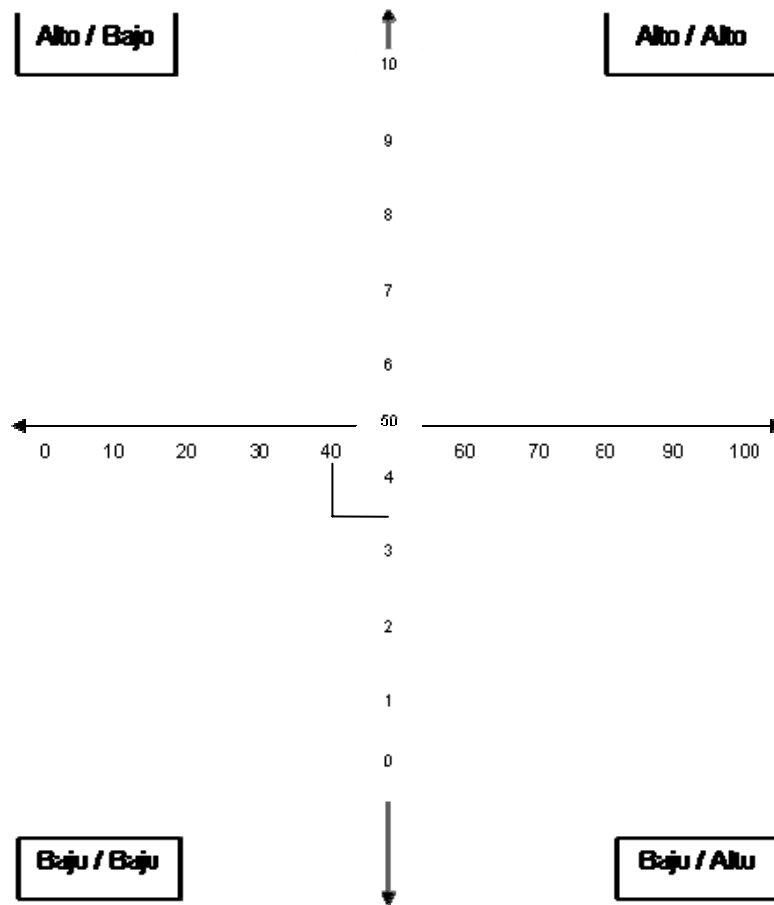
4.10.7.5. Conflicto V: Atentado contra las instalaciones

4.10.7.5.1. Valoración

	P1	P2	P3	P4	P5
1					
2				x	x
3	x				
4		x			
5					
6			x		
7					
8					
9					
10					

Total = $17/5 = 3.4$
Factor de probabilidad = 40%

4.10.7.5.2. Diagrama de Crisis



4.10.7.5.3. Análisis

- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?

Un hecho o conflicto en contra de las instalaciones afectarían de forma negativa a la organización, sin embargo es un hecho que debe afrontarse de forma momentánea. Un hecho de este tipo sin duda afectará en la tranquilidad de los trabajadores, pero no es un hecho que crecerá de forma indiscriminada.

- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?

Obviamente un conflicto de este tipo creará noticias tanto en el noticiero del canal como en los noticieros de los medios de comunicación colegas televisivos, radiales y escritos.

- ¿Cómo afecta la crisis las operaciones habituales?

Afectará el habitual trabajo pues la tranquilidad y seguridad de los trabajadores de la organización, por lo que el desempeño y la calidad en el trabajo podría bajar paulatinamente. Sin embargo la organización deberá reforzar la seguridad de las instalaciones y de los trabajadores.

- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la organización?

Perjudicará pues el conflicto se dará si la integridad de las instalaciones y equipos están de por medio. Pero este tipo de crisis no logrará un grado de afectación alto pues tendrá que resolverse de forma inmediata.

- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?

No afectaría, pues si existe un conflicto de este tipo, los públicos y las audiencias claramente podrán ver que sale fuera de las manos de la organización y que esta no puede predecir las acciones de ciertos sujetos sociales.

4.10.7.5.4. Públicos involucrados

Públicos	Reconocimiento del Problema	Reconocimiento de las Restricciones	Nivel de Involucramiento
Empleados	Alto	Bajo	Alto
Gobierno	Bajo	Alto	Bajo
Directiva	Alto	Bajo	Alto
Medios de comunicación colegas	Alto	Bajo	Alto
Líderes de opinión	Alto	Bajo	Alto
Públicos financieros	Bajo	Bajo	Bajo
Grupos de presión	Alto	Bajo	Alto
Comunidad local	Alto	Bajo	Alto
Televidentes activos	Alto	Bajo	Alto
Empresas que realizan pauta	Bajo	Bajo	Bajo
Público en general	Alto	Bajo	Alto

4.10.7.5.5. Posible Estrategia

La estrategia que la organización debe adoptar es la de transferencia de la responsabilidad pues las acciones y la conducta antisocial de ciertos individuos se escapa de las manos de la organización, por lo tanto debe informar que se ha hecho frente a los hechos.

4.10.7.5.6. Plan de Acción

Estrategias preventivas	Tácticas
Reforzar las medidas de seguridad dentro de la organización	Incrementar el número de agentes de seguridad dentro de las instalaciones
	Incrementar el número de cámaras de seguridad con alta visibilidad del perímetro externo de las instalaciones
Preparación del personal de la organización	Realizar simulacros en los que se optimice el tiempo de salida del personal de la organización
	Capacitación en manejo de emociones y comportamientos frente a crisis y conflictos

4.10.7.6. Conflicto VI: Cambio de directiva o de propietario

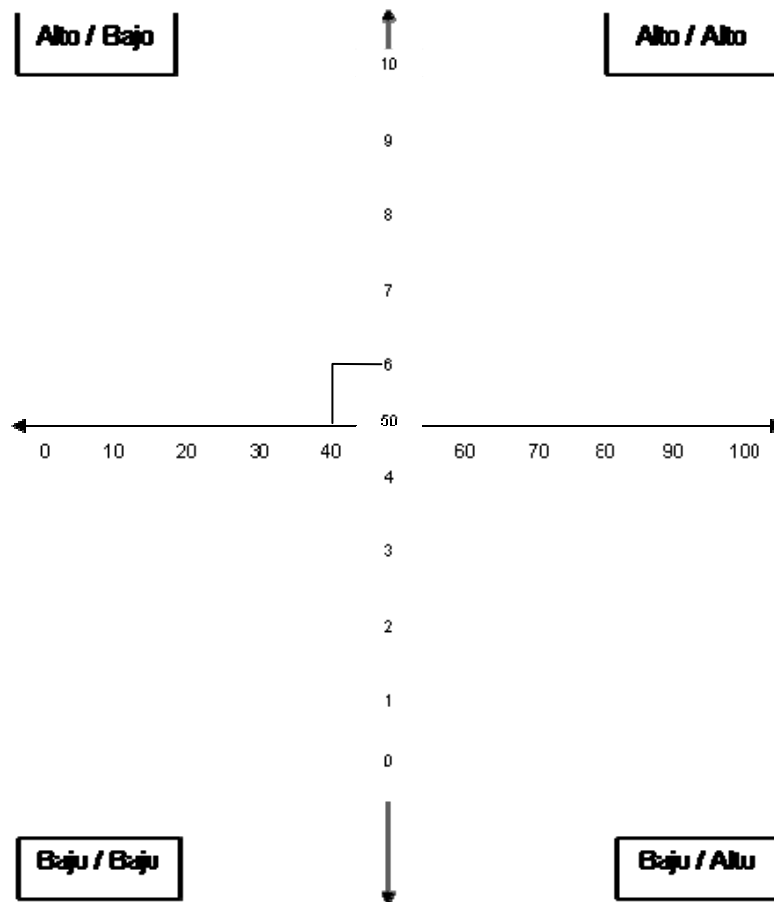
4.10.7.6.1. Valoración

	P1	P2	P3	P4	P5
1					
2					
3		x			
4	x				
5					x
6					
7					
8					
9			x	x	
10					

Total = $30/5 = 6$

Factor de probabilidad = 40%

4.10.7.6.2. Diagrama de Crisis



4.10.7.6.3. Análisis

- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?
Aumentara la intensidad si las políticas que aprueben el nuevo directorio o el nuevo propietario afectan o son altamente drásticas para el normal desarrollo del trabajo diario. Por lo tanto dependerán de cuáles son las nuevas medidas que se impongan tanto en producción como de forma comunicacional.
- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?
Podría tomarse como una información noticiosa que no posea mayor relevancia para los medios de comunicación colegas. Mientras que para las administraciones políticas sería un hecho positivo que la organización pasen a

manos que no tengan relación con el poder bancario. Por lo tanto no es un hecho que trascenderá en los medios de comunicación en un alto grado

- ¿Cómo afecta la crisis las operaciones habituales?

Afectaría si el nuevo directorio o el nuevo propietario cambia la estructura interna y las habituales actividades. Además la organización se verá afectado si la nómina de trabajadores es cambiada. Pues deberá tomarse una nueva estructura organizacional y distribución de trabajo.

- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la organización?

Afecta, pues cambia la estructura interna y las políticas empresariales cambiarán de forma drástica o de forma mínima. Pero seguramente deberán cambiar, por lo tanto los públicos internos deberán adaptarse a los cambios de forma paulatina, pero se verán afectados en su desempeño.

- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?

Si la nueva directiva o propietario no traza las políticas y estrategias empresariales adecuadas, la imagen se irá deteriorando desde sus públicos internos hasta llegar a las perspectivas de los públicos externos, perdiendo así la credibilidad y la fidelidad de estos públicos.

4.10.7.6.4. Públicos involucrados

Públicos	Reconocimiento del Problema	Reconocimiento de las Restricciones	Nivel de Involucramiento
Empleados	Alto	Bajo	Alto
Gobierno	Bajo	Alto	Bajo
Directiva	Alto	Bajo	Alto
Medios de comunicación colegas	Bajo	Bajo	Bajo
Líderes de opinión	Bajo	Bajo	Bajo
Públicos financieros	Alto	Bajo	Alto
Grupos de presión	Bajo	Alto	Bajo
Comunidad local	Bajo	Bajo	Bajo
Televidentes activos	Bajo	Alto	Bajo
Empresas que realizan pauta	Alto	Bajo	Alto
Público en general	Bajo	Alto	Bajo

4.10.7.6.5. Posible Estrategia

La mejor posición para este tipo de crisis es que la nueva directiva o propietario, confiese si se ha realizado o trazado de forma incorrecta las nuevas políticas o las estrategias empresariales y que deberán ser reestructuradas.

4.10.7.6.6. Plan de Acción

Estrategias preventivas	Tácticas
Informar el establecimiento de nuevas políticas	Reuniones informativas a los públicos internos
	Utilización del intranet como refuerzo informativo de las políticas y medidas que deberán tomarse
Concienciar de los cambios empresariales	Círculos de calidad en cada departamento con la presencia de la nueva directiva
	Reuniones departamentales asegurando que la nómina no cambiará

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

La investigación teórica, ha permitido conocer que toda organización independientemente de la actividad que realice, o del sector al que pertenece, está expuesta a sufrir diferentes tipos de conflictos que ocasionan un desequilibrio en su habitual desarrollo y en su entorno. Por lo tanto una organización debe estar preparada ante posibles hechos que puedan afectarla. Una planificación detallada es indispensable pues ayudará a contrarrestar los efectos negativos que serán el resultado de estos conflictos.

La prevención de conflictos potenciales por lo tanto constituye un proceso sistematizado que ayuda a la organización a anticipar los posibles hechos que pueden presentarse, para de esta forma planificar paso a paso las medidas que deban tomarse para minimizar los efectos. La organización debe comprender que no se puede determinar de forma exacta, hechos que se puedan presentar en el futuro, sin embargo es factible que se puedan trazar posibles conflictos para delimitar así las acciones correctivas que deban tomarse.

Es importante también comprender, que la prevención de conflictos potenciales no evita que la organización se enfrente a conflictos negativos, pero ayuda en un alto porcentaje a estar preparado frente a los hechos que inevitablemente en algún momento deben suceder. En el caso de las organizaciones mediáticas es indispensable implantar una cultura de prevención, pues por ser organizaciones que trabajan con base en la credibilidad, un elemento intangible es altamente sensible a sufrir resquebrajamientos, por lo tanto el implementar

un programa de conflictos potenciales dentro del proceso comunicativo y cultura corporativa sería de ayuda para minimizar el resultado de un conflicto y mantener su imagen positiva a todos los públicos con los que se vincula.

Una organización mediática debe incluir en su planificación anual de comunicación un manual de conflictos potenciales que detalle de forma sistemática qué acciones preventivas y reaccionarias se deben tomar en caso a diferentes tipos de crisis, por lo tanto, se deben prever diferentes tipos de incógnitas tanto conocidas como desconocidas.

El destinar un pequeño porcentaje del presupuesto anual a un programa de prevención de crisis y de conflictos potenciales ayudará a perder grandes sumas del presupuesto total si la organización no estuvo preparada y/o se realizaron medidas momentáneas.

5.2. Recomendaciones

- Es recomendable que la prevención de conflictos potenciales realice un continuo análisis del entorno. Pues el entorno es cambiante por lo tanto la situación de la organización con respecto del entorno también será cambiante, además debe ser continuamente actualizada ante los hechos que suceden en el sistema y en el entorno.
- La prevención de conflictos potenciales debe tomar en cuenta diferentes tipos de crisis provenientes de distintos sectores del entorno, pues las organizaciones mediáticas no están exentas de sufrir cualquier tipo de crisis.
- Es importante tener en cuenta que la labor del Relacionista al momento de enfrentar una crisis, no es solucionar problemas técnicos, pues de este tipo de detalles se encargarán profesionales especializados en distintas áreas.

La principal labor de un profesional en Comunicación Organizacional es solucionar aspectos comunicacionales durante una crisis, así como de mantener la positiva imagen organizacional y percepción en los públicos. Pero es factible que en la elaboración de los documentos de conflictos potenciales se contemplen soluciones técnicas de los conflictos, especificando qué departamento o qué profesionales deban manejarlos, es decir trazar roles en cada situación.

- Aunque es difícil determinar una tipología de crisis, es recomendable que el profesional de Relaciones Públicas contemple un sinnúmero de posibles crisis que puedan suceder, pues es posible que cualquier tipo de conflicto afecte a la organización. Además se debe tener en cuenta que los conflictos no sucederán exactamente cómo se las detalló, por lo tanto los documentos de conflictos potenciales son lineamientos y parámetros que podrán ser modificados de acuerdo a los hechos.
- Al igual que un programa de comunicación habitual, la prevención de conflictos potenciales debe diseñarse de acuerdo a las necesidades de la organización.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ADLER, Ronald. “Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones”. Editorial McGraw-Hill México D.F. 2005. Primera edición en español.
- ARBOLEDA, René. “Indicadores de Medida aplicados a la Gestión de Relaciones Públicas” Editorial AENOR. Madrid – España 2004.
- ARISTÓTELES. “La Retórica” Editorial Aguilar. Madrid – España 1997.
- BARQUERO, José Daniel. “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2005
- BLACK, Sam “ABC de las Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001
- CAPRIOTTI, Paul. “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” Editorial Ariel. Barcelona – España 1999.
- CUTLIP, Scott. “Relaciones Públicas Eficaces” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2001
- FERNÁNDEZ, Carlos. “La Comunicación Humana: Ciencia Social”. Editorial McGRAW-HILL. México. Primera Edición en español 1988.
- FISKE, John. “Introducción a la Comunicación” Editorial Norma. México 1984
- FITA, Jaume, “Comunicación en Programas de Crisis” Editorial Gestión 2000 Barcelona – España
- GRUNIG, James. “Dirección de Relaciones Públicas” Editorial Gestión 2000. Barcelona – España 2000 Primera Edición
- IYENGAR, Shanto. “Televisión y Opinión Pública: El poder de los medios de comunicación” Editorial Gernika. Montevideo 1994.
- LACY, Dan. “Problemas y Perspectivas de la Comunicación de Masas” Ediciones Troquel. Buenos Aires – Argentina. 1968.
- NIÑO, Edgar Allan. “Cómo crear mensajes de impacto” Editorial 3R Bogotá – Colombia. Segunda Edición 2007.

- PARÉS MAICAS, Manuel. “Introducción a la Comunicación Social” Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona – España. Primera Edición 1992.
- PÉREZ, Román. SOLÓRZANO, Emilio. “Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía” Editorial Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú 1999
- RIOS SZALAY, Jorge. “Relaciones Públicas: Su administración en la Organizaciones” Editorial Trillas México D.F. 1972
- SEITEL, Fraser. “Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas” Editorial Prentice Hall Octava Edición. Madrid España 2002
- VÁSQUEZ, Lola. SALTOS, Napoleón. “Ecuador su Realidad” Editorial Fundación José Peralta. Décimo sexta Edición. Quito – Ecuador. 2008
- WILCOX, Dennis L. “Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas” Editorial Pearson Sexta Edición. Madrid, 2001

ANEXOS

- Anexo 1

The diagram illustrates the layout of a document titled 'BOLETIN INFORMATIVO'. It features the logo of TELEAMAZONAS on the left, which is 3cm high and 4cm wide. The title 'BOLETIN INFORMATIVO' is positioned at the top right, with a 4cm width. Below the logo and title, there are two columns of placeholder text, each starting with '000,000000,000' and '000,000000,000'. The main body of the document is a large rectangular area, 21cm wide and 21cm high, containing multiple lines of placeholder text. A vertical dimension of 2.5 is indicated on the left side of this area. At the bottom center, there are two lines of placeholder text, each starting with '000,000000,000'. The entire layout is enclosed in a light gray border with orange lines.

- Anexo 3

The collage displays the following elements:

- Telem Amazonas Logo:** A stylized 'TA' logo with the text 'TELEAMAZONAS' and 'Anuncios' below it.
- Newspaper Clippings:** Several articles from 'EL UNIVERSO' and 'EL COMERCIO'. One headline reads 'TC, Gamaldón y 200 firmas más en poder estatal'. Another reads 'La Asamblea blindó a la AGD ante la justicia'.
- BOLETIN INFORMATIVO:** Two identical forms with the Telem Amazonas logo and a large horizontal line for text.
- CIRCULAR:** A form with the Telem Amazonas logo and the word 'CIRCULAR' in a red box, followed by a large horizontal line for text.
- hou.com.ec Website:** A screenshot of the website showing a news article titled 'Rechazo a moratoria de 72 horas para Telem Amazonas'.
- Newspaper Page:** A page from 'hou.com.ec' with the headline 'Cinco entidades recibieron \$545 millones del BCE'.

- Anexo 7



Conartel enjuiciará a Teleamazonas por denunciar supuesto fraude electoral

Un canal privado Teleamazonas, crítico del gobierno, será enjuiciado por difundir imágenes de opositores denunciando un supuesto fraude en los comicios generales del 26 de abril, anunció hoy la autoridad responsable.

El canal Teleamazonas será sometido a un "proceso de juzgamiento administrativo", después de que el viernes transmitiera en vivo el ingreso atropellado de varios opositores a un centro de cómputos en Guayaquil, donde, según ellos, funcionaba un sistema paralelo de conteo de votos.

El máximo organismo electoral desmintió esa denuncia y aseguró que en el sitio funcionaba un sistema de emergencia legalmente habilitado para el proceso de escrutinio, descartando que allí pudieran manipularse actas electorales.

"No se pueden transmitir noticias basadas en supuestos que puedan crear perjuicio o algún tipo de conmoción social o pública. Pediremos las grabaciones para realizar el análisis respectivo", dijo Antonio García, presidente del Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (Conartel).

Teleamazonas, uno de los medios más críticos del gobierno, enfrenta ahora una investigación que podría determinar una sanción pecuniaria, "pero lo más importante es que si reincide en un hecho similar puede ser suspendida su programación o ser revertida su frecuencia", anticipó García.

El responsable del ente regulador recordó que la ley prohíbe a los medios difundir rumores que puedan generar "conmoción interna".

Por el momento el canal no se ha pronunciado sobre el caso mientras los políticos implicados moderaron sus denuncias sobre "manipulación de votos" y empezaron a cuestionar la legalidad del contrato con la empresa informática.

El candidato presidencial de oposición Lucio Gutiérrez ha denunciado un robo de votos en su contra y exigido la repetición de los comicios en que fue reelegido el presidente Rafael Correa con el 51,9% de los votos, según el escrutinio oficial.

Fecha de Publicación: **2009-05-11 12:00**

Diario EL TIEMPO.- Av. Loja y Rodrigo de Triana - [Cuenca](#), Ecuador
Telf.: 593-7-2882551 / 593-7-2882552 / 593-7-2882553 Fax: 593-7-2882555 Casilla: 4909
Este diario es miembro de la SIP y de la AEDEP

Autoridades disponen inicio de juicio contra Teleamazonas

El Consejo Nacional de Telecomunicaciones, tras conocer el informe oficial en el que se recomienda el cierre del canal Teleamazonas, dispuso hoy a la Superintendencia de Telecomunicaciones, que inicie el proceso administrativo contra el canal, informÃ³ la Presidencia.

Mediante una resoluci3n, el Conatel "dispuso iniciar los procesos de juzgamiento administrativos en contra de Teleamazonas" por la difusi3n de vÃdeos grabados clandestinamente en el despacho presidencial, contraviniendo lo establecido en la actual ley de Radiodifusi3n.

De acuerdo al debido proceso, segun explica la Presidencia, el Consejo dispuso ademÃs que la SecretarÃa Nacional de Telecomunicaciones (Senatel), encargada de la elaboraci3n del informe oficial, "remita el expediente completo a la Supertel" para el proceso administrativo.

Ese proceso de juzgamiento intentarÃ dilucidar si el canal cometió una infracci3n por difundir material clandestino sin el consentimiento de las personas involucradas, y en ese caso, tambi3n serÃ quien imponga la sanci3n correspondiente.

El expediente que se abrirÃa contra Teleamazonas por este Ãltimo escÃndalo, referido a la difusi3n de unas grabaciones encubiertas sobre una conversaci3n del presidente Rafael Correa sobre la nueva Constituci3n, supondrÃa la cuarta ocasi3n en la que las autoridades estudian si sancionan a la emisora.

En junio, el canal fue multado con 40 d3lares por haber transmitido una noticia basada en supuestos sobre la existencia de un presunto centro de c3mputo clandestino del Consejo Nacional Electoral (CNE) tras las elecciones generales de abril.

Meses antes fue sancionado a pagar 20 d3lares por haber transmitido imÃgenes de corridas de toros en un horario no permitido.

Actualmente, la Superintendencia de Telecomunicaciones estudia una tercera sanci3n, que supondrÃa una clausura por tres meses, tambi3n por difundir una noticia basada en supuestos, esta vez por un reportaje sobre un proyecto de exploraci3n de gas que presumiblemente afectarÃa a la pesca.

Fecha de Publicaci3n: **2009-09-18** 00:00

Diario EL TIEMPO.- Av. Loja y Rodrigo de Triana - Cuenca, Ecuador
Telf.: 593-7-2882551 / 593-7-2882552 / 593-7-2882553 Fax: 593-7-2882555 Casilla: 4909
Este diario es miembro de la SIP y de la AEDEP

Teleamazonas, amenazado con clausura, niega haber violado ley

El canal de televisión Teleamazonas, amenazado por el Gobierno con su clausura, negó haber violado la ley de Radiodifusión, por la difusión de una grabación clandestina de una reunión del presidente, Rafael Correa, en su despacho.



El propio Correa, en su habitual informe sabatino, dijo que pedirá la clausura de Teleamazonas por haber incurrido en una de las infracciones que establece el reglamento y la ley de Radiodifusión.

"No se ha violado ninguna ley", declaró el director de noticias de Teleamazonas, Carlos Jijón, a periodistas y dijo que su emisora no ha sido notificada por ninguna entidad competente para tramitar este tipo de

casos.

Según Jijón, su cadena, "de ninguna manera", ha violado la ley y recordó que el presidente Correa "no tiene atribuciones para ordenar el cierre de un canal".

Apuntó que la grabación clandestina difundida por su emisora "no afecta a la integridad de ninguna de las personas" que participan en la grabación de audio y recordó que en ella se escucha una conversación del mandatario con ministros y asambleístas.

Correa dijo que, en pocas semanas, solicitará que se sancione a Teleamazonas por la difusión de la grabación, lo que supondría la cuarta infracción de la emisora y, como consecuencia, según la ley, podría ser clausurada.

"No les tengo miedo, no me tiembla la mano y pediré la cuarta infracción en pocas semanas, para que Teleamazonas sea definitivamente clausurada. ¡Ya basta de tanta porquería!", subrayó Correa el sábado.

Además, dijo que procesará al político Fernando Balda, del opositor Partido Sociedad Patriótica (PSP), por entregar esa grabación en el marco de una denuncia contra el Gobierno, al que acusó de cambiar el texto de la nueva Constitución, aprobada en referendo en septiembre del año pasado.

Correa negó las inculpaciones, aseguró que en esa grabación no se establece ninguna irregularidad y señaló que el asunto ha sido usado por Balda para atacar a su Gobierno.

El mandatario, además, aseguró que el hecho de que se difunda una grabación clandestina de una reunión en el despacho presidencial, podría incurrir en un delito de seguridad nacional y expresó sus sospechas de que Sociedad Patriótica tenga colocados micrófonos en la Presidencia.

"Han grabado, han espionado una reunión en el despacho del presidente de la República; eso es atentado a la seguridad nacional y este pobre hombre (Balda) se va a ir preso", aseguró Correa.

Fecha de Publicación: 2009-08-31 00:00

Teleamazonas afirma que sufre una "persecución" del Gobierno

El canal de televisión Teleamazonas aseguró ayer que sufre una persecución después de que el Consejo Nacional de Radio y Televisión (Conartel) lo sancionara por transmitir imágenes taurinas antes de la hora permitida.

El abogado de Teleamazonas, Pablo Ortiz, aseguró que la sanción, hecha pública ayer, se basó en una "simple resolución" del Conartel y no tiene un fundamento en la ley ni en los reglamentos.

Añadió que Teleamazonas no fue el único canal que transmitió imágenes de la corrida de toros, sino que otras estaciones de televisión también lo hicieron y no han sido sancionadas.

"Eso me da la razón de que no tiene el Conartel fundamento legal para sancionarnos. Tiene el Conartel una función persecutoria contra este canal porque otros canales, en manos del Estado, que pasan escenas taurinas absolutamente sangrientas, a ellos no les inician ningún tipo de enjuiciamiento ni de investigación", apuntó.

Conartel sancionó a Teleamazonas con veinte dólares de multa por haber transmitido, en febrero, las imágenes y, además, se estudian otras acciones por haber emitido informaciones que, según el Gobierno, no eran verídicas.

"De lo que conozco es la primera vez que hay una persecución tan grande como este momento la vivimos. No recuerdo ningún otro medio, ni radio ni televisión, que haya sufrido lo que está sufriendo este rato Teleamazonas", sostuvo Ortiz.

Pese a la situación, el canal -en palabras de Jorge Ortiz, encargado de la sección de entrevistas-, continuará informando "sin temor" y sin inclinarse ante el poder.

"Hoy más que nunca Teleamazonas reitera que, por intensa y cínica que sea la persecución, este canal (...) seguirá informando, cuestionando, denunciando y opinando sin temor, sin inclinarnos ante el poder", dijo.

"Aquí seguiremos, mientras podamos, llevándoles cada día la información más independiente de la televisión ecuatoriana, no importa cuáles sean los riesgos, las amenazas, las incomprensiones o las retaliaciones", subrayó.

Teleamazonas, uno de los medios más críticos del Gobierno de Rafael Correa, fue, la semana pasada, blanco del estallido de un artefacto explosivo de bajo poder, hecho que está bajo investigación de la Policía.

Fecha de Publicación: **2009-06-05 00:00**

Diario EL TIEMPO.- Av. Loja y Rodrigo de Triana - Cuenca, Ecuador
Telf.: 593-7-2882551 / 593-7-2882552 / 593-7-2882553 Fax: 593-7-2882555 Casilla: 4909
Este diario es miembro de la SIP y de la AEDEP

Periodistas de Teleamazonas conforman comité de defensa a la libertad de expresión

Un grupo de periodistas que trabaja en el canal ecuatoriano de televisión Teleamazonas, sometido a procesos administrativos, anuncia hoy la creación de un Comité en defensa de la libertad de expresión de la clase periodística y de la sociedad.



El comité se crea poco después de que el canal fuese sancionado, con una multa de 20 dólares, por haber transmitido imágenes taurinas antes del horario permitido, y cuando la Superintendencia de Telecomunicaciones analiza una petición del Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (Conartel) para el cierre temporal del canal.

Esa petición se basa en que Teleamazonas transmitió en vivo en abril pasado declaraciones de políticos de la oposición en un centro oficial del Consejo Nacional Electoral en las que afirmaban que era un centro clandestino que

tenía material electoral.

El gerente general de Teleamazonas, Sebastián Corral, ha pedido a la Superintendencia que se abstenga de sancionar al canal pues éste se limitó a informar de un hecho real en el que políticos daban su versión de un suceso.

Carlos Jijón, uno de los periodistas que informó hoy sobre la creación del comité, dijo en una rueda de prensa que también se ha anunciado el inicio de un nuevo proceso contra Teleamazonas por haber transmitido la preocupación de pobladores de la Isla Puná ante la exploración de gas en el golfo (suroeste).

"Queremos advertirle al mundo que sepa los peligros que están corriendo en este momento en el Ecuador las libertades en general, y en particular, la libertad de expresión", dijo Jijón al advertir que si la Superintendencia da paso a la petición, en curso, del Conartel, el canal tendría que cerrar por tres meses.

A criterio de Jijón, ello conllevaría a la "quiebra del canal" pues "quitarle a una empresa el 25 por ciento de sus ingresos anuales es obligarlo a la quiebra".

Señaló que "lo que más preocupa" es el anuncio de un tercer proceso que "tendría por objeto el cierre definitivo de Teleamazonas" a través de la reversión de la frecuencia al Estado.

Jijón, que puntualizó que junto a sus otros cuatro compañeros presentes en la rueda de prensa hablaban a nombre propio y no del canal, aseguró que realizan un periodismo independiente y no de oposición.

Agregó que si se cierra el canal, se ponen en juego unas 700 plazas de empleo, entre ellas 35 vinculadas al área periodística.

"En adelante, si Teleamazonas es cerrado por esa causa, los medios de comunicación van a tener mucho cuidado y temor de poder publicar las preocupaciones y criterios de sociedad", alertó.

En mayo, el presidente de Ecuador, Rafael Correa, aprovechó la visita de su colega venezolano, Hugo Chávez, para anunciar que, cuando se haga cargo de la presidencia "pro t mpore" de la Unión de Naciones Sudamericanas, propondr  crear un organismo regional que se encargue de vigilar a los medios de comunicación de la región.

Jijón considera que el motivo por el que el Gobierno quiere "silenciar a Teleamazonas es la libertad, la manera independiente con la que est  informando los hechos", entre los que se refirió a datos sobre la presunta "vinculación de miembros de Gobierno con las FARC".

En señal de protesta por lo que consideran un intento por coartar la libertad de expresión, los periodistas protagonizar n diariamente un plant n en las afueras del canal, donde aparecerán con la boca tapada en rechazo a las acciones contra la libertad de expresión.

Fecha de Publicación: 2009-06-09 12:20

Teleamazonas dice que seguirá informando "sin temor"

El gerente de Teleamazonas, Sebastián Corral, ha pedido al Gobierno que se abstenga de sancionar al canal.



El canal de televisión ecuatoriano Teleamazonas, sometido a varios procesos administrativos, seguirá informando "sin temor ni favor", pese a lo que considera "agresiones" del Gobierno del presidente Rafael Correa, dijo hoy el periodista Jorge Ortiz.

Ortiz, encargado de las entrevistas en el noticiero de Teleamazonas, señaló que "la agresión del Gobierno contra este canal es evidente", tanto que ha comenzado a generar la reacción "indignada y creciente de la ciudadanía".

El comentario lo realizó al abrir el noticiero, un día después del inicio de una nueva investigación contra el canal por haber informado presuntamente con base en supuestos.

La nueva investigación se suma a una que la Superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel) adelanta contra Teleamazonas por el mismo motivo y a otra por haber transmitido imágenes de corridas de toros antes de la hora permitida.

Teleamazonas ha sido multada por la transmisión de esas imágenes, mientras que la Supertel analiza una petición del Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (Conartel) de suspensión de tres meses por la difusión de información presuntamente errónea sobre temas electorales.

El canal transmitió en vivo, en abril pasado, declaraciones de políticos de la oposición en un centro oficial del Consejo Nacional Electoral en las que afirmaban que era una oficina clandestina que tenía material electoral.

El gerente general de Teleamazonas, Sebastián Corral, ha pedido a la superintendencia que se abstenga de sancionar al canal, pues se limitó a informar de un hecho real en el que políticos daban su versión de un suceso.

Los periodistas de Teleamazonas temen que con la tercera investigación, abierta por presunta desinformación sobre la exploración de gas en el Golfo de Guayaquil, se pretenda el cierre del canal a través de la devolución de su frecuencia al Estado.

Ortiz señaló hoy que "según parece, lo que quiere hacer el Gobierno con Teleamazonas es (...) que agache la cabeza, como lo han hecho otros medios aplastados por el miedo o por cálculos económicos mezquinos".

"La diferencia es que Teleamazonas no bajará la cabeza. No, no lo hará, y mientras permanezca abierto seguirá con su mismo periodismo independiente, cuestionador y crítico, que ha tenido 40 años sin doblegarse, por malvadas y pérfidas que sean las campañas en su contra", apuntó.

Añadió que el canal seguirá "día tras día informando y opinando, sin temor ni favor, sin ninguna bandera política, con todo el valor y la decisión que hagan falta para enfrentar y vencer la adversidad y la dictadura".

De su lado, el ministro de Gobierno (Interior) de Ecuador, Gustavo Jalkh, descartó hoy que se haya desatado una "persecución" contra Teleamazonas.

"La libertad de prensa está garantizada en nuestra Constitución y es una convicción democrática de los miembros del Gobierno nacional. así que no sufre ninguna persecución", dijo Jalkh a la radio Sonorama.

Ante los procesos abiertos, un grupo de periodistas del canal anunció el martes la conformación de un comité en defensa de la libertad de expresión del gremio y de toda la sociedad.

Además, alertaron de que diariamente protagonizarán plantones a las afueras del canal para exigir respeto a la libertad de expresión.

Quito.

Fecha de Publicación: 2009-06-11 00:00

El caso de Teleamazonas

El caso de Teleamazonas es demasiado grave como para dejarlo al margen de dos reflexiones puntuales. 1. Para llevar a cabo su actitud de oposición al actual gobierno, Teleamazonas ha sacrificado una línea editorial independiente, en el protocolo del deber ser de todo medio de comunicación privado, y cae en la trampa -o lo hace a propósito- de utilizar grabaciones clandestinas para dar espectacularidad a sus noticieros. Grabaciones facilitadas por un militante de Sociedad Patriótica que, en su afán de dar vida a su 'gabinete en la sombra', no trepida en violar la Constitución al presentar una "prueba" y convertirla en cierta porque dicho canal, aparentemente, la avala.

2. El ejercicio de la libertad de expresión que se ampara en instrumentos reñidos expresamente por la ley y que no se sustenta en una investigación periodística profesional, no puede ni debe ser pasado por alto.

Además, es impostergable una investigación que aclare el origen y las circunstancias en que dicha grabación fue realizada. El espionaje de los políticos desafectos al gobierno no puede sustituir el trabajo de los periodistas, sobre todo cuando se lo hace en nombre de 'una verdad revelada' que bien pudo ser alterada y montada de acuerdo al interés del espía o los espías.

Para nadie es desconocido que Teleamazonas, sin ningún resquemor, ejerce la libertad de expresión haciendo una evidente y declarada oposición al régimen.

Pero su línea editorial ha sido respetada a pesar del sesgo con que se maneja su agenda informativa y de opinión. Y más: tolera, principio de toda sociedad democrática, que un medio de comunicación prefiera como premisa una apuesta política de oposición a un tratamiento profesional de los hechos noticiosos.

No obstante, el Ejecutivo tiene la facultad de acudir a la ley cuando un medio de comunicación violenta la privacidad de las personas.

Este contenido pertenece a El Telégrafo, está prohibida su reproducción parcial o total para uso comercial © 2008 El Telégrafo

Visita esta noticia en:

<http://www.telegrafo.com.ec/opinion/editorial/archive/opinion/editorialdeldiario/2009/09/01/El-caso-de-Teleamazonas.aspx>