



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Estado del arte de la comunicación preventiva y gestión de crisis

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: López Montero, Darío Xavier

DIRECTORA: Córdova Camacho, Jhoana Raquel, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO TENA

2019



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2019

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Jhoana Raquel Córdova Camacho

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación “Estado del arte de la comunicación preventiva y gestión de crisis” realizado por Darío Xavier López Montero, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Darío Xavier López Montero, declaro ser autor del presente trabajo de titulación “Estado del arte de la comunicación preventiva y gestión de crisis”, de la Titulación de Comunicación Social, siendo la Mgtr. Jhoana Raquel Córdova Camacho, Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Darío Xavier López Montero

Cédula: 1500637135

DEDICATORIA

A mi Dios, por haberme dado la vida y la familia que tengo.

A mi mami, Elva Montero, quien me ha enseñado a luchar por la vida, y porque esa vida sea todo lo que nuestro corazón ha soñado. Me enseñaste mami, a nunca desistir cuando la meta ha sido fijada.

A mi héroe, mi fuerza, mi ejemplo y mi inspiración. Mi papi José Luis López, por ser el hombre de hierro que siempre ha empujado a la familia y a mí, para llegar a ser en la vida más grande que él, así como siempre me lo ha dicho.

A mis hermanos, que con su ejemplo de tenacidad, lucha y perseverancia lograron empujarme a que termine esta etapa de mi vida.

A mis hijas, mi fuerza motivadora, mi equilibrio, la extensión de mis sueños y el gran encargo que me hizo Dios.

Sin todos ellos mi esencia no habría podido construirse.

Darío Xavier López Montero

AGRADECIMIENTO

A mis compañeros de largas jornadas de estudio, a quienes no me hizo falta conocerlos en persona para conocer su alma, su esfuerzo y dedicación. Juntos construimos nuestra amistad entre las lágrimas de fracaso y de felicidad por cada pequeño gran paso conquistado. A ustedes, mi admiración y mi respeto amigos y colegas.

A mis amigos de la vida, a mis compañeros de trabajo y a muchos más, a quienes Dios me los puso en el camino para aprender de su sabiduría.

A todos infinitas gracias.

Darío Xavier López Montero

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
CRISIS. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS	
1.1. Concepto de crisis	7
1.2 Tipología de crisis.....	9
1.2.1 Tipología de Myers y Holusha.....	9
1.2.2 Tipología de Pearson y Mitroff	9
1.2.3 Tipología de Coombs	10
1.2.4 Tipología de Barton e Fearn-Banks	11
1.2.5 Tipología de Bakker	12
1.2.6 Tipología de Lerbinger	13
1.2.7 Tipología de Ferrer.....	13
1.2.8 Tipología de Coombs e Holladay	14
1.2.9 Tipología do Institute for Crisis Management	15
1.3 Gestión de crisis	15
1.3.1 Pre-crisis.....	17
1.3.2 Crisis.....	17
1.3.3 Post-crisis	18
CAPÍTULO II	
MODELOS DE GESTIÓN DE CRISIS	
2.1 Modelos de gestión de crisis.....	20
2.1.1 Modelo de Fink.....	20
2.1.2 Modelo Sistémico de Pearson y Mitroff	21
2.1.3 Modelo Informacional de Sturges	21
2.1.4 Modelo Simétrico de González Herrero y Pratt	23
2.1.5 Modelo Normativo de Lukazewski	23
2.2 Gestión de comunicación de crisis	24

2.2.1 Equipo y manual de gestión de crisis	25
2.3 Comunicación preventiva	30
2.4 Comunicación crisis	31
2.5 Estrategias de comunicación en situaciones de crisis	32
CAPÍTULO III	
CUADRO CONCEPTUAL	
3.1. Actores de la crisis: Las Organizaciones.....	36
3.2 La teoría de la organización	38
3.3 Cultura organizacional.....	39
3.4 Comunicación organizacional	40
3.5 Actores de la crisis: Los stakeholders.....	43
3.6 Variables de gestión de crisis: Liderazgo	44
3.7 Variables de gestión de crisis: Reputación	44
3.8 Gestión de crisis en el contexto organizacional: Comunicación interna	46
3.9 Gestión de crisis en el contexto organizacional: Comunicación externa y Relaciones Públicas	48
CAPÍTULO IV	
METODOLOGÍA	
4.1 Objetivos	
4.1.1 Objetivo general	51
4.1.2 Objetivos específicos	51
4.2 Hipótesis	51
4.3 Tipo de investigación.....	51
4.4 Instrumento.....	52
4.4.1 Unidades de estudio observadas.....	54
CAPÍTULO V	
ANÁLISIS Y RESULTADOS	
5.1 Comunicación organizacional	61
5.2 La gestión de crisis.....	62
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73

RESUMEN

Cuando una organización no gestiona correctamente la comunicación interna y externa, corre el riesgo de caer en crisis e incertidumbre, poniendo en riesgo la imagen corporativa. La mejor manera de evitar situaciones amenazantes para la empresa es mediante una correcta planificación y ejecución de estrategias de comunicación preventiva. El tema de investigación es “Estado del arte de la comunicación preventiva y gestión de crisis”. El objetivo general es elaborar un estado del arte, marco referencial sobre la gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis. La investigación tuvo un enfoque cualitativo e interpretativo, de tipo documental. Para recolectar información bibliográfica se diseñó una matriz, misma que fue trabajada en función de variables principales y secundarias. Se concluye que, con el paso del tiempo, la comunicación preventiva ha llegado a convertirse en una herramienta clave en la gestión dentro de las organizaciones a nivel mundial y en nacional.

PALABRAS CLAVES: Comunicación; preventiva; gestión; crisis.

ABSTRACT

When an organization does not correctly manage internal and external communication, it runs the risk of falling into crisis and uncertainty, putting the corporate image at risk. The best way to avoid threatening situations for the company is through proper planning and execution of preventive communication strategies. The research topic is "State of the art of preventive communication and crisis management". The general objective is to elaborate a state of the art, referential frame on the management of preventive communication and communication in crisis. The research had a qualitative and interpretative approach, of documentary type. To collect bibliographic information a matrix was designed, which was worked according to main and secondary variables. It is concluded that, with the passage of time, preventive communication has become a key tool in the management of organizations worldwide and nationally.

KEYWORDS: Communication; preventive management; crisis.

INTRODUCCIÓN

Al hablar de comunicación y gestión de crisis es usual la generación de dudas reiterativas en torno a la función de la comunicación como herramienta de prevención de crisis. ¿Cuál es el rol que desempeña la comunicación dentro de una empresa en una situación de crisis? ¿Qué acciones realiza el departamento de comunicación? La comunicación preventiva es considerada como una herramienta proactiva, en la cual las organizaciones deben poner especial énfasis para evitar futuros problemas que podrían suscitarse de manera inesperada, y ante los cuales se debe establecer actividades que permitan evitar su aparición convirtiéndose en una crisis de alto impacto; en otras ocasiones la crisis se da sin anuncios previos y es allí cuando los gestores de comunicación utilizan estrategias reactivas para minimizar el impacto de la situación que pone en riesgo la imagen y reputación de la organización.

En situaciones conflictivas para la organización es el público interno la primera columna que le permite resistir el impacto, de ahí la importancia de que el público interno esté comprometido con la organización. En un estudio realizado por Valdivieso (2011) se ha verificado que una eficiente comunicación interna tiene gran importancia, porque les permite a los públicos mejorar su desempeño y por ende mejora el ambiente de trabajo.

Por su parte Sanjuán (2007) de la Universidad de Coruña, en su trabajo de investigación llega a la conclusión que la comunicación de crisis facilita el diseño de estrategias preventivas y protocolos de comunicación que permitan controlar los efectos de la crisis en la opinión pública y, en consecuencia, minimizar los daños inevitables; por lo tanto recomienda que se tiene que trabajar arduamente en la comunicación preventiva, que no es más que tener protocolos y mantener una planificación correcta de los canales de comunicación. Resalta que por simple que parezca, esta falta de planificación y protocolos afecta entre el 60 y 70% de las empresas, quienes terminan enfrentando alguna situación de crisis comunicacional.

El presente estudio tiene como finalidad realizar un estado del arte sobre la gestión de comunicación preventiva y de gestión de crisis dentro de las organizaciones, este trabajo se realiza a través de un levantamiento teórico de los principales autores que dedican su investigación al tema. Además, se propone una base de datos de las empresas públicas del Ecuador que cuentan con departamento de comunicación, para lo cual se partió de una investigación documental, es decir, recopilar información ya existente sobre el tema. La información obtenida procede de diversas fuentes que se las considera confiables.

El informe del trabajo de titulación está compuesto por cinco capítulos, que se detallan a continuación:

En el capítulo I. Crisis. Comunicación y gestión de crisis, se realiza un análisis del tema de crisis, los diversos tipos de crisis que puede enfrentar una empresa; se establece también el análisis sobre la gestión de crisis y cada uno de sus momentos: pre-crisis, crisis, post-crisis.

En el capítulo II. Modelo de gestión de crisis, se habla sobre los diversos modelos de acuerdo a varios de los creadores como Fink, Pearson y Motroff, Sturger, Gonzáles Herrero y Pratt, Lukazewksi. Se analiza importante bibliografía relacionada con la gestión de comunicación de crisis, el equipo y manual de gestión de crisis. Se ha considerado importante también analizar sobre la comunicación preventiva, la comunicación en crisis y se dan a conocer algunas estrategias de comunicación en situaciones de crisis.

Capítulo III. Cuadro conceptual. Contiene importante información sobre los diversos actores de la crisis, la teoría de la organización, se detalla temas relacionados con la cultura y comunicación organizacional, se amplía la información sobre los actores de la crisis, las diversas variables de gestión de crisis, y también la forma de gestionar la crisis en el contexto organizacional desde la perspectiva de la comunicación interna y externa.

Capítulo IV. Metodología. Se pone de manifiesto la estructura metodológica de la cual se compone la presente investigación; se detalla el tipo de estudio realizado, los instrumentos empleados y las unidades de estudio observadas.

En el capítulo V. Análisis y resultados. Se presenta un apartado en el cual se hace un análisis comparativo entre las diversas teorías consultadas, a más de emitir un criterio personal sobre las diversas temáticas relacionadas con la gestión de crisis. Para lograr una mejor comprensión del capítulo se utiliza infografías elaboradas por el investigador. Al final del capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó al finalizar la investigación, tomando en cuenta los objetivos específicos establecidos inicialmente. En base a las conclusiones se realizan algunas recomendaciones. Se detalla también las fuentes bibliográficas consultadas y en las cuales se fundamenta la investigación.

El contenido de cada capítulo es importante, porque se trata de información confiable y de un análisis crítico sobre el papel que cumple la comunicación para prevenir y gestionar crisis que pueden presentarse de manera inesperada dentro de una empresa.

CAPÍTULO I
CRISIS. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS

1.1. Concepto de crisis

La palabra crisis tiene un origen griego *krinein*, que significa examinar o decidir. Este concepto tiene una connotación polisémica. La crisis se constituye como una etapa de cambio que genera un conjunto de transformaciones, que, a su vez, producen un alto nivel de incertidumbre en un contexto determinado, influyendo en las personas, quienes al no saber con certeza qué es lo que puede ocurrir, enfrentan temor e inquietud respecto a su estabilidad en un tiempo y espacio determinado (Beinstein, 2008).

Una situación de crisis se caracteriza por contradicciones y ruptura, plena de tensiones y desacuerdos, que hacen que los individuos y los grupos vaciles acerca de la línea de conducta que deben adoptar , porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o incluso algunas veces están desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrecen los intereses y las ideas que surgen del cambio, sin que sea posible sin embargo pronunciarse claramente sobre la justeza y la eficacia de las nuevas vías. (Felice, 2016, p.22)

Es una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados. La crisis se identifica con claridad en el momento en que es una experiencia de inseguridad, actual o potencial, acerca del poder o posición de una persona, de un grupo de personas, de un área formal en una organización, de una corporación o de toda una sociedad

Para Enrique (2007), la palabra crisis implica evaluar, juzgar o decidir y está asociada “momentos de cambio, momentos de ruptura que puede producir este cambio. Pero sobretodo, cuando se trata de un cambio repentino, lo que conlleva a situaciones de incertidumbre y suspenso por no saber cómo concluirá ese cambio” (p.100). Este criterio es compartido por Piñuel (1997) para quien una crisis ponen en peligro su imagen, prestigio y reputación, por lo que es fundamental que las organizaciones aprendan a reaccionar de manera inmediata, para salvaguardar su equilibrio interno como organización y externo ante sus públicos, tal como ocurre con los medios de comunicación, que ante una situación de crisis buscan obtener la información más completa respecto al suceso ocurrido, influyendo en la construcción de la opinión pública de las personas respecto a dicha entidad.

En situaciones de crisis, los medios de comunicación tienen el poder de contribuir a que la imagen y credibilidad organizacional se fortalezcan, o por el contrario afectarla de manera negativa de acuerdo a su propia percepción e interpretación de la calidad información que les sea facilitada por parte de la empresa o institución, razón por la cual es importante que la

organización pueda evaluar aquellos riesgos que podría enfrentar dentro de su gestión y administración.

En el proceso de detección de riesgos, Cervera (2004) manifiesta que las situaciones riesgosas son aquellas que inciden negativamente en la imagen corporativa, así como en la calidad de los productos o servicios de una organización y que despiertan la atención de los medios de comunicación, así como aquellos cambios que afectan el proceso productivo, de distribución o atención al cliente, afectando de manera directa sobre las conductas y decisiones tomadas internamente.

Sin embargo las situaciones de riesgo pueden variar entre una y otra empresa o institución, sobre todo si se toma en consideración las acciones establecidas por la organización entre las cuales se sitúan principalmente el desarrollo de una profunda investigación sobre los factores de peligro tanto interno y externo que pueden afectar a su estabilidad, medir el nivel de impacto, y establecer actividades comunicacionales que permitan enfrentar dicha situación, tomando en cuenta el contexto en el cual se genera dicha crisis y los actores involucrados.

Es importante señalar el criterio de Báez (2000) cuando dice que “el fenómeno de crisis puede generarse en toda clase de contexto, incluyendo el organizacional y empresarial, afectando a diversos intereses de quienes están implicados en este sector; puede, además, dificultar la toma de decisiones seguras y estables” (p.21), esto quizá se debe al temor de las consecuencias que pueden producirse a corto o largo plazo, precisamente por esta razón las empresas y organizaciones suman sus esfuerzos para establecer herramientas que permitan responder y actuar de inmediato frente a todas aquellas crisis que pueden presentarse de manera inesperada, ya sea por factores internos o externos, y que pueden afectar su estabilidad, así como la imagen que proyectan hacia sus audiencias, y al sector de mercado al cual pertenece.

En resumen, la crisis es considerada como un factor de cambio, en esta ruptura la comunicación resulta sumamente importante para lidiar con las situaciones de crisis mediante el control, manejo y transmisión de la información. La presencia de una crisis genera una imagen negativa en la organización. En situaciones críticas, de cualquier índole, es clave contar con una herramienta comunicativa que ayude a manejar de manera asertiva y responsable la entrega de información a todos los niveles y la calidad de la misma de modo que esta no ponga en riesgo la gestión y estabilidad de la empresa o institución.

1.2 Tipología de crisis

La comunicación en situación de crisis plantea actividades y estrategias que permiten enfrentar estas dificultades y garantizar la estabilidad de la imagen que presenta a los públicos con los cuales se relaciona de manera permanente o cotidiana. A través de la comunicación se selecciona de forma correcta la información que desea transmitir la organización interna y externamente, esto permite establecer el control sobre la situación de crisis, así como afianzar la imagen corporativa como una entidad estable dentro de su determinado contexto social.

A continuación, se exponen las distintas formas de clasificar las situaciones de crisis:

1.2.1 Tipología de Myers y Holusha.

Myers y Holusha (1986) consideran que en una empresa tomando en cuenta las diversas características de las actividades y quienes la conforman, pueden existir tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas. Precisamente una de las más comunes en la actualidad es la crisis crónica, porque existen casos en que no se atienden a tiempo por considerar que son situaciones no apremiantes, o puede ser que se ignoren o se vaya postergando su solución. Si el problema persiste durante mucho tiempo es posible que pueda llegar a considerarse normal del funcionamiento organizacional sin prever que cuando estalle, sus consecuencias pueden ser mucho peores que si se toman medidas rápidas.

1.2.2 Tipología de Pearson y Mitroff.

Para Pearson y Mitroff, la crisis se produce por varios factores propios del entorno como:

- Técnico (ataques informativos externos como pérdida de información, falsificación, violación de copyright).
- Económico (ataques económicos externos como extorsión o sobornos).
- Humano (factores psicopatológicos como terrorismo, imitadores, sabotaje, secuestro, entre otros).
- Social (problemas de recursos humanos como moral deficiente, sustitución de ejecutivos, daños a la imagen corporativa) (Enrique, 2007).

Pearson y Mitroff (1995) señalan que la gestión efectiva de las crisis organizacionales implica dirigir las cinco fases distintas por las que pasa cualquier crisis:

- Detección de señales
- Preparación y prevención
- Contención de daños
- Recuperación y aprendizaje.

La primera fase, *detección de señales*, incluye la percepción de señales de detección temprana que anuncian la posibilidad de crisis o primera ocurrencia. La segunda fase, *preparación y prevención*, implica hacer todo lo que sea posible para evitar las crisis y para prepararse para las que ocurran. La tercera, *contención de daños*, tiene como objetivo evitar que una crisis afecte partes no contaminadas de una organización o de su medio ambiente. Una vez, en la cuarta fase, *la recuperación* significa programas de reanudación de la actividad a largo plazo y corto plazo diseñados para volver a la normalidad. *El aprendizaje*, por su parte, implica hacer un examen de las experiencias propias y aún ajenas, durante la crisis.

1.2.3 Tipología de Coombs.

Las crisis pueden presentarse por una variedad de causas que a su vez generan diversos efectos. Según Coombs existen cuatro tipos de crisis, que está relacionado en un marco de agentes externos, usuarios, afectados y no afectados, suelen dejarse guiar por directrices emocionales a la hora de atribuir la responsabilidad de una situación o crisis.

- *Faux Pas*: o *metedura de pata*. Iniciadas por agentes externos que pretenden enfrentarse a una organización, aprovechando un error cometido por ésta o por un miembro de ella (manifestaciones, boicots...)
- Accidentes: suceso inintencionado que ocurre durante el normal desarrollo de sus operaciones organizacionales. Incluye en este aspecto actos naturales y de errores de inducción humana.
- Transgresiones: acciones intencionales tomadas por una organización a sabiendas del riesgo y la posibilidad de herir.
- Terrorismo: Acciones intencionales llevadas a cabo por actores con la finalidad de herir a la organización directa o indirectamente.

A más de ello, Coombs (1995) establece algunos puntos como atribuciones de responsabilidad:

- Veracidad de las pruebas: refiriéndose a las pruebas de si el evento-crisis ha ocurrido y si este es verdadero, falso o ambiguo.
- Daño: clasificado en severo o menor. Severo es el daño que incluye heridas graves, muerte, o daños masivos a la propiedad, mientras que menor es el daño que incluye heridas leves o daños a la propiedad. Los públicos en este punto se dividen entre víctimas y no víctimas.
- Interpretación de la historia: positiva o negativa. Una historial de crisis similares hace que la causa de la aparición de las crisis se vea como permanente o

1.2.4 Tipología de Barton e Fearn-Banks.

De acuerdo con Fearn-Banks (1996), establecen una tipología de crisis en función de los escenarios que pueden desencadenar en situaciones de crisis:

Laurence Barton (1993)	Kathleen Fearn-Banks (1996)
<ul style="list-style-type: none"> - Fallos tecnológicos - Terrorismo - Producto manipulado - Atentado hostil - Malversación de fondos - Accidentes medioambientales - Disparos o crímenes - Inesperada terminación o dimisión - Accidentes industriales - Retirada de un producto debido a temas de seguridad. - Protestas de la comunidad o consumidores. - Denuncias por publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición. - Discriminación por edad - Abuso del alcohol - Quiebra - Boicot - Soborno - Derrame de residuos químicos - Contaminación - Abuso de drogas - Tráfico de drogas - Malversación de fondos - Explosión - Fuego - Inundación - Huracanes - Pleitos - Fusiones - Secuestro

falsa interpuesta por competidores

- Una investigación en contra de un producto de la empresa y se publica en los medios de comunicación.

- Asesinatos
- Legislación negativa para la empresa
- Cierre de una planta
- Fracaso de un producto
- Protestas
- Acoso sexual
- Robo
- Huelga
- Suicidio
- Accidente de transporte

Cada uno de los hechos que mencionan los autores puede y seguramente sucederá, pero no se sabe cuándo, por lo tanto, recomienda que cuando se den esas situaciones es más apropiado pensar negativamente que hacerlo en positivo para poder efectuar una óptima gestión de crisis, ya que estos sucesos conllevan resultados potencialmente negativos y que afectan principalmente a la imagen de la empresa, pudiendo provocar consecuencias lastimosas sobre sus públicos.

Es importante que los ejecutivos tomen medidas de prevención de crisis, para evitar que hechos inesperados ponga en riesgo a la empresa. Se tiene que estar preparado y llevar una comunicación efectiva para que situaciones adversas no se presenten, y en caso de que la crisis aparezca en un momento determinado se tiene que saber como actuar y manejar la situación. De ahí la importancia de poseer un plan de gestión de crisis.

1.2.5 Tipología de Bakker.

Según Bakker (1997) la tipología de la crisis se puede diferenciar en cuatro campos genéricos:

- Producto o servicio. - Aunque los productos o servicios sean investigados, existe siempre alguna posibilidad de que fallen, porque pueden verse contaminados, pueden darse problemas con alimentos o artículos farmacéuticos, Todo ello puede socavar, perjudicar destruir la imagen de la empresa y la confianza que se tiene en sus productos.
- Fallo o interrupción de un proceso. - En ocasiones pueden existir incidentes que, aunque la empresa esté dotada de avances tecnológicos y de equipos sin embargo

hay situaciones que no se pueden evitar ni controlar.

- Fallo motivado por un empleado. - A pesar de los avances informáticos y robótica, las empresas igual requiere del trabajo de personas. La aptitud y fiabilidad de sus empleados influyen en el ambiente empresarial, pero un error humano o las intenciones consideradas maliciosas o delictivas pueden producir una crisis.
- Temas vinculados específicamente a una empresa o industria. – Cualquier empresa puede convertirse en el centro de atención del público y los medios de comunicación. Hay sectores que están más vigilados por la opinión pública (Enrique, 2007).

1.2.6 Tipología de Lerbinger.

Lerbinger (1997) clasifica en siete tipos diferentes a la crisis que pueden darse en una empresa, y todas se relacionan con el origen de surgimiento; dichos tipos son:

- Crisis naturales
- Crisis tecnológicas
- Crisis de confrontación.
- Crisis de malevolencia.
- Crisis de gestión de valores sesgados.
- Crisis de decepción.
- Crisis de gestión de mala conducta.

Cualquiera que sea la causa del origen de la crisis, es importante que los responsables de la empresa o el departamento de comunicación sepa hacer frente de la mejor manera, evitando de dichas situaciones críticas ocasionen daños severos a la organización. Se tiene que considera que la crisis se presenta sin avisar, por lo tanto, se tiene que estar prevenidos, pues una buena gestión de comunicación no sólo puede paliar sus efectos, sino que, además, con la adecuada gestión del plan puede llegar a convertirse en un futuro beneficio para la empresa, reforzando su imagen pública y su posición con respecto a la competencia.

1.2.7 Tipología de Ferrer.

La tipología que señala Ferrer (2000, citado en Enrique, 2007), agrupa algunos tipos de crisis, según su posibilidad de preverla, consecuencias y su forma o evolución:

- Previsión
 - o Previsible (puede prevenirse a causa de los factores que anuncian su riesgo potencial como una huelga)
 - o Imprevisible (situaciones no deseadas, difíciles de detectar como un sabotaje, incendio, entre otras).

- Consecuencias
 - o Leve (situaciones de corta duración con un impacto mínimo como una pequeña reestructuración del personal o un accidente si consecuencias graves)
 - o Aguda (situaciones que producen un enorme impacto negativo como un accidente en la planta de producción).

- Forma
 - o Naciente (situaciones que se pueden predecir a través de tendencias, rumores o comentarios, ya que son posibles de abordarlas a tiempo y generar soluciones)
 - o Súbita (situaciones de carácter agudo que no permiten analizar las causas y establecer un plan de acción previo).

Cualquiera que sea el tipo de crisis, puede durar mucho tiempo, fomentando especulaciones tanto desde el interior como exterior de la organización, y suelen ser difundidas por los medios de comunicación.

1.2.8 Tipología de Coombs e Holladay.

Coombs e Holladay (2002) introducen la teoría de la Atribución de Responsabilidad de las Crisis, con respecto al desarrollo de una crisis. La clasificación es la siguiente:

- Crisis con víctimas: crisis de mínima responsabilidad atribuida; desastres naturales; rumores; violencia en el lugar de trabajo; manipulación de productos/violencia.

- Crisis accidentales; baja responsabilidad atribuida; desafíos. - Públicos que señalan a la organización que está trabajando de manera inapropiada. Accidentes por errores técnicos: equipo o tecnología que fallan y ello causa un accidente industrial. Error técnico en un producto lesivo: equipo o tecnología que al fallar han causado que un producto sea defectuoso y potencialmente lesivo.

- Crisis previsible: Fuerte responsabilidad por la crisis. Accidentes por errores humanos. Daños provocados por un producto debido a errores humanos. Error

organizacional: produce que los públicos/usuarios estén en peligro y violación de la ley.

1.2.9 Tipología do Institute for Crisis Management.

De acuerdo con el Institute for Crisis Management, los tipos de crisis dentro de una organización los divide atendiendo a sus causas:

- Operativas: comprenden accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales, etc.
- De gestión: las derivadas de conflictos laborales, discriminación, juicios, etc.

Es importante que los encargados de administrar las empresas, los profesionales de relaciones públicas y comunicación, líderes de operaciones aprendan a prevenir, responder y mitigar efectivamente las crisis a través de cursos de certificación de gestión de comunicación de crisis que se dan precisamente en el Institute for Crisis Management, tal como ya lo han hecho diversos ejecutivos y equipos de gestión para liderar antes, durante y después de una crisis con una variedad de servicios.

El Institute for Crisis Management capacita a los ejecutivos sobre la planificación de crisis y preparación, evaluaciones de vulnerabilidad y riesgo, planes de comunicación de crisis, ejercicios de gestión y simulación, portavoz – formación en medios; monitoreo, análisis e informes de redes sociales y principales, entre otros temas en donde se basa la comunicación como factor principal para prevenir, afrontar y solucionar las crisis que se dan con públicos internos y/o externos.

1.3 Gestión de crisis

Una gestión efectiva de la crisis permite determinar e identificar los asuntos o ámbitos más vulnerables que puedan transformarse en situaciones críticas, esto quiere decir prevenir, evitar o al menos minimizar situaciones de riesgo, lo que se denomina como una comunicación planificada con el fin de resguardar el patrimonio, imagen y reputación de la empresa.

Es necesario mencionar que, la comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad que a menudo, no se quiere reconocer y es la falta de una dirección y coordinación eficaz de la comunicación. Se debe tener muy claro que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad de la misma (Vilanova, 2004).

Una eficiente gestión de la comunicación entre todos los miembros de una empresa u organización es necesaria para prever crisis (Wigodski, 2010). La comunicación interna en las organizaciones está inmersa en los valores y hábitos, es decir, en la cultura organizacional como fundamento de la concepción de la organización y sirve para que la misión sea compartida por todos. En este sentido, la cultura y forma de actuar de las personas son el aspecto clave dentro de una crisis, al punto que la comunicación empieza a trabajar simultáneamente con otras disciplinas como la psicología, a fin de establecer mensajes enfocados en informar, pero al mismo tiempo disminuir la percepción del impacto de un riesgo.

La gestión de comunicación en crisis abarca los procesos derivados de la interacción humana con la naturaleza y las tecnologías en busca de un freno a la crisis y evitando la pérdida de capital. La gestión de la comunicación en crisis es una herramienta que establece medidas ante los problemas que puedan detonar una crisis.

Wigodski (2010) dice que, se debe contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa. La aparente normalidad puede preceder a los tres grandes tipos de crisis organizacional – los ataques a la empresa de parte de agentes externos o internos; los accidentes que ponen en riesgo a cualquiera de los stakeholders; y las acciones dañinas por parte del personal de la empresa – hacen necesario implementar un sistema sensor del riesgo de crisis, así como los planes de administración y de comunicación de la crisis.

Remy (2016) sostiene que, mediante la gestión de crisis, la organización puede identificar la naturaleza de cada uno de los problemas que podrían suscitarse a futuro, así como los posibles efectos sobre su trabajo, imagen corporativa o institucional, y los actores con quienes interactúa de manera interna y externa, que influyen de manera directa sobre su gestión.

A lo largo de la investigación se logró dilucidar que precisamente y gracias a la aplicación de una correcta gestión de crisis es posible llevar a cabo un mapeo de riesgos que permite identificar elementos negativos que puede afrontar una organización a fin de controlarlos con un esfuerzo significativamente menor y reduciendo costes. Enrique (2007) anota que la gestión de crisis tiene tres funciones primordiales:

- Tomar medidas preventivas en comunicación de crisis para evitar o reducir la posibilidad de una.
- En caso de afrontar una crisis, disponer de una respuesta planificada y organizada con antelación (Plan de gestión de crisis).
- Llevar a la empresa a continuar de manera viable tras una crisis.

En conclusión, en las organizaciones pueden presentarse casos de crisis entre trabajadores y jefes, trabajadores y trabajadores o entre los mismos jefes, pudiendo estar relacionados con diversos ámbitos: económicos, sociales, religiosos, etc. Cualquiera que sea el tipo de crisis, pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa.

1.3.1 Pre-crisis.

En esta fase es donde se comienza a identificar los primeros signos de una posible crisis. Es en esta fase, donde se debería realizar una primera evaluación de los riesgos, ya que si se consigue dar una respuesta a tiempo, quizás se pueda contrarrestar el riesgo potencial de derivar en crisis, o por lo menos, establecer los mecanismos que indica el plan de gestión de crisis y así estar preparados para la acción (Enrique, 2007). Ésta sería la situación ideal, pero probablemente los directivos de la empresa no perciben estas señales de posible riesgo, o simplemente no se le preste atención.

Para prevenir la crisis Palmitessa (2012) sugiere que el comunicador se encargue de orientar a la alta gerencia sobre:

- Alertas tempranas y monitorización del entorno
- La gestión de asuntos y riesgos potenciales
- Respuestas de emergencia

1.3.2 Crisis.

Cuando la empresa se encuentra en esta fase, es porque no fue posible evitar que determinada situación se produjera, o bien, no se ha sabido detectar los primeros síntomas a tiempo y ahora tienen que hacer frente de manera eficaz para evitar que la reputación de la empresa se vea afectada. Una crisis es cuando ha salido a la luz pública una situación inesperada.

Los medios de comunicación juegan un papel muy importante en toda esta situación, puesto que se convierten en las vías principales para difundir todo lo que le ha ocurrido a la empresa. Por lo tanto, es importante facilitarles la información exacta y real, ya que no es bueno que se de una imagen de barrera frente al exterior. Cuando las empresas no cuentan con un plan de gestión de crisis, es donde más repercusiones se dan ante los medios de comunicación (Enrique, 2007).

Cuando se presente una crisis que no pudo ser detectada o prevenida a tiempo, lo que la organización debe evitar es que los daños que se han producido debido a las causas de la crisis sean mayores y actuar de modo que esta situación dure el menor tiempo posible. Stella (2008) sugiere que ante estas situaciones se debe empezar por reconocer la crisis, poner en práctica los sistemas de activación/respuesta, y gestionar de manera efectiva la crisis.

1.3.3 Post-crisis.

Luego de la crisis que ha tenido que vivir la empresa, se vuelve a la calma, emprendiéndose una fase de recuperación. Es el momento de aprender de la experiencia, que como señala Nández (2015) “es algo más fácil de decir que de hacer” (p.32). Es aquí cuando la gerencia debe analizar de forma exhaustiva si es que las medidas tomadas funcionaron bien o no, quién necesitó de apoyo y lo obtuvo, y quien necesitó apoyo y no lo consiguió.

En esta etapa se viene la reanudación y recuperación del negocio, evaluando y modificando aquello que no dio buenos resultados. Se tienen que adoptar mejorar en el plan de gestión de crisis, y en caso de no contar con este recursos se tendría que disponer a elaborarlo para así estar prevenidos para fututos eventos inesperados.

CAPÍTULO II
MODELOS DE GESTIÓN DE CRISIS

2.1 Modelos de gestión de crisis

Varios son los modelos que se han establecido para hacer frente a una crisis. Aunque se debe tener claro que no todas las crisis son iguales, ni en causas, ni en efectos, y, por tanto, no se puede aplicar una fórmula única para manejar una crisis empresarial. De acuerdo con Enríquez-Cruz (2018), para actuar ante una crisis se debe considerar que cada organización tiene una naturaleza distinta y responde a su entorno empresarial; además, que la comunicación se ajusta a las características de la empresa y su entorno.

Bajo el mismo contexto, Cárdenas (2015) señala que para gestionar una crisis es importante saber actuar, porque la gravedad y la rapidez con la que aparecen las crisis, las convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización y los efectos colaterales que conllevan: tensiones y conflictos internos.

La gestión de comunicación en crisis resulta ser la habilidad y/o capacidad que demuestra la empresa para reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.

2.1.1 Modelo de Fink.

Fink (1986) fue uno de los primeros investigadores en examinar las crisis desde una perspectiva estrictamente organizacional. El autor creó un modelo que se refiere al ciclo de vida de una crisis y también es pionera en identificar y organizar el desarrollo en diferentes fases:

La primera se llama prodrómica cuando la organización está en una posible situación de crisis y las primeras señales de advertencia de esta se manifiestan; entonces la fase aguda comienza cuando ocurre la crisis; la tercera fase, crónica, se relaciona con el período de recuperación, que incluye las preocupaciones derivadas de la anterior. Finalmente, está la fase de resolución cuando la organización vuelve a entrar en rutina normal. Este es un modelo con poder predictivo, que facilita las fases previas a la crisis y dar respuesta a las situaciones problemáticas. (Martorell, 2014, p.142)

Así mismo, Fink (1986) considera que se puede considerar crisis a cualquier situación que corre el peligro de aumentar en intensidad, ser objeto de inspección, interferir en el desarrollo de la empresa, pone en peligro la imagen organizacional, afectar los resultados financieros.

En resumen, el Modelo de Fink pretende que la organización esté preparada para hacer frente a las crisis, pero lo más importante es evitar que estas sucedan, a través de una buena gestión de la comunicación.

2.1.2 Modelo sistémico de Pearson y Mitroff.

Referente al modelo sistémico que proponen Mitroff y Pearson (1995) se refiere a la gestión efectiva de las crisis organizacionales en el sentido de dirigir las cinco fases distintas por las que pasa cualquier crisis:

- Detección de señales
- Preparación y prevención
- Contención de daños
- Recuperación y aprendizaje

En el caso de la primera fase, incluye la percepción de señales de detección temprana que anuncia la posibilidad de la crisis; la preparación y prevención ayuda a evitar las crisis y/o estar preparados para afrontarlas cuando lleguen; la contención de daños evita que una crisis afecte partes no contaminadas de una organización o de su medio ambiente. Cuando se habla de aprendizaje implica hacer un examen de las experiencias propias y ajenas, para implementar los cambios que sean necesarios (Mitroff y Pearson, 1995 citado en Palmitessa, 2012).

Toda actividad supondrá de potenciales problemas, los cuales debemos de identificar de antemano para evitarnos sorpresas desagradables en el camino. Habiendo identificado correctamente los conflictos potenciales, se puede controlar las crisis con un plan de contingencia.

2.1.3 Modelo informacional de Sturges.

Es Sturges (1994) quien cumple con la línea de pensamiento de Fink (1986) en la estructuración del modelo de gestión de crisis. Un modelo informativo en el que sostiene que

las crisis tienen un ciclo de vida, constituido por cuatro fases: construcción, emergencia, declive y finalización.

Sin embargo, el modelo de Sturges (1994) difiere de los anteriores al correlacionar el proceso de gestión de crisis con la formación de la opinión pública sobre el evento crítico. Por lo tanto, suponiendo que la gestión efectiva de crisis se traduzca en partes interesadas y el consiguiente mantenimiento de sus relaciones, durante todo el proceso de gestión de crisis y presentación de informes, se debe prestar especial atención a atención a las siguientes categorías de información:

- Información instructiva, es decir, información que “les dice a las personas afectadas por la crisis cómo deben comportarse físicamente y reaccionar ante la crisis” (Mendes et al., 2006, p.52);
- Información de ajuste, “la que ayuda a las personas a sobrellevar psicológicamente con la magnitud de la situación de crisis (...) »(Mendes et al., 2006, p.52);
- Información de internalización, es decir, “lo que la gente usará para formar una imagen sobre la organización (...) »(Mendes et al., 2006, p.52).

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una estrategia de planificación e información apropiado y activado en cada etapa del desarrollo de crisis. En consecuencia, Sturges (1994) propone su modelo de comunicación de crisis a través de una fórmula, que contiene tres variables independientes:

$$RO = k + CSD + CCS + CCI + e$$

En el modelo del autor, RO es la variable independiente que representa la opinión de que permanece entre los constituyentes del público como resultado de la comunicación sobre el conductas y actitudes del público proceso de intervención en crisis. La segunda variable independiente, CSD, tiene que ver con la dimensión de comunicación de crisis, que se considera a la luz de la importancia de la situación de crisis en términos de la magnitud del resultado potencial; la urgencia con respecto a la necesidad de una respuesta rápida y la incertidumbre con respecto a probabilidad de consecuencias esperadas (Mendes et al., 2006).

La llamada variable CCS es la estrategia de comunicación de crisis que resulta de la combinación de las tres variables anteriores. El CCI tiene que ver con la fórmula y métodos para implementar la comunicación de crisis. (Mendes et al., 2006). Por lo tanto, la variable e

representa el error de la función.

2.1.4 Modelo Simétrico de González Herrero y Pratt.

En el Modelo Simétrico, creado por Herrero y Pratt (1996), señalan que en la comunicación de crisis debe considerarse como un proceso de gestión integrado para mediano y largo plazo, que incluye en una perspectiva simétrica a los actores públicos de la organización.

Así, como en el modelo informativo Sturges (1994), enfatiza la información recibida por partes interesadas, para lograr una comunicación efectiva de crisis, Herrero y Pratt parten de dos supuestos: el primero va en contra de los modelos de Fink (1986) y Sturges (1994), en el sentido de que entiende que cualquier crisis tiene un ciclo de vida y eso puede ser influenciado. Sin embargo, los autores realizan un enfoque diferente cuando argumentan que la mejor estrategia para evitar una noticia negativa es el desarrollo de actividades socialmente responsables, que impulsan la reputación organizacional basada en una visión simétrica de las relaciones entre una organización y sus audiencias (Mendes et al., 2006).

Por lo tanto, los autores sugieren tres principios con respecto a las fases de desarrollo de una crisis, la gestión de los asuntos (fase previa a la crisis), planificación de prevención (pre-crisis y fases de crisis) y finalmente implementación (fases crisis y poscrisis).

2.1.5 Modelo Normativo de Lukazewksi.

El modelo normativo de Lukazewksi (1999) propone que quienes definen los estándares de acción en tiempos de crisis no es la organización sino los constituyentes, es decir, cuánto más grave es el fenómeno de la crisis, mayor es la probabilidad de que sean impuesto por las víctimas, los gobernantes y los medios de comunicación. El autor argumenta que las prioridades deben ser definidas por la organización, así como los componentes que tendrán el mayor impacto y describirán el desempeño de los gestores de crisis.

Lukaszewski señala que una crisis gestionada con éxito tiene indudablemente que seguir las siguientes seis reglas:

- Liderazgo activo desde el principio, con la toma de decisiones competentes y la acción de parte de los más altos líderes organizacionales;
- Enfoque jerárquico, comenzando con una respuesta rápida y apropiada a la mayoría directamente afectado por la situación;

- Estrategias de recuperación de reputación y reputación;
- Los planes de contingencia se probarán continuamente a través de ejercicios y simulaciones.
- Autorización previa, como objetivo principal de toda preparación ante crisis para que la organización puede reaccionar inmediata y exitosamente a los fenómenos de crisis con poca ayuda externa;
- La primera respuesta concluyente debe demostrar: apertura, capacidad de respuesta, honestidad y empatía, con intercambio de información, lo que reducirá la influencia de los medios y hacer que las víctimas y sus familias se sientan más cómodas con la situación (Mendes et al.,2006).

Se puede concluir que la mayoría de los autores están de acuerdo en que las crisis pasan por un ciclo de desarrollo, una idea que nos permite comprender que el fenómeno de la crisis no es lineal o estático. También parece estar de acuerdo que antes de que estalle una crisis hay un momento dónde las señales pueden ser detectadas y consecuentemente puestas en su lugar para detener los daños. Luego hay una fase de reconocer el brote de crisis, un esfuerzo necesario para responder a ella, así como un largo proceso de recuperación, evaluación y aprendizaje.

2.2 Gestión de comunicación de crisis

La comunicación es una parte crítica y esencial de todo el proceso de gestión de crisis. Las situaciones críticas crean la necesidad de que ambos involucrados informen para obtener información; a través de la comunicación la información se recopila, se transforma en conocimiento y compartido con las partes interesadas (Coombs y Holladay, 2010).El objetivo principal de la disciplina de comunicación de crisis es gestionar todas las actividades, construir, mantener, defender y reconstruir la reputación y legitimidad organizacional asociada con las relaciones que mantiene la organización con sus grupos constituyentes (Mendes et al., 2006).

Por lo tanto, una estrategia de comunicación exitosa debería evitar consecuencias negativas del evento crítico, afectando lo menos posible la reputación de la empresa de volver a la normalidad y hacer todo lo posible para evitar que en la organización se repitan tales situaciones.

2.2.1 Equipo y manual de gestión de crisis.

El comité de crisis o gabinete de crisis es un grupo de trabajo capaz de establecer “mecanismos de contención, así como el responsable de planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis” (Enrique, 2007, p.139), por lo que se constituye como uno de los elementos más importantes que toda organización debe contemplar dentro de su administración.

En tanto que, Costa (2004) manifiesta que existen dos condiciones fundamentales para la constitución de un comité de crisis. En primer lugar, es necesario crearlo antes de que se genere un conflicto grave, obligando a la organización a improvisar actividades para tratar de resolverlo. En segundo lugar, es necesario generarlo con profesionales capacitados que posean formación que les permita enfrentar y manejar de forma asertiva los problemas que se suscitan en la organización para lo cual es importante establecer talleres de entrenamiento y un manual de crisis, ya que se constituyen como herramientas que direccionan el trabajo que ha de llevarse a cabo en el surgimiento de una crisis.

En relación a las responsabilidades que el gabinete de crisis tiene a cargo, Sánchez (2004) explica que se puede:

- Asignar responsabilidades del personal en situación de crisis.
- Responder con agilidad y estar presente en el menor tiempo posible.
- Llevar a cabo simulacros de crisis dentro de la organización que pueden estar acompañados por charlas o seminarios específicos sobre las posibles crisis que pueden presentarse.
- Servir de enlace entre los distintos departamentos de la organización. Es importante que exista un miembro cuya función sea la de coordinación o arbitraje de los conflictos que se puedan generar entre los miembros del comité. No dejando que sólo se vea una perspectiva en la reunión, polarizando así las decisiones del comité.

Es importante señalar que estas funciones deben llevarse a cabo de manera adecuada, antes, durante y después de una crisis. De esta manera se garantiza que las acciones implementadas dentro de la organización resulten efectivas, reduciendo el impacto sobre los problemas generados interna y externamente, contribuyendo a reducir la cantidad de recursos que suelen utilizarse a la hora de enfrentar este tipo de situaciones conflictivas.

Sánchez (2004) señala que el comité de crisis se encuentra conformado por un conjunto de personas de la organización que tienen capacidad técnica y experiencia profesional que les permite tomar las decisiones más acertadas, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 1. Personas que integran un comité de crisis

Integrantes	Función
EI presidente/director /coordinador/gerente	Es jurídicamente responsable de las actividades de la empresa, es el único árbitro en las decisiones graves y se convierte en el centro de la propia crisis. Esta figura deberá participar en las tareas de prevención que requieran de su presencia porque ello facilitará que el resto de los empleados de la empresa aprecie la relevancia de tales actividades.
Responsable de comunicación o de prensa	Por un lado debe poseer una alta capacidad de reacción, ya que es quien conoce los aspectos poco conocidos de la organización, y por otra parte está la credibilidad ante los medios de comunicación, aspecto que debe trabajarse diariamente.
Responsable de las Relaciones Exteriores	Se concentra sobre otros públicos como la administración, los poderes públicos, los responsables de actividades locales, los sindicatos, entre otros.
Expertos y Jefes de servicio	Son quienes conocen mejor los temas y tienen una mayor capacidad para transmitir información pertinente, que deben ser reprocesada en la organización y transmitida luego al exterior a través de la figura del portavoz.
Portavoz/vocero	Esta figura debe ser la cabeza cuando se produce una situación de conflicto, lo que le hace estar muy preparado para enfrentarse a los distintos públicos y sobre todo a los medios de comunicación.
Asesor jurídico	Asesor experto en derecho que vela por la legalidad de todas las actuaciones que debe llevar a cabo la organización.

Fuente: Sánchez (2004), Enrique (2007)
Elaborado por: López (2018)

Cabe señalar que además de cumplir con cada una de las responsabilidades, las personas que conforman el comité de crisis deben trabajar colaborativamente, en efecto de garantizar el establecimiento de actividades preventivas contribuyendo a fortalecer la estabilidad de la organización y prepararse ante nuevos problemas que surgen de manera permanente en el contexto que rodea a la organización (Pozzi S. , 2014).

El comité de crisis es responsable de gestionar la comunicación, tomando decisiones oportunas para hacer frente a los problemas que se suscitan, además de definir el posicionamiento oficial de la organización y establecer las personas que deberán transmitir los distintos mensajes hacia el exterior. Es importante que el comité esté conformado máximo por 7 personas, y en caso de ser necesario contar con otra clase de profesionales, de acuerdo al tipo de crisis, se puede contar con su apoyo a manera de asesoría externa o complementaria.

Toda organización sin importar su naturaleza o tamaño tiene como componente principal, la relación entre los diversos públicos que requiere contar con una buena comunicación para evitar las crisis. Esta necesidad por transformar la realidad informativa de las empresas es una realidad comunicativa, para ello se tiene que partir del cuidado de la comunicación interna que constituye la base para atender las necesidades internas, por medio de las cuales se transformarán en el motor para proyectar la imagen de la organización en los públicos externos (Véliz, 2014).

Cuanto no se trabaja correctamente en la comunicación, entonces se tiene que hacer frente a ciertas crisis que deben ser gestionadas de manera correcta, para evitar que generen mayores inconvenientes. Es necesario que las organizaciones establezcan mecanismos preventivos que alejen las crisis internas y externas. En este caso se habla de un manual de gestión de crisis.

Según Enrique (2007) el manual de crisis “es un instrumento de prevención, que debe prepararse previamente al plan de crisis, y está formado por una serie de documentos y protocolos a seguir” (p.148). Dichos protocolos deben aplicarse en cualquier momento en que sean requeridos por el gabinete de crisis, ya sea para articular el plan de crisis, así como también para realizar alguna acción concreta. Es importante además, que en el manual de crisis está estulada toda la información de interés que sirva para afrontar los problemas.

Varios son los documentos, que según Vilanova (2004), deben incluirse en una manual de crisis, siendo importante su revisión y actualización en forma regular. Entre los documentos están:

1. Documentos de uso general

- Informes resumidos sobre anteriores situaciones de crisis.

- Posicionamiento general sobre asuntos que hayan sido objeto de conflicto en anteriores ocasiones.
2. De uso específico:
- Modelo de notas de prensa.
 - Modelos de comunicaciones (cartas, mensajes telefónicos)
 - Listado de medios de comunicación.
 - Listado de direcciones y número de teléfono de organismos de administración pública, instituciones del sector, sindicatos, asociaciones de consumidores, entre otros.

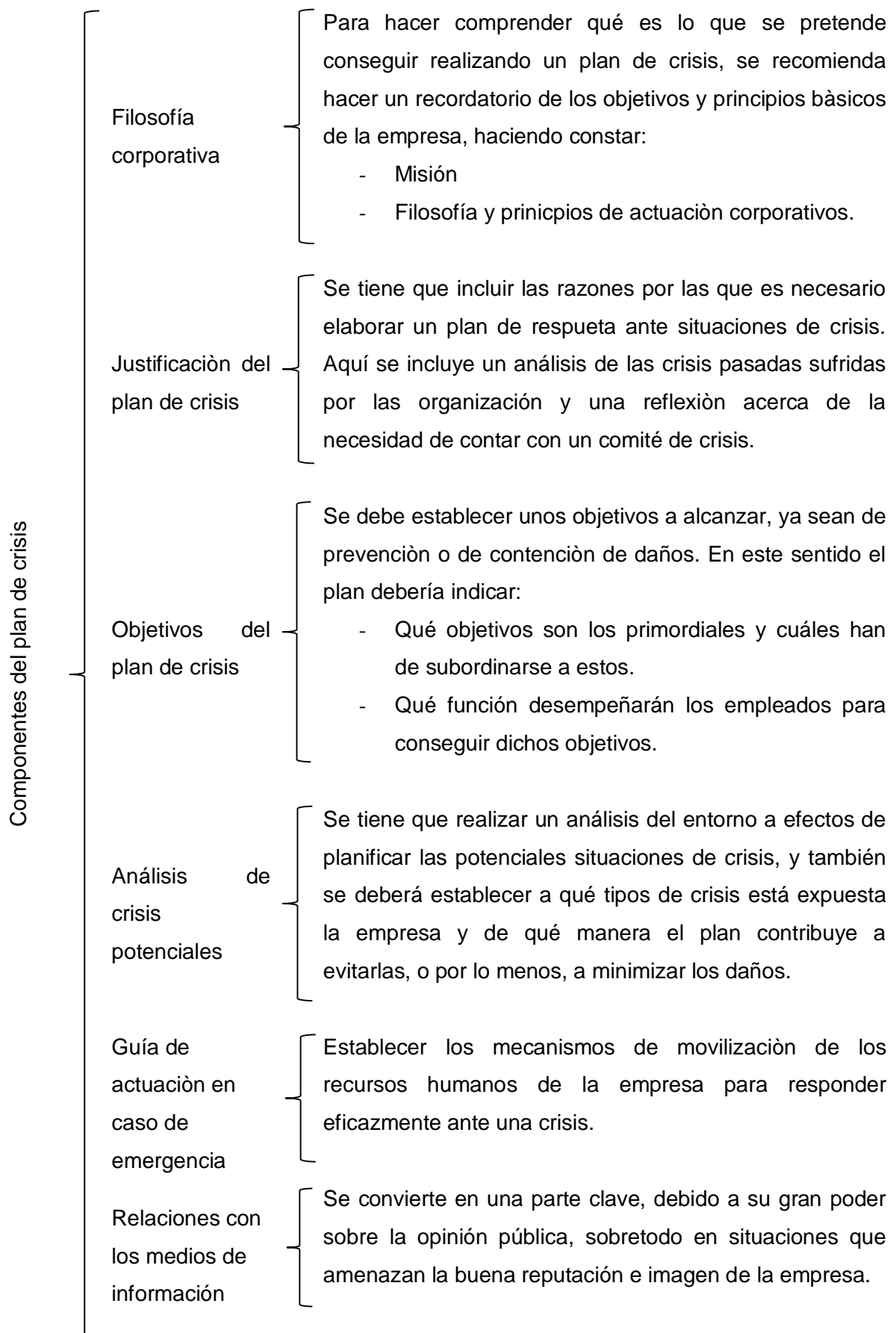
Bajo el mismo contexto, Ames (2016) explica que el manual de crisis debe estar constituido por:

- Descripción de los miembros, nombres y cargos del comité de crisis.
- Listado de teléfonos profesionales de los miembros del cuadro directivo y mandos intermedios.
- Listado de direcciones de consultores, proveedores, gabinetes legales, compañías aseguradoras.
- Listado de contacto con los medios de comunicación.
- Listado y teléfonos de los servicios de emergencia.
- Sumario de las tareas principales a realizar en el momento del conocimiento del impacto.
- Instrucciones para enviar mensajes escritos.
- Control de declaraciones y comunicados prediseñados.

En resumen, el manual de gestión de crisis se trata de un compendio de documentos que tienen información precisa referente al actuar en caso de presentarse una situación conflictiva.

Referente al plan de gestión de crisis, está relacionado con una serie de actividades que deben desarrollarse antes, durante y después de la crisis; orienta a los miembros del comité sobre la manera de actuar para calmar la situación y los efectos que puedan generarse. Tomando en cuenta la relevancia de este instrumento, se considera que debe ser elaborado por profesionales especialistas en la materia.

De acuerdo a lo investigado, existen diversos tipos de modelos de plan de crisis, pero en este caso se ha tomado como referencia al que propone González (2011), el cual contiene los siguientes componentes:



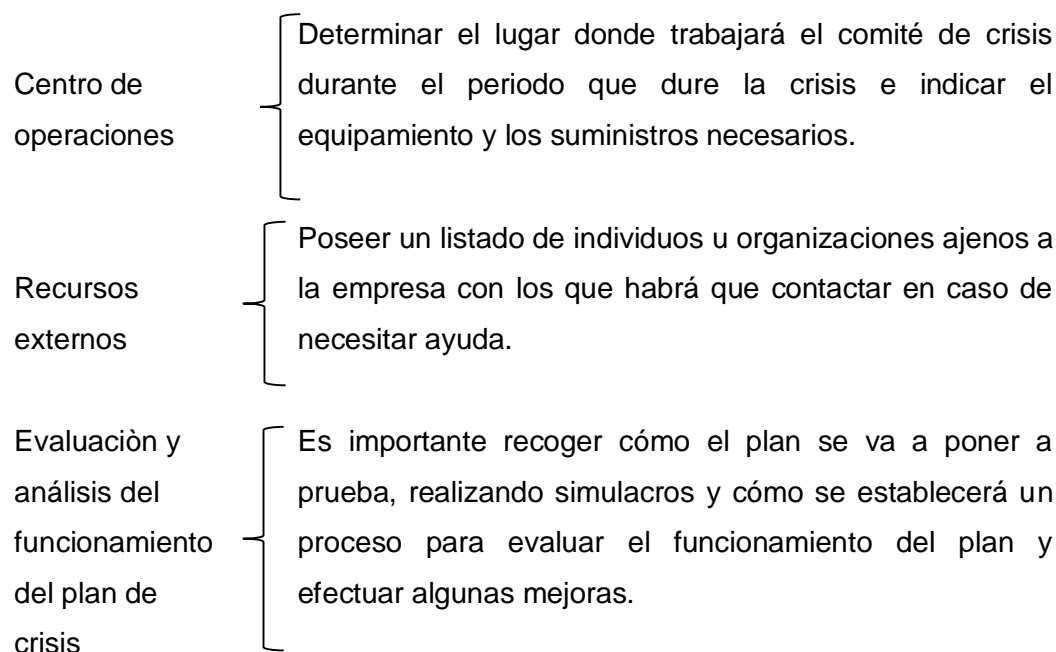


Figura 1. Componentes del plan de crisis
Fuente: González (2011)
Elaborado por: López (2018)

En conclusión, es importante que tanto el manual y el plan de crisis sea elaborado tomando en cuenta la realidad de la empresa. Se puede poner en prueba estos recursos mediante simulacros que ayuden a evaluar el funcionamiento del plan y en base a los resultados establecer mejoras.

2.3 Comunicación preventiva

Para evitar que se presenten crisis en las organizaciones, es necesario trabajar en la prevención, así como también estar preparados para hacer frente a las situaciones en caso de darse. Una buena estrategia son los simulacros, que permiten poner en práctica las tácticas planteadas para resolver una crisis, involucrando los recursos necesarios, el cronograma de trabajo, las rutas críticas, las herramientas a utilizar, los medios a emplear, el lenguaje; en fin, se tiene que establecer que tan efectivo es el plan que se haya elaborado para gestionar las crisis de comunicación.

Sobre los simulacros, Enrique (2007) establece que tienen como objetivo:

- Poner en práctica de manera ficticia el plan de crisis para una posterior evaluación del mismo, es decir, para ver hasta qué punto los procedimientos que se incluyen en

el plan son válidos desde el punto de vista operativo.

- Dar a conocer al personal de la empresa el rol que deberán desempeñar en caso de que se produjera una crisis.

Las simulaciones consisten en seminarios de puesta en acción sobre la base de casos reales o ficticios pero que pueden ocurrir en cualquier momento. Se trata de resolver la crisis aplicando un guion previamente definido. El responsable de la formación se encargará, además, de estudiar el comportamiento de los actores, mostrándoles cada uno tanto sus puntos fuertes como los débiles (Piñuel, 1997, como se citó en Enrique, 2007).

Se considera que a través de las simulaciones, quienes forman parte del comité de crisis pueden testar los mecanismos de gestión de la crisis, cuáles son efectivos y cuáles no; por lo tanto, en estos simulacros está permitido errar sin que ello produzca consecuencias negativas para la empresa, y así aprender de la experiencia.

2.4 Comunicación crisis

El manejo de toda actividad empresarial, gubernamental o social involucra inevitablemente, un acertado manejo de la situación para conseguir resultados positivos, aquello se le llama gestión. Lo mismo ocurre durante una situación de crisis, categoría que en la gestión de comunicación se denomina crisis management (Stella, 2009). Por lo tanto, la gestión de crisis/riesgo es un proceso que surge de la comunicación dentro de las organizaciones. Es considerada la gestión de la percepción, demanda soluciones, pero también técnicas dónde la comunicación es una herramienta imprescindible para la resolución de crisis.

Canovas (2017) dice que:

La comunicación de crisis es el conjunto de actuaciones comunicativas que debemos desarrollar cuando el conflicto, incidente, accidente... en el que nos hemos visto implicados (nuestra empresa, organización o institución) ha trascendido a los medios de comunicación (prensa, radio, televisión, redes y servicios sociales...) (p.19).

En conclusión, se reconoce a la comunicación de crisis como un proceso de acción técnica empleado para resolver o minimizar los impactos de cualquier tipo crisis que pueda enfrentar una organización dentro de cualquier contexto.

2.5 Estrategias de comunicación en situaciones de crisis

Las estrategias de comunicación son el conjunto de actividades que permiten intervenir y reducir aquellas situaciones riesgosas que podrían poner en peligro la estabilidad de una organización, como lo manifiesta Castañeda (2016), esta clase de estrategia de comunicación debe preocuparse por incluir aquellos aspectos de comunicación que se desean llegar a cumplir en un periodo largo de tiempo, que puede establecerse en cinco años tomando en consideración los objetivos planteados por la organización.

De acuerdo a Arellano (2014) la estrategia de comunicación es “una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos” (p.3), con lo cual concuerda Farré (2005) en que la estrategia de comunicación es un conjunto sistemático de acciones que integra técnicas, herramientas, métodos y enfoques para alcanzar un cambio en la organización.

Sin bien la estrategia nace un contexto militar, en el campo de la comunicación, ésta se caracteriza por configurar un sistema de actividades enfocados en el quiénes somos (misión) y el hacia dónde vamos (visión). Las estrategias comunicaciones permiten efectuar operaciones relacionadas a:

- La capacidad de identificar y corregir las anomalías detectadas en el manejo de la información y de la comunicación, que repercutan negativamente en sus labores.
- La facultad de operar las tareas asignadas donde la información y la comunicación es la materia prima.
- La posibilidad de provocar retroalimentaciones que repercutan en el diseño y ejecución, del sistema y la estrategia de comunicación. (Arellano, 2014, p.5).

La organización debe comprender que toda estrategia de comunicación tiene los siguientes objetivos:

Objetivos de las estrategias de comunicación

- Informar las posturas institucionales rectoras que conlleva a la implementar una nueva cultura organizacional.
- Señalar las ideas rectoras de la organización, para unificar los esfuerzos individuales y grupales hacia la dirección fijada.
- Trabajar sobre la identidad de la organización, no solo por su giro comercial, sino por su actitud hacia el trabajo y el servicio, que se refleje en una imagen creativa y original.
- Crear un sentido de pertenencia en torno a una serie de valores que se debe ejercer en la actividad laboral y personal de las personas de la organización.
- Disminuir o en todo caso eliminar, las resistencias culturales provenientes de experiencias pasadas negativas, acentuando la idea de sobre la renovación de los procesos laboral.
- Desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir objetivos comunes, que se apliquen y se reflejen, en las actividades cotidianas de las personas dentro y fuera de la organización.
- Operar todos los instrumentos y técnicas disponibles, para lograr el encuentro de opiniones que enriquezcan y retroalimentación la participación de las personas, con el interés de crear una organización más comunicativa, solidaria, reflexiva y autogestora.
- Operar bajo lógicas de organización planificadas, para que cada elemento conozca su actividad y su posición en la organización, no sólo como empleado sino como parte de una comunidad que lleva un mismo objetivo.
- Determinar los niveles de eficacia y calidad con las cuales las personas se van a desempeñar en su actividad cotidiana dentro de la organización

Figura 2. Objetivos de las estrategias de comunicación

Fuente: Arellano (2014)

Elaborado por: López (2018)

Al definir las estrategias de comunicación, la organización determina las directrices y herramientas a implementar para el mejoramiento y/o fortalecimiento de la gestión de la organización. Apoyar el cambio cultural implica responder a los intereses de la empresa. Además de, distribuir la información a todos los sectores y con ello, integrar a sus colaboradores.

Es de vital importancia, que los medios empleados para la transmisión y difusión de los mensajes deben adaptarse a los requerimientos de la organización considerando su

temporalidad, velocidad, tipos de comunicación y su intencionalidad. Ejecutar con éxitos las estrategias comunicacionales facilita a los miembros de la organización el aprendizaje, participación y comprensión de la dinámica de la misma. Cuando la crisis es provocada (una actuación de la organización que sabe que será conflictiva, por ejemplo) la estrategia tiene que incluir el diseño detallado de cómo y cuándo ejecutar o hacer pública esa actuación. También debe estar prevista cuál será en cada caso la actitud informativa, los materiales y los mensajes previstos (Túñez, 2007).

Se debe agregar además, que la estrategia de implementación debe elaborarse de manera general, tomando en consideración el aspecto que se desea intervenir, para lo cual es importante establecer un análisis de las necesidades y dificultades de cada área, así como los actores involucrados, por ejemplo, el área de Responsabilidad Social debe tener su propia estrategia de visibilidad, al igual que la de marketing tiene su estrategia de contenidos; en estos casos la estrategia de comunicación incorpora estas estrategias y le da una visión a más largo plazo y en línea con los objetivos de negocio de la empresa u organización (Castañeda, 2016).

Por otra parte, y en lo que compete a las estrategias en casos de crisis dentro de la organización, Suing (2008), de acuerdo con Túñez sostiene que la estrategia “debe incluir el diseño detallado de cómo y cuándo ejecutar o hacer pública esa actuación y hacer previsión de cual será en cada caso la actitud informativa, los actores movilizados, los materiales y la infraestructura necesaria, los mensajes previstos” (p.14)

Existen entre las interpretaciones de los autores analizados una opinión unánime en cuanto al tiempo y modo de transmisión de la información convirtiéndose este documento en la guía a seguir por parte de la organización. El fin único de las estrategias de implementación es determinar en una situación de crisis cual será la movilización de los actores involucrados, la infraestructura requerida, los materiales a emplearse y el tipo de mensaje que se prevé para cada caso.

CAPÍTULO III
CUADRO CONCEPTUAL

3.1 Actores de la crisis: Las organizaciones

Toda organización establece relaciones con diversos actores que interactúan en torno a su gestión, tanto a nivel externo como interno, generando distintas actividades y acontecimientos que podrían generar situaciones de crisis, si no se controlan y/o manejan previamente de manera asertiva.

Stella (2008) ha puesto de manifiesto la necesidad de conseguir un normal y armónico equilibrio entre los grupos de interés de la organización. En el proceso de diálogo con los actores:

Es esencial hablar en la misma frecuencia, tener puntos comunes de conexión para su establecimiento (...) Los problemas de comunicación con los stakeholders suelen tener que ver con el establecimiento de puntos muy específicos de discusión, la dicotomía entre simplicidad y transparencia, y la necesidad de fijación rápida de puntos de contacto, de bases sobre las que construir el diálogo mutuo, además de identificar el valor de frontera, las oportunidades de hallar puntos de encuentro, a menudo más en el entorno que en la propia relación. (...) El peligro de la comunicación con los stakeholders es también aumentar las expectativas a través de la propia comunicación. (p.139)

Los distintos actores y audiencias son parte de una organización, con el objetivo de detectar posibles situaciones problemáticas, que pueden degenerar en la aparición de una crisis. En este sentido, este autor señala que toda organización debe contar con lo que él denomina un gabinete de trabajo de prevención.

Tuñez (2007) define al gabinete de prevención como el conjunto de medios humanos y materiales que son necesarios para la realización de actividades preventivas. Una de las tareas clave del gabinete de trabajo de prevención es la de vigilar el entorno y las acciones desarrolladas por las audiencias, ya que es posible reducir el impacto de los problemas que pueden generarse; sin embargo, para actuar es importante tomar en cuenta cada situación, así como las personas que pueden intervenir en la misma. Sánchez (2004) detalla las funciones principales:

- Asignación individual de responsabilidades y cometidos de cada uno de ellos.
- Que puedan responder con gran capacidad de conocimiento y agilidad en el caso de una reunión urgente o estar en contacto en el menor tiempo posible.

- Debe encargarse de llevar a cabo dentro de la formación de los actores, ensayos de simulacros de crisis dentro de la organización, también acompañar con charlas o seminarios específicos sobre las posibles crisis que se presenten.
- Otra de las tareas fundamentales es servir de enlace en los distintos departamentos de la organización.

Farré (2008) identifica tres clases de actores que pueden condicionar la gestión en la organización:

- **Actores a favor:** dentro de este grupo se establecen aquellos que la organización establece como aliados, y que pueden facilitar las actividades desarrolladas por las organizaciones, tal como es el caso de algunos proveedores, medios de comunicación e incluso las audiencias a donde se dirigen las actividades realizadas por una empresa o institución (Farré J. , 2008).
- **Actores en contra:** se refiere a personas que a través de las acciones realizadas se convierten en adversarios de la gestión desarrollada por una organización, razón por la cual es importante vigilar, y de ser necesario, adelantarse ante las acciones que podrían realizar en contra de una empresa o institución. En este grupo se encuentra la misma competencia, audiencias insatisfechas, partidos políticos, e individuos que sienten en peligro sus intereses a causa de las actividades generadas por una entidad (Farré J. , 2008).
- **Actores neutrales:** dentro de esta categoría se reúnen aquellas personas que se muestran indiferentes ante la gestión desarrollada por una organización, sin embargo es importante señalar que en el caso de algunos actores de este tipo es necesario establecer estrategias para captar su atención, sobre todo si pueden ofrecer algún tipo de ventajas o beneficios para la empresa o institución, tal como ocurre con los medios de comunicación (Farré J. , 2008).

De lo expuesto, se infiere que las organizaciones, al establecer relaciones con distintos tipos de públicos, debe estar consciente de que cada uno de estos grupos de actores y audiencias persigue su propio interés en torno a la organización, he ahí la importancia de establecer una comunicación preventiva que nos mantenga al tanto de cuáles son las relaciones que mantiene la empresa y que fines persiguen; con el propósito de adivinar los posible problemas que podrían surgir durante la vinculación y prever soluciones frente a

cada posible escenario de crisis que podría suscitarse, de este modo el margen de error se reduce al mínimo y es posible afrontar desastres con pérdidas mínimas para la organización.

3.2 La teoría de la organización

De acuerdo con Angulo (2012) la teoría de las organizaciones consiste en “analizar un fenómeno y explicarlo, intentar comprender las causas de ese fenómeno, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad” (p.4). Una buena teoría es muy útil y práctica. Al hablar de teoría, precisamente se relaciona con conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento.

En el mismo sentido, Daft (2005) señala que “los elementos clave de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras” (p.19). Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude para alcanzar metas.

Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de metas comunes (Daft, 2005 citado en Angulo, 2012).

Así mismo, Contreras (2007) manifiesta que, respecto a la teoría de las organizaciones, estas se encuentran integradas por recursos humanos y materiales; la vida de las personas depende de las organizaciones y las organizaciones dependen del trabajo de las personas. Existe una gran diferencia entre las organizaciones, porque algunas tienen como propósito el lucro y otras no. También se puede decir, que el diseño de la organización y las prácticas de los administradores varían con el tiempo en respuesta a los cambios que se van presentando en la sociedad.

En conclusión, la teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre las diversas teorías. Una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, los objetivos coinciden con los de las personas y

por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece.

3.3 Cultura organizacional

En una empresa trabajan diversidad de personas con criterios muy diversos, pero que aúnan esfuerzos por sacar adelante a su organización, mediante un trabajo coordinado, respetado, y el cumplimiento de normativas que son aceptadas por todos. El éxito empresarial está condicionado con la cultura que se promueva dentro de la organización, y al hablar de cultura, Capponi (2016) se refiere a las creencias, valores, patrones de conducta y conocimientos de un individuo, sociedad, país, que es aceptado por todos los miembros del grupo. Es mediante la cultura que se puede adecuar las conductas de las personas.

En una organización hay personas que trabajan de forma coordinada para elaborar un producto o prestar un servicio, y poseen una serie de valores y costumbres a lo que se puede denominar cultura organizacional. Sobre el tema Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig (2002, citado en Ames, 2016) definen así la cultura organizacional: “Es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento” (p.8).

Dentro de una cultura organizacional, debe estar presente la identidad de los miembros de la organización; el grado en que los empleados se identifican con la organización; que exista un enfoque hacia las personas, ya que las decisiones de la administración siempre tendrán repercusiones en los miembros de la organización; es necesario la integración de unidades; control; criterios para recompensar.

Cuando los empleados conocen y comparten la cultura organizacional es cuando logran identificarse, trabajar y apoyarse para conseguir los objetivos de la empresa. Una cultura así puede ayudar al éxito de las organizaciones, ya que guía el comportamiento y da significado a las actividades.

Para Raffino (2019) “la cultura organizacional tiene dos grandes ejes de importancia: uno interno (con relación a su personal, directivos, clima laboral, etc.) y otro con relación a la sociedad (externo)” (p.29). De allí la importancia en relación a estos, radica en una adecuada identificación de valores, creencias, hábitos, normas y costumbres entre los

empleados y la cultura organizacional. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica

3.4 Comunicación organizacional

Al hablar de la comunicación dentro la empresa, existen varios actores que hablan sobre el tema. Andrade (2005) en el primer capítulo de su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, pone de manifiesto que la comunicación empresarial constituye una disciplina, donde convergen técnicas y actividades que sirven para acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los distintos miembros de una organización, tanto de manera interna como externa. En otro capítulo sostiene que la comunicación es integral dado que abarca una gran variedad de modalidades importantes para cualquier organización.

Resalta el autor que la comunicación es una actividad flexible (de ahí la necesidad de normativizarla lo más posible), lo que lleva a introducir sobre la marcha cambios de detalle o más sustanciales en la dirección prevista en el plan. Pese a la dificultad necesario establecer pautas de actuación para imprevistos o aquellos casos críticos con más posibilidades de presentarse. Identificar las situaciones de emergencias (labor del asesor) y, una vez identificadas, diseñar las pautas de actuación presenten tales situaciones (labor del gabinete de comunicación).

En la Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, Soria (2008) escribe un importante artículo titulado *La Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*, en el cual se resalta que el sistema comunicativo debe estar basado en un plan estratégico, que es necesario para todo tipo de organización, incluyendo las micro y pequeñas empresas. Plantea también que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- a) Abierta: su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- b) Evolutiva: pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) Flexible: permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

e) Instrumentada: se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

El plan de comunicación debe tener los siguientes elementos:

- Fijación del objetivo general: qué comunicación queremos para nuestra institución y qué imagen corporativa esperamos cuando finalice el período que vamos a planificar.
- Definición de la política general de comunicación de la institución o entidad, con un decálogo de principios y objetivos.
- Evaluación de la situación actual. El punto de partida con todos los problemas tanto técnicos, como humanos y de posicionamiento en el segmento del mercado al que se pertenece.
- Diseño de la arquitectura general del Plan. Esto se refiere tanto desde el punto de vista del orden cronológico como de los pasos hacia los objetivos.
- Identificación de los medios necesarios para cumplir con lo anterior.
- Elaboración de programas: definición de objetivos específicos, elección de estrategias y descripción de acciones a desarrollar. Es decir, la estrategia general se descompone en objetivos parciales y estos, a su vez, en otros menores, más modestos y alcanzables. Es una escalera y hay que subir los peldaños uno a uno.
- Elaborar un protocolo para situaciones de crisis, preverlas y establecer quiénes deberán integrar el grupo que tome las decisiones en cada caso. También es conveniente establecer un dispositivo independiente que controle los daños durante y después de la crisis.
- Establecer los sistemas de seguimiento y control, con los correspondientes criterios de evaluación y parámetros de medida. Auditorías de comunicación, estrategias publicitarias, evaluación de campañas, estudios de presencia y valoración, entre otros.

En conclusión, en una empresa es fundamental establecer un sistema de comunicaciones e informaciones que vitalice los procesos comunicativos a nivel interno con el fin de promover la participación, integración y convivencia entre los miembros, evitando así malos entendidos que lleguen a ocasionar crisis. La comunicación es el elemento clave del desarrollo integral de la empresa en todas sus formas y permite abrir el panorama de diagnóstico y solución a la problemática empresarial.

A continuación, se resumen aspectos fundamentales que menciona Andrade (2005):

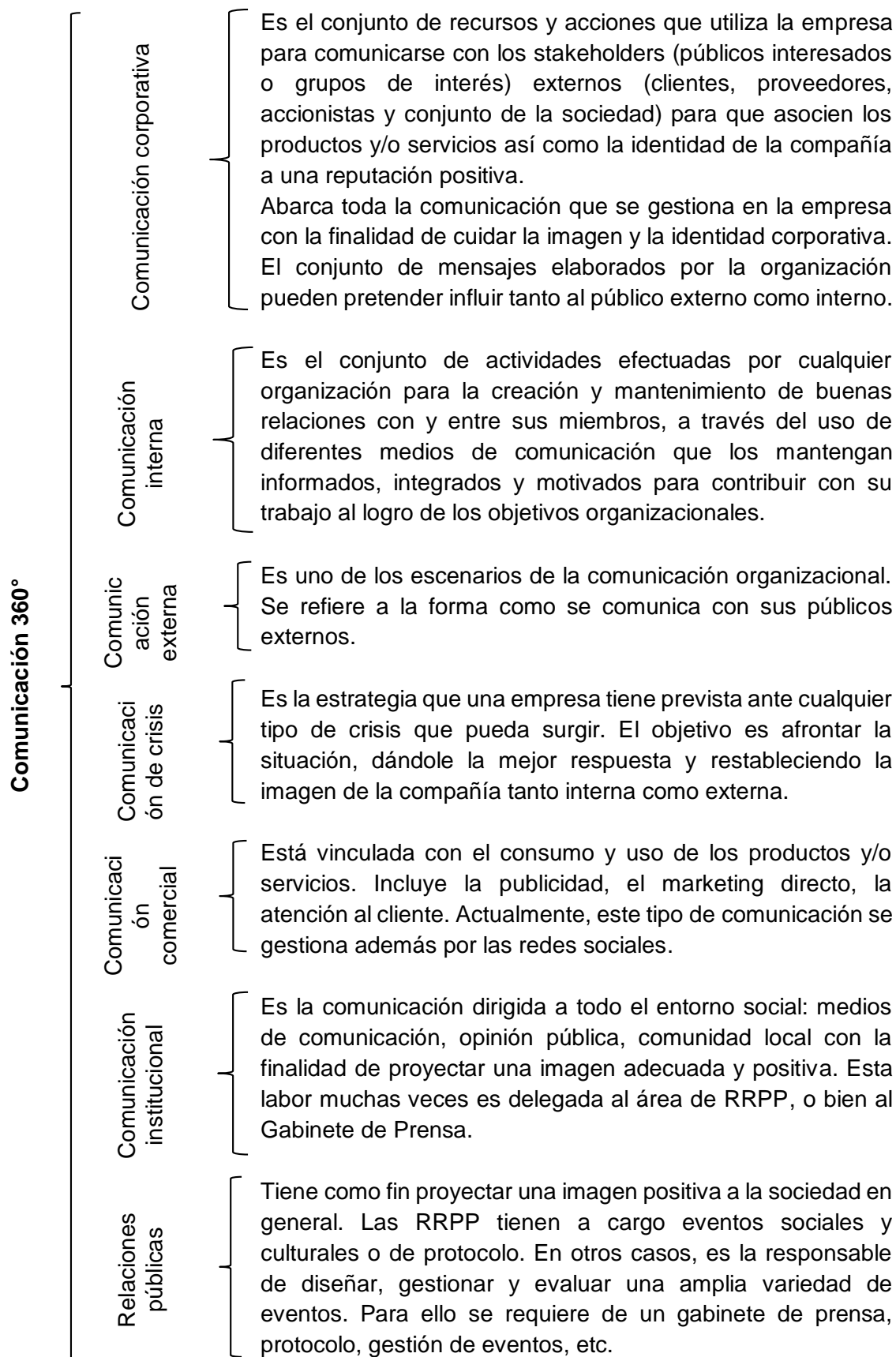


Figura 3. Comunicación 360°
 Fuente: Andrade (2005)
 Elaborado por: López (2018)

En resumen, la comunicación 360° es una forma de comunicación global que se integra en la estrategia general de la organización y que la ayuda a conseguir sus objetivos de forma eficaz. Proporciona mayor credibilidad a la empresa porque transmite una imagen equilibrada y difunde un mensaje coherente. Para poner en práctica una comunicación 360° es necesario un equipo interdisciplinar con gran capacidad de compromiso, proactividad y flexibilidad para realizar un trabajo de calidad y ser capaz de adaptarse a los requerimientos de la organización y del mundo cambiante en el que desarrolla su actividad.

Es así como se le va dando la importancia que se merece la comunicación, la cual no solo requiere de un grupo dentro de la empresa para, sino que es una responsabilidad compartida, es decir que como todos en una organización se comunican, es responsabilidad de todos cooperar para que esta fluya adecuadamente, evitando conflictos internos. Cuando la comunicación es gestionada adecuadamente, se previenen situaciones de conflicto entre los miembros de la empresa, o entre ellos y los públicos.

3.5 Actores de la crisis: Los stakeholders

Los stakeholders, o grupos de interés, son cada día más importantes para la construcción de marca, especialmente por la necesidad de generar una comunicación diferenciada de parte de la empresa, la cual debe demostrar una identidad sólida, que genere procesos de creación de una correcta imagen y una reputación corporativa fuerte (Orozco & Alzate, 2018).

Es importante conocer los grupos de interés para la creación de estrategias de construcción de la imagen de la empresa. Los públicos aportan a la generación de conocimiento útil para el área de comunicación. Báez, Apolo, Pasquel y Panker (2018) señalan que toda organización tiene que establecer y desarrollar relaciones de confianza y cooperación mutua con sus grupos de interés, para así crear vínculos que garanticen la generación de un valor compartido.

De esta manera, la gestión de las relaciones que la organización establece con sus stakeholders contribuye a la formación del capital social, entendiendo como todo aquello que posibilita la cooperación entre dos partes. Los grupos de interés, con el pasar del tiempo han desarrollado relaciones más estrechas con las diversas organizaciones, generando igualdad de condiciones al momento de competir unas con otras; convirtiendo su gestión a nivel empresarial y comunicacional en la piedra angular que sostiene y mantiene a toda organización (Holguín, 2012).

3.6 Variables de gestión de crisis: Liderazgo

En cualquier ámbito empresarial, en algún momento de su existencia, se ve afectada por algún tipo de crisis, y para superarla se requiere que liderazgo de parte de quienes estén al frente de la organización. Según Capponi (2016) un líder debe demostrar un desempeño adecuado de la función que ejerce, debe tener la capacidad de distinguir lo esencial para resolver problemas, la proyección y la planificación.

Un buen líder debe tener la capacidad de búsqueda de ideas nuevas en distintas fuentes, que facilite generar nuevas soluciones, adoptar perspectivas diferentes aceptando riesgos, asumir las exigencias múltiples de la crisis que afronta. En períodos de crisis, para que una empresa se reinvente a sí misma debe poner en tela de juicio sus supuestos, sus visiones, sus tácticas y estrategias habituales, y para eso se requiere, además de inteligencia, tolerancia a la frustración, y capacidad de tolerar la incertidumbre, poder recurrir a un bagaje rico en experiencias, que ayuden a cristalizar una nueva perspectiva, factores fundamentales de todo líder.

Riorda (2012) hace reflexionar sobre aquellos factores que pueden afectar más aún a un empresa si no existe liderazgo; porque señala que cuando un líder se torna crítico y negativo, cauto y a la defensiva, que sabotea las ideas innovadoras, no puede visualizar soluciones claras a la problemática que está viviendo.

Un líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe poseer ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización se comprometan para el logro de un objetivo común. El liderazgo es lo que permite discernir la competencia y valores característicos de una organización.

3.7 Variables de gestión de crisis: Reputación

Dentro de una organización, es imprescindible mantener la reputación. Según Colombo (2018), cualquier actividad empresa, pequeña o grande, al igual que una persona de cualquier ámbito, puede sufrir una crisis de imagen que afectará su reputación y credibilidad; por lo tanto, es necesario que se empiece a conocer los aspectos de vulnerabilidad internos y externos que se tienen en la actividad, establecer ciertos protocolos de manejo y planificar lo mejor posible.

Una crisis puede afectar de manera severa la imagen de la empresa. El impacto negativo que tenga ese episodio en el público interno y externo determina su gravedad y alcance de daños. Por lo tanto, un buen manejo de crisis busca, ante todo, mitigar los daños que puedan producirse y encauzar el impacto hacia el menor costo de destrucción posible.

En la gestión de crisis se articulan una serie de variables que, combinadas, pueden reducir el impacto negativo. Independientemente de que no se logre evitar que deba afrontársela con contundencia y decisión, el hecho de callarla, o querer ocultarla (como hacen frecuentemente muchas organizaciones) no significa que la crisis se haya manejado bien (Cárdenas, 2015).

Para evitar daños en la reputación de la empresa, Delgado (2014) sugiere:

- **Adelantarse.** Reconocer que cualquier actividad es propensa a sufrir una crisis es el primer paso. Se requiere diseñar una estrategia para afrontar distintos escenarios, y desde allí, los cursos de acción.
- **Aceptar lo que pasó.** No sirve negarlo o querer transmitir mensajes confusos o dilatorios, o sesgados a lo que, en apariencia, le importaría a la empresa o persona. Si hay una crisis es que algo pasó.
- **Las crisis deben responderse desde la primera hora.** Muchas empresas y personas creen que hay que dejar pasar las horas. El mundo actual, con el poder viral de las redes sociales y la conectividad no funciona así. Como máximo los primeros indicios de actuar en la crisis deben darse si no de inmediato, no más allá de la primera hora.
- **Conformar un comité de crisis.** En empresas y en particulares hay que tener listo un equipo permanente, que se activará en cualquier momento. Por lo general, les encanta que lo encabece un abogado; aunque no siempre es la mejor elección. Lo conveniente es un mix de profesionales para poder recibir el asesoramiento pertinente para mitigar daños.
- **Establecer protocolos de crisis.** Se trata de procedimientos establecidos que seguirán los miembros del comité de crisis y todos los equipos de trabajo (directos e indirectos. La comunicación debe ser clara, contundente y tomar en cuenta los hechos lo más objetivamente posibles.

- **Organizar internamente el manejo de la crisis.** A partir de tener el protocolo, se establecerán niveles de responsabilidad para afrontar la situación. Habrá un grupo pequeño que tomará todas las decisiones; se evitarán filtraciones y trascendidos espontáneos o propios de la vertiginosidad del problema; y se controlarán las distintas variables de evolución de la crisis.

- **Monitorear su desenvolvimiento.** El monitoreo es esencial. No solamente se deben tomar en cuenta los trascendidos o los dichos en las redes sociales, sino lo que amplifican los medios de comunicación, los vecinos, los trabajadores, los proveedores y las relaciones indirectas. Este aspecto es esencial para lograr unificar un mensaje que sea el único desde el lado de la empresa o la persona, para evitar distorsiones (que, de todas maneras, van a suceder).

- **Preparar la comunicación apropiada según el estado de gravedad.** En empresas con cierto tipo de contingencias pueden prepararse modelos de comunicación, los listados de destinatarios, la metodología de envío, el uso del lenguaje pre-aprobado por el comité de crisis y los especialistas, y todos los elementos de apoyo que ayuden a una mayor velocidad y consistencia en las comunicaciones.

Resumiendo lo expuesto por los autores antes mencionados, se puede decir que, ante una situación de crisis, se tiene que hablar de un antes y un después en la reputación corporativa de una empresa. La reputación corporativa es el nivel de estima o admiración que los grupos de interés tienen por la empresa después de compararla con la competencia.

3.8 Gestión de crisis en el contexto organizacional: Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

La comunicación interna tiene una función importante para todas las empresas, especialmente en situaciones de crisis, momentos en los cuales ésta se convierte en una herramienta imprescindible para el manejo de la organización o parte de ella. La comunicación interna siendo parte sustantiva del sistema de comunicación de la empresa,

es una función estratégica, por lo que debería gestionarse como parte del resto de las políticas estratégicas de la compañía (Dueñas, 2013).

La comunicación interna de toda organización está determinada por la delicada relación que existe entre el público objetivo de tal comunicación y el emisor de esa comunicación, que también forma parte de la organización. Si bien se considera a la empresa, en su carácter abstracto y colectivo, como el emisor global de cada mensaje comunicacional, éstos son elaborados por un empleado o área de la propia compañía.

De acuerdo con Barquero (s/f como se citó en Martín, 2017), recomienda que, ante una situación de crisis, se tiene que partir por analizar la situación y también tomar en cuenta la imagen de la compañía tanto interna como externa; también recomienda recopilar diversas opiniones de los sectores y públicos, con el objeto de conocer cuál es la percepción del cuerpo directivo y potencialidad económica de la empresa, grado de liderazgo frente al sector y del mercado.

De acuerdo con Vallejo (2006), cada vez son más las empresas que incorporan la comunicación de crisis a su cultura y estrategia empresarial, ya que disponer de planes de gestión de la comunicación en momentos difíciles puede suponer reforzar la imagen y reputación de la compañía o perder esos atributos, en algunos casos, de manera irreversible.

Las crisis pueden y deben gestionarse y, su gestión debe iniciarse mucho tiempo antes de que sucedan. Ello se hace a través del establecimiento y puesta en marcha de programas de comunicación global en la compañía, que permiten que la organización conozca todos sus aspectos por las administraciones, por los medios de comunicación, por el sector y, en definitiva, por la sociedad en general.

Si una empresa está preparada desde el punto de vista de la comunicación para hacer frente a una crisis, esa situación crítica puede convertirse en una oportunidad para consolidar la imagen que de esa empresa tenga la opinión pública. Ello es así porque los responsables habrán minimizado los efectos negativos que todo accidente o incidente tienen, y porque se habrá demostrado que la organización es responsable socialmente y está capacitada y preparada para hacer frente a cualquier contratiempo que pueda producirse como consecuencia de su actividad empresarial o industrial, pues no existe el riesgo cero.

3.9 Gestión de crisis en el contexto organizacional: Comunicación externa y relaciones públicas.

En el contexto actual las empresas se desempeñan en un ambiente cambiante, donde por diversas razones se presentan crisis, para lo cual se tiene que estar lo suficientemente preparados para afrontarlas. En este sentido la comunicación organizacional externa y la forma de manejar las relaciones públicas influyen en la gestión de crisis. Siempre las técnicas y actividades en comunicación organizacional están encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan al interior y exterior de la empresa.

Para Mesa (2019) la comunicación externa es una red de relaciones interdependientes, que se establece entre la organización sus públicos externos que se convierten en protagonistas en las empresas. Una comunicación clara y oportuna en un momento de crisis, impulsa a las organizaciones a que alcancen la satisfacción del cliente. El consumidor almacena en su memoria los mensajes que ha recibido y esto genera confianza.

La comunicación es un área indispensable para el manejo adecuado y exitoso de una crisis, cuya competencia será la de diseñar, estructurar y emitir los mensajes, tanto de manera interna como externa, es decir, se involucra tanto en la comunicación entre los miembros de la organización como hacia los medios externos. Es importante establecer el modelo comunicativo adecuado para emitir comunicaciones y difundir los mensajes.

Para Cerato (2014), el hacer frente a una crisis requiere que la comunicación externa sea fluida y se empleen las mejores estrategias para difundir los mensajes, por lo tanto, se debe transmitir un mensaje uniforme, siendo necesario que el departamento de comunicación diseñe un plan de comunicación en el que defina cuáles son los valores, atributos y estilos (es decir, la imagen de empresa) que van a marcar todas las informaciones. Para conseguir el mayor impacto posible, la planificación de la comunicación externa es esencial, de modo que las compañías deben estudiar no solo el cómo envían los mensajes, sino también el cuándo.

Así mismo, Pinto (2010) señala que, para lograr una comunicación efectiva a nivel externo, se tiene que tomar en cuenta algunos canales:

- Notas de prensa. - Las notas de prensa reflejan las informaciones que la empresa envía directamente a los medios de comunicación y, a través de los cuales, da a

conocer hechos novedosos y de cierto interés periodístico sobre la compañía: nuevos productos, incorporación de tecnologías, designaciones de cargos, etc.

- Publicidad. – Se tienen que valor de diversos medios, ya no solo los tradicionales como radio, televisión, prensa o catálogos, sino también los recursos digitales.
- Web corporativa. Ya también se ha convertido en un imprescindible de toda compañía, cualquiera que sea su tamaño. A través de esta plataforma, la empresa puede informar al usuario sobre sus productos y servicios, propósito empresarial, política y valores, agenda de actividades, organigrama, etc. La navegabilidad, legibilidad y transparencia son los tres requisitos de toda web corporativa.
- Blog. - Se han incorporado los blogs a la comunicación externa corporativa.
- Redes sociales. - Contar con perfiles en las redes sociales permite a la firma llegar a un público muy amplio, tanto general como especializado.
- Boletines digitales. - Una manera de mantener informadas a las personas interesadas en la empresa son los boletines digitales. Se trata de emails en los que la compañía recoge temas de interés para los destinatarios: descuentos, promociones, resúmenes de noticias.
- Llamadas telefónicas. - Los 'call centers' son uno de los canales más complejos, pues se trata de un contacto directo y, en la mayoría de ocasiones, no solicitado, que puede perjudicar la imagen de empresa. Por ello, es importante cuidar todos los detalles para evitar que provoque el efecto contrario al deseado.

Estas formas de manejar la comunicación a nivel externo y las relaciones públicas, favorece estar en contacto con los públicos y evitar que los mensajes se distorsionen. La comunicación constituye un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de difusión de información debe ser efectiva y emplear recursos seguros para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA

4.1 Objetivos

4.1.1 General.

Elaborar un estado del arte, marco referencial sobre la gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis.

4.1.2 Específicos.

- Construir un estado del arte en donde se evidencien los problemas más indagados en el campo de la gestión de comunicación preventiva y comunicación de crisis.
- Elaborar un marco referencial de teóricos que hayan abordado el problema de la comunicación preventiva y comunicación en crisis.

4.2 Hipótesis

Los expertos identifican a la crisis de comunicación como situaciones que pueden derivar en crisis y proponen formas de desarrollar programas estratégicos de prevención para gestionar con éxito los problemas, lo que repercutirá en su capacidad de preservar su imagen y reputación corporativa.

4.3 Tipo de investigación

La presente investigación pretende realizar un acercamiento a las principales teorías que se articulan en el estudio de la gestión de comunicación preventiva y de crisis. El estado de arte consiste en recopilar los resultados de otras investigaciones que se relacionen con el tema que se está tratando, esto permitirá conocer cuáles son las tendencias existentes y asumir una postura crítica frente a lo que se ha hecho y lo que falta por hacer en torno a la problemática concreta (Londoño, Maldonado & Calderón, 2014).

Se inició con la búsqueda y compilación de las principales fuentes de información, como: bibliografías digitales e impresas, anuarios, monografías, artículos, trabajos especiales, documentos oficiales o privados, entre otros. A partir de esta fase se identificaron los puntos principales que debían ser analizados fueron registrados en la ficha que se diseñó previamente para el registro de la información. En esta etapa se pudo clasificar los tipos de texto, los autores, las metodologías, los conceptos y las conclusiones.

En segundo lugar, se realizó un análisis de toda la información recolectada, tratando de interpretar cada concepto recogido, organizando el material para que sea expuesto en los capítulos siguientes.

La investigación en su totalidad consiste en un estado del arte, entendida por sí misma como una metodología que cuenta con diversas definiciones. Según el Diccionario de Oxford, el estado del arte se refiere al uso de las técnicas o métodos más modernos y avanzados, y es un adjetivo que califica a algo como lo mejor que puede presentarse en la actualidad “the most recent stage in the development of a product, incorporating the newest ideas and features” (Oxford Dictionaries). Mientras que en autores como Taylor y Bogdan (1989), Denzin, & Lincoln (2005), también reconocidos en el contexto internacional, no se identifican elaboraciones sobre el tema. De la misma manera sucede en autores clásicos sobre metodología de la investigación cualitativa de habla hispana, como son los casos de Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1996) y Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2006).

Bajo esta conceptualización, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo e interpretativo, de tipo documental. Se considera de tipo documental porque se recoge información a través de una matriz diseñada para el efecto, en donde a partir de unas variables de análisis se hace la búsqueda bibliográfica y conceptual de las principales referencias académicas que apoyen el desarrollo de cada variable.

Con la información recolectada se realizó la interpretación de la misma, con un enfoque cualitativo; es decir, se describen los resultados obtenidos.

El objetivo del diseño de la ficha y las variables fue recolectar, seleccionar, analizar y presentar información coherente a partir del uso de documentos académicos. La realización de una recopilación adecuada de datos e información permitieron comprobar la hipótesis y objetivos planteados, orientando además, hacia otras fuentes de investigación.

4.4 Instrumento

Para recolectar información bibliográfica se diseñó una matriz, misma que fue trabajada en función de los objetivos específicos:

- Identificar los trabajos más citados sobre la gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis.

- Identificar las fuentes de publicación con más artículos publicados sobre la gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis.
- Identificar las fuentes de publicaciones con mayor número de citas sobre la gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis.
- Identificar los autores que poseen mayor número de publicaciones en su correspondiente afiliación sobre la gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis.
- Analizar las referencias más citadas por los trabajos sobre la gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis.

Teniendo como referente lo expuesto en los objetivos, se avanzó con un método organizado que inició con la búsqueda en la base de datos:

- Google académico.
- Se optó por utilizar como estrategias de búsqueda en los campos de la base de datos:
 - (a) Intervalo 2000 - 2018;
- Para refinar la búsqueda se aplicó los filtros
 - (a) Ordenar por relevancia
 - (b) Idioma español
 - (c) Libros o PDF
- De esta primera búsqueda sistemática se obtuvo un total de 35 artículos. Los datos obtenidos fueron ingresados en la tabla diseñada previamente en el software Word.
- Se realiza un análisis sistemático de la literatura. En este paso hacia la selección de los artículos para el posterior análisis de los textos completos, fueron establecidos los siguientes criterios:
 - 1) El artículo debe tener relación directa con el tema la gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis, explícitamente en el resumen, título.
 - 2) El artículo debe ser realizado en los países de América y/o Europa.
 - 3) El texto completo del artículo debe estar disponible para el acceso.

En este punto se procedió a la categorización de los grupos de estudio para trabajar en el análisis de los objetivos:

Grupo 1: Gestión de comunicación preventiva,

Grupo 2: Comunicación en crisis.

Grupo 1: Formado para los artículos que sugieren la utilización del concepto de la gestión de comunicación preventiva: en este grupo serán incluidos los artículos que presentan en su texto temas como la comunicación como herramienta de gestión; comunicación empresarial: tipología funciones, DirCom.

Fueron localizados 29 artículos. Estos artículos fueron leídos y analizados (verificando si atienden los criterios antes definidos).

- Grupo 2: Se identificaron las publicaciones sobre comunicación en crisis producidos/publicados por los países de América y/o Europa.

Fueron analizados 20 artículos que contienen temas como crisis en el ámbito empresarial, tipos de crisis, comité de crisis, fases del proceso de gestión de crisis.

En la siguiente sección serán presentados los resultados obtenidos a partir de los procedimientos descritos en esta parte.

4.4.1 Unidades de estudio observadas.

Para recabar información se tuvo que consultar varias fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de estudio:

Tabla 2. Documentos analizados – Grupo 1

No.	Título de la obra	Autor	Año	Referencia	Variable relacionada
1	Planificar la comunicación	Ana Hernández	2002	Artículo Revista Latina de Comunicación Social	Gestión de la comunicación preventiva
2	<i>Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica</i>	Hernán Andrade	2005	Libro	Gestión de la comunicación preventiva

3	<i>Comunicación empresarial</i>	María Cristina Ocampo Villega	2007	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
4	<i>La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral</i>	Francisca Morales - Ana María Enrique	2007	Artículo. Facultad de Ciencias de la Comunicación – Universidad de Barcelona	Gestión de la comunicación preventiva
5	<i>Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis</i>	Marco Túñez	2007	Libro	Gestión de la comunicación preventiva
6	<i>Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa</i>	Rosa Soria	2008	Artículo Revista TEACS	Gestión de la comunicación preventiva
7	<i>Comunicación preventiva</i>	Suin	2008	Folleto	Gestión de la comunicación preventiva
8	Manual de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis	Amanda Ramírez R.	2010	Libro	Gestión de la comunicación preventiva
9	<i>Comunicación preventiva</i>	Aurelio Suing	2010	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
10	<i>Comunicación íntima y preventiva en la empresa</i>	Sueiro Enrique	2010	Artículo de periódico	Gestión de la comunicación preventiva
11	<i>La cara interna de la comunicación en la empresa</i>	Caldevilla David	2010	Libro	Gestión de la comunicación preventiva
12	La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial	Saura Pilar	2010	Artículo de Revista ICONO14	Gestión de la comunicación preventiva
13	<i>Gestión de riesgo comunicacional</i>	Cóppola Gustavo	2012	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva

14	<i>Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos</i>	Karina Susana Cardona Hidalgo	2012	Investigación. UTE	Gestión de la comunicación preventiva
15	<i>6 pasos para prevenir y sortear crisis de comunicación</i>	Héctor Meza	2014	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
16	<i>Modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procedimientos comunicacionales internos</i>	Iris Stella Mendoza Cortés	2014	Investigación. Universidad Regional Autónoma de Los Andes	Gestión de la comunicación preventiva
17	<i>La comunicación, una herramienta de gestión</i>	Cecilia Ames	2016	Artículo. Docente de Universidad ESAN	Gestión de la comunicación preventiva
18	<i>Comunicación como herramienta de gestión</i>	Andrea Felice	2016	Artículo. Docente Universidad de Palermo	Gestión de la comunicación preventiva
19	<i>Comunicación preventiva para evitar crisis en la empresa</i>	Carlos Castañeda	2016	Artículo Director Ejecutivo del grupo ACERTA	Gestión de la comunicación preventiva
20	<i>Comunicación como herramienta de gestión.</i>	Andrea Felice	2016	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
21	<i>La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa</i>	Salvador Santiago Bendezu Tarazona	2016	Artículo Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Gestión de la comunicación preventiva
22	<i>Cinco claves para prevenir una crisis comunicativa en la empresa</i>	Vergoños Marta	2017	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
23	<i>La importancia de prevenir y enfrentar las crisis en las empresas</i>	William Roiz Sotomayor	2017	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
24	<i>La importancia de prevenir y enfrentar las crisis en las empresas</i>	William Roiz Sotomayor	2017	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
25	<i>Análisis de la Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis de las empresas El Telégrafo y El Universo del sector medios de comunicación</i>	Juan José Gálvez Fernández	2017	Trabajo de investigación	Gestión de la comunicación preventiva

26	<i>Gestión de la comunicación en las organizaciones corporativas e instituciones privadas y públicas</i>	Francisco Campos Freire	2017	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
27	<i>La comunicación en crisis en tiempos de redes</i>	Ivonne Denisse Guerrero Duarte	2017	Trabajo de investigación	Gestión de la comunicación preventiva
28	<i>Cinco claves para prevenir una crisis comunicativa en la empresa</i>	Vergoños Marta	2017	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva
29	<i>La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales</i>	Oriana Fiorella Flores Salinas	2018	Artículo	Gestión de la comunicación preventiva

Elaborado por: López (2018)

Tabla 3. Documentos analizados – Grupo 2

No.	Título de la obra	Autor	Año	Referencia	Variable relacionada
1	La comunicación en momentos de crisis	Octavo Rojas	2003	Artículo de Revista Comunicar	Comunicación en crisis
2	<i>Cómo afrontar la comunicación en un caso de crisis</i>	Nuria Vilanova	2004	Artículo	Comunicación en crisis
3	<i>La comunicación empresarial en situaciones de crisis</i>	Ana Enrique	2007	Artículo Universidad de Palermo	Comunicación en crisis

4	<i>La comunicación de crisis</i>	Héctor Stella	2008	Artículo	Comunicación en crisis
5	<i>Comunicación de riesgo, comunicación de crisis</i>	Juan Farré	2008	Libro	Comunicación en crisis
6	La gestión de la comunicación en situaciones de crisis	Ana Enrique	2008	Artículo Revista Comunicación y Sociedad. Vol. XXI - Núm.2	Comunicación en crisis
7	Comunicación en crisis, redes sociales y reputación corporativa	Carlos Víctor Costa	2009	Tesis Doctoral. Universidad Complutense Madrid	Comunicación en crisis
8	Comunicación de crisis	Marín Francisco	2009	Libro	Comunicación en crisis
9	<i>Gestión de crisis: nuevas capacidades para un mundo complejo</i>	Teodoro Wigodski	2010	Tesina. Instituto Tecnológico de Monterrey	Comunicación en crisis
10	<i>La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial</i>	Pilar Saura Pérez	2010	Artículo de Revista ICONO14. España	Comunicación en crisis
11	Manual de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis	Amanda Ramírez R.	2010	Libro	Comunicación en crisis

12	La comunicación corporativa de la gestión de crisis	José Luis Piñuel	2012	Artículo	Comunicación en crisis
13	Investigando la comunicación en crisis	Octavio Islas y Gabriela Hernández	2013	Artículo Revista Razón y Palabra	Comunicación en crisis
14	La gestión de comunicación de crisis	Ana María Enrique Jiménez	2013	Artículo. Revista Científica Ciencias Humanas	Comunicación en crisis
15	Gerencia de las relaciones públicas para la gestión de crisis empresarial	Tania del Cisne Auqui Torres	2013	Tesina Universidad de Cuenca	Comunicación en crisis
16	<i>Manejo estratégico de crisis en organizaciones: Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas</i>	Patricio Remy	2016	Artículo	Comunicación en crisis
17	<i>Documentar la crisis</i>	Michael Maraboto	2016	Artículo	Comunicación en crisis
18	<i>Diagnóstico de la gestión de comunicación de crisis</i>	Cristina María Maldonado Romo	2017	Trabajo de Investigación. Universidad Casa Grande	Comunicación en crisis
19	<i>La gestión de la comunicación de crisis. Caso de estudio ecuatoriano</i>	Juan Pablo Gellibert Ramírez	2017	Investigación. Universidad Casa Grande	Comunicación en crisis
20	<i>Gestionar situaciones de crisis</i>	Sandra Fuentes	2017	Artículo	Comunicación en crisis

Elaborado por: López (2018)

Obtener información sobre gestión de comunicación preventiva y comunicación en crisis resultó difícil, debido a que no existe mucha bibliografía en español, a pesar de que se trata de un tema importante, actual y que ha generado interés en estudiarlo. Entre las unidades de estudio analizadas están contenidos de libros, artículos de revistas indexadas, artículos científicos y varias tesis y tesinas desarrolladas sobre el tema. Todo dicho contenido fue seleccionado tomando en cuenta cuyo contenido estaba muy bien fundamentado.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1 Comunicación organizacional

La comunicación en una organización es una de las partes fundamentales para el éxito empresarial. Lograr los objetivos organizacionales requiere de una buena comunicación por parte de los directores y gerentes para darlos a conocer, promover la consecución de estos. Se tiene que comprender que para conseguir que la compañía sobresalga, no solo basta con ofertar producto o servicios de calidad, sino también que influye una adecuada estructura en sus redes de comunicación.

Se considera que el criterio de Stella (2008) es acertado cuando dice que, para conseguir un equilibrio armónico entre los grupos de interés de la organización, se tiene que parte del diálogo entre los actores, porque “esencial hablar en la misma frecuencia, tener puntos comunes de conexión para su establecimiento (p.139); esto indica que, que es conveniente establecer canales de comunicación tanto internos como externos. Quizá para muchos la comunicación organizacional sea una simple moda o una tendencia pasajera, pero en realidad no es así, porque la comunicación efectiva es la que orienta las conductas individuales y establece relaciones interpersonales funcionales que ayudan a trabajar juntos para conseguir los objetivos planteados.

Bajo el mismo contexto, Limonta (2010) resalta lo trascendente que es la comunicación organizacional, pues señala que mediante el proceso de emisión y recepción de los mensajes que se producen dentro de una organización para llevar a cabo sus actividades, se puede trabajar en equipo y orientar las acciones hacia objetivos comunes; agrega también que, la comunicación tiene que ser clara y precisa tanto de forma interna, tomando en cuenta que la interacción de los trabajadores en la empresa, y también puede ser externa que se produce con aquellos que no pertenecen a la organización establecida.

En el mismo sentido, Daft (2005) señala que “los elementos clave de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras” (p.19). Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude para alcanzar metas.

Los tres autores mencionados resaltan que comunicación organizacional debe estar presente tanto de manera interna como externa, y para que sea efectiva tiene que gestionarse de diversas formas, tal como se expone en la siguiente figura:

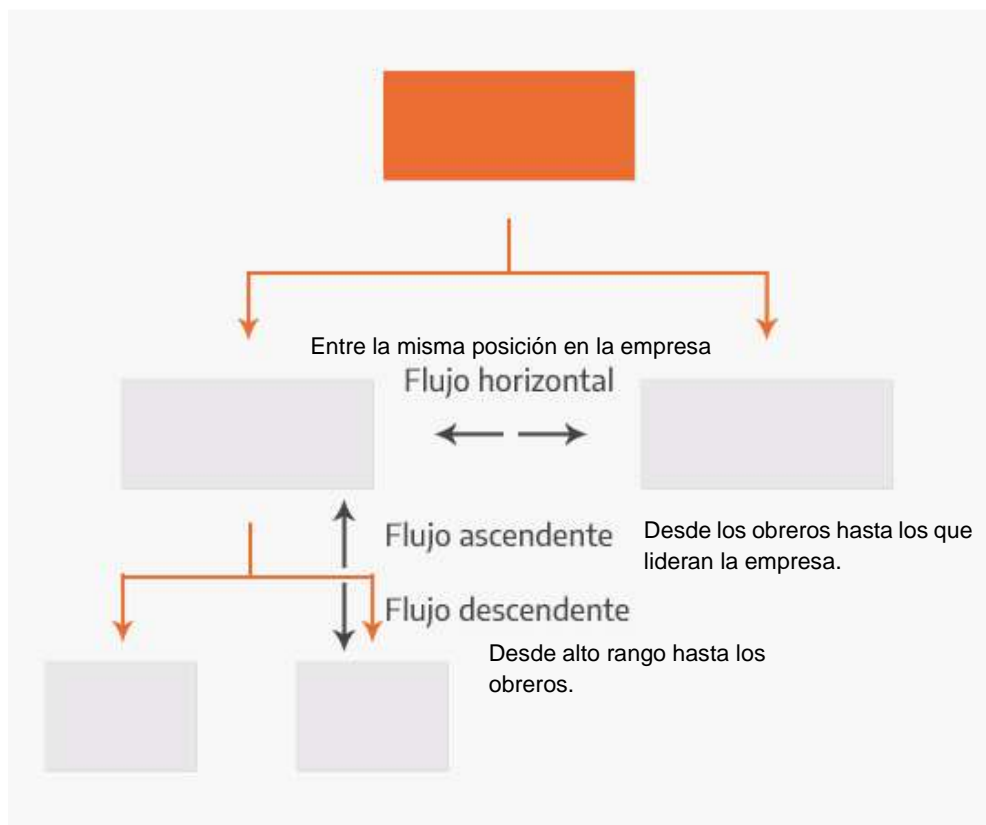


Figura 4. Flujo de la comunicación organizacional
Fuente: López (2019)
Elaborado por: López (2019)

Como se muestra en la figura 4 la comunicación tiene que fluir en diversas direcciones, lo cual es fundamental para las empresas, es por ello que se deben centrar en que se lleve a cabo de la manera correcta cumpliendo cada uno de sus objetivos y metas. La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma.

5.2 Comunicación y gestión de crisis

Como se ha venido exponiendo en capítulos anteriores, la gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa. De acuerdo con Vilanova (2004), un factor importante en la gestión de crisis es la comunicación, que responde a una realidad que a menudo, no se quiere reconocer. Se debe tener muy claro que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad de la misma; coincide con este criterio Wigodski (2010) para quien una eficiente gestión de la comunicación entre los miembros de una empresa u organización es necesaria para prever crisis.

Aunque los dos autores coinciden en su criterio, sin embargo, considero que se olvidan de un aspecto importante, que está relacionado con los casos fortuitos como por ejemplo los ataques a la empresa de parte de agentes externos o internos; los accidentes que ponen en riesgo a cualquiera de los stakeholders; en estos casos, no ha sido suficiente gestionar correctamente la comunicación. La comunicación que mencionan los dos autores antes citados es importante -eso no se puede desconocer- pero se considera que a más de aquello se tiene que implementar un sistema sensor del riesgo de crisis, así como los planes de administración y de comunicación de la crisis, tal como se muestra en la siguiente figura.



Figura 5. Gestión de crisis
 Fuente: López (2019)
 Elaborado por: López (2019)

El criterio antes expuesto coincide con Wigodski (2010) quien dice que, se debe contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa; al mismo tiempo que Remy (2016) sostiene que, mediante la gestión de crisis, la organización puede identificar la naturaleza de cada uno de los problemas que podrían suscitarse a futuro, así como los posibles efectos sobre su trabajo, imagen corporativa o institucional, y los actores con quienes interactúa de manera interna y externa, que influyen de manera directa sobre su gestión.

Cuando una organización gestiona correctamente las crisis, va a permitir posicionar a la empresa ante sus públicos, para cual se tiene que trabajar desde las bases, tener una eficiente organización interna, capacidad de respuesta, saber gestionar las audiencias, estos

entre otros pasos que son necesario con el fin de evitar crisis, hacer frente a los casos que se presenten de manera inesperada y saber actuar de forma efectiva en la etapa de recuperación para conseguir que vuelva la calma. En la figura 2 se muestra una gestión efectiva en la empresa que lleve a mantener la posición de la imagen ante los públicos.

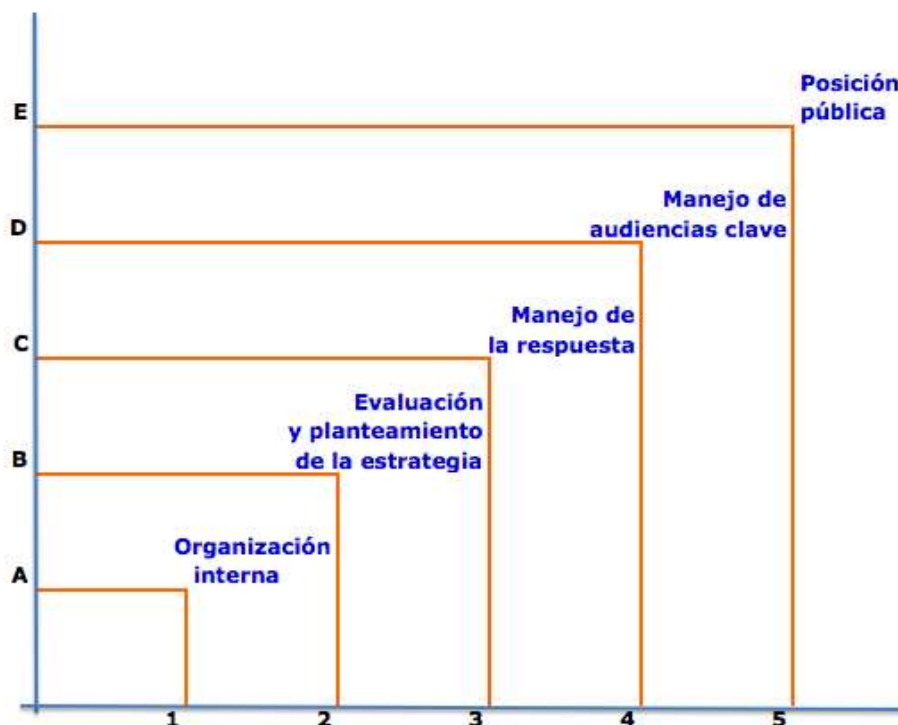


Figura 6. Gestión efectiva en la empresa
 Fuente: Wigodski (2010), Remy (2016)
 Elaborado por: López (2019)

Al analizar los modelos de gestión de crisis, se puede determinar que no todos pueden ser aplicados a todas las empresas, pues como lo manifiesta Enríquez-Cruz (2018), para actuar ante una crisis se debe considerar que cada organización tiene una naturaleza distinta y responde a su entorno empresarial; además, que la comunicación se ajusta a las características de la empresa y el ambiente en el que se desenvuelve. Se debe tener claro que no todas las crisis son iguales, ni en causas, ni en efectos, y, por tanto, no se puede aplicar una fórmula única para manejar una crisis empresarial.

En el caso del Modelo de Fink (1986) pretende que la organización esté preparada para hacer frente a las crisis, pero lo más importante es evitar que estas sucedan, a través de una buena gestión de la comunicación. Pero Herrero y Pratt (1996) parten de dos supuestos: el primero va en contra de los modelos de Fink (1986), en el sentido de que

entiende que cualquier crisis tiene un ciclo de vida y eso puede ser influenciado. Sin embargo, los autores realizan un enfoque diferente cuando argumentan que la mejor estrategia para evitar una noticia negativa es el desarrollo de actividades socialmente responsables, que impulsan la reputación organizacional basada en una visión simétrica de las relaciones entre una organización y sus audiencias. Una explicación más clara se muestra en la siguiente figura:

PROCESO DE GESTIÓN INTEGRADO PARA MEDIANO Y LARGO PLAZO



Fases de desarrollo de una crisis = gestión de los asuntos (fase previa a la crisis), planificación de prevención (pre-crisis y fases de crisis) y finalmente implementación (fases crisis y poscrisis).



Figura 7. Proceso de gestión integrado
 Fuente: Herrero y Pratt (1996)
 Elaborado por: López (2019)

Se considera que una estrategia de comunicación exitosa debería evitar consecuencias negativas del evento crítico, afectando lo menos posible la reputación de la empresa de volver a la normalidad y hacer todo lo posible para evitar que en la organización se repitan tales situaciones. Pues el objetivo principal de la disciplina de comunicación de crisis es gestionar todas las actividades, construir, mantener, defender y reconstruir la reputación y legitimidad organizacional asociada con las relaciones que mantiene la organización con sus grupos constituyentes (Mendes et al., 2006). A través de la comunicación la información se recopila, se transforma en conocimiento y compartido con las partes interesadas (Coombs y Holladay, 2010).

Bajo el mismo contexto, Cárdenas (2015) señala que para gestionar una crisis es importante saber actuar, porque la gravedad y la rapidez con la que aparecen las crisis, las convierten

en situaciones potencialmente catastróficas para la organización y los efectos colaterales que conllevan: tensiones y conflictos internos. Pero para evitar todas las consecuencias, es importante tomar en cuenta el criterio de Canovas (2017) quien dice que la comunicación de crisis es el conjunto de actuaciones comunicativas que debemos desarrollar cuando el conflicto, incidente, accidente en el que está implicada la empresa ha trascendido a los medios de comunicación (prensa, radio, televisión, redes y servicios sociales) (p.19).

Siempre las empresas van a requerir contar con un plan de respuesta para hacer frente a las crisis que se llegaran a presentar en determinados momentos.



Figura 8. Gestión de crisis en medios
Fuente: Cárdenas (2015), Canovas (2017)
Elaborado por: López (2019)

Cuando una empresa atraviesa una situación de crisis se produce un desface provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable que ésta posee con sus públicos internos y externos. Tal y como explica Ames (2016) “una crisis puede y seguramente sucederá ¿Cuándo? Esa es la pregunta” (p.39). La misma autora opina que cuando se dan esas situaciones es más apropiado pensar en negativo que hacerlo en positivo, para poder efectuar una óptima gestión de crisis, ya que estos sucesos conllevan resultados, a veces, nocivos y que afectan a la imagen y a los públicos de la empresa.

En la actualidad, la vida de muchas empresas no sólo preocupa a sus propios gestores. Las decisiones y actuaciones de los públicos que las conforman, y otros que coexisten en su entorno, pueden influir sobremanera en su cometido. Cualquier suceso que devenga en la empresa va a adquirir cierta relevancia, si trasciende a la opinión pública, debido a la cobertura realizada por los medios. Es en estas ocasiones donde, como señala Mazo (1994) “comunicarse y comunicar bien es sobre todo un reflejo de cultura corporativa, es decir, un estilo de comunicación de la empresa más que un problema de la organización” (p.181). En la misma línea, Costa (2005) considera que ante situaciones de crisis, el mejor antídoto en una cultura de comunicación, bien asentada en la empresa, es ser previsible y proactiva.

Desde nuestro punto de vista, la medida de adoptar decisiones urgentes no puede ser considerada la más eficaz, puesto que, en muchas ocasiones, la empresa requerirá de una serie de directrices, más allá de las meras medidas urgentes, para poder solventar la situación y que le guíen de forma adecuada y segura. Por tanto, se considera que gestión de crisis significa, por un lado, prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis y, por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis.



Figura 9. ¿Cómo gestionas la crisis?
Fuente: Mazo (1994), Costa (2005)
Elaborado por: López (2019)

Es fundamental entender que la gestión de crisis y la comunicación son dos procesos inherentes el uno del otro. En la mayoría de organizaciones se trata el tema de la gestión de crisis o proponen un plan de crisis desde una perspectiva comunicacional, ya que se considera que la comunicación está supeditada a la gestión de crisis. Tampoco se puede olvidar que existen otro tipo de decisiones que seguramente deberán responder a aspectos

no comunicacionales provenientes de otros ámbitos: laboral, legal, recursos humanos, financieros, entre otros.

Un conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis, se convierte en una buena estrategia para prevenir, gestionar y/o superar las dificultades que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.

CONCLUSIONES

- La comunicación preventiva es aquella en la que se establecen protocolos y se mantiene una buena planificación de los canales de comunicación. Esta herramienta es importante porque permite el vínculo armonioso con los públicos internos y externos. Lo primero que se tiene que realizar para tener una comunicación preventiva efectiva, es desarrollar estrategias de comunicación que abarque todos los aspectos comunicacionales y la totalidad de las áreas de la empresa, siendo conveniente realizarlo para un largo periodo de tiempo. Con el paso del tiempo, la comunicación preventiva ha llegado a convertirse en una herramienta clave en la gestión dentro de las organizaciones a nivel mundial y nacional, pero sus elementos constituyentes y funciones son ignorados por sus actores y audiencias.
- Los sistemas de alertas son indicadores que advierten de situaciones que pueden desvelar una posible crisis. Varios los sistemas que pueden emplear las empresas para detectar problemas entre los públicos internos y externos, Túñez (2007) sugiere que en las organizaciones se establezcan herramientas como estudios sociológicos, canales de *feedback* de los trabajadores, buzón de sugerencias de los públicos externos, entre otros, que ayuden a detectar la amenaza, para luego de ello decidir si se debe intervenir para evitarla o corregirla, si corresponde adelantarse y provocar la crisis o si ésta será inevitable y sólo queda prepararse para actuar cuando se presente.
- Las organizaciones, al establecer relaciones con distintos tipos de públicos, debe estar consciente de que cada uno de estos grupos de actores y audiencias persigue su propio interés en torno a la organización de ahí la importancia de establecer una comunicación efectiva tanto interna como externa que le mantenga al tanto de cuáles son las relaciones la empresa y que fines persiguen.
- En las organizaciones es fundamental establecer previsiones de impacto de las situaciones de crisis. Vilanova (2004) señala que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad de la misma. Wigodski (2010) aconseja cumplir con una eficiente gestión de la comunicación entre todos los miembros de una empresa u organización para prever las crisis. Enrique (2007) anota que la gestión de crisis tiene tres funciones primordiales: tomar medidas preventivas en comunicación de crisis para evitar o reducir la posibilidad de una; en caso de afrontar una crisis, disponer de una respuesta planificada y organizada con antelación (Plan de gestión de crisis); y, llevar a la empresa a continuar de manera viable tras una crisis.

Según Enrique (2007) el manual de crisis es un instrumento de prevención, que debe prepararse previamente al plan de crisis, y está formado por una serie de documentos y protocolos a seguir.

- El plan de comunicación es un instrumento de prevención, que debe prepararse previamente al plan de crisis, y está formado por una serie de documentos y protocolos a seguir. Dichos protocolos deben aplicarse en cualquier momento en que sean requeridos por el gabinete de crisis, ya sea para articular el plan de crisis, así como también para realizar alguna acción concreta. Es importante además, que en el manual de crisis está estipulada toda la información de interés que sirva para afrontar los problemas. Varios son los documentos, que según Vilanova (2004), deben incluirse en una manual de crisis, siendo importante su revisión y actualización en forma regular. Entre ellos están: documentos de uso general y de uso específico. Mientras que Portales (2014) explica que el manual de crisis debe estar constituido por:
 - Descripción de los miembros, nombres y cargos del comité de crisis.
 - Listado de teléfonos profesionales de los miembros del cuadro directivo y mandos intermedios.
 - Listado de direcciones de consultores, proveedores, gabinetes legales, compañías aseguradoras.
 - Listado de contacto con los medios de comunicación.
 - Listado y teléfonos de los servicios de emergencia.
 - Sumario de las tareas principales a realizar en el momento del conocimiento del impacto.
 - Instrucciones para enviar mensajes escritos.
 - Control de declaraciones y comunicados prediseñados.

- Las estrategias de comunicación son el conjunto de actividades que permiten intervenir y reducir aquellas situaciones riesgosas que podrían poner en peligro la estabilidad de una organización, como lo manifiesta Castañeda (2016), esta clase de estrategia de comunicación debe preocuparse por incluir aquellos aspectos de comunicación que se desean llegar a cumplir en un periodo largo de tiempo, que puede establecerse en cinco años tomando en consideración los objetivos planteados por la organización.

Así mismo, es importante mencionar el criterio de Arellano (2014) referente a la estrategia de comunicación, a quien la considera como “una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un

estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos” (p.3), con lo cual concuerda Farré (2008) en que la estrategia de comunicación es un conjunto sistemático de acciones que integra técnicas, herramientas, métodos y enfoques para alcanzar un cambio en la organización. Es de vital importancia, que los medios empleados para la transmisión y difusión de los mensajes deben adaptarse a los requerimientos de la organización considerando su temporalidad, velocidad, tipos de comunicación y su intencionalidad. Ejecutar con éxitos las estrategias comunicacionales facilita a los miembros de la organización el aprendizaje, participación y comprensión de la dinámica de la misma.

- Un aspecto importante de la comunicación en crisis se basa en las relaciones informativas que la organización establece con los distintos actores sociales, que pueden contribuir a detectar factores de riesgo, así como pueden constituirse en alianzas estratégicas en caso de crisis. Tal es el caso de los medios de comunicación, con quienes puede contarse como aliados en una situación de crisis si desde el principio se establece una relación dinámica. Un factor adicional a considerarse, es la elaboración previa de mensajes clave que permitan una gestión de comunicación óptima en situación de crisis.

RECOMENDACIONES

- Que, como parte de la comunicación preventiva, las organizaciones hagan uso de la comunicación de 360°, que se relaciona con una nueva forma de gestión empresarial, basada en la integración de todos los recursos de la organización, en especial los humanos, que tienen el don de comunicar los resultados obtenidos, a sus públicos, tanto internos como externos. Por lo tanto, el éxito en la gestión de las entidades está relacionado con la capacidad de sus directivos para conducir a la empresa dentro de un mundo cambiante, para ello se requiere mirar y diseñar estrategias para hacer frente a un entorno competitivo, tomar las mejores decisiones, asumir responsabilidades, organizar el trabajo y los recursos para lograr óptimos resultados.
- Que los directores de comunicación estudien el comportamiento de los actores implicados o afectados por la actividad de la organización para así detectar crisis latentes. Hay que tener presente que es oportuno identificar para cada situación posible quiénes serán los actores que puedan intervenir si se presenta una situación de crisis.
- Las organizaciones de todo tipo, debe poner en marcha planes de gestión de comunicación, con el fin de evitar crisis internas y externas.
- Que las empresas de todo tipo, cuenten con el departamento de comunicación, con el fin de que el director se encargue de elaborar planes de comunicación, tendientes a mejorar las relaciones internas y externas, haciendo uso de los diferentes flujos de información.
- Que los responsables del área de comunicación de las diferentes organizaciones analicen importante bibliografía que está a disposición en la web, con el fin de establecer planos adecuados y acordes a la realidad empresarial.
- Se recomienda que el departamento de comunicación transmita mensajes claros y oportunos a los públicos internos y externos, a los aliados estratégicos, haciendo uso de los distintos tipos de comunicación que pueden existir dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- "Los públicos de las organizaciones". (2011). *Los recursos humanos*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/los-publicos-de-las-organizaciones/>
- Alfaro, R. (2012). *Comunicación organizacional II*. Colombia.
- Álvarez, J. (2016). *La comunicación 360 grados como estrategias de negocios*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/06/09/la-comunicacion-360-como-estrategia-de-negocios/>
- Ames, C. (2016). *La comunicación, una herramienta de gestión*. Obtenido de Conexiónesan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/02/25/comunicacion-una-herramienta-gestion/>
- Ames, C. (2016). *La comunicación, una herramienta de gestión*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/02/25/comunicacion-una-herramienta-gestion/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbilo S.L.
- Angulo, E. (2012). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso*. Obtenido de Eumed: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/teoria_organizaciones.html
- Arellano, E. (2014). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. Obtenido de <http://bit.ly/2i9ol5t>
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Báez, V., Apolo, D., Pasquel, G., & Panker, L. (2018). *Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional*. Obtenido de https://www.academia.edu/37994244/Gesti%C3%B3n_de_stakeholders_un_enfoque_comunicacional
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional*. Ecuador.
- Barrera, A. (2014). *La importancia de la reputación corporativa*. Obtenido de <https://www.baquia.com/emprendedores/2014-03-06-la-importancia-de-la-reputacion-corporativa-1>
- Bernal, R. (2014). *La gestión de los conflictos en las empresas*. Obtenido de <https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/199-contenidos/1425-la-gestion-de-los-conflictos-en-las-empresas>
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interaction: Perspective and Method*. Englewood: Prentice Hall.

- Cabrera, M. (2008). *Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis*. Obtenido de <http://bit.ly/1TV1aFH>
- Canovas, J. (2015). *Conceptos básicos sobre la comunicación de crisis*. Obtenido de <http://bit.ly/2yUHBh3>
- Caperson, R. (2003). *The social amplification of Risk. United Kingdom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Capponi, R. (2016). *Liderazgo empresarial en época de crisis*. Obtenido de https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304092954/rev86_capponi.pdf
- Cárdenas, J. (2015). *Aproximación a un modelo de gestión de crisis español*. Obtenido de <file:///C:/Users/mineduc/Downloads/Dialnet-AproximacionAUnModeloDeGestionDeCrisisEspanol-4580931.pdf>
- Carrió, M. (2016). *La importancia de la reputación de la empresa*. Obtenido de <http://www.digitallatam.com/es/educacion/la-importancia-de-la-reputacion-de-la-empresa/>
- Castañeda, C. (2016). *Comunicación preventiva para evitar crisis en la empresa*. Obtenido de <http://bit.ly/2i7Syly>
- Castañeda, C. (2016). *Comunicación preventiva para evitar crisis en la empresa*. Obtenido de <http://bit.ly/2i7Syly>
- Cerato, D. (2014). *Comunicación interna y externa*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19398/capitulo1.pdf>
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.
- Colombo, D. (2018). *7 claves para gestionar una crisis de imagen de empresas o personas*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/317871>
- Corporate Excellence. (2011). *Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis*. Obtenido de <http://bit.ly/2j6yh0Y>
- Costa, J. (2005). *Hacia el futuro de la comunicación empresarial*. Obtenido de www.licencomunicacion.com.ar
- De Marchis, G. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. España.
- Delgado, A. (2014). *Público interno y externo*. Obtenido de <https://rrppuft.wordpress.com/2014/07/29/publico-interno-y-externo/>
- Dircom. (2017). *Las principales tendencias en gestión de la comunicación en CIBECOM 2017*. Obtenido de <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/8287-las-principales-tendencias-en-gestion-de-la-comunicacion-en-cibecom-2017>
- Dueñas, F. (2013). *La importancia de la comunicación interna en las organizaciones*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. España.
- Enríquez-Cruz, M. (2018). *Gestión de crisis desde la comunicación: la dimensión de una cultura de prevención como un mecanismo para minimizar los efectos negativos de la crisis institucionales*. Quito: UDLA - Investigación en Comunicación/Estrategias.
- Farré, J. (2008). *Comunicación de riesgo, comunicación de crisis*. Madrid: Ediciones de la Universidad Rey Juan Carlos.
- Farré, J. (2008). *Comunicación de riesgo, comunicación de crisis*. Madrid: Ediciones de la Universidad Rey Juan Carlos.
- Felice, A. (2016). *Comunicación como herramienta de gestión*. Obtenido de Universidad de Palermo:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=122&id_articulo=838
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, M. (2009). *Historia y evolución de la comunicación*. Obtenido de <https://mariafernandezuc3m.wordpress.com/2009/03/11/historia-y-evolucion-de-la-comunicacion/>
- Fernández, S. (5 de 06 de 2014). *Comunicación 360 grados*. Obtenido de <https://talentosreunidos.com/2014/06/05/comunicacion-360-grados/>
- Fernando , U. (2011). *Manual de gestión de riesgos de desastre para comunicadores sociales*. Obtenido de <http://bit.ly/1i0Zsjg>
- Fierros, S. (2005). *Manual de manejo de crisis*. Chile.
- Fuentes, S. (s/f). *Gestionar situaciones de crisis*.
- González , A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- Hernández, A. (2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, Número 48.
- Holguín, C. (2012). *Públicos y clasificación*. Obtenido de <http://elisagaranguren.blogspot.com/2012/07/publicos-y-clasificacion.html>
- King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Limonta, R. (2010). *Nuevas tendencias de la comunicación organizacional*. La Habana.
- Londoño, O., Maldonado, L., & Calderón , L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá, Colombia.
- Maraboto, M. (2016). *Documentar la crisis*. Obtenido de <http://bit.ly/2zlaomT>
- Martin , M. (2007). *Evolución e historia en el desarrollo de la comunicación humana*. España, España: McGraw-Hill.

- Martín, M. (2007). *Evolución e historia en el desarrollo de la comunicación humana*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Martín, P. (2017). *Los líderes tienen que ser conscientes de que es tan importante cuidar a sus empleados como a los consumidores de sus productos*. Obtenido de <https://www.miempresaessaludable.com/lenguaje/articulo/c%C3%B3mo-mejorar-la-comunicaci%C3%B3n-interna-de-empresas>
- Martorell, O. (2014). *La importancia de una buena gestión de comunicación en situaciones de crisis*. Obtenido de Universidad Abat Oliba CEU: https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/248999/TFG-MARTORELL_BOTE-2015.pdf?sequence=1
- Mazo, J. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel.
- Mesa, J. (2019). *La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>
- Meza, H. (2014). *En pleno siglo XXI, existen muchas organizaciones que aún creen que las crisis son eventos inusuales pero no es así y son devastadoras. ¿Listo para afrontarlas?* Obtenido de Instituto de alto nivel de México: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/42963-6-pasos-para-prevenir-y-sortear-crisis-de-comunicacion/>
- Morales, F. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. España.
- Morales, F., & Enrique, A. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. España.
- Navarro, E. (2005). *Historia de la comunicación*. España.
- Nieves, F. (2006). *Plan de comunicación estratégica*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- Ñáñez, J. (2015). *Plan de comunicación empresarial*. Obtenido de <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/index.html>
- Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Orozco, J., & Alzate, J. (2018). *Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/331466627_Stakeholders_actores_estrategicos_en_la_construccion_de_marca
- Paguay, E. (2012). *Historia y evolución de la comunicación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/EvelynPaguay/historia-y-evolucion-de-la-comunicacion>
- Palmitessa, S. (2012). *Gestión de crisis en Pymes*. México: Trillas.

- Pinto, L. (2010). *Modelo de gestión de comunicación de crisis para el manejo de procesos de nacionalización*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8580.pdf>
- Portales, J. (2014). Taller de manejo de crisis. España.
- Pozzi, S. (20 de mayo de 2014). La comisión del 11-S revela graves errores em la gestión de la tragedia. *El País*, pág. 11.
- Pozzi, S. (20 de mayo de 2014). La comisión del 11-S revela graves errores em la gestión de la tragedia. *El País*, pág. 11.
- Raffino, E. (2019). *Cultura organizacional*. Obtenido de : <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
- Ramírez , J. (2012). *Por qué es importante tener un director de comunicación en las empresas?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/08/28/director-comunicacion-empresas-administracion/>
- Ramírez, A. (2010). *Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. Obtenido de <http://bit.ly/2zKeU3H>
- Ramírez, V. (2013). *La comunicación de crisis*. Obtenido de <http://bit.ly/1SlzQKn>
- Remy, P. (2016). *Manejo estratégico de crisis en organizaciones: Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*. Obtenido de <http://bit.ly/2nQo88x>
- Remy, P. (2016). *Manejo estratégico de crisis en organizaciones: Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*. Obtenido de <http://bit.ly/2nQo88x>
- Riorda, M. (2012). *Gestión de crisis políticas: ¿salir o salir bien?* Obtenido de <http://bit.ly/1Woy70b>
- Rizo, M. (2014). *El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación*. Obtenido de <http://bit.ly/2zbb1P>
- Roiz, W. (2017). La importancia de prevenir y enfrentar las crisis en las empresas. México.
- Sanjuán, A. (2007). Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. España.
- Saunders, A. (2012). *Propuesta de bases para el diseño de un sistema de gestión estratégica de información para la dirección de energía renovable del MINBAS*. Obtenido de Universidad de Málaga: <http://bit.ly/1GjWkg6>
- Saunders, A. (2012). *Propuesta de bases para el diseño de un sistema de gestión estratégica de información para la dirección de energía renovable del MINBAS*. Obtenido de <http://bit.ly/1GjWkg6>
- SENPLADES. (2013). Empresa pública y planificación: su rol en la transformación social y productiva. Ecuador.

- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *TEACS*, 9 - 25.
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *TEACS*, 9 - 25.
- Soto, B. (2017). *La comunicación externa en la empresa*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>
- Stella, H. (2008). *La comunicación de crisis*.
- Stella, H. (2008). *La comunicación de crisis*.
- Suing, A. (2008). *Comunicación preventiva*. Obtenido de <http://bit.ly/2i7vtiR>
- Suing, A. (2010). *Comunicación preventiva* . Obtenido de <http://bit.ly/2i7vtiR>
- Túñez, M. (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo S.L.
- Túñez, M. (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo S.L.
- Tur, V., & Monserrat, J. (2015). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, 2-18.
- Valdivieso, M. (2011). Propuesta de comunicación interna para la empresa Etapa. Ecuador.
- Vallejo, J. (2006). *La importancia de la comunicación en situaciones de crisis*. Obtenido de <http://pmfarma.es/articulos/505-la-importancia-de-la-comunicacion-en-situaciones-de-crisis.html>
- Vallempresa. (2014). *Vallempresa265. Inspirando ideas y negocios*. Obtenido de <http://www.vallempresa365.com/articulos/management/la-importancia-de-la-comunicacion-estrategica-en-las-organizaciones>
- Véliz, F. (2014). Comunicación en 360°. Chile.
- Vergoños, M. (2017). *Cinco claves para prevenir una crisis comunicativa en la empresa*. Obtenido de <http://bit.ly/2nnd47o>
- Vergoños, M. (2017). *Cinco claves para prevenir una crisis comunicativa en la empresa*. Obtenido de <http://bit.ly/2nnd47o>
- Vilanova, N. (2004). Cómo afrontar la comunicación en un caso de crisis. España.
- Villegas, M. (2010). Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis. Bogotá, Colombia.
- Wigodski, T. (2010). *Gestión de crisis: nuevas capacidades para un mundo complejo*. Obtenido de <http://bit.ly/2xrZEM>

