


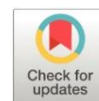


# Principios para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones

*Principles for the elaboration of a manual for crisis communication management in organizations*

- <sup>1</sup> Dayana Vidal Díaz   
Agencia Cubana de Noticias, Realizadora Audiovisual. La Habana, Cuba  
[dvd@acn.cu](mailto:dvd@acn.cu)
- <sup>2</sup> Daniela Vidal Díaz   
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Profesora en adiestramiento. La Habana, Cuba  
[daniela.vidal@ftur.uh.cu](mailto:daniela.vidal@ftur.uh.cu)
- <sup>3</sup> Orlando Gutiérrez López   
Universidad de la Habana, Facultad de Comunicación, Profesor Titular. La Habana, Cuba  
[profeorlando@fcom.cu](mailto:profeorlando@fcom.cu)



---

## Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 09/06/2022

Revisado: 07/07/2022

Aceptado: 20/08/2022

Publicado: 12/09/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2313>

---

**Cítese:** Vidal Díaz , D., Vidal Díaz, D., & Gutiérrez López, O. (2022). Principios para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones. Explorador Digital, 6(3), 258-283.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2313>



*EXPLORADOR DIGITAL*, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

**Palabras claves:**  
comunicación;  
gestión de  
comunicación  
de crisis;  
organización;  
manual para la  
gestión de  
comunicación  
de crisis.

**Keywords:**  
communication;  
crisis  
communication  
management;  
organization;  
manual for  
crisis  
communication  
management

---

### Resumen

La comunicación siempre ha sido un pilar fundamental en la correcta gestión de los procesos en las organizaciones. La Gestión de la Comunicación de Crisis como parte integrante del sistema de comunicación de la organización y no separado de este, implica una constante relación entre los trabajadores, los diferentes niveles de dirección, el público y la sociedad. El presente trabajo propone un sistema de principios fundamentales para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis. Tener determinada percepción de riesgo es el primer paso para evitar una Crisis que afecte el correcto funcionamiento de la institución. Por ende, es necesario tomar acciones a tiempo que garanticen minimizar el impacto y den una respuesta rápida y efectiva a los públicos implicados.

---

### Abstract

Communication has always been a fundamental pillar in the correct management of processes in organizations. Crisis Communication Management as an integral part of the organization's communication system and not separate from it, implies a constant relationship between workers, the different levels of management, the public and society. This research proposes a system of fundamental principles for the elaboration of a Manual for Communication Management. Having a certain perception of risk is the first step to avoid a crisis that affects the proper functioning of the institution. Therefore, it is necessary to take timely actions that guarantee minimizing the impact and provide a quick and effective response to the publics involved.

---

## Introducción

Las organizaciones de las más variadas naturalezas se ven obligadas a reinventarse a sí mismas frente a públicos en contextos cada vez más exigentes, y a su propio discurso, en aras de facilitar el cumplimiento de sus objetivos. Por ello, es necesario establecer acciones coherentes que contribuyan al cumplimiento de los lineamientos estratégicos y las metas organizacionales en concordancia con la misión y visión.

Según Piñuel (2002), la Crisis significa un cambio repentino entre dos situaciones, la misma daña la imagen y el equilibrio de la organización. Para el autor la Crisis se caracteriza por una ruptura que influye en el funcionamiento de la institución. La misma

implica una amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, sin embargo, normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos.

En la actualidad las instituciones están expuestas a encontrarse en escenarios de Crisis, por ello es importante hallar la mejor forma de comunicar los problemas por los que se atraviesan y prever por medio de acciones y planes ya diseñados con anterioridad la forma de salir de estas complejas situaciones con los menores daños en la economía y reputación corporativa.

De los anteriores planteamientos se deduce que una efectiva Gestión de Comunicación de Crisis es uno de los pilares fundamentales de las empresas hoy en día. Las que deben adoptar estrategias funcionales para minimizar el impacto de las mismas y aprovechar de esta forma las oportunidades que puedan derivarse de las Crisis.

Algunas instituciones se limitan a ver la Crisis solamente como problemas, y no tienen en cuenta que puede ser una gran oportunidad para la organización. En muchas ocasiones las grandes ideas surgen en momentos difíciles, las personas se crecen y reinventan. El público objetivo en estas circunstancias está más pendiente y desea conocer sobre todos los acontecimientos que rodean al problema.

En este sentido, si se es capaz de gestionar correctamente la Crisis atenuando todos los Riesgos y previniendo de mayores daños a la organización es posible obtener buenos resultados durante la misma.

Ante este contexto la planificación en torno a los procesos comunicativos es esencial para la gestión eficiente de una organización. La creación de políticas, manuales o cualquier otro documento normativo en comunicación como parte de estrategias institucionales resulta cada vez más una necesidad, puesto que estos productos comunicativos buscan resolver problemas y aprovechar oportunidades.

Por consiguiente, para el mundo y Cuba específicamente constituye una tarea primordial estar preparados ante cualquier Crisis que pueda atravesar las organizaciones. Una respuesta rápida, precisa y efectiva de trabajadores capacitados y preparados ante estas situaciones, puede aminorar los daños corporativos.

Con el propósito de lograr una correcta gestión de estos escenarios en las organizaciones este estudio tiene como objetivo general proponer un sistema de principios para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones.

## Metodología

La investigación se realiza desde una **perspectiva cualitativa** ya que permite un acercamiento con mayor profundidad al objeto de estudio, con el propósito de obtener una contextualización y descripción coherente del entorno que aporte una visión integradora para determinar los principios fundamentales de la creación de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones. El presente trabajo es de tipo descriptivo pues "busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe tendencias de un grupo o población" (Sampieri, 2014, p.92), en ella se evalúan, describen e identifican elementos del objeto a investigar.

En el estudio se emplearán métodos y técnicas de carácter cualitativo para la recolección de información y el análisis e interpretación de los datos tales como: El bibliográfico – documental, este método fue utilizado en la elaboración del cuerpo teórico y referencial de la investigación ya que para el investigador resulta muy útil pues a través de este podrá conocer los antecedentes sobre el tema. La Revisión Bibliográfica que es una técnica utilizada en la investigación científica, permitió un acercamiento a las diferentes fuentes teóricas y la entrevista semiestructurada que se tuvo presente con el objetivo de profundizar en contenidos particulares que no se logran conocer con igual amplitud sobre el tema objeto de estudio.

## Referentes Teóricos

### 1. Gestión de Comunicación

Los procesos de comunicación influyen considerablemente en los de formación de imagen, es por ello que la Gestión de Comunicación se encarga de fusionar todos los elementos para que tengan una sinergia y función estratégica dentro de la empresa.

La doctora Irene Trelles afirma que el principio fundamental para la Gestión de Comunicación es "la búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación, y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas." (Trelles, 2002, p.188).

Según la visión de Leyva (2005), la Gestión de Comunicación en una organización es la actividad que establece y guía el desarrollo de acciones de comunicación que parten de concepciones claras desde el punto de vista teórico o algún tipo de experiencia, además debe existir en ella un control sistemático en torno a su ejecución y que se puedan evaluar sus resultados.

En este mismo sentido Uranga la define como:” gestionar procesos comunicacionales es desplegar acciones y procedimientos poniendo en juego estrategias y recursos de comunicación con la finalidad de producir cambios en pos de alcanzar las imágenes de futuro consensuadas entre los actores" (Uranga, 2008, p.17).

Similar criterio lo posee Isabel Pérez (s.f), al plantear que gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. La autora además hace énfasis en que la gestión de la comunicación facilita que todo un aparato de personas esté enfocado en la integración de todos los recursos comunicacionales para evitar conflictos y contribuir a la creación de espacios para los diferentes públicos, así como a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

A consideración de Castillo (2004), parte de la necesidad de la participación y de la voluntad de la administración para gestionar la comunicación. Este autor se enfoca en la voluntad política de la dirección para promover la participación y los deseos de hacer en la organización, buscando de esta manera el aprendizaje y otras formas de actuar y decidir.

## 1.2 Gestión de Comunicación de Crisis

Se parte de la idea de que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad e incluso la continuidad de la misma. Por ello, es lógico pensar que la reacción ante estos escenarios adversos es dar una respuesta rápida y contundente, apostando en primer lugar, minimizar sus consecuencias. Y, en segundo lugar, apostando por la comunicación como la respuesta más adecuada en estos casos.

Varios autores la han definido desde la importancia que le atribuyen como parte de la Gestión de Comunicación en una organización. Tal es el caso de Infante que la define como "el proceso encargado de la investigación e identificación de Riesgos potenciales; planificación e implementación, control y evaluación de las acciones de comunicación para situaciones de Crisis" (Infante, 2012, p. 121).

Mientras que para otros la Gestión de Comunicación de Crisis tan sólo consiste en una serie de medidas y decisiones que se han de tomar en caso de Riesgos, planificando una serie de acciones que contribuyan a minimizar el daño.

Para autores como Piñuel "(...) se trata por una parte de frenar la Crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la Crisis, sea mínima" (Piñuel, 1997, p. 171).

Desde otra perspectiva González (2014), analiza la Gestión de Comunicación de Crisis como el modelo holístico y sistemático que debe tener una organización y sus grupos de interés para evitar las Crisis o para manejarla efectivamente en caso de que ocurra.

Por tanto, se considera que Gestión de Comunicación de Crisis significa, por un lado, prever los posibles Riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores detonantes de cualquier tipo de Crisis y, por otro lado, concebir una serie de medidas y acciones proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de Crisis en las organizaciones.

Esta actividad no debería considerarse menos importantes que otras, las empresas actualmente deben estar preparadas ante cualquier tipo de amenaza que pudiese causar daños a su reputación. Por ello, la Gestión de Comunicación de Crisis debe tomar más valor en la Gestión de Comunicación de las empresas y no verse como un elemento aislado, sino todo lo contrario debe ser estudiado e implementado.

### 1.3 Crisis y Comunicación de Crisis

Ninguna organización está exenta de presentar una Crisis, por tal motivo se hace necesario tener un escenario lo más preparado posible para poder dar respuesta rápida cuando aparezca la misma, diversos son los autores que han dado sus definiciones sobre este término.

Piñuel agrega que la comunicación de Crisis: “(...) se trata por una parte de frenar la Crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la Crisis, sea mínima” (Piñuel, 1997, p. 171).

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

Hay autores como Marín que lo vinculan con el hecho de que “La opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar esas decisiones y, al mismo tiempo, explicar los motivos y la incidencia de la Crisis.” (Marín, 2000, p. 269).

Mientras Soto destaca que la Comunicación de Crisis es: “planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a términos en caso de producirse una situación de Crisis” (Soto, 2012, p.27).

La Crisis vista desde el ámbito organizacional se convierte en un punto vulnerable y un foco de atención ante la opinión pública. A partir de ello muchas veces se generan opiniones y criterios perjudiciales para la imagen y reputación de la organización, por lo que la empresa tendrá que tomar la iniciativa de dar una serie de explicaciones para aminorar el impacto negativo de la misma.

Mazo define el concepto de Comunicación de Crisis refiriéndose a:

“la preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con los propios miembros de aquéllas, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (Riesgos, Crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos (públicos relevantes). Su tratamiento, por tanto, incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora” (Mazo, 1994, p. 315).

Por otra parte, Martín y Rodríguez hablan de la comunicación para situaciones de Crisis desde un: “(...) conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de Crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.” (Martín y Rodríguez, 1997, p.8).

#### **1.4 Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis**

Los Manuales para la Gestión de Comunicación de Crisis son documentos de tipo normativo que establecen las pautas y procedimientos a tener presente a la hora de encarar una Crisis en la organización. La Gestión de Comunicación en el mismo será un elemento de suma importancia para todos los lineamientos y principios que se establezcan.

A decir de Salgado (2015), el Manual de Gestión para la Comunicación de Crisis representa la hoja de ruta, el método de actuación para la solución del conflicto y un mecanismo de perfeccionamiento de la función comunicacional en general. Es importante que en toda organización se implemente, establezca, estructure y se tenga en cuenta su importancia.

El Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis es un documento textual, que pretende ser muy prácticos. Este es redactado por los responsables de comunicación y/o relaciones públicas, ya sean personal de la organización o de empresas externas

especializadas en la gestión de Crisis, y siempre debe tener en cuenta los valores y características específicos de cada organización (Soto, 2012, p. 53).

Desde la visión de Collazos (2020), la importancia de la elaboración de un Manual de Gestión para la Comunicación Crisis reside en que ha de desarrollarse en momentos de calma antes de que se desencadene la Crisis, lo que permite estar preparados para este tipo de escenarios y proteger la imagen de la empresa. El autor manifiesta que este documento será la hoja de ruta que establece los procedimientos a desarrollar desde la pre crisis, pico de la Crisis y hasta que finaliza Post-crisis.

Según Sánchez (2017), se trata de una guía de comunicación para la organización en la que se recogen todas las actuaciones, indicaciones y procedimientos que se deben seguir para prevenir, eliminar o suavizar una Crisis. La autora expresa que a su consideración la esencia de dicho manual se basa en dos conceptos claves: la transparencia y la veracidad. La tenencia de este documento forma parte del protocolo y sistema comunicativo de la organización porque el mismo permite que la respuesta que se da en medio de una Crisis se haga de la manera más rápida y eficaz posible. Gestionar la Crisis tiene como objetivo principal asegurar la imagen y reputación de las organizaciones transmitiendo un mensaje de responsabilidad y compromiso.

Manteniendo esta misma idea (Losada, 2010, p.23) manifiesta que "es un documento confidencial y de uso exclusivo para las personas que forman parte del comité y, en ocasiones, se extiende a otros departamentos para que estén al tanto de lo que está ocurriendo. Es de gran utilidad para la toma de decisiones y para su aplicación inmediata si es el caso".

Los autores José Daniel Barquero Cabrero y Mario Barquero Cabrero (1996), definen que los elementos que debe recoger un manual ante una situación de crisis tienen que contemplar a cada departamento de la empresa. El equipo de Relaciones Públicas (RRPP) tendrá preparadas informaciones, dirigidas expresamente a distintos colectivos de los cuales se depende para el éxito:

- Para el público en general, a través de los medios de comunicación.
- Para el accionariado de la compañía, inversores, agencias de valores y analistas financieros, bancos y cajas.
- Para los distribuidores de los productos y servicios de la empresa.
- Para los empleados de la empresa, con atención especial a los de poca antigüedad en sus cargos, pues conocen menos la filosofía y peculiaridades de la misma.
- A la administración Pública.

Por último, ambos autores definen los siguientes elementos que son esenciales a la hora de elaborar dicho Manual en las organizaciones:



- El modo de informar a los medios de comunicación.
- Aspectos relacionados con la población civil, en cuanto a Riesgos personales o daños materiales a terceros.
- Enfoque para tratar con la compañía de seguros sobre las pérdidas estimadas.
- Adecuado enfoque respecto a los clientes, para evitar que pasen a la competencia por temor a la falta de futuros suministros.
- Información para los proveedores, con objeto de que mantengan los suministros.
- Detalles en banca, para que no cancele y renueve a sus vencimientos los créditos que estén en curso.
- Motivación al personal para que colabore con todos los cometidos que se le encarguen.

A partir de las anteriores definiciones que ofrecen los autores se puede definir que el Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis es un documento y herramienta normativa esencial para todo tipo de organización porque posibilita registrar, evaluar y organizar una serie de procedimientos y acciones coherentes y sinérgicas que permiten enfrentar la Crisis de manera planificada aminorando cualquier tipo de daño a la reputación e imagen de la institución.

## **Desarrollo**

### **Principios para la elaboración de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis en las organizaciones**

#### **Características del Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis**

Es un documento de tipo normativo que establece las pautas y procedimientos a tener presente a la hora de enfrentar una Crisis. Documento textual y confidencial, que pretende ser muy práctico. A su vez es único e intransferible, ya que se realiza teniendo en consideración la cultura y valores de la organización específica. Recoge todos los escenarios posibles y previsibles de Riesgos que pueda tener la entidad además de su clasificación por tipología y grado de importancia. Este documento es redactado por los responsables de comunicación especializados en la Gestión de Comunicación, y siempre debe tener presente los valores y características específicas de la organización. El mismo ha de desarrollarse en momentos de calma antes de que se desencadene la Crisis. También constituye una guía de comunicación para la organización en la que se recogen todas las actuaciones, protocolos, indicaciones e instrucciones que se deben seguir para prevenir, eliminar o minimizar una Crisis. La tenencia de este documento forma parte del sistema de comunicación de la entidad.

### Definir los públicos de interés

Para poder responder adecuadamente a cualquier tipo de Crisis hay que considerar a todos los públicos que podrían ser afectados por la misma dentro y fuera de la organización. Los mismos deben estar correctamente segmentado de forma externa e interna de acuerdo a los documentos normativos de la organización y en consonancia con los estudios realizados con anterioridad.

### Actualización del Manual

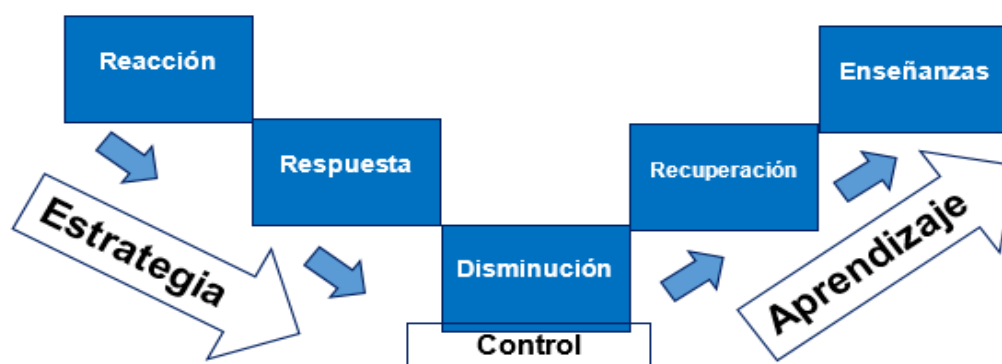
El Manual deber ser actualizado anualmente, teniendo en consideración los resultados que arroje el diagnóstico comunicación que se realice en la organización. Es misión específica de la Especialista en Comunicación realizar el diagnóstico y actualización del Manual. La Especialista en Comunicación de la organización es la encargada de evaluar e implementar las acciones a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. Los miembros del Comité de Crisis deben reunirse y evaluar nuevos elementos para incluir en la actualización. La directiva debe supervisar las acciones de comunicación que se propongan. del Manual.

### Lineamientos de Comunicación para la Crisis

A continuación, se presenta el **Modelo Comunicativo** por el cual se guiará la entidad en caso que se presente una Situación de Crisis en la organización:

**Figura 1.**

Modelo Comunicativo ante la Crisis.



**Fuente:** Elaboración propia

**Reacción:** En esta etapa se activa el Comité de Crisis donde el actuar de cada miembro dentro del mismo ya estará definido, solo que todo se ajusta a la Crisis por la que se atraviese.

**Estrategia:** En esta etapa se reunirá todos los miembros del comité y llegarán a un consenso donde dejarán claro su proceder y las acciones que llevarán a cabo para mitigar y minimizar los daños que la Crisis puede dejar.

**Respuesta:** Luego de evaluar el suceso y determinar que se trata con exactitud, se pondrán en marcha todas las acciones pertinentes para contrarrestar la Crisis, es importante adaptar todas las medidas y contenidos que ya están creados a al contexto específico por el que se atraviese.

**Disminución:** El objetivo siempre será disminuir hasta desaparecer la crisis y sus grados de influencia, así como también evitar su reaparición en el futuro; y esto se logra con lineamientos comunicativos dirigidos a un tratamiento del problema en un tiempo determinado.

**Control:** De surgir la Crisis en la entidad, se tratará en lo posible de evitar que afecte otras instancias de la organización; tratando la emergencia exclusivamente con el personal responsable de la zona afectada, sin excluir a los demás trabajadores. Se les puede hacer participe en un tono informativo y ejemplificado de lo que acontece, para que estén alertas de lo que pueda ocurrir en sus áreas.

**Recuperación:** Aplicar acciones enfocadas en la reanudación de la actividad laboral en las nuevas circunstancias, sin descuidar el seguimiento que se les aplique a los resultados obtenidos luego de la emergencia. Esta actividad debe incluir balances y monitoreo informativos alrededor la situación ocurrida.

**Enseñanzas:** Luego de superado o minimizado el problema, se trabajará en la formación de los trabajadores y públicos específicos alrededor de lo ocurrido, ya que la finalidad es: analizar, concluir y proponer estrategias de prevención frente a situaciones adversas que desestabilicen la actividad laboral de la organización.

**Aprendizaje:** Realizar diagnósticos de comunicación externos e internos, para medir y evaluar las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico que atravesó la entidad; para establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras Crisis internas y externas.

#### **Situaciones que deben evitarse ante un escenario de Crisis en la organización:**

- **Evitar vocerías paralelas:** Informar sin tener el conocimiento y la aprobación del Comité de Crisis, lo que podría generar información contradictoria.
- **Evitar la improvisación del vocero:** Un vocero que informe sin estar preparado es un llamado a la especulación.

- **Evitar comunicar solo a los amigos o conocidos:** Todos los medios de comunicación deben recibir información relacionadas con la situación que genera la Crisis. No solo deben recibirla los medios aliados.
- **Evitar ocultar información:** No se debe encubrir la verdad.
- **Evitar la incompetencia:** La falta de control y el nerviosismo siempre refleja una imagen negativa de la entidad.
- **Evitar ser insensible:** Siempre existen personas afectadas por los acontecimientos de las Crisis.

### **Principios de Comunicación que deben estar presente en la Gestión de Comunicación de Crisis de la organización:**

- I. Oportunidad y Rapidez:** Conservar la credibilidad y reputación de Trimagen S.A.
- II. Transparencia:** Garantizar que toda la información y las acciones que se realicen para aminorar el daño lleguen a todos los clientes y los medios de comunicación con fidelidad y transparencia.
- III. Veracidad:** Conseguir toda la información, documentación, datos y hechos en el menor plazo de tiempo posible.
- IV. Claridad:** Definir y promover los sistemas de captación de llamadas y atención a las solicitudes de información de los clientes: Área de prensa, Portal Web.
- V. Solidaridad:** Atender a los medios y a los clientes afectados de una forma abierta, profesional y veraz.

### **Fases de la Crisis**

Identificar cuáles son las diferentes fases que tienen la Crisis y cómo proceder en cada una de ellas es de suma importancia, porque todas son cruciales para evitar situaciones adversas que dañen la reputación de la organización.

Se trata de los tres momentos de desarrollo de la Crisis, desde que comienza a vislumbrar los primeros síntomas hasta que se cierra completamente su ciclo. Por tanto, la clasificación de las Fases de la Crisis de (Losada, 2010) con la que se trabaja es considerada la más aterrizada y oportuna a la realidad comunicativa de la entidad.

#### **Fase de Pre-Crisis**

Se manifiestan las primeras señales de alarma como las quejas de algún público relacionado con la organización, problemas de gestión, de producción, noticias desfavorables en los medios de comunicación, etc. En esta fase, además de reconocer que existe un problema, se han de tomar las primeras medidas para enfrentarse a una situación emergencia.

### **Acciones a tomar en consideración en esta fase**

- a) Auditoría de Riesgos: Analizar e identificar las situaciones más propensas a generar un estado de Crisis dentro de la organización.
- b) Determinar con anticipación los mensajes para cuando ocurra una situación de Crisis.
- c) Evaluar la capacidad de respuesta de la organización.
- d) Crear el Comité de Crisis y las funciones de cada uno de los miembros
- e) Prever que todos los miembros del Comité de Crisis estén ejerciendo en sus puestos de trabajo y se encuentre en condiciones de actuar ante situaciones de Crisis en la entidad.
- f) Elaborar un directorio telefónico con todos los miembros del Comité de Crisis (nombre completo, cargos dentro de la institución o cargo real, cargo asignado, teléfono móvil, teléfono de la casa, correo y funciones asignadas dentro del Comité de Crisis).
- g) Examinar los puntos débiles que este enfrentando la entidad y los posibles Riesgos que pueden traer consigo.
- h) Preparar declaraciones y respuestas rápidas a las preguntas frecuentes de los públicos.
- i) Hacer un seguimiento de la opinión pública.
- j) Realizar un análisis de las posibles problemáticas que tiene la entidad y las que pueden afectar y desencadenar en Crisis.
- k) Preparación y capacitación de todo el personal y las instalaciones adecuadas.
- l) Preparar una base de datos de contactos con los interesados/afectados por la Crisis (clientes, trabajadores, políticos, sindicatos, medios de comunicación, etc.)

### **Fase de Crisis**

Requiere la activación del Comité de Crisis en el que se asignan roles y responsabilidades, entre ellas la de la elección de un portavoz que se encargue de informar y contestar a todas las cuestiones que planteen los medios de comunicación. En esta etapa la Crisis se encuentra en su apogeo y ha alcanzado a la opinión pública, por lo que hay que poner en marcha las estrategias y protocolos de comunicación con el fin de obtener credibilidad de los públicos.

### **Acciones a tomar en consideración en esta fase**

- a) Adaptar todas las acciones contenidas en el Manual a la situación que se presente.
- b) Es necesario identificar los factores que desataron el evento crítico, evaluar sus posibles Riesgos, consecuencias y la probabilidad que tienen de desencadenar Crisis futuras.

- c) Asumir las responsabilidades propias, dejar claras las de terceras personas y realizar un estudio de los elementos que pudieron haber ocasionado el conflicto.
- d) Salir a comunicar a los medios de comunicación seleccionados.
- e) Reconocer las causas y consecuencias del suceso.
- f) Estricto cumplimiento de los planes y protocolos de actuación establecidos.
- g) Compromiso del Comité de Crisis en garantizar una respuesta efectiva.
- h) Liderazgo de todos los implicados en la Gestión de la Crisis.
- i) Dotar de credibilidad y transparencia todos los procesos de Gestión de la Crisis.
- j) Mantener la coherencia en los mensajes difundidos a través de los diferentes canales.
- k) Hacer uso de todas las posibilidades tecnológicas y de los Sitios oficiales de Redes Sociales de la entidad para ofrecer a la opinión pública una información fehaciente.
- l) Tener empatía con los afectados.
- m) Mapear la fuente del problema y las posibles soluciones al mismo.
- n) Crear una lista de contacto de los medios o periodistas que pudieran dar cobertura al hecho de manera que favorezca a la organización.
- o) Delegar responsabilidades y asignar roles.
- p) Monitorear la reacción de los públicos para controlar la posición de la entidad en las distintas fases de la gestión.
- q) Determinar el formato de los mensajes que se desean comunicar (nota de prensa, comunicado, reuniones con prensa, entrevistas y conferencia de prensa, etc.).
- r) Evaluar los daños, así como las consecuencias, morales, jurídicas, económicas que trajo consigo la crisis.

### **Fase de Post-Crisis**

Se denomina así cuando ya se ha pasado la Crisis y se ha logrado erradicar las causas que la han provocado también. Pero se precisa eliminar cualquier consecuencia negativa que haya podido dejar. Para ello, se analiza la situación de cara a la imagen de la entidad y se elaboran los informes pertinentes que ayuden a gestionar posibles escenarios similares en un futuro. En esta Fase, se trata de recuperar lo perdido tras la Crisis.

#### **Acciones a tomar en consideración en esta fase**

- a) Sacar lecciones y sistematizar la información para tener un registro que no repetir los errores cometidos.
- b) En dependencia de los daños ocasionados por la Crisis, hay que proponer un plan de “reposicionamiento” o relanzamiento de la imagen de la institución o de los servicios que se han visto afectados.
- c) Realizar un diagnóstico de comunicación interna y externa para evaluar la repercusión que tuvo en los trabajadores y los públicos afectados.

- d) Realizar sondeos de opinión a los diferentes públicos de la organización.
- e) Monitorear toda la información en relación con los daños y problemas derivados de la Crisis para a través de un comunicado oficial por parte de la entidad informar cómo se solucionaron los problemas y transmitir confianza a los clientes.
- f) Realizar una reunión donde estén presentes todos los trabajadores de la entidad para que se informe sobre todas las medidas que se tomaron y los errores detectados para aprender de ellos y trabajar en no repetirlos.
- g) Carta o circular de la alta dirección explicativa de la conclusión de la Crisis.
- h) Carta de agradecimiento a expertos, especialistas y a otras personas que desde fuera apoyaron la solución del conflicto.
- i) Realización de un informe final-general cuyo contenido radicará en: explicación del fenómeno, Riesgos, causas, implicados y sanciones o responsabilidades, así como las acciones desarrolladas y a desarrollar para evitar un acontecimiento similar.

**Figura 2.**

Fases de la Crisis propuesta por (Losada, 2010).



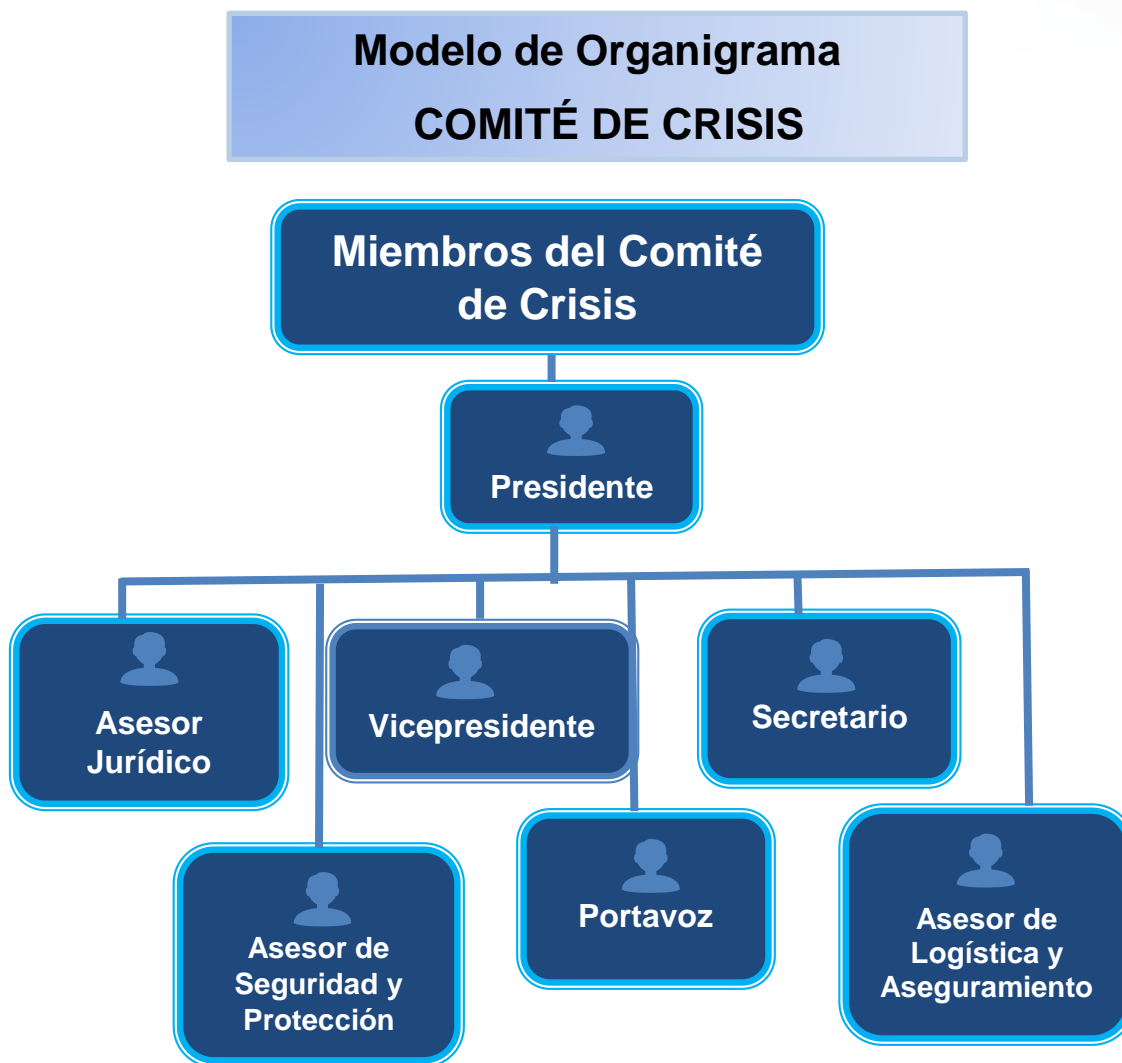
**Fuente:** Elaboración propia

### Comité de Crisis

En los documentos rectores de comunicación de cualquier entidad es importante dedicar un acápite a la Crisis y su manejo esto evitara danos mayores en las organizaciones y garantizara el desarrollo de acciones estratégicas por parte de los directivos y responsables de comunicación. Por ello, tener estructurado con anterioridad el Comité de Crisis que le dará respuesta a cualquier situación adversa es de vital importancia para el manejo de estas situaciones. A continuación se presenta un modelo de organigrama:

**Figura 3.**

Organigrama del Comité de Crisis



**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 4.**

Guía para el manejo de la Crisis

**¿Cómo actuar cuando comienza la Crisis?**



**Fuente:** Elaboración propia

**Funciones de cada integrante dentro del Comité de Crisis**

**Presidente**

- Confirmar o modificar las funciones de los miembros del Comité de Crisis.
- Velar por el cumplimiento y actualización de este Manual.
- Evaluación del impacto comunicacional del evento y definir las audiencias a ser atendidas (interna/externa).

- Convocar a una reunión de todo el Comité en cuanto se perciba alguna situación de Riesgo u Crisis para la entidad.
- Determinar la estrategia a seguir con cada audiencia y coordina las acciones para cada fase de la Crisis.
- Preparar o revisar los materiales informativos.
- Mantener un control de llamadas efectuadas y recibidas.

### **Vicepresidente**

- Coordinar apoyo de las direcciones y áreas de la entidad en relación con el suceso que se presente.
- Cumple también las mismas funciones del Presidente, es la persona que funge como Presidente del grupo en caso de que el primero no pueda asumir.
- Realizar hojas de rutas para todos los integrantes del Comité de acuerdo a como se procederá en pos de dar solución a la Crisis.
- Administrar la base de datos de contactos.

### **Asesor Jurídico**

- Brindar apoyo y acompañamiento en la definición de criterios y conceptos legales y/o financieros.
- Velar por el cumplimiento de las leyes de la entidad y el país en las acciones que se realicen.
- Coordinar toda acción de apoyo legal relacionada con la Crisis comunicacional.
- Contactar autoridades competentes.

### **Secretario**

- Realizar monitoreo de información en los medios de comunicación del país donde se mencione a la organización.
- Registrar las decisiones acordadas, información recibida y emitida por el Comité.
- Apoyar al Comité en la puesta en marcha del Manual.
- Garantizar que quede recogida de forma digital e impresa toda la información necesaria en relación con cada fase de la Crisis.
- Realizar seguimiento de la cobertura en medios para analizar la percepción externa sobre el suceso.

### **Asesor de Seguridad y Protección.**

- Proveer los recursos físicos necesarios para el manejo de la Crisis.
- Asegurar todas las instalaciones y los recursos que puedan estar en peligro.

### Portavoz

- Garantizar la circulación de la información en los grupos de interés con oportunidad, veracidad, rapidez y eficacia.
- Promover entrenamientos necesarios en vocería, simulacros, competencias comunicativas y manejo efectivo de la comunicación para la Crisis
- Identificar posibles eventos que puedan generar una crisis de comunicaciones y determinar las acciones preventivas, a fin de minimizar su impacto en caso de que se presenten.
- Establecer estrategias para controlar la Crisis y neutralizar las consecuencias.
- Establecer prioridad informativa para funcionarios y contratistas.
- Informar a las autoridades, medios de comunicación y ciudadanía en general la gravedad de la Crisis.
- Debe mantener contacto permanente con el Comité de comunicación y el Área de prensa, pues son ellos quienes le dicen qué información divulgar.
- Preparar plantillas de Discurso de Prensa.
- Redactar comunicados.
- Convocar rueda de prensa de ser necesaria.

### Asesor de Logística y Aseguramiento

- Asegurar infraestructura indicada (teléfonos, lugar de reuniones, alimentación, transporte, etcétera).
- Prever que el comité tenga su despacho de reuniones en óptimas condiciones.
- Garantizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos para cada fase de la Crisis.

### Acciones Generales a realizar por el Comité de Crisis

Cuando la Crisis se produce hay que actuar con rapidez y aplicar el protocolo de actuación siguiente:

- Informar a la Dirección General de Producciones Trimagen S.A. y a la Especialista de Comunicación.
- Proceder en cada etapa de acuerdo a la guía diseñada para el manejo de la Crisis en la entidad.
- Convocar a los miembros del Comité de Crisis en cuanto se origine alguna situación adversa en la entidad.
- Recopilar toda información posible sobre el suceso.

- Clasificar el tipo de Crisis y su gravedad según el listado de Riesgos realizado con anterioridad.
- Identificar las causas del suceso.
- Verificar que todos los integrantes del Comité se encuentren ejerciendo sus cargos y en capacidad de actuar cuando sea necesario.
- Evaluar los escenarios en los que se origina la situación y los públicos afectados para comenzar a comunicar y adoptar medidas que sean eficientes.

### **Portavoz de la Crisis**

El portavoz de la Crisis es la voz e imagen de la institución. Es la persona en la que se representan los valores de la organización. Habla en público en el marco de una estrategia y planes anteriormente diseñados para conseguir objetivos específicos, de acuerdo con las necesidades coyunturales y estructurales de la organización.

En escenarios de Crisis la Especialista de Comunicación debe ser la encargada de actuar como portavoz frente a los medios de comunicación, la misma debe tener presente **los siguientes elementos:**

- Son personas con la credibilidad suficiente para ser respetados tanto por los periodistas como por el público en general.
- Asume la vocería como una función de su trabajo y dejan de lado sus opiniones personales para asumir el posicionamiento de la entidad.
- Debe estar preparado para ser capaz de transmitir el mensaje necesario en el momento oportuno.
- De NO estar preparado ante determinada situación no debe salir a los medios de comunicación.
- Representa la reputación e imagen corporativa y que cualquier inconveniente personal se puede trasladar al plano empresarial.
- Debe tener la capacidad de manejar a los periodistas que la contactan sin previo aviso.
- Debe estar abierto a dejarse dirigir y asumir la retroalimentación para mejorar.
- Conservar su credibilidad frente a las diferentes audiencias.
- El lenguaje empleado debe ser claro y directo, pero sin recurrir a expresiones vulgares o coloquiales. Tampoco se recomienda el uso de palabras técnicas, cultas y especializadas porque puede que el receptor no entienda lo expuesto.

### **Acciones generales a realizar por el portavoz de la Crisis**

- I. Informar a los empleados con anticipación de los cambios en las operaciones normales, duración y extensión del problema, informar a los parientes en caso de víctimas

- II. Informar a autoridades/ líderes de opinión, clientes, proveedores.
- III. Contactar con los medios de comunicación. Preparar una declaración dando a conocer los hechos confirmados, proporcionar historial de la entidad, comunicar acciones positivas
- IV. Coordinar y responder a los medios. Alertar a la centralita de teléfonos y al webmaster, dirigir todas las llamadas y e-mails al portavoz, preparar un lugar para los medios
- V. Análisis y control continuo de acciones informativas.
- VI. Reaccionar de inmediato a la quejas y solicitudes de los clientes o público afectado (no mentir y reconocer errores con positivismo y credibilidad/ explicando cómo se van a solucionar).
- VII. Coordinar la emisión de mensajes idóneos, dentro y fuera de la institución (canales idóneos en cada momento).
- VIII. Tomar las medidas de seguridad apropiadas.
- IX. Adaptar el Manual a la situación que se presente.

### Herramientas de Comunicación para la Crisis

La rapidez y transparencia son clave en la gestión de una Crisis y se debe actuar siempre teniendo presente los principios de una comunicación efectiva y el control de la información. Disponer de un Manual para la Gestión de Comunicación de Crisis, sin duda facilita el actuar de la directiva responsable de su implementación y contribuye a minimizar el impacto negativo de la situación que se presente.

### Tratamiento con los mensajes

Los mensajes deben ser claros, concisos y oportunos además de comprensibles para todo tipo de receptores. Es necesario realizar una estrategia comunicativa adecuada a dar respuesta a las críticas que se realicen. Así como también, monitorear, una escucha activa y analizar los comentarios. No todos los comentarios negativos generan una Crisis, hay que saber verle el lado positivo y lograr la retroalimentación con el público. Ante comentarios negativos: reconocer, agradecer, dar una respuesta rápida, asumir responsabilidades, no borrar nunca los comentarios negativos. También es importante generar contenido educativo y explicativo acerca del fenómeno que afecta a la entidad.

Los **mensajes y declaraciones** que se difundan por las diferentes plataformas o vías de comunicación deben responder a los enfoques siguientes:

- I. Conocimiento previo de los sucesos.
- II. Inicio de las investigaciones para determinar los hechos y sus causas.
- III. Control de la situación.

- IV. Preocupación e interés por los afectados.
- V. Medidas que se van adoptado en cada una de las etapas.
- VI. Transparencia y credibilidad.
- VII. En todo momento, hay que evitar especulaciones y opiniones personales sobre el suceso.

Elementos generales que **siempre** habrá que explicarles a los públicos:

- **Los Hechos:** Descripción de los hechos, incluyendo persona o grupo afectado, lugar, fecha, autoridades o funcionarios y/o corporaciones involucradas y otros elementos.
- **Repercusión que ha tenido en la entidad:** Descripción o previsión del impacto que tendrá en la organización.
- **Acciones tomadas:** Descripción de las acciones tomadas o por tomar, con el objetivo de disminuir el impacto de la Crisis.
- **Alcance del problema:** Determinar su alcance: local, regional o nacional.
- **Tipo de Crisis o Riesgo:** Seguridad, desastre natural o de infraestructuras, accidente de transporte, deficiencia en el servicio, epidemia, o crisis en general.

## Conclusiones

- La sistematización de las fuentes bibliográficas sobre el tema permitió analizar un compendio de definiciones que sitúan a la Gestión de Comunicación de Crisis como un elemento fundamental dentro de la Gestión de Comunicación de cualquier empresa. Igualmente, la teoría muestra que la eficiencia de las estrategias que se adopten ante estos escenarios tendrá gran eficacia si se identifican a tiempo los Riesgos que podrían desencadenar una Crisis en la organización.
- Una correcta Gestión de Comunicación de Crisis disminuye y puede evitar pérdidas económicas, materiales y sobre todo daños a la imagen y reputación organizacional, porque contribuye al estudio, el conocimiento, el análisis de los Riesgos, así como, a la planificación de los recursos necesarios para su disminución y la preparación del personal adecuado para su gestión. Sin comunicación eficaz de Crisis, no se tiene certeza de las consecuencias que podría tener si ocurriera un suceso adverso en la organización.
- La implementación de la Comunicación de Crisis como parte integrante del sistema de comunicación de la organización y no separado de este, implica una constante relación entre los trabajadores, los diferentes niveles de dirección, el público y la sociedad.
- Existe la necesidad de esclarecer más los temas de Crisis en las organizaciones para a partir de ese trabajo lograr transmitir confianza y seguridad al receptor. Hay

que tener presente y seguir trabajando este aspecto de la comunicación porque incide directamente en la reputación, prestigio e imagen de una organización. Sin una eficaz gestión de la misma puede perjudicar todo el trabajo comunicativo que se realiza a través de campañas, estrategias y otros productos comunicativos.

### Referencias Bibliográficas

- Álvarez, E. J. y Murillo, Y. D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. 5 (3), 194-209.
- Barquero Cabrero, J. D. y Barquero Cabrero, M. (1996). *El libro de Oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Castillo, D. P. (2004). *Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos*. Facultad de filosofía y Letras. Universidad Nacional de Cuyo.
- Collazos, W.J. (2020). *Rol del líder en la crisis empresarial y el plan de acción en el comité de crisis* (Tesis para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia). Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35171>
- Fernández. F. (1985). *Relaciones internacionales y medios audiovisuales*. Madrid: Tecnos.
- García, G. (2015). *Propuesta de Bases Teórico-metodológicas que relacionen la Gestión de Conocimiento y la Comunicación con la Gestión Empresarial en las organizaciones cubanas* (Tesis de Doctorado). Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- González Herrero, A. (1998): *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona, España: Editorial Bosch S.A.
- González, E. (2014). Gestión de crisis y reputación corporativa. *Seguritecnia*. 64-69.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GrawHill/Interamericana de España, S.A.U., 5ta. Edición.
- Leyva Cardeñosa, E. (2005). *Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial*. Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Losada, C. J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

- Marín, F. (2000). *Protocolo y comunicación: los medios en los actos públicos*. Madrid, España: Bayer Hermanos y Compañía S.A.
- Martín, C., Rodríguez M, Sainz R. y Tena, A. (1997). La comunicación para situaciones de crisis”. *Investigación y Marketing*, 60, 6-16.
- Mazo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Barcelona, España: Ariel.
- Melo, C.J. (2015). *Gestión de Riesgo: Teoría y práctica en la empresa*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Menéndez, M., Trelles, I., Badia, A. T. y Donoso, F. (2020). Reflexiones en torno a la gestión de la comunicación de riesgos a propósito de la COVID-19. *Alcance, Revista Cubana de Información y Comunicación*. 9 (24), 128-148. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v9n24/2411-9970-ralc-9-24-128.pdf>
- Pérez, I. (s.f). *Comunicación: punto estratégico en las organizaciones*. Universidad de La Sabana. Documento digital.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Piñuel, J. (2002). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis: Comunicación y Psicotecnia*. Sevilla: El Prado
- Rojas Orduña, O.I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. En Portal Sala de Prensa. No. 57. Julio 2003. Año V, Vol. 2. Recuperado de: <http://www.saladeprensa.org/>.
- Salgado, J. (2015). Cómo hacer un Manual de Crisis. Recuperado de: <http://jscomunicaciondecrisis.com/como-hacer-un-manual-de-crisis/>.
- Saló, N. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A
- Sánchez, I. (2017). *La importancia de un Plan de Comunicación de Crisis en la actividad Empresarial “Caso Campofrío”* (Trabajo de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas). Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Segovia
- Soto Infante R. (2012). *Comunicación de Crisis en la Gerencia Hotelera de la Compañía Turística Habaguanex S. A. Propuesta de Lineamientos para su gestión* (Tesis de la Maestría). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba



Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en las organizaciones* (Tesis de Doctorado). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Buenos Aires



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



#### Indexaciones

