

**Título: La comunicación estratégica, un aliado para las empresas en crisis.**

**Datos del autor(es)**

**Daniela Altahona Ruiz**

danielaaltahonar@hotmail.com – 301 579 7699

**Daniela Salcedo Ospino**

danielasalcedo2@outlook.com – 314 775 5621

Comunicadoras social y periodistas

Universidad Autónoma del Caribe (Barranquilla, Atlántico, Colombia)

Estudiantes de postgrado en Gerencia de la Comunicación Organizacional

**Tipo de artículo**

Artículo de revisión

## **Resumen**

Este artículo de revisión tiene como marco un estudio exploratorio de casos de manejo de crisis organizacionales a través de la gestión de estrategias de comunicación. En este se busca presentar desde una perspectiva analítica la función de la comunicación en la resolución de situaciones de crisis, siendo la misma una herramienta de gestión con valor estratégico, que tiene influencia en las relaciones y las conductas que los públicos (stakeholders), poseen con la organización. Por consiguiente, se toma en cuenta aspectos determinantes en las relaciones de interés como la imagen corporativa, la cultura y el clima organizacional, el marketing, los medios y las redes sociales, para a partir de ahí plantear nuevas estrategias que permitan el manejo eficaz de crisis empresariales.

**Palabras clave:** comunicación, crisis, organización, estrategias, gestión.

## **Abstract**

This review article is based on an exploratory study of cases of management of organizational crises through the management of communication strategies. This seeks to present from an analytical perspective the role of communication in the resolution of crisis situations, being a management tool with strategic value, which influences the relationships and behaviors that the public (stakeholders) have. with the organization. Therefore, it takes into account aspects of interest relationships such as corporate image, culture and organizational climate, marketing, media and social networks, and from there to propose new strategies that allow effective management of business crises.

**Keywords:** communication, crisis, organization, strategies.

## Introducción

En los últimos años, debido a la globalización, los procesos mercantiles y los avances tecnológicos, las empresas y organizaciones han ido modificando sus modelos organizacionales de mando y de gestión para ajustarse a las demandas de productividad y competitividad que rigen el mercado.

Lo anterior, ha llevado a las organizaciones postmodernas a realizar cambios simbólicos en sus esquemas y a crear nuevas tendencias basadas en el diseño de significados, los cuales son necesarios para el desarrollo de la misma. De ahí que se empiecen a involucrar conceptos en las corporaciones como el de comunicación organizacional, estrategias de comunicación, gestión de riesgos/gestión de crisis, entre otros.

Dichos conceptos son instrumentos que crean factores diferenciadores y añaden valor a las organizaciones; lo que demuestra la preocupación de éstas en obtener mayor dimensión estratégica y en estar preparados para situaciones inherentes a sus actividades, puesto que las empresas adoptan mencionados conceptos para definir las circunstancias que devienen en ella.

En un análisis de la gestión de la comunicación empresarial, realizado por Ana María Enrique Jiménez (2007), se plantea que: *“de cara al futuro, la comunicación de crisis y la responsabilidad social corporativa son temas que comienzan a suscitar una mayor preocupación entre las empresas: actualmente, más del 60% de las compañías cuentan con un plan de comunicación y un 36% poseen un plan específico de comunicación de crisis” (p.1).*

En este sentido, la comunicación y las relaciones públicas son dos áreas relativamente nuevas; en estas se mueven las -aún más recientes- gestión y comunicación de una situación de crisis, las cuales tienen muchas facetas por explorar.

Por esta razón, se identificarán y analizarán algunos procesos y estrategias de la comunicación organizacional que se dan entorno a las situaciones de crisis empresariales para poder integrar los aspectos claves que permitan el eficaz manejo y prevención de una crisis en función de la comunicación.

## **De la organización, las crisis y la comunicación estratégica**

Si bien, para hablar de estrategias de comunicación para el manejo de crisis organizacionales, se hace necesario esclarecer algunos conceptos como el de organización, crisis y comunicación estratégica. Primeramente, se debe tener en cuenta que, una organización es un sistema coordinado en el cual confluye un grupo social en la búsqueda de objetivos y metas comunes. En otras palabras y como lo definen *Salazar, Guerrero, Machado, Cañedo (2009)*; “*una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural*” (p.2).

Esto quiere decir que en las organizaciones coexisten diferentes individuos con distintas habilidades capaces de desarrollar acciones sinérgicas, encaminadas a lograr los objetivos específicos de la misma.

Ahora bien, debido al entorno de oportunidades y probabilidades en que se desarrollan las acciones y actividades de una organización, se fueron adoptando otros conceptos como el de crisis, para definir las situaciones inesperadas pero relacionadas con sus actividades, y que alteran la normalidad de una empresa o institución y que pasan a ser de dominio público, por lo tanto, representan una amenaza para la reputación de las mismas.

En este sentido, como lo define Cruz Sandoval, J. (2004) “*la crisis es resultado de una situación que debió ser prevista si se hubieran tomado en cuenta los riesgos inherentes a cada organización; pues hay que tener siempre presentes aquellos problemas que se sabe que tarde o temprano sucederán y es obligatorio prepararse ante tales eventualidades*” (p. 13).

Estas situaciones inesperadas, en algunos casos, se pueden derivar del ámbito de influencia que tiene una circunstancia o decisión empresarial sobre sus relaciones con los stakeholders; los cuales son los públicos objetivos, es decir, trabajadores, accionistas, proveedores, clientes, socios, organizaciones sociales, entre otros actores que poseen un vínculo con una corporación.

Como menciona (Cruz Sandoval, J. 2004, p.7) en su trabajo “La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional”:

*“Hoy, la vida de las organizaciones no es asunto exclusivo de sus directivos y accionistas. Se hacen públicos los despidos, los escándalos, los beneficios, los fracasos, los comunicados económicos y financieros y demás situaciones cotidianas de las*

*organizaciones. Además, muchas de estas empresas y organizaciones no restringen su funcionamiento a un entorno local o incluso nacional, son grandes multinacionales, monopolios, oligopolios y demás prácticas de acaparamiento que tienen por consecuencia una repercusión mayor en el público y su entorno”.*

Aunque las crisis, en su mayoría, provienen de las malas prácticas organizacionales, es necesario entender que toda acción conlleva un riesgo, por esto es indispensable conocer el mapa de riesgos de una organización, y prever las acciones que implican en ellos para estar preparados. En este sentido, las empresas han optado por identificar las amenazas, y hacer planes estratégicos de prevención y contingencia para estar en mejores condiciones frente las dificultades, ya que, una vez sobrevenida la crisis lo que se debe hacer es amainar sus efectos eficazmente como una conducta responsable con los públicos y con la reputación de la organización.

Por consiguiente, las organizaciones se han puesto en la labor de analizar y evitar las situaciones que derivan crisis para tomar acciones desde la comunicación que contribuyan a convertir las crisis en oportunidades; puesto que, según, Domínguez, D. C. (2009), en momentos de crisis una excelente comunicación es imprescindible para la supervivencia de una empresa.

Además, señala que, *“las crisis son oportunidades de aprendizaje y rectificación. a través de la comunicación de los programas de crisis se enseña a prevenir y reparar el daño a la vez que a recuperar la buena imagen de nuestra organización. Por tanto, estos programas son los únicos que podrán ayudar a restablecer la normalidad cuando ya se da todo por perdido, y actuar a favor de la imagen de nuestra empresa”.* (Domínguez, D.C, 2009, p.4).

De esta manera, la comunicación deja de ser un instrumento de transmisión para convertirse en un sistema capaz de generar significados para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre una organización y sus stakeholders. La comunicación vendría siendo un engranaje, en el que todas las piezas involucradas -la imagen corporativa, la cultura y el clima organizacional, los medios de comunicación, el marketing, y sus públicos- son importantes para el funcionamiento de la organización, pues no sólo mantienen un equilibrio dentro de esta, sino que también crea bases y relaciones sólidas que permitan neutralizar las amenazas externas al fomentar el estima y las actitudes positivas entre los grupos objetivos y la organización.

### **La imagen corporativa: factor susceptible en tiempos de crisis.**

Uno de los elementos involucrados dentro del engranaje que supone la comunicación, es la imagen corporativa; esto se debe a que esta son los rasgos que caracterizan a una organización ante la sociedad. Mediante ella las corporaciones buscan ser percibidas de tal manera que queden grabados en el consciente y subconsciente de sus interlocutores de forma positiva.

Es uno de los activos más importantes en el valor de una compañía, pues ésta se va creando y desarrollando en la misma medida en que lo hace la misma organización, dado que la imagen es la historia que esta cuenta, son sus tradiciones, su misión y visión, pero sobre todo son sus objetivos y metas; así lo define Cruz Sandoval, J. (2004)

*“Este proceso no es tan distinto del de un ser humano, nuestra personalidad se crea a partir de nuestras experiencias, de la convivencia con el entorno, de las relaciones que mantengamos, en fin, es un crecimiento personal constante que determinará la opinión que los otros tengan de nosotros. Del mismo modo funciona la imagen corporativa, se va creando poco a poco, se nutre de las experiencias de cada una de las personas que la integran y para poder ser aceptada en el entorno que desea debe adaptarse, conocer las necesidades de quienes la rodean, sus temores e intereses y, si estos son muy distintos a los suyos, es probable que no encaje y sea rechazada; por el contrario, si su imagen es buena ante sus públicos los beneficios serán considerables: será reconocida, adquirirá cierto estatus y podrá vender mejor sus productos o servicios, por mencionar algunas de las ventajas”(p.90).*

En efecto, por ser ésta un valor de gran importancia es por lo que, a su vez, es considerado un factor susceptible en tiempos de crisis, pues la imagen es cuestión de percepciones, es cuestión de la subjetividad y la relatividad con la que el público observa y analiza los conceptos emitidos por ella; como lo cita Villafañe (1998) en Cruz, Judith (2004) *“la imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público a partir de un estímulo no necesariamente real”*.

Que una entidad posea una buena imagen y reputación con sus stakeholders, le garantiza un buen funcionamiento en los procesos organizacionales, debido a la confianza y la seguridad con la que es aceptada, lo cual puede evitar que las consecuencias al presentarse una amenaza o crisis, sean de menor alcance. *“Por su buena reputación la organización puede conseguir el favor de la gente, de los medios, del gobierno y demás grupos de interés; una empresa cuyo desarrollo sea “Excelente” (en palabras de Grunig), gozará de una opinión favorable y en caso de crisis puede*

*echar mano de ella para salir a flote; siempre y cuando la reputación haya sido construida sobre una base sólida y confiable” Cruz, Judith (2004).*

De ahí que, la comunicación sea una herramienta de valor pues funciona como mediador entre la organización y sus grupos de interés, dado que, los últimos ejercen un poder de influencia y tienen la capacidad de crear interpretaciones de la organización, elemento que gestionado estratégicamente puede ser una oportunidad para reposicionar una marca y fortalecerla.

Por consiguiente, la organización debe implementar una gestión estratégica en sus procesos comunicativos para que su entorno no solo pueda entender los mensajes emitidos, sino para que haya una comunicación activa y bilateral con el objetivo de crear vínculos entre los stakeholders, armonizar y motivar las relaciones en el interior de la organización para alcanzar una cohesión y equilibrio dentro de estos grupos, valores que hagan parte de la cultura y el clima que se desarrolla dentro las empresas para así favorecer y fortalecer la percepción que alimenta la imagen corporativa.

### **Cultura y clima, el sistema social de la organización**

Son esos valores latentes dentro del funcionamiento y la estructura de toda sociedad organizada, inmersos en el clima y la cultura empresarial, lo que le da un valor distintivo con respecto a las demás. Dicho de otro modo, sin importar el sector al que pertenezcan o su tamaño, todas las empresas se encuentran definidas a nivel interno por el comportamiento de sus integrantes, el cual determina una serie de rasgos identitarios únicos de cada persona influenciados por la forma como perciben su lugar de trabajo.

En tiempos anteriores, la cultura solo era analizada desde las ciencias como la sociología, encargada del estudio de las formas de comportamiento del ser humano en sociedad. Pero actualmente, al hablar de cultura no solo nos referimos específicamente a estos conceptos, sino que también el término se le atribuye a escenarios físicos como las organizaciones gracias a la necesidad de explicar las formas de comportamiento en ellas. Dicho lo anterior, la cultura organizacional es una mezcla de las creencias, rasgos afectivos, valores y costumbres que identifican como única a una empresa en un periodo y sitio determinado.

Muy relacionado con la cultura se encuentra el clima, que es sin más el ambiente que se vive en una organización. También, el clima organizacional son todas las relaciones y formas de comunicación entre los integrantes de la compañía, todas aquellas percepciones, sentimientos,

emociones y experiencias que los colaboradores viven en sus ambientes de trabajo, los que determinan sus formas de comportamiento y la manera positiva o negativa en la que desarrollen sus actividades, tal como lo explica un estudio realizado por estudiantes de la Universidad del Magdalena:

*“El Clima organizacional (CO) se caracteriza por ser un conjunto de elementos que están presentes en los entornos laborales, la importancia de este radica en que interviene en la conducta del trabajador, la cual se ve influida por la percepción que se tenga de su organización, es así como se determina la motivación del empleado para desarrollar una tarea, los ambientes laborales tensos influyen de manera directa en todas las dimensiones que componen el CO como las relaciones interpersonales, liderazgos, entre otras” (Pedraza Álvarez, Socarrás Plaza, Jiménez Villamizar, M. P., & Ibo Alexander, R. R., 2014, p.2).*

En tiempos de crisis, un factor que la mayoría de veces desconocen las empresas, es su esquema de funcionamiento interno. Explicado en un contexto diferente y no tan alejado de la realidad, las empresas son como los seres vivos en un ecosistema, donde tienen la necesidad de subsistir y sobreponerse a los cambios repentinos de su entorno, teniendo como opción de respuesta el análisis de sus componentes a nivel interno para determinar que agregado no se encuentra operando de manera correcta, luego repararlo y que mejoren sus condiciones. En ese orden de ideas, a nivel empresarial el clima y la cultura, que nacen de las relaciones y vínculos que se generan a nivel interno en una organización y que tienen incidencia en la ejecución y el cumplimiento de las funciones son determinantes a la hora de encontrar la raíz de la crisis en una empresa.

Dada la connotación humanística, el clima y la cultura empresarial se mueven en el campo de la comunicación organizacional, se encuentran estrechamente ligados y estos factores hacen parte de las estrategias comunicacionales desarrolladas para la potencialización del talento humano. Ese vínculo fundamental entre la compañía y el colaborador, que debe ser de doble vía, donde no solo los directivos informen a sus empleados si no que estos también puedan dar a conocer sus ideas y opiniones logrando ser una parte activa que contribuya a mantener un clima laboral agradable, se fomente la cultura organizacional y se fortalezcan los procesos a nivel interno para que de esta forma se demuestre por sí solo el buen funcionamiento de la empresa a nivel externo.



Gracias a los cambios tecnológicos de esta era, es cada vez mayor el auge que toma la comunicación en el ámbito empresarial en comparación a tiempos anteriores donde no era tenida en cuenta, siendo la columna vertebral en una organización. En el mercado laboral se evidencia como grandes y pequeñas empresas han incorporado a sus áreas profesionales en comunicaciones internas y externas. Sin embargo, aunque haya aumentado la demanda y cuenten con áreas muy bien estructuradas, en algunas empresas los altos directivos no tienen en cuenta a su público interno a la hora de evaluar las alternativas que los mantienen en crisis, por consiguiente, los procesos de comunicación no se desarrollan de la manera adecuada y no existe una comunicación de doble vía. Es así como en este tipo de organizaciones con carencias de comunicación, se vuelve normal que sus empleados reciban información por fuentes ajenas a la empresa sobre su estado, lo que desencadena ambientes laborales tensos, donde reine la incertidumbre y haya desequilibrio a nivel interno. Es importante mencionar también, que, debido a la falta de comunicación en las empresas en crisis, los directivos desconocen totalmente a su público interno, ignoran sus necesidades y el potencial que tienen como capital humano a la hora de plantear alternativas desde sus áreas de trabajo para superar la crisis.

El capital humano en una empresa es otro de sus recursos más importantes, es por esto que mantener un clima y cultura laboral agradables donde los procesos de comunicación sean respetados y llevados a cabo de manera correcta, aseguran que una empresa pueda superar la crisis, ya que un colaborador motivado y seguro del lugar donde trabaja -a pesar de los obstáculos-, dará mejores resultados que lograrán que la empresa cumpla con éxito sus objetivos. Es aquí donde las empresas en crisis deben invertirle a su talento humano, deben analizar las necesidades de sus públicos y a partir de ello plantear estrategias de acción donde se analicen los niveles de satisfacción de los colaboradores y se establezcan estrategias de comunicación efectivas para llenar los vacíos. Las empresas deben tener en cuenta que lo que emiten a nivel interno debe regirse por objetivos concisos para ser aplicados posteriormente en todas las instancias de ella, deben valerse de la motivación generando actividades de esparcimiento entre sus colaboradores en jornadas externas y deben asegurar emitir sensaciones agradables como la confianza y seguridad en sus empleados para garantizar un excelente clima laboral.

## **La gestión del marketing y las redes sociales en la crisis**

En momentos de crisis el marketing y las redes sociales, vendrían siendo otros aliados para hacerle frente a las amenazas y los riesgos teniendo en cuenta que estos son herramientas del modelo de comunicación estratégica, y tienen como objetivo convertir el vínculo que las organizaciones tienen con su entorno, en una relación armoniosa y de confianza.

Es por los cambios tecnológicos y la importancia que tienen hoy día las estrategias de mercadeo y publicidad para posicionar la imagen de una empresa, producto o servicio, por lo que el marketing y las redes sociales han impactado a gran escala en la forma como las empresas se dan a conocer ante sus públicos objetivos en el mercado, jugando con sus percepciones de manera que ellos se encuentren atraídos a lo que ofrecen.

Por tal motivo, el marketing es un instrumento para la construcción del vínculo esencial entre el cliente y los procesos de la empresa, vínculo que se ve permeado en tiempos de crisis cuando *“los comportamientos de compra, percepciones, preferencias y los hábitos de los consumidores están sujetos a cambios dramáticos, haciendo que las estrategias de marketing deban ser ajustadas”* (Diana, M. C., Carme Martínez Costa, Marta, M. M., & Felipe, U. S.) (2013).

En consecuencia, cuando se cuenta con los métodos adecuados para enfrentar los vacíos que conllevan a la crisis *“el marketing concilia los temores de los consumidores, brindándoles comodidad y atendiendo sus necesidades de valor consciente de que es necesario volver a alinear las ofertas de las empresas con el mercado cambiante”* (Diana, M. C. (...), et al., 2013).

A pesar de esto, gran parte de las organizaciones no aprovechan en un cien por ciento el potencial que tiene el marketing en sus formas de operar por motivo de la falta de métodos de estudio y análisis de los segmentos a los que deben dirigirse y la implementación de las estrategias adecuadas, lo que conlleva a que se evidencie un retraso en el cumplimiento de los objetivos. Es por esto que, en tiempos de crisis, el marketing acompañado de estrategias que sean coherentes y flexibles a las demandas del mercado, lograra ser un aliado estratégico para la adecuada consecución de objetivos en un mundo tan globalizado que vive en constante cambio y demanda a las empresas inmediatez.

Por otro lado, un fenómeno relativamente nuevo en la gestión de la comunicación de las empresas que también desempeña un rol estratégico acompañando a la gestión del marketing, son las redes sociales como plataforma de posicionamiento. Pero, para hablar de redes sociales antes tiene que mencionarse el Social Media. Entendido como todas las plataformas digitales

donde se presenta interacción entre varias personas con el objetivo de compartir ideas e intereses particulares. En el social media, la generación de contenidos se da por varios emisores y no por uno solo como en los medios tradicionales, de ahí su nombre Social Media o Medios Sociales.

Sin duda alguna, el Social Media ha sido una herramienta que ha revolucionado la comunicación en todos los escenarios donde se utiliza, logrando también ser incorporada en lo organizacional donde *“ha permitido a las empresas entrar en un diálogo permanente con sus públicos, de modo que su gestión cobre una relevancia vital, especialmente en aquellos momentos, como las crisis, que resultan más sensibles para las entidades”* (Rolán, X. M., 2012).

Según autores en (Rolán., 2012), las redes sociales son *“un conjunto organizado de personas que cuenta con dos componentes básicos: por un lado, los individuos y por otro las conexiones establecidas entre ellos. Esta definición puede ser aplicada a las redes offline, unas estructuras convencionales de individuos unidos por intereses comunes y/o proximidad geográfica comunes a todas las sociedades”*; también significan *“la creación de una comunidad por medio del establecimiento de redes de usuarios que interactúan, dialogan y/o aportan comunicación y conocimiento”* (Campos Freire, 2008 citado en Rolán, X. M., 2012).

En ese sentido, las redes sociales han transformado el paradigma comunicacional logrando volver horizontal la comunicación público-empresa y por medio de ella se le ha dado gran uso a la retroalimentación con el fin de fortalecer este vínculo.

Es importante mencionar que, debido a la creciente interacción entre usuarios en las redes sociales, es posible lograr que una marca o servicio sean visibilizados a gran escala. Es por esto que hoy en día ninguna empresa debe dejar de lado esta herramienta entre sus estrategias de comunicación corporativa y que, empresas que ya cuentan con ellas tengan a su alcance los métodos de estudio adecuados que permitan determinar la planificación y el uso que se le van a dar según las necesidades de la compañía.

Así como las redes sociales han traído consigo una alta demanda en el tráfico de información donde pueden hacerse visibles ante el mundo los aspectos relevantes sobre una empresa, que puedan ser o no perjudiciales depende a su situación , también han brindado una forma de lograr transformar esta información negativa o positiva en herramientas para superar la crisis, teniendo en cuenta la importancia de la adaptabilidad de una empresa ante los cambios de su entorno de forma que pueda manipular el ambiente que la rodea a su favor con el fin de generar resultados deseados (Diana, M. C., (...), et al., 2013).

Es por esto que, en tiempos de crisis, *“la evolución de herramientas y canales de comunicación han obligado a las entidades a prestar una atención continua a la conversación que gira en torno a ellas, para planificar los mecanismos de su comunicación. Esta atención resulta de vital importancia en aquellos casos en los que determinados comentarios o interacciones entre usuarios puedan afectar de forma negativa a su reputación. Una circunstancia que resulta común tanto a las pequeñas empresas como a las grandes corporaciones multinacionales”* (Rolán, X. M., 2012).

Por esta razón, se vuelve de vital importancia contar con planes de contingencia adecuados para contrarrestar comentarios que puedan afectar la empresa, minimizando el impacto y mostrando una imagen diferente de la misma, gracias a la interacción con los públicos. En ese sentido, a la hora de contrarrestar los efectos de una crisis a nivel comunicativo *“resulta indispensable prever el uso de los social media, teniendo en cuenta que en el entorno digital las barreras de comunicación se diluyen y el peso de los agentes implicados al igual que sus roles no se corresponden con los de los medios de comunicación convencionales”* (Rolán, X. M., 2012).

### **Stakeholders: los nuevos mesías de las organizaciones**

Durante el desarrollo de este estudio de las estrategias de comunicación utilizadas por las organizaciones en tiempos de crisis, se ha mencionado la importancia que tiene para el eficaz funcionamiento de estas los grupos objetivos. Cada uno de los factores -herramientas de la comunicación- mencionados anteriormente son para y en función de los públicos que hacen parte de una empresa, puesto que, las acciones que ellos realizan tienen un fuerte influjo en las actividades desarrolladas por la misma organización.

Por consiguiente, en la actualidad, las organizaciones están obligadas a implementar estudios sobre sus grupos de interés para conocer y analizar las opiniones, los gustos y actitudes que poseen estos y que influyen en la zona de acción de una corporación; todo eso para posteriormente poder crear estrategias amoldadas a los intereses y necesidades de ambos.

Hoy día, las organizaciones no solo responden a los directivos y accionistas, sino que también deben responder a sus stakeholders. Estos -aun cuando algunos no lo hayan considerado- son los nuevos mesías de las organizaciones postmoderna, debido a que son capaces de cambiar la manera en que se mueve el mercado; las empresas viven y facturan por la satisfacción de las necesidades de los individuos, y existen -en cierta medida- para servir a las sociedades.

Por tanto, autores como *Cuttip y Center* en (*Enrique Jiménez, Ana., 2007*), mencionan unos puntos claves para persuadir a los públicos con respeto al buen hacer de la empresa, denominados como las siete “C” de las relaciones públicas, estos son:

1. Credibilidad: la comunicación ha de efectuarse en una atmósfera de credibilidad y confianza.
2. Contexto: el programa ha de adaptarse a las realidades del entorno local.
3. Contenido: el mensaje debe tener significado para el receptor y constituir una revelación para éste.
4. Claridad: el mensaje ha de transmitirse con sencillez.
5. Continuidad y consistencia: La comunicación requiere un proceso reiterativo.
6. Canales de Comunicación: deberán emplearse los habituales, que son los que el receptor utiliza.
7. Capacidad del auditorio: la comunicación tiene la máxima efectividad cuanto menor esfuerzo se requiere.

En este orden de ideas, las organizaciones ante las crisis, deben recurrir a identificar y solucionar las situaciones problema no solo a nivel operativo, sino que sus acciones deben estar encaminadas a solucionar y potenciar sus relaciones con los públicos, dado su incidencia en la productividad, la credibilidad y la imagen corporativa. Por ende, la comunicación debe ir más allá del escueto proceso de informar, como lo explica Navarro Roja, Christian (2006); *“lo importante es el nuevo concepto que hay en la comunicación corporativa: no ejercemos solo de gabinete de prensa, sino que los medios de comunicación son un elemento importante de relación para las organizaciones, pero también hay otros públicos con los que se interactúa. Y nosotros lo que hacemos es, desde la comunicación corporativa entendida en las coordenadas de hoy, generar relaciones óptimas entre las organizaciones y sus públicos”*.

De tal manera, que no se trata simplemente de construir y mantener relaciones armónicas con los grupos de interés, es también conocerlos, saber quiénes son, qué les preocupa, cómo los afecta y cómo se puede solucionar. Todo lo anterior, se debe hacer para saber cómo gestionar una crisis desde la comunicación, para minimizar las consecuencias y repercusiones que estas pueden tener en la confianza de los públicos, pues como toda deidad, se les debe servir eficazmente, ya que de estos depende, en gran medida, la estabilidad y el alcance de los objetivos de una organización.

Por tanto, lo que persigue la comunicación en una situación de crisis es “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en los públicos y los medios de comunicación” (Cornado., 2000; p. 137).

### **Planificación y prevención de una crisis**

La comunicación se mueve en el ámbito humanístico y por ende su gestión es de posibilidades y probabilidades, pues no son seguras las respuestas que mediante esta se puedan obtener. Es por esto que todas las crisis en las organizaciones no son iguales, ni necesitan exactamente los mismos planes estratégicos para superarlas, no obstante, si comparten similitudes entre ellas debido a la necesidad y a los retos que supone crear respuestas en tiempo real.

Teniendo en cuenta que una crisis puede desencadenarse -en su mayoría- por cualquier motivo relacionado con las actividades de la organización y que las empresas no tienen por costumbre actuar con antelación ante las situaciones de este tipo, es de vital importancia identificar qué tipo de crisis enfrenta la empresa para poder determinar el plan de gestión adecuado que dará fin a la misma.

Gestionar una crisis, significa “planificar previamente las posibles situaciones que alteren el orden que se puedan producir en una empresa”. A partir de lo anterior, es válido mencionar que durante los procesos de gestión de una crisis se pueden destacar tres fases: la pre-crisis, la crisis y la post-crisis. Durante la pre-crisis: *“se detectan los primeros riesgos de que suceda un acontecimiento que puede considerarse factor de crisis. Es en esta etapa donde se debería realizar una primera evaluación de los riesgos, ya que, si se consigue dar una respuesta a tiempo, quizá se pueda contrarrestar el riesgo potencial de derivar en crisis o, por lo menos, establecer unos mecanismos que ayuden a estar preparados para actuar”* (Enrique, A. M., & Puig González, J., 2008).

En ese proceso la organización debe estar alerta a crisis potenciales que puedan desencadenarse durante su operatividad, realizando periódicamente auditorias en áreas indispensables para la compañía que según su negocio puedan estar propensas a debilitarse primero que otras. Luego de que estos procesos de evaluación autocríticos arrojen sus resultados, se deben identificar ventajas y desventajas, y con base a esto elaborar un mapa de riesgos de tal manera que estos resultados

sean utilizados como método de prevención tal como lo afirman Cruz Sandoval, J., & Gozávez Serrano, F. (2005);

*“Si antes de iniciar cualquier empresa se tienen en cuenta los riesgos que ésta puede correr será más fácil estar preparado y no verse sorprendidos innecesariamente. Así pues, la prevención resulta la mejor manera de combatir una crisis. En el caso de las organizaciones, que reconozcan este riesgo es esencial, tanto para establecer las bases sobre las que se asentarán como para conocer los puntos más frágiles y, por tanto, más susceptibles de experimentar algún tipo de daño. Todas las organizaciones han de enfrentarse a riesgos inherentes a su actividad, por lo tanto, una vez reconocidas las áreas que necesitan más apoyo, será fácil preparar un plan de gestión y comunicación de crisis”.*

En la segunda fase: la crisis, Enrique. A., (2008) menciona que, *“el problema no se ha podido frenar o contrarrestar en la primera fase y además ha sido recogido por los medios de comunicación. Estos últimos jugarán un papel muy importante puesto que se convierten en las vías principales para difundir todo lo que le ha ocurrido a la empresa. Lo fundamental en esta fase es que la empresa asuma la crisis. Es en este momento cuando las tareas que se habían planificado con anterioridad cobran su máximo sentido y deben llevarse a la práctica”.*

Es decir, una vez se desata la crisis, la organización debe valerse de la inmediatez para contrarrestar la imagen negativa que se está generando con el fin de evitar que caiga su reputación. Es aquí donde la comunicación entra a cumplir su papel y la empresa debe mantener al margen de la situación a sus diferentes públicos, informándoles la verdad de lo que ocurre de la manera más adecuada, en otras palabras: *“lo fundamental en esta fase es que la empresa sea consciente de que ya se han producido daños y que lo importante ahora es evitar que estos daños sean mayores y actuar de modo que esta situación dure el menos tiempo posible”*, Enrique, A. M., & Puig González, J. (2008).

Así mismo, se debe elaborar un plan de acción donde se evalúe el impacto de la crisis y por medio de la implementación de estrategias concretas la empresa pueda sobrellevarla. Luego de apaciguar la situación, la empresa buscará recuperar su operatividad y deberá rendir cuenta de los progresos que ha logrado luego de realizado el plan de acción.

Por último, en la post-crisis que, según Enrique, A. (2008) *“ocurre cuando la crisis ya ha pasado y la empresa vuelve a la normalidad. Llega la hora de aprender de los errores y de los aciertos, en definitiva, aprender de la experiencia que es algo más fácil de decir que de hacer”*.

En ese orden de ideas, luego del aprendizaje que trae consigo la crisis, la organización debe hacer una evaluación sobre el estado en el que se encuentra su imagen y reputación y lo que perciben sus públicos para que de esta forma se determine un plan de trabajo que tenga como objetivo mantener o mejorar esa percepción. Finalmente, se sacan conclusiones a partir de lo sucedido y se toman decisiones al respecto como refuerzo de normas, rotación de personal, implementación de nuevas estrategias, entre otras.

## **Conclusión**

### **La gestión de la verdad como estrategia de comunicación**

Como se ha mencionado, es casi imposible determinar el momento exacto en el que una situación inesperada golpeará el funcionamiento de una organización y desencadenará inestabilidad en ella afectando su imagen y reputación. Sin embargo, hay ciertos factores que nos llevan a deducir cuando una situación de crisis se podría presentar, como lo menciona Gallego, (2013) en su artículo ‘La gestión de las crisis como salvaguarda de la reputación corporativa’:

*“la teoría de sistemas de la administración aclara que toda organización está inmersa en un ente más amplio y mayor como la sociedad y, a su vez, tiene algunos subsistemas como las áreas o los diferentes departamentos organizacionales. Esta perspectiva permite analizar de manera constante lo que sucede alrededor de la compañía, lo que está pasando con sus públicos y, obviamente, faculta a los gerentes para tomar decisiones con conocimiento de causa, con mayores probabilidades de éxito y además, les suministra las herramientas para poder afrontar eficientemente una crisis”*.

Además, agrega que, *“pensar en la crisis de manera prospectiva obligará a la empresa a prever escenarios y causas para cada uno de ellos, pero es vital que con antelación la compañía reúna toda la información que sea posible, para poder realizar un breve diagnóstico de la situación y tomar las medidas necesarias”* Gallego (2013).

Así mismo, el hecho de tomar conciencia de que en cualquier momento un factor externo puede desencadenar desórdenes a nivel interno que puede que no necesariamente generen una crisis



como tal de gran magnitud, permitirá tener en cierta forma “bajo control” la operatividad de la empresa y estarán preparados a nivel administrativo para responder en todo momento.

Es importante destacar que la transparencia debe acompañar siempre los procesos de una empresa en crisis, y tener sabido que “el que tiene la información tiene el poder”; por esto, las organizaciones deben determinar en qué grado se encuentra afectada la empresa, para saber si es pertinente informarle a las partes involucradas -en este caso los públicos-, y saber de qué forma hacerlo, entregando siempre información veraz de primera mano y evitando que agentes ajenos propaguen información que pueda ser incorrecta. Es ahí cuando juegan un papel importante los relacionistas públicos, quienes deben informar lo que sucede en la organización, puesto que, como menciona Gallego (2013):

*“el cuidado que debe tener con la información sensible para prevenir filtraciones de los medios, pero a la vez suministrar la cantidad adecuada que pueda satisfacer la necesidad pública de información sin develar datos que puedan comprometer la estabilidad de la organización. Es allí donde un raciocinio adecuado que logre poner en equilibrio la oportunidad informativa, la sensatez periodística y la ética profesional podría ser la mejor salida para sortear la crisis sin poner en riesgo la reputación corporativa”.*

Si bien, el objetivo de la comunicación para el manejo de las crisis es articular una respuesta rápida y efectiva, mediante herramientas estratégicas como el clima y la cultura organizacional, la imagen corporativa y el marketing, para mantener la confianza de los públicos y contribuir a solventar una crisis. No obstante, creemos que un valor agregado a la hora de realizar estrategias de comunicación debe ser la coherencia y la verdad de la información, debido a que en situaciones de crisis no es prudente, ni favorable crear escepticismo en los públicos objetivos y en la sociedad en general a cerca de la capacidad estructural de la organización para la resolución de un problema. No es bueno para la reputación y la imagen corporativa, que, como se mencionó es el primer factor que se debilita en tiempos de crisis, generar incertidumbres y desconfianza, pues acarrearía otras amenazas para la organización y desviaría la intención del objetivo que es el fin de la crisis.

Se hace referencia en este valor de la coherencia y la verdad para la creación de las estrategias y los procesos comunicativos, dado que en muchos casos, las organizaciones que se encuentran en estados críticos tienden a esparcir mentiras, o a comunicar verdades a medias para evitar el

pesimismo general, y el que sean percibidas como una empresa fragmentada, sin tener en cuenta que eso suscita sentimientos y posturas contrarias entre los públicos, pues el deber de esta es transmitir y comunicarse con coherencia y claridad no sólo para evitar acusaciones de ocultación de la verdad, sino también, y lo que es más importante, para poder ayudar a todos a comprender lo que serán las situaciones de crisis, por qué se dieron y cómo se tratarán de resolver.

Por lo anterior, se tomará como ejemplo a una empresa prestadora de servicios de electricidad con área de operación en la costa caribe colombiana, la cual cayó en una crisis delicada a nivel operativo pero que, debido a la falta de coherencia y verdad en sus estrategias de comunicación, comprometió la reputación y la imagen corporativa, y sus relaciones con los stakeholders. En este sentido, el problema principal de la organización es de tipo financiero, lo cual, según la empresa genera el mal servicio de energía eléctrica, debido a que no posee recursos para la compra de energía a los generadores y el arreglo de las redes de electricidad que están en muy mal estado.

Por consiguiente, el mal servicio y los altos costos generaron una inconformidad y molestia en los habitantes de la región; sin embargo, la crisis se hizo mucho mayor, cuando desde la organización se empezaron a divulgar comunicados en los cuales justificaban la falta de recursos económicos con las deudas de los usuarios, los hurtos de energía a través del acceso ilegal a las redes, entre otros fraudes, lo que creó desconfianza entre los usuarios. Todo eso empeoró, cuando los medios de difusión y comunicación dieron a conocer los múltiples apoyos de la Nación a las inversiones de empresa prestadora de servicio en la región, entre las que se destacan: el aumento de cobertura financiado y el alivio de tarifas.

En efecto, la furia y la indignación de los públicos fue en aumento que incluso pedían la liquidación de la empresa, y que en última instancia la llevó a intervención por parte del gobierno nacional. De cualquier manera, aunque el problema ya sea la mala gestión o que la empresa no hizo durante más de 10 años las inversiones requeridas, para mejorar las redes, en últimas al público no le importaba si la empresa era intervenida o si iba mejorar, puesto que ya tenían una percepción negativa de esta. La empresa empezó a crear campañas y a difundir mensajes para generar la empatía del público y así poder contrarrestar los efectos negativos, sin embargo, dichas campañas solo generaron mayor rechazo en la sociedad, la empresa ya tenía un historial de desconfianza, dado la falta de una comunicación franca y auténtica.

Finalmente, como se ha venido analizando, la comunicación se mueve en el mundo de las percepciones, de ahí que después de haber realizado una acción que quebrantara las relaciones, se hace casi imposible volver y retomar los vínculos, como lo cita Desantes, J.M., (1976) :“*el público no cree, apenas, en general, en la objetividad de la prensa*”; *solamente registra y hace caso de parte de la información recibida; la fe que, en el mejor de los casos atribuye al público al informador se ve traicionada*”.

Es decir, trasladado al ámbito de un organización, los públicos no creen lo que otros difunden sino lo que registran lo que perciben; por esta razón, es importante que todas los procesos de comunicación puedan realizarse a través de un filtro en donde la verdad y la coherencia este profundamente marcada en cada uno de ellos, para poder realizar una excelente gestión en el manejo de una crisis, en donde todas las partes involucradas del sistema organizacional puedan entender los conceptos y el lenguaje emitidos por esta.

### **Referencias bibliográficas**

*ENRIQUE, A. (2008). Crisis Communication Management. The case of the company United Biscuits in Fontaneda” s crisis. Communication & Society 21(2), 35-56*

*Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67-75.*

*Cruz Sandoval, J., & Gozávez Serrano, F. (2005). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Universitat Autònoma de Barcelona,.*

*Domínguez, D. C. (2009). Comunicar en situaciones de crisis. Vivat Academia, (105), 1-27.*

*Lilibeth Pedraza Álvarez, Ximena Socarrás Plaza, Jiménez Villamizar, M. P., & Ibo Alexander, R. R. (2014)*

Diana, M. C., Carme Martínez Costa, Marta, M. M., & Felipe, U. S. (2013). *Marketing in times of crisis: The bearing proactive marketing has on business performance*. *Cuadernos De Administración*, 26(47), 233-258. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-01.lirn.net/docview/1771597672?accountid=28878>

Rolán, X. M. (2012). *La irrupción del social media en la comunicación de crisis/The irruption of social media in crisis communication*. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 18, 607-615. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-02.lirn.net/docview/1524710347?accountid=28878>

Gallego, M. (2013). "La gestión de las crisis como salvaguarda de la reputación corporativa".

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). *Gestión de comunicación corporativa: Consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica/Corporate communication management: Considerations for the approach to its study and practice*. *Revista Latina De Comunicación Social*, (72), 521-539. doi:<http://dx.doi.org.ezp-02.lirn.net/10.4185/RLCS-2017-117>

Herrero, J. C., & Marfilmedina, J. P. (2016). *La comunicación de crisis en política: El perdón como herramienta de restauración de imagen*. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 22(1), 361-373. doi:[http://dx.doi.org.ezp-01.lirn.net/10.5209/rev\\_ESMP.2016.v22.n1.52603](http://dx.doi.org.ezp-01.lirn.net/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52603)

Jennifer Del, T. G., María Camila, S. S., & Javier Gómez Rangel. (2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*. *Clio América*, 5(10), 204-227. doi:<http://dx.doi.org.ezp-01.lirn.net/10.21676/23897848.419>

Christian, n. r. (2006, Aug 30). *Experto habla sobre las crisis dentro de una empresa; source: El comercio*]. *NoticiasFinancieras* Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-01.lirn.net/docview/465789978?accountid=28878>

Contreras Lanfranco, D. (2006). *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile*. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 305-313.

Losada Díaz, J. C. (2009). *Los 10 frentes de la comunicación corporativa*. *Doxa comunicación*, 9, 145-164.

Minguez, N. (2000). *Un marco conceptual para la imagen corporativa*. ZER-Revista de Estudios de Comunicación, 5(8).

Rojas Orduña, O. I. (2003). *La comunicación en momentos de crisis*. Comunicar, (21).

Martin, M. V. (2007). *Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su finalidad en las organizaciones*. Razón y palabra, 12(55).

Pérez, P. S., & García, F. G. (2012). *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*. Revista ICONO14, 8(2), 42-56.

Jiménez, A. M. E. *Análisis de la gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis. Un estudio de caso*.

Enrique, A. M., & Puig González, J. (2008). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*.

Luis, D. L. (2008, Dec 29). *Lo que debería hacer una empresa frente a la crisis, según E&Y*. NoticiasFinancieras Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-01.lirn.net/docview/466849043?accountid=28878>

Madero Gómez, S. M. (2011). *Ambiente laboral, estrategias de austeridad y criterios de excelencia, usadas en situaciones de crisis, desde la perspectiva del trabajador*. Investigación y Ciencia, 19(53).

Tuñez, M., & Sanjuán Pérez, A. (2007). *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblo.