

COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Orientaciones en la comunicación interna y de crisis

Coordinadoras

Fanny Paladines Galarza

Mónica Abendaño Ramírez

Consejo editorial

Galo Guerrero Jiménez

Claudia Rodríguez Hidalgo

Paola Amador

Verónica Altamirano Benítez

Jhoana Córdova Camacho

Coautores

María Enríquez Cruz

Miguel Vásquez Calahorrano

Gabriela Baquerizo Neira

Jéssica Quintana Vera

Jenny Yaguache Quichimbo

Denisse Vásquez Guevara

Kimberly R. Oostman

Luis Pástor Herrera

Paulo López López

Rosario Puertas Hidalgo

Fanny Paladines Galarza

Alba Martínez Sala

Carmen Costa Sánchez

Valentín Alejandro Martínez

Natalia Sara

Iván Puentes Rivera

Jesús Segarra Saavedra

Karen Valdiviezo Abad

Darío Ramos Grijalva

Diego Apolo Buenaño

Gustavo Rubén Cusot

Jhon Rodríguez Castillo

María Narváez Narváez

Vanessa Duque Rengel

Mónica Abendaño Ramírez

Andrea Velásquez Benavides

Susana Cáceres

Jaime Alfaro

Ariel Jiménez

Vanina Wild

Izabella Sant' Anna

Zazil Chagoya

Colaboradores

Andrés Marín Jiménez

Dayana Vásquez Pardo

Diseño y diagramación

Ilustración y portada

ÍNDICE

Editores

Prólogo

Presentación (Comunicación de crisis)

Gestión y prevención de crisis. Un enfoque desde la estrategia global de la empresa

¿Cómo evitar errores frecuentes en el manejo de crisis?

Reputación en tiempos de crisis

La práctica de la reacción y no de la prevención

Luego de la tormenta ¿Llega la calma?: Comunicación poscrisis y reputación empresarial

¿El mal uso del discurso político en los medios digitales, puede incurrir en una situación de crisis?

Crisis digital ¿Cómo minimizar la repercusión en la reputación?

¿Qué estrategias funcionan en una situación de crisis?

¿Cómo superar una crisis en el sector turístico?

¿Cómo manejar una crisis en el área de la salud?

La gestión de los medios de comunicación durante la crisis

El impacto de una crisis en la reputación organizacional

La repercusión que puede tener una crisis en una campaña política

¿Se puede gestionar una crisis tradicional al igual que una *online*?

Presentación (Comunicación interna)

Cambio cultural de las organizaciones y el rol del caminador

Comunicación en las organizaciones: “Cultura organizacional, modelo de competitividad de imprescindible gestión”

Responsabilidad social y comunicación: Apuntes a tomar en cuenta para no morir en el intento.....

Impacto de la comunicación interna en la cultura organizacional

Comunicación interna en las universidades del Ecuador. Uso de herramientas y mensajes

Somos médicos empresariales

Escucha activa: Protagonista del engagement laboral

En tu organización ¿Hay diálogos internos?

La gamificación, un juego muy serio

Redes sociales internas, una forma de integrar una organización

Comunicación interna en los procesos de gestión del cambio organizacional

Medición de la comunicación interna. Medir es crecer

Gestión de la felicidad en la organización

Comunicación interna y gestión del cambio

Prólogo

La comunicación estratégica es el concepto. ¿Qué quiero decir? Con el paso del tiempo y después de muchas reflexiones, he llegado a la conclusión que no solo hay que acabar con la jungla terminológica que afecta nuestro campo (relaciones públicas, relaciones institucionales, comunicación corporativa, comunicación organizacional, comunicación institucional, comunicación empresarial, gestión de la reputación, gestión de la imagen, etc., etc.), sino que únicamente un término es el idóneo para significar aquello que queremos decir: comunicación estratégica.

Por esto es de celebrar que se edite, en Ecuador, un anuario como el que tengo el gusto de prologar. Y es más de agradecer que exista un Grupo de Investigación de Comunicación Estratégica en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UTPL. Y es que, efectivamente, la comunicación estratégica es una de las ciencias de la comunicación. Y aunque los objetivos de investigación se centren en dos sub-áreas muy importantes de la comunicación estratégica, como la comunicación interna (fundamental) y la comunicación de crisis (también esencial), han sabido utilizar el paraguas terminológico de la comunicación estratégica para designar sus finalidades académicas.

En este anuario, además, se abarcan cuestiones de sumo interés. Decía que la comunicación interna es fundamental; pero, desgraciadamente, no suele formar parte de los programas de investigación ni de los programas de comunicación estratégica de la empresas e instituciones. Como si la comunicación interna fuese un enemigo de la obtención de beneficios... al contrario, es el mejor aliado si se sabe aplicar y ejercer correctamente. Por ello su conexión con la cultura organizacional es fundamental. Los trabajos que aquí se presentan destacan este punto y constituyen herramientas muy interesantes para poder reflexionar sobre el rol que la comunicación interna juega y debe jugar en la conformación de la cultura organizacional. No hay cultura (la que sea) sin comunidad, y la comunidad que forman los empleados de las organizaciones es un elemento que la gestión empresarial no puede no tomar en cuenta. Por

esto los empleados son el público estratégico (el *stakeholder*, que dicen algunos angloparlantes) por excelencia de las organizaciones. Más estratégico que los medios de comunicación. A todo esto hay que sumarle participación de la Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna, lo que constituye todo un lujo para los comunicadores estratégicos ecuatorianos.

Ahora bien, los medios tampoco se pueden ignorar. Antes lo contrario. La comunicación de crisis es un campo que lo demuestra. Y estos medios afectan la reputación pública de las organizaciones públicas y privadas y de sus directivos. Por este motivo, son de destacar los aportes de la sección dedicada a la comunicación de crisis, de cuya lectura global, se infiere la estrecha relación entre crisis y reputación.

En suma, felicidades al Grupo de Investigación de Comunicación Estratégica de la UTPL y muchos ánimos para seguir en esta senda.

Jordi Xifra

Universidad Pompeu Fabra (Barcelona)

AUSPICIANTE

Presentación

Fanny Yolanda Paladines Galarza

Doctora en Comunicación y Periodismo

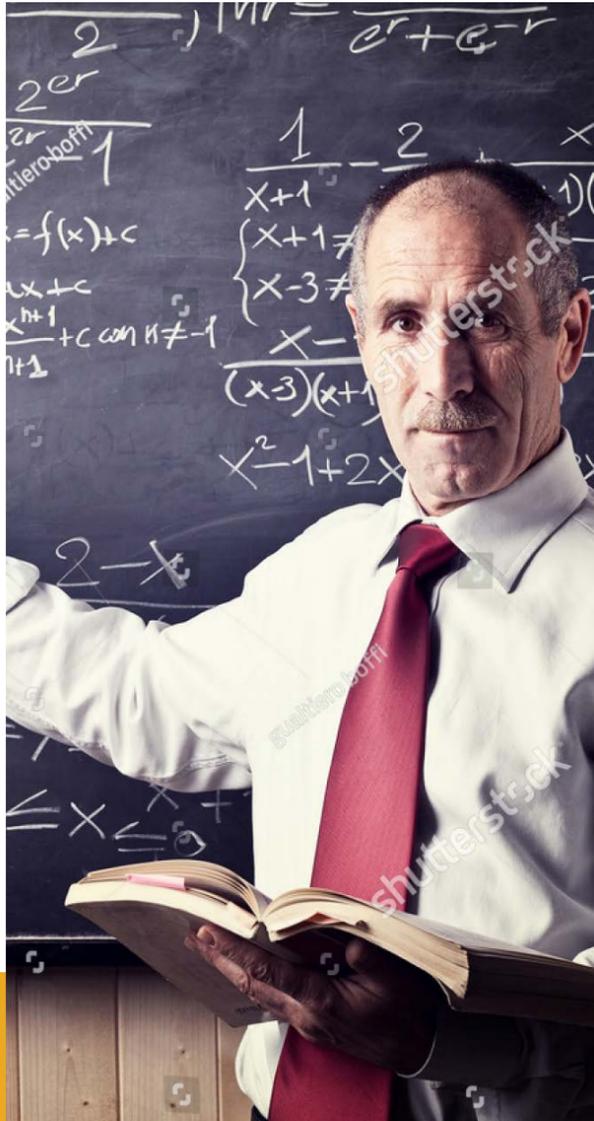
Docente investigadora de la Universidad Técnica
Particular de Loja

Comunicación en crisis

¿Por qué reaccionar,
antes que prevenir?



Comunicación de crisis



“

Entre las acciones ejecutadas como parte del plan preventivo, las de mayor representación porcentual son los entrenamientos y la socialización de alertas con el nivel corporativo.

utilizado se dejó como pregunta abierta la descripción de cómo se realiza este monitoreo. La imagen siguiente indica la frecuencia de palabras en las respuestas de los sujetos observados.

La mayor parte de los responsables de comunicación indica que los resultados de la gestión de crisis han sido compartidos con el nivel corporativo y en menor medida con el operativo. Sobre el aprendizaje que les dejó algún proceso de comunicación de crisis, sus respuestas están alineadas a la importancia de contar con un plan preventivo, en donde se marquen las líneas a seguir.

Finalmente “Prevenir antes que curar” no es literalmente el *modus operandi* en la gestión de comunicación de crisis de los gestores de comunicación de Ecuador, sin embargo, el haber enfrentado situaciones conflictivas de reputación institucional les otorga un gran mérito, en virtud de que a pesar de no contar con una planificación previa han logrado solventar las circunstancias. En definitiva, si el proceso de comunicación para una empresa es importante, disponer de un plan de comunicación preventiva que disponga de las acciones a seguir es esencial. Además, siempre será mejor contar con un plan de comunicación sin crisis, que una crisis sin un plan.

Luego de la tormenta ¿Llega la calma?: Comunicación poscrisis y reputación empresarial

La reputación organizacional es el reconocimiento, por parte de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de una compañía, del comportamiento organizacional.



Denisse Vásquez Guevara
Magister en Marketing y Comunicación
Docente investigadora de la Universidad de Cuenca.



Kimberly R. Oostman
Magister en Comunicación
Docente investigadora de la Universidad de Nuevo México.



Luis Pástor Herrera
Magister en Investigación de Mercados



Productos retirados del mercado, uso de modelos de negocios sociales para lavado de dinero, consumidores que declaran guerras a marcas o empresas en las redes sociales a causa de un mal servicio, son solamente ejemplos de algunas de las experiencias que son recordadas por consumidores y clientes. Dichas crisis incluso han llevado a empresas a la quiebra. Las preguntas clave en estos escenarios son: 1) ¿Cómo solventar las crisis empresariales? y 2) ¿Cuál es el momento indicado para emprender el camino a la recuperación de la empresa?

¿Qué es realmente una crisis empresarial?

Para entender qué significa una crisis, debemos entender su naturaleza, características y posibles consecuencias. Según Coombs (2007), una crisis es un evento inesperado que amenaza con la irrupción de las operaciones de una organización

El presente artículo explora los aspectos se deben tomar en cuenta en una organización en relación con los públicos para restaurar la confianza en la organización luego de una crisis. Para ello, revisaremos investigación de la comunicación de crisis empresariales, la perspectiva emocional de los *stakeholders* y la comunicación poscrisis. De igual manera, emplearemos el *ranking* Merco de reputación corporativa de Ecuador, analizaremos el caso de la reputación bancaria en este país.

y genera riesgos financieros y de reputación. Por otro lado, las crisis también afectan a los *stakeholders* de una organización. Por ejemplo, la salud de los clientes de una empresa de alimentos puede verse afectada al consumir un producto que

contiene componentes que causan enfermedades. Un mal producto no solo afecta la salud de los consumidores, también causa daños emocionales, financieros.

Como consecuencia, por ejemplo, surge boca a boca negativo de los clientes actuales y potenciales de una empresa o marca, que pueden afectar directamente las ventas e ingresos e incluso llevar a la quiebra a la organización. El riesgo financiero, sin embargo, puede ser evitado y gestionado mediante estrategias comunicacionales de gestión de crisis y poscrisis, enfocadas en reducir y atender las emociones negativas de los clientes para prevenir daños en sus intenciones conductuales (Coombs, 2007). En cuanto a la planificación de gestión crisis, es recomendable que la organización se centre en el punto de vista y experiencias del consumidor y/o cliente. Podemos considerar, por ejemplo, la frustración y pérdida de tiempo que genera un producto o servicio que no cumple lo prometido en la publicidad o el discurso de venta. Dicha planificación debe establecer, por lo tanto, aspectos de mejora en los cuales la empresa requiere trabajar a futuro.



Podemos considerar, por ejemplo, la **frustración** y pérdida de tiempo que genera un producto o servicio que no cumple lo prometido en la publicidad o el discurso de venta. Dicha planificación debe establecer, por lo tanto, aspectos de mejora en los cuales la empresa requiere trabajar a futuro.



Entendiendo las emociones del consumidor como reacción a las crisis empresariales

Investigaciones realizadas sobre la relación que existe entre el comportamiento y las emociones del consumidor con respecto a las crisis empresariales o de marca, reflejan que la ira y la simpatía son dos emociones fuertemente ligadas a la percepción del consumidor sobre si una empresa es o no responsable (Weiner, 1995). La ira en un consumidor que enfrenta una crisis, nace en la mayoría de los casos de la creencia que la organización en cuestión pudo o debió haber hecho las cosas de forma diferente (Roseman, 1991). En contraste, la simpatía nace en la ausencia de los juicios de responsabilidad que aparecen cuando una persona sufre o ha sido lastimada (Niezink, Siero, Dijkstra, Buunk, y Barelds, 2012).

El cliente de una empresa que enfrenta una crisis que le afecta directa o indirectamente puede experimentar distintas emociones, las cuales dependen de la imagen previa que tenga de la organización en conjunto con el nivel de gravedad de los hechos que le han afectado. ¿Cómo reaccionan los consumidores ante la ira ocasionada por la crisis? La ira puede guiar al consumidor a apartar de las causas de la crisis y reaccionar mediante la retaliación, por medio de acciones que pueden tener causar daño a la empresa. Sin embargo, la simpatía de los individuos los lleva por una dirección opuesta en la cual se puede generar sistemas de apoyo positivo y proactivos a nivel social (Romani, 1991).

¿Dónde comienza el problema?

Las nuevas tendencias del *management* empresarial apuntan a aprender de los errores del pasado mediante la formación de estrategias para enfrentar las crisis empresariales. No obstante, en las décadas de 1970 a 1990, las facultades de negocios de pre- y posgrado con carreras de formación empresarial enfocaron los estudios a formar a los futuros profesionales de la administración empresarial en competencias como la optimización de recursos, manejo financiero, productividad y negociación. Se había dejado de lado la formación en escenarios de crisis organizacional (Proaño, 2014). Hoy, los programas de estudios de las mejores universidades en América Latina y el mundo no solo incluyen



formación en gestión de crisis, sino también en poscrisis y responsabilidad social empresarial. Esta última busca promover una formación que integre los aspectos de ética empresarial, social y ambiental con la productividad (Castañeda, G., Ruiz, Vilorio, Castañeda, R. y Quevedo, 2007). Esta nueva cultura apela a una mejor gobernanza empresarial, contempla el desarrollo de distintos modelos de gestión sustentados en la planificación y, sobre todo, en la previsión crisis organizacionales.

La reputación empresarial como activo

La reputación organizacional es el reconocimiento, por parte de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de una compañía, del comportamiento organizacional. Como consecuencia, la reputación se construye a través de la labor empresarial y no solamente sobre su comunicación (Fombrun, 1995). La reputación se crea a través de las acciones de los empleados, el comportamiento de los directivos, el desempeño de los productos que se lanzan al mercado, el cumplimiento de las leyes. A la hora de crear reputación, lo que se hace es más importante que lo que se dice. Sin embargo, también es importante comunicar lo que se hace bien.

La reputación resulta ser un intangible (no es más que el prestigio que tiene una organización con sus públicos internos y externos), que genera resultados tangibles como:

- A una empresa con buena reputación le resulta más fácil atraer talento humano; genera orgullo, compromiso y alineamiento.
- Puede acceder a fuentes de financiación y recurrir a los mercados bursátiles.
- Los productos de empresas con buena reputación suelen ser mejor recibidos en el mercado, lo cual, hasta cierto punto, suele

disminuir la inversión en publicidad. Este nuevo producto viene revestido de un “halo de garantía y de confianza”.

- Una buena reputación corporativa es un escudo valioso contra las crisis. Por ejemplo, una empresa que atraviesa una caída de ventas que ha construido una buena reputación previamente, el grado de afectación puede disminuir.

La construcción de la reputación en Ecuador

De acuerdo con el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCO en su primera edición en Ecuador, del año 2011, la calidad de la oferta comercial era el valor que se reconocía como el más importante en la construcción de la reputación de las empresas ecuatorianas (32,3%). Este valor ha disminuido significativamente y en el 2015 se sitúa en segundo lugar (22,2%). El valor reputacional de los resultados financieros de la

empresa ha pasado de la segunda posición en el año 2011 (24,9%) a la primera posición en 2015 (26,2%). Por otro lado, los valores asociados a la dimensión internacional de la empresa, así como la innovación, han experimentado una mejora considerable en el año 2015 respecto a la primera edición. Pasando de un 9,2 % a un 12,6 % y de un 8,9 % a un 11,4 % respectivamente.

Tabla 1. Valoración reputacional en comparación a los resultados económicos financieros del año 2011 al 2015

	2011	2013	2014	2015
Resultados económico-financieros	24.9%	25.50%	23.9%	26.2%
Calidad de la oferta comercial	32.3%	29,4%	25.9%	22.2%
Talento	13.1%	13,9%	14.3%	14.1%
Ética y responsabilidad corporative	11.5%	12.9%	16.6%	16.6%
Dimensión internacional de la empresa	9.2%	8.3%	11.6%	12.6%
Innovación	8.9%	10.0%	10.6%	11.4%

Fuente: Ranking Merco Ecuador, 2015

Podríamos suponer entonces que las crisis relacionadas con las finanzas de una empresa son las de mayor impacto en su reputación, en determinados sectores como en el financiero la sensibilidad es aún mayor. Así, la crisis bancaria

ocurrida en Ecuador a finales de la década de 1990 fue en parte producida por la falta de confianza en el sistema financiero, al que le tomó varios años recuperar la confianza del público.

Estrategias de comunicación poscrisis enfocadas en el consumidor

La planificación y gestión de crisis permite a las organizaciones enfrentar eventualidades de mejor forma cuando se planifican desde la perspectiva del consumidor.

Confesión y negación como estrategias poscrisis.

Estudios sobre la relación entre el uso de estrategias poscrisis y las respuestas positivas de los *stakeholders* demuestran la efectividad de las estrategias de confesión-caracterizadas por un alto nivel de responsabilidad- sobre las de negación en las crisis, sobre todo cuando estas pueden ser prevenidas. Estos resultados reducen la probabilidad de suscitar ira en los *stakeholders* y aumentan el nivel de simpatía, aún en las crisis, en los casos en los que la empresa ofrece una estrategia basada en confesar y explicar los hechos y las causas, y asumir las responsabilidades. En el caso de una estrategia de negación, una empresa puede ocultar o omitir el hecho de crisis. Sin embargo, esto puede desencadenar conflictos negativos (Weiner, 1995). Algunas consecuencias son asuntos legales por daño personal o económico, y evaluaciones negativas de la reputación empresarial.

Dentro del esquema de la confesión, algunos elementos clave de las estrategias poscrisis de comunicación contemplan los siguientes pasos (Gold y Weiner, 2000). 1) Aceptación de un acto negativo por parte de la empresa. Implica la aceptación total de la responsabilidad, incluyendo una disculpa pública y apelando a la comprensión. 2) Monitoreo posterior de las reacciones de los *stakeholders* de la organización para elaborar estrategias de readaptación o cambio. Por ejemplo, a partir de crisis pasadas se pueden revisar casos de producto o servicio involucrados en problemas puntuales. La revisión detallada de estos casos permitirá crear parámetros de análisis para la reingeniería de productos, procesos o servicios.



Una buena reputación corporativa es un escudo valioso contra las crisis. Por ejemplo, una empresa que atraviesa una caída de ventas que ha construido una buena reputación previamente, el grado de afectación puede disminuir.



Una buena reputación corporativa es un escudo valioso contra las crisis. Por ejemplo, una empresa que atraviesa una caída de ventas que ha construido una buena reputación previamente, el grado de afectación puede disminuir.

Estrategias de Comunicación Poscrisis Centradas en el Consumidor

En el ámbito de poscrisis, varias teorías de comunicación explican a los profesionales de relaciones públicas la forma en la que se deben ofrecer las respuestas de comunicación significativas durante y después de las crisis. La Teoría de la Comunicación Situacional en Crisis (SCCT por sus siglas en inglés), sugiere estrategias de comunicación basadas en la determinación del tipo de crisis (Coombs, 2007). Sin embargo, críticas del modelo SCCT sugieren que la estrategia prescrita es más efectiva durante una crisis. Dicha estrategia se centra en la amenaza de la reputación y aporta información desde la perspectiva de la organización más que del consumidor. La teoría se enfoca en estrategias de respuesta para restaurar la reputación.

Aprender de los errores del pasado y comunicar para la renovación de la empresa.

Una de esas estrategias, la teoría del Discurso de la Renovación (DR), opera bajo las oportunidades de aprendizaje son inherentes a las crisis. El DR propone cuatro objetivos para la comunicación de

crisis: aprendizaje organizacional, comunicación ética, visión prospectiva y retórica organizacional positiva.

El fracaso es esencial para el aprendizaje organizacional y los casos o situaciones de crisis deben ser comunicados a los *stakeholders* oportunamente, sin retrasos. Al transmitir información precisa, el liderazgo de la organización debe usar mensajes claros e imparciales para empoderar a los *stakeholders* en la toma racional de decisiones. En este proceso de comunicación alternativas razonables se ofrecen como parte de la discusión para evitar la cohesión de los públicos en contra de la organización. Esta estrategia suele ser más efectiva cuando ya existe una relación sana, bidireccional y positiva de los públicos y la

organización antes de la crisis. Una conversación de renovación ética del DR se basa siempre en el liderazgo y en el carácter ético de los líderes de la organización que fluye de forma natural, en lugar de acudir a la elaboración de promesas artificiales o falsas. De esta manera, los mensajes deben ser flexibles y estar centrados en la audiencia con soluciones viables que atiendan a los problemas que son consecuencia de la crisis que beneficien a los públicos y/o *stakeholders* de la organización (Ulmer et al., 2017). En general, la teoría del DR pretende que las organizaciones puedan aprender y mejorar a partir de una crisis, que el liderazgo pueda comunicarse honesta y éticamente, y que el equipo de respuesta a la crisis pueda trabajar para minimizar el daño a los afectados negativamente y desarrollar una visión positiva para avanzar.

Referencias

- Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R., y Quevedo, Y. (2007). *El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial*. *Revista Negotium*, (8), 100-132.
- Coombs, W. T. (2007). The development of the situational crisis communication theory. In T. L. Hansen-Horn, & B. D. Neff (Eds.), *Public relations: From theory to practice* [El desarrollo de la teoría de comunicación de crisis situacional] (pp. 262–273). Boston: Pearson.
- Fombrun, C. J. (1995). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. [Reputación: Realización del valor de la imagen corporativa]. Harvard Business School Press. Boston.
- Gold, G. J., & Weiner, B. (2000). Remorse, confession, group identity, and expectancies about repeating a transgression. [Remordimiento, confesión, identidad grupal, y las expectativas sobre repetir una transgresión] *Basic and applied social psychology*, 22(4), 291-300.
- Merco Ranking Ecuador (2015). *Resultados de la 5ª Edición Merco Empresas Ecuador*. Recuperado de: <http://www.merco.info/>
- ec/actualidad/resultados-de-la-5-edicion-merco-empresas-ecuador
- Niezink, L. W., Siero, F. W., Dijkstra, P., Buunk, A. P., y Barelds, D. P. H. (2012). Empathic concern: Distinguishing between tenderness and sympathy. *Motivation and Emotion* [Preocupación empática: Distinguiendo entre ternura y simpatía. *Motivación y Emoción*], 36, 544–549.
- Proaño, L. F. H. (2014). *La cultura del emprendimiento y su formación*. *Alternativas*, 15 (1), 46-50. Recuperado el 18 de septiembre de 2018: <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/8>
- Roseman, I. J. (1991). *Appraisal determinants of discrete emotions*. [Evaluación de las determinantes de emociones discretas] *Cognition & Emotion*, 5(3), 161-200.
- Ulmer, R., Sellnow, T., y Seeger, M. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4ta. ed.) [Comunicación de crisis efectiva: de la crisis a la oportunidad]. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility* [Juzgamientos de responsabilidad]. New York, NY: Guilford.

After the Storm ¿Calm Arrives? Postcrisis Communication y Bussiness Reputation

Denisse Vásquez Guevara, *Ph. D. in Latin American Studies in Communication and Community and Regional Planning, University of New Mexico.*

Assistant Professor, Universidad de Cuenca, Ecuador.

Kimberly R. Oostman, *MBA Instructor, Rice University. Master in Communication, University of New Mexico.*

Luis Pástor Herrera, *Advance Consultora, Master in Market Research UNIR-España.*

Abstract

Withdrawn products withdrawn from markets, the use of social business models for money laundering, consumers who declare war on brands or companies in social networks because of poor service, are only examples of some of the experiences that are remembered by consumers and customers. These crises have even led companies to bankruptcy. The critical questions in these scenarios are: 1) How to solve business crises?, and 2) What is the right time to take the road to the recovery of the company?

This article seeks to explore what aspects should be taken in account in an organization concerning audiences to restore or renew confidence in the brand and/or company after a crisis. To do this, we will review research on business crises from the communicational perspective, the emotional perspective of the stakeholders, and post-crisis communication. Similarly, using the Merco Ranking of corporate reputation chapter Ecuador, we will analyze the case of banking reputation in Ecuador

¿What Real is a Business Crisis?

To understand what a crisis means, from the business point of view, we must understand its nature, characteristics, and possible consequences. According to Coombs (2007), "a crisis is an unexpected event and event that threatens or threatens the irruption of a company's operations and generates financial and reputational risks in an organization" (p. 164). On the other hand, crises can also affect the stakeholders and publics of a company or organization. For example, the health of customers of a food company can be affected by consuming a product that is in poor condition or that contains a component that causes a disease. A deficient product or service not only affects the health of consumers; it can also cause emotional, financial, and even life-threatening damage.

These experiences have different consequences, such as negative word of mouth among current and potential customers of a company or brand, which can directly affect the sales and revenues of the organization and, subsequently, even bankrupt that company. Financial risk, however, can be avoided and managed through communicational crisis management and post-crisis strategies, which focus on reducing and addressing the negative emotions of clients to prevent damage to their behavioral intentions (Coombs and Holladay, 2005; McDonald, Sparks & Glendon, 2010). The crisis-planning strategy that is prepared by the company, by focusing on the point of view of the consumer, a better understanding of the experiences of customers can be achieved. We can

consider, for example, the frustration and loss of time generated by a product or service that does not fulfill what its advertising offers or sales discourse - such planning must, therefore, establish aspects of improvement in which the company requires working in the future.

Understanding the Emotions of the Consumer as A Reaction to a Business Crisis

Prior research about the relationship between consumer behavior and emotions related to business or brand crises, reflects that anger and sympathy are two emotions strongly linked to the consumer's perception of whether a company is responsible. (Weiner, 1995). On the other hand, interference with control, intentionality, and responsibility in situations of transgression evoke anger in consumers (Averill, 1982). The nature of anger in a consumer who is facing a crisis with a brand or company is born in most cases of the belief that the organization in question could or should have done things differently (Frijda, 1986; Roseman, 1991). In contrast, sympathy is born in the absence of liability judgments that generally appear when a person suffers, has been hurt, or experiences needs in their well-being (Lishner, Batson, and Huss, 2011; Niezink, Siero, Dijkstra, Buunk, and Barelds, 2012; Weiner, 1995).

The client or consumer of a company that faces a crisis that affects him directly or indirectly can experience different emotions, which will depend on the previous image he has of the organization in combination with the level of severity of the events that have affected the individual. How do consumers react through the anger caused by the crisis? Anger can guide the consumer to separate from the causes of the problem and deal with it through retaliation, through actions that can have consequences of harm to the company. However, the sympathy of individuals leads them in the opposite direction in which positive and proactive support systems can be generated at the social level (Grappi, Romani & Zarantonello, 2015).

¿Where the Problem Starts?

The new trends in business management aim to learn from the mistakes of the past by forming strategies to face business crises. However, from the 1970s to 1990s, undergraduate and graduate business education programs of business careers had focused their curriculums in training future managers and business administration professionals in skills such as resource optimization, financial management, productivity, and negotiation. Although, for decades, training in organizational crisis in Latin America was not considered necessary (Proaño, 2014).

Today, universities and their business programs of the best universities in Latin America and the world not only include training in crisis management but also in post-crisis and corporate social responsibility. The latter seeks to promote training that integrates aspects of business, social, and environmental ethics with productivity needs (Castañeda, G., Ruiz, Vitoria, Castañeda, R. and Quevedo, 2007). This new business-culture appeals to improve corporate governance contemplates the development of different management models supported by better planning and, above all, in the forecast of possible organizational crises.

Business Reputation as an Asset

The Dictionary of the Royal Spanish Academy defines reputation with two concepts. First, as the "opinion or consideration in that someone has about a person or institution." Second, "prestige or

esteem that people or institutions have from the perspective of others." Corporate or corporate reputation is the recognition, by the different interest groups or stakeholders of a company, as the result of the corporate behavior of the organization.

In summary, reputation is built through what the company does, on its actions and not only on its communication (Fombrun, 1995). The business reputation builds itself through the actions of employees, the positive or negative behavior of managers, the performance of products that are launched to the market, compliance with laws and in general, all corporate behavior. When creating a reputation, what is done is more important than what is said. However, it is also essential to communicate what the organization well does actions.

Reputation is an intangible asset (it is nothing more than the prestige or fame that a company has, both within its organization and outside), but that generates tangible results for companies:

- It is easier for a company with an excellent reputation to attract and retain human talent. It generates pride, commitment, and alignment.
- Business can access alternative sources of financing such as participating in stock markets, for example, by issuing bonds, selling portfolios.
- The products of companies with a good reputation tend to have a better reception in the markets, which, to a certain extent, usually reduces the need to invest in advertising. The new product is covered with a "halo of guarantee and trust" that comes from the positive reputation of the manufacturing company. Reputation then becomes a powerful element of product differentiation that also increases its commercial value.
- A good corporate reputation is a valuable shield against crises. For example, a company may be going through a difficult time that reduces sales or personnel layoffs. Although, if the company has built an excellent reputation over the years, the degree of impact might be lower.

Moreover, a robust reputation becomes a powerful competitive advantage and distinctive asset that is very difficult to imitate by other market competitors.

The Reputation Construction Process for Business in Ecuador

According to MERCO Corporate Reputation Business Monitor, in its first edition in Ecuador, in 2011, the quality of the commercial offer was the value that was recognized as the most important in the construction of the reputation of Ecuadorian companies (32, 3%). This value has decreased significantly since then, and in 2015, this indicator felled to the second place (22.2%). The reputational value associated with the company's economic-financial results has moved from the second position in 2011 (24.9%) to the first position in 2015 (26.2%).

On the other hand, the values associated with the international dimension of companies, as well as the one related to innovation, have experienced a considerable improvement in 2015 compared to the first edition. From 9.2% to 12.6% and from 8.9% to 11.4% respectively (see Table 1).

Table 1***Reputational valuation compared to the financial-economic results of the year 2011 to 2015***

	2011	2013	2014	2015
Economic-financial results	24.9%	25.50%	23.9%	26.2%
Quality of commercial offer	32.3%	29.4%	25.9%	22.2%
Talent	13.1%	13.9%	14.3%	14.1%
Ethics and corporate responsibility	11.5%	12.9%	16.6%	16.6%
Internacionalization	9.2%	8.3%	11.6%	12.6%
Innovation	8.9%	10.0%	10.6%	11.4%

Source: Merco Ranking Ecuador, 2015.

We could assume that the crises related to the financial aspects of a company are those with the most significant impact on its reputation, of course, that in specific sectors such as the financial one, the sensitivity is even higher. Thus, the bank crisis of Ecuador, by the end of the 1990s decade, was partly caused by the lack of confidence in the financial system, which took several years to restore the confidence of the public.

Post-crisis Communication Strategies Focused on the Consumer

Once we have explored the different definitions of crisis, as well as the problems caused by the lack of crisis management plans - which would allow organizations to deal with them in a better way- we can argue that it is crucial not only the development, design, and implementation of a protocol of procedures for cases of crisis but also a better understanding of the point of view of the stakeholders and their emotions.

Confession and Denial as Post-Crisis Strategies

Prior studies that address the relationship between the use of post-crisis strategies and the positive responses of stakeholders demonstrates the effectiveness of confession strategies, which are characterized by a high level of responsibility, in comparison to the denial strategies in crises, especially when they can be prevented (McDonald et al., 2010). These results reduce the likelihood of raising anger in stakeholders and increase the level of sympathy, even in crises, in cases where the company offers a strategy based on confessing and explaining the facts and causes, and assumes responsibilities that the crisis implies.

In the case of a denial strategy, a company may choose to hide or lie about the crisis that is awarded to it. However, this can trigger harmful conflicts (Weiner, 1995). Some consequences involve legal matters such as personal or economic harm, in addition to negative evaluations of the reputation of the organization.

Within the confession scheme, some critical elements of post-crisis communication strategies contemplate the following steps and aspects (Gold & Weiner, 2000; Weiner, Graham, Peter & Zmuidians, 1991):

1) Acceptance of mistakes, or harmful acts by the company. It implies full acceptance of responsibility, including a public apology and appealing to the public's understanding.

2) Subsequent monitoring of the reactions of stakeholders and the public of the organization to develop rehabilitation or change strategies. For example, from past crises, an organization can review specific cases about a product or service involved in specific problems. The detailed review of these cases will allow the creation of analysis parameters for the reengineering of products, processes, or services in the company.

Therefore, it is not only important to recognize mistakes made at the business level, but also to generate learning from the crisis. These reflections imply further investigation around the reputation of the company and the reactions of the public.

Communication Post-Crisis Strategies Centered on the Consumer

Crisis communication plays an essential role in the management, both for the organization involved and its stakeholders. In the context of the crisis, several communication theories explain to public relations coordinators and professionals how significant communication responses should be offered during and after crises. One of these theories, The Theory of Situational Communication in Crisis (SCCT), suggests communication strategies based on the determination of the type of crisis and appropriate response to the situation (Coombs, 2007). However, criticisms of the SCCT model suggest that the prescribed strategy is more effective during a crisis. SCCT strategy focuses on the threat to the reputation and provides information first from the perspective of the organization, rather than the consumer. The theory focuses on a certain number of crises and response strategies to restore reputation to improve the role of crisis communication effectiveness, a strategy that considers post-crisis communication and learning opportunities are justified.

Learning from Past Mistakes and Communicate for the Renewal of the Business

The Discourse Renewal (DR) theory, operates on the premise that learning opportunities are inherent in crises. The DR proposes four objectives for crisis communication: organizational learning, ethical communication, prospective vision, and positive organizational rhetoric (Ulmer, Sellnow, and Seeger, 2012; 2017).

Failure is essential for organizational learning, and crises must be communicated to stakeholders and the public promptly, without delays. In transmitting accurate and appropriate information, the organization's leadership must use open, transparent, and impartial messages in order to empower interested parties in rational decision making. In this communication process, all reasonable alternatives should be offered as part of the discussion to avoid cohesion of the public against the company, brand, or organization. This strategy is usually more effective and applicable when there is previously a healthy, bidirectional, and positive relationship between the stakeholders and the organization before the crisis. An ethical renewal conversation elaborated from the discourse renewal is always based on the leadership and ethical character of the organization's leaders that flows naturally and realistically in the circumstances, rather than resorting to the elaboration of false promises. In this way, the messages must be flexible and focused on the audience with viable solutions that provide solutions to the problems that are a

consequence of the crisis. That is, focus on realistic and viable solutions that benefit the public and stakeholders of the organization (Ulmer et al., 2012; 2017).

The prospective vision of the DR focuses on future aspirations. As it is revised above, other crisis communication strategies focus on the current challenge. Instead, the DR crisis management focuses on learning about the experiences or events created by the crisis. This approach is known as an emphasis project, and it is defined as the fact/facts of the crisis from which it should be learned, but also the considered alternatives available for its solution. For the emphasis project, any practice or discourse of blaming events in the past is excluded. This optimistic view seeks a new sense of purpose and direction motivated by renewal. The positive organizational rhetoric of leaders presents a persuasive message of commitment and restoration based on learning opportunities and an improved and transformed vision for the organization. In a more collaborative model, leaders motivate stakeholders to act as part of the genesis of an organization in its' new and improved version (Ulmer et al., 2012: 2017).

In general, the theory of discourse renewal is that organizations can learn and improve from a crisis, that leadership can communicate honestly and ethically, and that the crisis response team can work to minimize damage to affected and develop a positive vision to move forward negatively. The organizations that can offer the most benefit to interested parties are those that can react with an appropriate crisis response strategy that not only addresses the immediate situation but also looks ahead with a vision for growth and development.

References

Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*. New York, NY: Springer-Verlag.

Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R., y Quevedo, Y. (2007). El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Revista Negotium*, (8), 100-132.

Coombs, T. W., y Holladay, S. J. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. En N. Ashkanasy, W. J. Zerbe & Hartel, C. E. J. (Eds.), *The effect of affect in organizational settings: Research on emotion in organizations* [Estudio exploratorio de las emociones de los públicos: afecto y crisis] (pp. 263–280). New York, NY: Elsevier.

Coombs, W. T. (2007). The development of the situational crisis communication theory. In T. L. Hansen-Horn, & B. D. Neff (Eds.), *Public relations: From theory to practice* [El desarrollo de la teoría de comunicación de crisis situacional] (pp. 262–273). Boston: Pearson.

Fombrun, C. J. (1995). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. [Reputación: Realización del valor de la imagen corporativa]. Harvard Business School Press. Boston.

Romani, S., Grappi, S., Zarantonello, L., & Bagozzi, R. P. (2015). The revenge of the consumer! How brand moral violations lead to consumer anti-brand activism. [La venganza del consumidor! Como las violaciones morales de las marcas llevan al activismo anti-marca] *Journal of Brand Management*, 22(8), 658-672

Frijda, N. (1986). *The emotions* [Las emociones]. New York, NY: Cambridge University Press.

McDonald, L. M., Sparks, B., y Glendon, I. A. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review* [Reacciones de los públicos ante una crisis de comunicación y sus causas en una compañía], 36, 263–271.

Merco Ranking Ecuador (2015). *Resultados de la 5ª Edición Merco Empresas Ecuador*. Recuperado de: <http://www.merco.info/ec/actualidad/resultados-de-la-5-edicion-merco-empresas-ecuador>

Niezink, L. W., Siero, F. W., Dijkstra, P., Buunk, A. P., y Barelds, D. P. H. (2012). Empathic concern: Distinguishing between tenderness and sympathy. *Motivation and Emotion* [Preocupación empática: Distinguiendo entre ternura y simpatía. Motivación y Emoción], 36, 544–549.

Lishner, D. A., Batson, D. C., y Huss, E. (2011). Tenderness and sympathy: Distinct empathic emotions elicited by different form of need. *Personality and Social Psychology Bulletin* [Ternura y simpatía: Las distintas emociones empáticas obtenidas desde distintas formas de necesidad], 37, 614–625.

Proaño, L. F. H. (2014). La cultura del emprendimiento y su formación.

Alternativas, 15 (1), 46-50. Recuperado el 18 de septiembre de 2018:
<http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/8>

Roseman, I. J. (1991). Appraisal determinants of discrete emotions. [Evaluación de las determinantes de emociones discretas] *Cognition & Emotion*, 5(3), 161-200.

Ulmer, R., Sellnow, T., y Seeger, M. (2012). Considering the future of crisis communication research: Understanding the opportunities inherent to crisis events through the discourse of renewal [Entendiendo las oportunidades inherentes a los eventos de crisis por medio del discurso de la renovación]. En W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 691–697). Reino Unido: John Wiley & Sons.

Ulmer, R., Sellnow, T., y Seeger, M. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4ta. ed.) [Comunicación de crisis efectiva: de la crisis a la oportunidad]. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility* [Juzgamientos de responsabilidad]. New York, NY: Guilford.

Gold, G. J., & Weiner, B. (2000). Remorse, confession, group identity, and expectancies about repeating a transgression. [Remordimiento, confesión, identidad grupal, y las expectativas sobre repetir una transgresión] *Basic and applied social psychology*, 22(4), 291-300.

Weiner, B., Graham, S., Peter, O., y Zmuidinas, M. (1991). Public confession and forgiveness [La confesión pública y el perdón]. *Journal of Personality*, 59, 281–312.

ENGLISH TRANSLATION