

UCUENCA

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
Carrera de Comunicación Social

Comunicación Organizacional en Épocas de Pandemia. Análisis de las Estrategias Comunicacionales Empleadas por la Empresa AlaU ante una Crisis.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social en
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.

Autores:

Joseline Carolina Aguilar Riera

CI: 0107474512

Correo electrónico: joselineaguillarriera@gmail.com

Miguel Ángel Orellana Gómez

CI: 0106107428

Correo electrónico: mkyorellana030597@gmail.com

Tutora:

PhD. Cinthya María Cevallos Ludeña

CI: 1104487994

Cuenca, Ecuador
29 de julio de 2022

Resumen

AlaU es una Plataforma Educativa Online que inicialmente se dedicaba a brindar preparación a través de cursos preuniversitarios online, pero dos factores generaron una crisis al interior de la empresa; el primero se dio por el mal manejo de la comunicación del actual gobierno sobre la eliminación del examen de ingreso a la universidad y el segundo, la pandemia por Covid-19, que desencadenó la disminución de suscriptores y visualizaciones.

El objetivo de la presente investigación fue “Analizar el manejo, la implementación y los resultados de las estrategias comunicacionales empleadas por AlaU para afrontar la crisis organizacional.”

Para el cumplimiento de este objetivo, se implementó una metodología mixta, que consistió en la realización de entrevistas a profundidad a la CEO - Cofundadora de AlaU- y al director de Marketing y Comunicación de la empresa; así como a expertos en crisis como Jordi Xifra, Ana María Enrique y Miguel Vásquez, además de encuestas a sus colaboradores, lo cual permitió conocer las estrategias implementadas, determinar su eficacia, errores y brindar recomendaciones.

Como principales resultados se pudo determinar que, AlaU cometió errores al no contar con un plan de crisis, no prestar atención a los primeros síntomas y no trabajar simultáneamente con todos sus públicos. Para llevar a cabo la gestión de crisis, se efectuaron acciones como la reestructuración de su modelo de negocios acompañado de empatía e innovación, sin embargo, se produjeron cambios inesperados en el rol de CEO y cultura organizacional.

Palabras claves: Comunicación y Gestión de crisis. Estrategias comunicacionales. COVID-19. Crisis.

ABSTRACT

AlaU is an online educational platform that was initially dedicated to providing preparation through pre-university courses, but two factors created a crisis within the company, the first is due to the communication of the current government about the elimination of the entrance exam and the second, the Covid-19 pandemic triggered a decrease in subscribers and viewings.

The objective of this research was “To analyze the management, implementation and results of the communication strategies employed by AlaU to face the organizational crisis.”

To achieve this objective, a mixed methodology was implemented, which consisted of in-depth interviews with the CEO, Director of Marketing and Communication of AlaU, as well as crisis experts such as Jordi Xifra, Ana María Enrique and Miguel Vásquez, as well as surveys of her employees, which allowed us to learn about the strategies implemented, determine their effectiveness, errors and provide recommendations.

The main results were that AlaU made mistakes such as not having a crisis plan, not paying attention to the first symptoms and not working simultaneously with all its audiences. To carry out the crisis management, actions were carried out such as, the restructuring of its business model, accompanied by empathy and innovation, however, there were unexpected changes in the role of CEO and organizational culture.

Keywords: Crisis Communication. Crisis Management. Communication Strategies. COVID-19. Crisis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
DEDICATORIA	15
DEDICATORIA	16
AGRADECIMIENTOS	17
CAPÍTULO 1	18
ANTECEDENTES DE LA ALAU.....	21
JUSTIFICACIÓN.....	22
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	25
OBJETIVO GENERAL.....	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
CAPÍTULO 2	27
MARCO TEÓRICO	27
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	27
NACIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	27
TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	28
CRISIS	31
CONCEPTO DE CRISIS.....	32

INCIDENTE, ACCIDENTE, CONFLICTO O CRISIS	34
COMUNICACIÓN DE CRISIS	35
GESTIÓN DE CRISIS	35
¿QUÉ PASA SI NO SE GESTIONA LA CRISIS?.....	38
TIPOS DE CRISIS.....	40
FASES DE UNA CRISIS	49
TEORÍAS PARA COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	52
TEORÍA DEL CAOS.....	52
TEORÍA DEL CONTRAATAQUE O DE LA APOLOGÍA KEINT M. HEARIT 1996	53
TEORÍA DEL DISCURSO DE RESTAURACIÓN DE IMAGEN WILLIAM BENOIT 1997	53
TEORÍA DE LA EXCELENCIA DE GRUNIG Y GRUNIG 1992.....	54
COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS.....	60
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN SITUACIONES DE CRISIS	60
MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN DE CRISIS.	62
MODELO DE LA CEBOLLA DE PAUCHANT Y MITROFF (1992).....	62
MODELO DE SIETE CAPAS O LAYERED DE HURD (1992).....	64
MODELO DE RELACIONES PÚBLICAS DE CRISIS DE MARRA (1998)	64
MODELO DE LAS 4 RS DE HEATH (1998).....	65
MODELO DE OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN DE LUKASZESKI (1997)	65
MODELO DE LAS RELACIONES CONTINUAS DE STURGES, CARREL,	

NEWSOM Y BARRERA (1991)	66
MODELO DE CRISIS EVITABLES Y NO EVITABLES DE GONZÁLEZ HERRERO (1998).....	66
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	67
PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE CRISIS.....	72
MANUAL DE CRISIS	74
PROGRAMA DE CRISIS	76
EFFECTOS DE LA CRISIS EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA.....	78
CONCEPTO DE IMAGEN.....	80
IMPORTANCIA DE LA IMAGEN Y CÓMO GESTIONARLA.....	80
CONCEPTO DE REPUTACIÓN.....	84
IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN Y CÓMO GESTIONARLA.....	85
REPUTACIÓN 2.0	88
IMAGEN Y REPUTACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS.....	91
ORÍGENES DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL	94
MEJOR CANAL DE COMUNICACIÓN PARA UNA CRISIS	96
CAPÍTULO 3	98
METODOLOGÍA.....	98
INVESTIGACIÓN MIXTA	98
ESTUDIO DE CASO.....	100
HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	101
MANUAL DE ANÁLISIS CUALITATIVO.	102

ANÁLISIS DE DATOS	103
ASPECTOS ÉTICOS	104
CRITERIOS PARA ANÁLISIS DE DATOS	105
ALAU.ORG	106
HISTORIA Y EVOLUCIÓN.....	106
IMPACTOS Y RECONOCIMIENTOS:.....	107
RESULTADOS.....	110
IMPLEMENTACIÓN DE ENCUESTAS	118
ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE LA CRISIS	130
CAPÍTULO 4	136
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	136
CONCLUSIONES.....	160
RECOMENDACIONES	165
ANEXOS	169
BIBLIOGRAFÍA	177

Índice de Tablas

Tabla 1 - Crisis más comunes en una Organización	41
Tabla 2 - Familias de Crisis	45
Tabla 3 - Familias de prevención	46
Tabla 4 - Características del modelo asimétrico y simétrico	55
Tabla 5 - Diferencias entre Imagen y Reputación Corporativa	90

Índice de Figuras

Figura 1 - Círculo de planificación	57
Figura 2 - Componentes de la reputación	88
Figura 3 - Distribución según el sexo de los colaboradores de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	118
Figura 4 - Distribución de la permanencia laboral en la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	119
Figura 5 - Distribución de departamentos al que pertenecen los empleados de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	119
Figura 6 - Distribución de la emisión oportuna de información por parte de la empresa AlaU hacia sus públicos internos, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	119
Figura 7 - Distribución de la fuente principal de difusión de la información de la crisis en la empresa AlaU hacia los públicos internos, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	121
Figura 8 - Distribución de la percepción de los públicos internos del manejo de la comunicación por parte de la directiva de la empresa AlaU frente a la crisis, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	121
Figura 9 - Distribución de la capacidad de comunicación de la directiva de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	122
Figura 10 - Distribución del canal de comunicación entre los públicos internos y la dirección de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	123
Figura 11 - Distribución del canal de difusión de información que la empresa AlaU utilizó con sus públicos internos en el periodo marzo - noviembre de 2021.	123
Figura 12 - Distribución de canales y herramientas empleadas por la empresa AlaU en el periodo marzo - noviembre de 2021.	124
Figura 13 - Distribución de facilidad de opinar por parte de los públicos internos de la empresa AlaU en el periodo marzo - noviembre de 2021.	125
Figura 14 - Distribución de la escucha activa por parte de la dirección de la empresa AlaU hacia los públicos internos en el periodo marzo - noviembre de 2021.	125
Figura 15 - Distribución de la confianza por parte de los públicos internos hacia la dirección de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.	126

Figura 16 - Distribución de problemas emocionales en los públicos internos de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021. 127

Figura 17 - Distribución de la preocupación de la dirección de la empresa AlaU por el bienestar de sus colaboradores en el periodo marzo - noviembre de 2021. 127

Figura 18 - Distribución de las acciones realizadas por parte de la empresa AlaU para el bienestar de los colaboradores en el periodo marzo - noviembre de 2021. 128

Figura 19 - Distribución del interés de la empresa AlaU por el bienestar de sus colaboradores en el periodo marzo - noviembre de 2021. 129

Figura 20 - Distribución de la eficiencia del desarrollo de protocolos de convivencia dentro de la empresa AlaU en el periodo marzo - noviembre de 2021. 129

Figura 21 - Distribución de la eficiencia de actividades de desarrollo dentro de la empresa AlaU en el periodo marzo - noviembre de 2021. 130

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Joseline Carolina Aguilar Riera en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Comunicación Organizacional en Épocas de Pandemia. Análisis de las Estrategias Comunicacionales Empleadas por la Empresa AlaU ante una Crisis", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 29 de julio de 2022



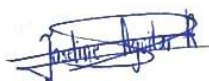
Joseline Carolina Aguilar Riera

C.I: 0107474512

Cláusula de Propiedad Intelectual

Joseline Carolina Aguilar Riera, autora del trabajo de titulación "Comunicación Organizacional en Épocas de Pandemia. Análisis de las Estrategias Comunicacionales Empleadas por la Empresa AlaU ante una Crisis", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 29 de julio de 2022



Joseline Carolina Aguilar Riera


C.I: 0107474512

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Miguel Ángel Orellana Gómez en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Comunicación Organizacional en Épocas de Pandemia. Análisis de las Estrategias Comunicacionales Empleadas por la Empresa AlaU ante una Crisis.”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 29 de julio de 2022

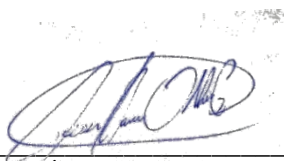


Miguel Ángel Orellana Gómez
C.I: 0106107428

Cláusula de Propiedad Intelectual

Miguel Ángel Orellana Gómez, autor del trabajo de titulación “Comunicación Organizacional en Épocas de Pandemia. Análisis de las Estrategias Comunicacionales Empleadas por la Empresa AlaU ante una Crisis.”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 29 de julio de 2022



Miguel Ángel Orellana Gómez
C.I: 0106107428

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi familia, quienes han estado en cada paso que he dado, de manera especial a mis padres Marcia y Guillermo quienes con su cariño, dedicación e incondicional apoyo me han ayudado a que todo esto sea posible.

A mis hermanos Edú y Sandy, por sus cuidados y ser una guía durante mi vida, a Samy y Kary por su apoyo y cariño. A mis abuelitos que aunque no se encuentren conmigo han sido la inspiración y fortaleza en momentos difíciles, en especial a mi abuelita Luquita por sus enseñanzas. A mi querido Brian por su apoyo incondicional, paciencia y guía.

Joseline Carolina Aguilar Riera

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo se lo dedico a las personas más importantes de mi vida, a mi madre Miriam por haberme apoyado en todo momento y por haber luchado todos los días para permitirme formarme como profesional, nada de esto hubiera sido posible sin su enorme amor y compromiso.

A mi abuelita Irene que con su diaria bendición supo llenarme de confianza y seguridad para cumplir mis metas y sobre todo a mis hermanas Diana y Erika que siempre me alentaron en todo este proceso con el amor inigualable que les caracteriza, gracias totales.

Miguel Ángel Orellana Gómez

AGRADECIMIENTOS

A todos nuestros docentes, pero de manera especial a nuestra directora y asesora la PhD. Cinthya Cevallos, quien con su apoyo, paciencia y conocimientos ha sabido guiarnos en este proceso.

Agradecemos a AlaU por su apertura, al permitirnos realizar nuestro trabajo de titulación. Queremos también dar las gracias al Dr. Jordi Xifra, Dra. Ana María Enrique y al PhD. Miguel Vásquez, por su predisposición para realizar nuestras entrevistas, siendo sus aportes fundamentales para la realización de este trabajo.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La Comunicación en Crisis es una categoría de la gestión de comunicación de las Relaciones Públicas. En épocas anteriores se utilizaba a la comunicación y relaciones públicas, para justificar y encubrir la responsabilidad de las organizaciones ante distintos problemas.

Este tipo de comunicación, a pesar de tener sus propias particularidades, requiere una vasta experiencia y habilidad. Adolfo Gonzáles, en 1998, en su libro de marketing proporciona la siguiente definición de crisis “es una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre la misma y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables del área de comunicación”. Es decir, la crisis es una situación que afecta a la organización, a los *stakeholders* y a los objetivos mismos de la empresa. Existen muchos tipos de crisis, como las financieras, de reputación, desastres naturales, etc., y todas ellas requieren una intervención oportuna de gestión y comunicación para afrontarlas.

No se debe esperar a que la crisis alcance su punto máximo de maduración, es decir, que entre en una etapa en la cual esté afectando a la organización y su estabilidad, lo recomendable es actuar de manera proactiva, aunque en la mayoría de casos no se actúa hasta que se muestran los primeros síntomas o peor aún, hasta que la estabilidad de la empresa se pone en riesgo.

Haciendo énfasis en este último punto, Stella (2009) nos habla de cómo prever la crisis y la mejor manera de hacerlo es imaginar qué va a suceder en el futuro,

creando posibles situaciones que puede enfrentar la organización. Además, señala que la clave para gestionar cualquier crisis es comprender de manera clara el contexto actual en el que se desenvuelve la organización; si no se realiza este análisis previo, cualquier estrategia que empleemos no generará los impactos deseados, pues no podremos definir variables (controlables e incontrolables), los posibles escenarios, herramientas, canales, ni tendremos el control para disminuir los riesgos.

Ninguna organización está exenta de una crisis y cuando enfrenta esa situación, su principal objetivo es evitar a toda costa los impactos negativos que se pueden producir, por ello, la importancia radica en cómo estar preparados, pues no siempre da alertas. Lo vital es que “La comunicación de crisis debe ver a la crisis como una oportunidad para superarse, caso contrario no tiene sentido gestionarla” (Enrique, 2021).

Las concepciones de crisis y las formas de tratarlas que actualmente conocemos no son tan distintas a las propuestas en sus inicios en ciertos aspectos. Según Tartabini (2003), la función de la comunicación de crisis en los años 80, no era prevenirla, sino buscar la forma de negar cualquier responsabilidad por parte de la organización, culpando a factores externos.

Según Peña (2011) en los años 70 y 80 las relaciones públicas y comunicación empresarial, consolidan su vínculo con la sociedad y pasa de una comunicación de persuasión y simétrica, a bidireccional, asumiendo un proceso de diálogo. A partir de ese cambio y con las tendencias evolutivas de la época como menciona Barton, las crisis empiezan a surgir a partir de los años 80, pues el ascenso de la opinión pública, sumado al poder que ejercían los medios y el fácil acceso a la información, propiciaron que las empresas afronten crisis, debido a que se exponían algunas malas prácticas y la

opinión pública hacía presión. (Barton, 1993 citado por Costa, 2015)

Costa (2015) señala que el movimiento consumista (movimiento que tiene el objetivo de modificar las relaciones entre consumidores y las empresas, con el fin de dar mayor poder y protagonismo a los primeros) sometió a críticas a las empresas, por lo que la comunicación en crisis tuvo un auge y tomó más importancia en el ámbito académico y empresarial. Con la era digital, las crisis requieren mayor agilidad para ser tratadas pues el fácil acceso a la información y la rápida divulgación juegan en contra.

Una de las crisis referenciales, con una excelente gestión, es la de Johnson & Johnson en 1982. Después de que siete personas murieron tras tomar cápsulas de Tylenol (analgésico de venta libre) que contenían cianuro, sus ventas cayeron notablemente, pero una respuesta rápida y su esfuerzo por mostrar compromiso con sus clientes, fortaleció su reputación. Se desarrollaron varias acciones, como retirar del mercado los productos potencialmente tóxicos, se aprovechó el prestigio que tenía entre grupos de interés, a lo largo de los años (médicos, medios de comunicación), los empleados visitaron a médicos, farmacéuticos y hospitales para recobrar la confianza; además, lo más sorprendente es que reintrodujeron el Tylenol de forma exitosa, pero, esta vez, con un triple sellado a prueba de manipulaciones. Sin embargo, no todos los manejos de crisis resultan exitosos. Podemos resaltar lo que no se debe hacer, tal es el caso de la Crisis del Benceno de Perrier en 1990, esta empresa vendía agua gasificada y se detectó una ínfima cantidad de benceno en sus productos, por lo que emitieron un comunicado de prensa y las retiraron del mercado.

Una vez que solucionaron y detectaron cuál era el origen del problema, surgió otro inconveniente, pues mientras unos directivos mencionaron que no volverían a comercializar sus productos, otros decían que sí. Esto nos muestra que debemos tener

estrategias reactivas, y al momento de comunicar, designar portavoces o al menos preparar qué es lo que se va a comunicar.

Antecedentes de la AlaU

AlaU es una plataforma educativa online especializada en capacitación para habilidades educativas y tecnológicas para jóvenes, docentes e instituciones educativas en América Latina. Ésta organización nació en la ciudad de Cuenca, el 17 de marzo de 2014, de la mano de dos jóvenes emprendedores: Diana Medina y Daniel García, con una inversión de 2.000 dólares. En la actualidad, la empresa cuenta con una comunidad de más de 300.000 personas, 180.000 estudiantes registrados en la plataforma y con operaciones en Colombia.

AlaU tiene como objetivo, promover la igualdad de oportunidades de acceso a una educación de calidad a los jóvenes en Ecuador, Colombia y Latinoamérica, donde por medio de un valioso equipo de trabajo y con la tecnología como aliada, se puedan crear experiencias innovadoras de aprendizaje. Que generen un alto impacto social.

El 29 de febrero de 2020, inició el contagio de Covid-19 en el Ecuador, trayendo consigo un fuerte golpe a la economía del país y por ende, consecuencias negativas a la estabilidad de varias empresas. Debido al cambio de gobierno, donde en su discurso político el actual presidente del Ecuador, Guillermo Lasso, durante su campaña había ofrecido eliminar el examen de ingreso a la Universidad, las suscripciones de AlaU empezaron a descender, pues su principal servicio eran los cursos de ingreso a la Universidad, sin embargo, conforme pasaba el tiempo existía desinformación y cualquier información vertida del tema se consideraba inoportuna y carente de concordancia, debido a que mientras algunos mencionaban que el examen seguía en pie, otros manifestaban lo contrario, incluso pocos días antes de rendir el examen se informó que

este sí se daría, generando confusión en el público objetivo y por ende conflictos a la empresa.

Debido a la pandemia y confinamientos, muchas personas quedaron desempleadas y al reducir sus ingresos se empezó a priorizar los gastos, siendo más importante la salud, alimentación y seguridad.

En marzo de 2020, la empresa AlaU atravesó una crisis, que la llevó a pivotar su modelo de negocio, es decir, ampliar la gama de cursos para un público más diverso, por ejemplo: cómo utilizar las plataformas online, cómo los docentes y estudiantes pueden utilizar éstas herramientas, cursos de cocina, etc. Pasaron de ofrecer 4 a 23 cursos y esto les permitió adaptarse a la nueva realidad y a través de la empatía ayudar a que las personas continúen con su formación; también existió un cambio en el método de suscripción y rebaja en los precios del curso. No solo el modelo de negocio cambió, sino también su cultura; ya que al igual que en todas las empresas, adaptarse a una modalidad virtual abruptamente, tomó tiempo y esfuerzo, por ello todas las estrategias que se implementaron fueron dirigidas a beneficio de su público interno. En abril de 2020, AlaU ya contaba con un modelo de negocio diferente que era capaz de sostener la estabilidad de la empresa en la nueva realidad.

Justificación

El 2020 trajo consigo complicaciones en todos los aspectos de la sociedad, tanto en lo personal, académico, como en lo profesional; por ello, varias organizaciones se vieron inmersas en situaciones que afectaron su estabilidad.

Los riesgos pueden estar presentes en cualquier momento y situación, y como relacionadores públicos, somos conscientes de que las empresas no son la excepción; por

ello, debemos preparar planes y prever cualquier tipo de crisis. Sin embargo, ante la pandemia, nos atrevemos a decir que ningún gobierno, institución pública, empresas u organizaciones, estuvieron preparadas para afrontar esta crisis sanitaria, llegando sin precedentes a ponernos en una situación de incertidumbre, sin saber el desenlace de este panorama.

La consecuencia de esta pandemia fue más allá de riesgos en la estabilidad económica de la empresa, sino que alteró la unidad interna y, en algunos casos, afectó su reputación e imagen corporativa. Teniendo en cuenta el escenario actual y el momento histórico que estamos atravesando, se vuelve oportuno, de gran relevancia e interés social, investigar y reflexionar sobre la comunicación en tiempos de crisis y pandemia; por lo que, a través de un caso concreto, nos permitió entender la gestión y acciones que la empresa AlaU realizó con los públicos internos y externos, para prevenir impactos negativos al momento de afrontar la crisis presentada.

Cabe mencionar que la gestión de crisis en comunicación es un tema que no ha sido ampliamente estudiado desde la práctica, sino que se ha limitado a los enfoques taxonómicos y académicos, alejándose de la realidad organizacional que las empresas deben enfrentar en una crisis. A su vez, es de vital importancia presentar a la comunidad local y nacional un análisis de cómo gestionar la comunicación ante una crisis, para así poder determinar cuáles son las estrategias más eficaces y oportunas, o quizá qué fue lo que les faltó o podrían mejorar; todo esto mediante una profunda investigación literaria y consultando a expertos en crisis, quienes han dedicado la mayor parte de su tiempo a escribir artículos, libros o ensayos sobre la crisis, y que además cuentan con experiencia en éste tema.

En este sentido, la presente investigación nació de una motivación personal y

académica por indagar acerca de la importancia que se da a las crisis, cuáles son las estrategias, herramientas con las que contamos para comunicarnos en este tipo de crisis y cuáles son los desafíos a los que deben hacer frente las organizaciones en un futuro, desde el punto de vista de la comunicación. Además, se revisó las principales teorías, taxonomías, modelos, estrategias para abordar una crisis.

Formulación del Problema

No existe empresa que no haya enfrentado una crisis, algunas le dan mucha importancia, mientras que otras aguardan hasta que esté afectando a su organización para ejecutar estrategias o planes de crisis.

No todas las empresas estaban preparadas para la crisis sanitaria y por ello se vieron tan afectadas. Según el Ministerio de Trabajo, en el 2020, la pandemia obligó a 6027 empresas ecuatorianas a suspender sus actividades y modificar su jornada laboral, debido a la emergencia sanitaria; además, 676 (0,7%) empresas en el país entraron en un estado de disolución, cancelación o liquidación; de este total, 28 empresas pertenecen al Azuay. De enero hasta junio de 2020, fue el año en el que menos empresas se constituyeron con apenas 2991; mientras que, en la misma fecha de 2019, se crearon 9994. Como podemos evidenciar mediante estos datos, durante la cuarentena grandes empresas y pequeños negocios quebraron y, en algunos casos, tuvieron que cambiar desde su logo, hasta su modelo de negocio. Podemos citar un ejemplo de ello, basándonos en una noticia que publicó el Diario el Comercio (2020), un local de Cuenca que vendía productos para fiestas llamado “Milton Decoraciones y Eventos”, debido a la pandemia y que en ese entonces la ciudad se encontraba en semáforo rojo, tuvo que expandir su RUC para poder expender productos de primera necesidad como frutas, legumbres, hortalizas, tubérculos, huevos, entre otros.

Sin embargo, esta crisis también afectó a empresas con mayor trayectoria y prestigio, como es el caso de AlaU, empresa seleccionada para observar, de manera cercana, ¿qué fue lo que ocurrió?, ¿cómo les afectó?, ¿qué realizaron para sostenerse?, e indagar el cambio en el modelo de negocio que tuvieron que implementar para conseguir una oportunidad de mercado diferente.

Las crisis se considera un tema que muchas veces pasa desapercibido desde nuestra formación académica hasta el ámbito laboral, dejando de lado una planificación proactiva y la mayoría de veces, no se empieza a actuar hasta que nos encontramos al menos en la fase aguda de la crisis; allí es el momento cuando queremos buscar estrategias rápidas y oportunas para mitigar el daño y partiendo de lo poco que conocemos la situación se empieza a planificar. Para muchos autores, estos son los grandes errores de las empresas, no conocer profundamente el contexto que enfrenta la organización y reaccionar tardíamente.

Por ello, se desea partir de un análisis minucioso del estado del arte para determinar los modelos más propicios para puntualizar la eficiencia de las estrategias empleadas por AlaU, ¿cuál fue el impacto que le produjo el Covid?, ¿cómo afectó su modelo de negocio?, ¿si se logró mitigar esa crisis y obtener los resultados esperados?; pero, para dar validez a esta investigación, evaluamos dichos aspectos con la ayuda de expertos en comunicación en crisis, quienes nos ayudaron a precisar los errores, las estrategias más eficientes y qué aspectos se podrían mejorar.

Pregunta de Investigación

PI 1. ¿Cuáles fueron las motivaciones e impactos en la organización, imagen, comunicación y estabilidad de la empresa AlaU que produjeron las estrategias comunicacionales implementadas para afrontar la crisis organizacional producida por la

crisis sanitaria del COVID-19 en el periodo marzo-noviembre 2020?

Objetivo General.

Analizar el manejo, la implementación y los resultados de las estrategias comunicacionales empleadas por AlaU para afrontar la crisis organizacional.

Objetivos Específicos.

- 1) Describir la situación de crisis que enfrentó AlaU, en el marco de la pandemia (marzo-noviembre 2020).
- 2) Describir las estrategias comunicacionales implementadas por AlaU.
- 3) Analizar las estrategias empleadas por AlaU, en base a fundamentos de expertos en el manejo de crisis.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Comunicación Organizacional

Nacimiento de la Comunicación Organizacional

La comunicación es algo primordial que tenemos todos los seres humanos y “Es la facultad que tiene todo ser vivo de transmitir a otro su información, sentimientos y vivencias” (Limón, 2008, pág.5), por lo que es notorio que la comunicación jugará un papel fundamental dentro de la organización, pues nos permitirá trabajar en equipo, enseñar a otros, atender clientes, dirigir, negociar, trabajar efectivamente considerando la diversidad cultural, resolver conflictos, etc.

Además, no debemos olvidar que, al estar conformada por varias personas, la comunicación tomará un papel primordial, por lo que podemos señalar que:

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (De Castro, 2014)

La comunicación organizacional, no ha tenido tanta importancia como en la actualidad y ha ido evolucionando con el paso del tiempo, sus orígenes se remontan al período entre 1900 y 1970, tomando en cuenta que en estos años no existía información de estudios o teorías organizacionales. Así mismo, se hace referencia a un segundo período que va desde 1970 hasta la actualidad, destacando que los gerentes de las empresas reconocen los diferentes beneficios que tiene para la organización la

participación de sus colaboradores. La comunicación toma un rol predominante dentro de los elementos de gestión, constituyéndose como un recurso estratégico, siendo el comunicador un estratega de procesos que interviene directamente en ayudar para cumplir los objetivos organizacionales (Gómez, 2016).

La comunicación organizacional es establecida por las empresas y forma parte de su normativa, en esta se incluye la comunicación entre los diferentes niveles departamentales (superiores o subordinados), ya sea de tipo formal o informal. Tomando en cuenta la necesidad de información que tienen los colaboradores de la organización para desarrollar sus funciones eficientemente, en las empresas existen diferentes tipos de comunicación con el fin de facilitar o mejorar la comprensión de la misma, mediante diferentes herramientas (Castro, 2014).

Tipos De Comunicación Organizacional

En todas las organizaciones existe un sistema que administra el flujo de información y es importante porque en el caso de estar ausente, todo sería un caos, por lo que se puede producir una gran cantidad de mensajes, causando desinformación y que los procesos de la organización no sean llevados correctamente. Por el ejemplo, debido al COVID-19 uno de los empleados dice a sus compañeros, que la empresa quebró y lo mejor sería renunciar y buscar otro trabajo, todos quien escucharon eso proceden a realizar lo que mencionó esa persona, al día siguiente algunos trabajadores no acuden a trabajar, esto generará pérdidas para la empresa en cuanto a la producción del servicios o productos, -recordando que los departamentos de la organización son como un engranaje y si falla uno, todo falla-. Por ello existen las redes de comunicación, que es un sistema en donde se estructura quién comunicará a quién, en el caso del ejemplo anterior, quién

debía notificar si la empresa quebró o no, debe ser el gerente de la empresa o a su vez un delegado, para así evitar rumores.

Las redes de comunicación se dividen en formales e informales, sin importar el tamaño de las organizaciones, en aquellas empresas que son grandes serán más notorias las redes que en las pequeñas:

Formal. Son diseñados por la gerencia y manifiestan quién debe hablar con quién, al momento de realizar una tarea. Esta red se evidenciará claramente en un organigrama.

Su aplicación es llevada a cabo mediante las fuentes o canales oficiales de la organización, vinculada a un proceso informativo estrictamente formal establecido por la organización (Andrade, 2005, pág. 19). Dentro de las redes formales podemos encontrar:

- a) **Comunicación Descendente.** Se da cuando los superiores envían mensajes a sus colaboradores, ya sea para dar instrucciones de qué hacer o cómo hacer, la relación que tiene una tarea y otra, o para informar políticas, reglas, beneficios, motivar al personal, dar retroalimentación del desempeño de trabajo, etc.
- b) **Comunicación Ascendente.** Cuando los mensajes fluyen desde los empleados a los directivos. Es una manera de recibir retroalimentación de lo que quizá los directivos no tienen conocimiento, pueden aplicar cambios en base a la experiencia y vivencias de los colaboradores, sin embargo, muchas empresas no son completamente abiertas para aplicar este tipo de comunicación y al restar importancia a los comentarios de sus empleados, ellos opten por guardar silencio y no manifestar sus incomodidades.

- c) **Comunicación Horizontal.** También es conocida como comunicación lateral y es la que se ejecuta entre personas que tengan el mismo poder, entre distintas áreas de trabajo. Se utiliza principalmente para coordinar tareas, resolver problemas o conflictos, etc. En ocasiones no es muy factible debido al exceso de información que puede existir, se puede ir distorsionando al provenir de distintas fuentes, además que la rivalidad es un factor que juega en contra, al igual que los obstáculos físicos (departamentos se encuentran en otra ciudad, edificio, etc.)
- d) **Oblicua.** Este tipo de comunicación se aplica entre miembros de distintas áreas departamentales, y surge debido a la necesidad por parte de las organizaciones de conformar equipos de trabajo compuestos por individuos de diversas procedencias, es decir enfocados en distintas especialidades, áreas, niveles y funciones.

Informal. En este tipo de comunicación se utiliza una red no oficial de comunicaciones interpersonales, es decir, se transmite información de boca a boca conocido como el término “radio pasillo”, el cual data su naturaleza informal (Andrade, 2005, pág. 19). Se utiliza principalmente en comunicaciones individuales, debido a la amistad, proximidad, intereses, etc. Es usada para confirmar información, completarla o para que la información llegue más rápido, etc.

Según (Andrade, 2005). “La comunicación organizacional constituye el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos”. Con ello la importancia de la comunicación interna es fundamental, puesto que permite integrar distintas modalidades dentro de la organización.

Partiendo del hecho, que la comunicación dentro de una empresa es un eje fundamental para que la misma fortalezca sus servicios, resulta pertinente que las estrategias que planteen las organizaciones se orienten a mejorar este proceso. Es por ello, que el estudio de este campo, es de fundamental importancia para el desarrollo de nuestra investigación, debido a que la comunicación organizacional juega un papel primordial al momento de gestionar una crisis empresarial.

Es de suma importancia que todos quienes formen parte de la organización, conozcan los canales y herramientas óptimas para transmitir la información deseada y que cumplan su objetivo, por ejemplo debido a la crisis sanitaria que se ha enfrentado, se ha utilizado casi todos los tipos de comunicación en una empresa, pues al tener acceso a las herramientas digitales y ya no tener un contacto físico, la comunicación horizontal obtuvo mayor protagonismo y aquí radica la importancia de conocer todos los canales, pues si algún directivo requiere información de manera urgente de un colaborador, lo más directo será hacerle una llamada o enviar un mensaje por WhatsApp, pues esta red tiene mayor inmediatez que enviarlo por el correo institucional o plataformas que no monitoreamos constantemente.

Crisis

En este apartado se abordan los principales temas de interés con respecto a la crisis, la diferencia entre conflicto, incidente, accidente y crisis, así como la diferencia entre gestión de comunicación y gestión de crisis, tipos de crisis, sus fases y teorías, porque al momento de enfrentarlas la confusión de estos elementos presentados pueden provocar un mal manejo y causar efectos irreparables.

Concepto de Crisis

La Comisión de Investigación de Dircom (2008) define a la crisis como la “Situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación” (Comisión de Investigación de Dircom, 2008, citado en Acevedo 2020).

La Crisis es un fenómeno imprevisto que amenaza el cumplimiento óptimo de objetivos y metas, no sabemos cuándo puede empezar o terminar, qué tipo de crisis se enfrentará o el impacto que producirá en la empresa, negocio o institución, además que puede traer consigo consecuencias negativas hacia la cultura, filosofía, reputación e imagen empresarial, sin embargo, no todo es malo para las organizaciones, las crisis pueden dejar efectos positivos, como señala García y Smolak (2013), pueden reforzar la imagen ante la opinión pública y mejorarla con respecto a su competencia e incluso aplicar nuevos cambios a la organización, probando las capacidades y liderazgo.

Uno de los aspectos importantes de la comunicación en crisis, es comunicar a los públicos internos cómo se debe actuar, para evitar que los sentimientos de amenaza, incertidumbre o sorpresa, tomen protagonismo durante la crisis, como menciona Ruiz (2020), la sensación de “no saber qué hacer” y de “no saber qué esperar” afecta el comportamiento, disminuye la capacidad reactiva y acrecienta la sensación de desasosiego y soledad.

La Comunicación de Crisis ha evolucionado a la par con las tecnologías y su impacto puede ser mayor, pues en cuestión de minutos se puede viralizar la noticia que la empresa, institución o negocio enfrenta una crisis y a la vez producir varios rumores.

Es importante destacar cómo era el manejo de una crisis hace algunas décadas, pues al no democratizarse el internet y no contar con el mismo alcance y rapidez, el impacto de una crisis se podía minimizar realizando boletines o comunicados de prensa, o por la intervención de un líder de opinión, pero ahora con los distintos medios una persona mediante un blog puede realizar la misma función (García y Smolak, 2013).

Enrique (2021) aclara que el rol de la comunicación y su correcta gestión, no desaparece la crisis, simplemente contribuye la forma de abordarla por parte de los directivos y colaboradores en una organización. Es decir, nos ayuda a luchar contra eventos o desajustes inesperados que afectan a la organización y nos da lineamientos para enfrentarlos y evitar poner en riesgo los objetivos, cultura, filosofía, reputación e imagen empresarial.

Debemos estar alertas a las advertencias que se pueden producir antes de enfrentar una crisis, pues muchas veces estas advertencias se manifiestan como opiniones o sugerencias de los usuarios o clientes, tal es el caso de McDonald's, quienes servían su café muy caliente y ya existieron quejas y accidentes y hasta que su producto llegó a causar daño en sus clientes, pero ellos no tomaron medidas al respecto.

Algo que es muy importante al momento de manejar una crisis, es tratar de no llamar la atención de los medios de comunicación, pues estos pueden jugar en contra de nuestra gestión, ya que al tener gran alcance se pueden generar rumores y no tendremos el tiempo suficiente para estar pendientes de la crisis, atender a medios de comunicación, desmentir ciertos rumores y ejecutar las estrategias necesarias para controlar y dar solución a la crisis.

No todas las crisis son evitables, pues algunas son de tipo accidental como incendios, catástrofes y la propia pandemia por el COVID -19, en estos casos los medios estarán interesados en saber cuáles han sido las consecuencias y cómo será el actuar de la empresa, sin embargo, estas crisis suponen baja responsabilidad para la empresa y la afectación hacia la imagen y reputación corporativa, es menor.

Existen otras crisis en las cuales la empresa tiene alta responsabilidad y son endógenas, por ejemplo, Louisville (1994) indican que “las crisis operacionales (como vertidos químicos o manipulación de productos) suponen menos del 4% del total de situaciones de crisis, mientras que las relativas a una mala gestión empresarial (como escándalos sexuales o investigaciones gubernamentales) acaparan más del 55%”. (Louisville, 1994 citado Túnñez, 2007)

Incidente, accidente, conflicto o crisis

En ocasiones la mayoría de empresas confunden estos términos, llegando a generar por sí solas una crisis, porque si tratamos un conflicto como crisis, estaremos produciendo eso, Pauchant y Mitroff (1992), desarrollando los trabajos de Perrow y Habermas, hacen esta distinción:

Incidente. Es la ruptura o fallo de un componente, unidad o subsistema mayor.

Accidente. Afecta físicamente al funcionamiento de todo el sistema, haciendo que la organización tenga una regresión y la vuelve a su estado anterior.

Conflicto. Cuando una situación afecta la estructura simbólica de la organización. No ponen en riesgo sus valores fundamentales. Se emplean estrategias distintas como: estrategia de evasión, estrategia de estructuración o estrategia de confrontación.

Crisis. Afecta físicamente a la totalidad de la empresa, amenazando sus valores fundamentales y su existencia.

Comunicación de Crisis

La crisis sanitaria producida por el COVID-19, ha dejado como lección a todas las empresas y líderes que planifiquen, para anticiparse a estos eventos inesperados. No basta con pensar que una crisis no afectará a la empresa, o si llegará o no una crisis, lo importante es contar con un plan de crisis en el que se evalúe todos los escenarios de riesgo y posibles acciones efectivas para reducir los impactos de la crisis.

Riorda (2012) define la comunicación de crisis como

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis desencadena.

Para poder comunicar efectivamente hacemos uso de las herramientas, las cuales sin importar la estrategia o el canal que se utilice, será el mismo, como comunicados de prensa, paquetes de prensa, conferencias, etc.

Gestión de Crisis

Se encarga de lidiar contra eventos o desajustes inesperados que atañen a la organización, la gestión ayuda a minimizar las consecuencias. En ocasiones la gestión de crisis puede sonar fácil y la manera más directa y económica para enfrentarla, sin embargo, no todas las empresas le dan la misma importancia, y esperan a que la crisis ataque o que sea acaparada por los medios de comunicación, para ese momento empezar

a buscar soluciones, frenar los rumores, mantener la imagen y reputación; cuando la forma correcta de emplear la gestión de la crisis, es plantear las distintas situaciones que pueden poner en riesgo a la empresa y tener preparadas las estrategias y acciones que se pueden implementar, para actuar de manera rápida y eficaz.

Westphalen y Piñuel (citado por 1993: 87) señalan cinco rasgos comunes en cualquier crisis:

- 1) **Sorpresa.** Ninguna crisis es anticipada, aunque sí podemos contemplar los posibles factores de riesgo que pueden afectar a una organización, mediante una auditoría o investigación, por ejemplo, posibles factores que pueden poner en inminente crisis pueden ser: leyes que afecten el objetivo de la empresa, contar con un producto o servicio principal que tenga acogida sólo en determinados meses, no contar con productos o servicios que puedan ser adquiridos todo el tiempo o que nos generen un ingreso fijo, para así evitar crear en una crisis financiera.

Si consideramos estos factores, las consecuencias que se pueden producir si se llegara a suscitar un problema serían menores y controladas, manteniendo intacta la estabilidad, solvencia, imagen y reputación corporativa como sucede en situaciones de crisis.

- 2) **Unicidad.** Ninguna crisis produce los mismos efectos y mucho menos se pueden plantear las mismas estrategias y soluciones, todas las crisis presentan distintas causas, problemas y soluciones.

- 3) **Urgencia.** Toda crisis crea situaciones difíciles que deben ser tratadas en el menor tiempo posible, por ello son importantes los planes, manuales o programas de crisis, porque ellos nos darán un guía de cómo actuar, nos ayudarán a ganar y ahorrar tiempo, además que en ellos estarán contempladas las distintas situaciones que quizá por la presión del tiempo y al ser tratado de urgencia no lleguemos a considerar, poniendo en riesgo la solvencia y estabilidad de la organización. También se debe considerar que en la mayoría de ocasiones, los medios de comunicación complican el accionar de la empresa, puesto que estos avanzan más deprisa que la organización, mostrando el suceso en tiempo real y con constantes actualizaciones; dando paso a especulaciones sobre la situación y futuro de la organización; mientras que quienes forman parte de la empresa buscan las causas que provocaron la crisis, las posibles soluciones y dan respuesta a sus públicos internos, externos y medios de comunicación, además de estar pendientes de qué se dice en las redes sociales.
- 4) **Desestabilización.** Las crisis provocan una desestabilización en todos los procesos, pero hablando de los procesos comunicativos que es lo que nos compete, esto llega a afectar las relaciones de la empresa, por ejemplo, si la relación con periodistas y medios era cordial, pero quizá por cumplir su trabajo tratan de forzar la situación para conseguir noticias actualizadas, existirán malos entendidos y pérdida de relaciones. Debido al COVID-19, las empresas tuvieron que buscar otros canales para comunicarse con sus públicos, porque ya no se podía tener contacto debido al confinamiento, debían considerar que no todas las personas tenían acceso a internet, pero sobre todo que el interés de sus públicos eran otros, como la salud, seguridad y alimentación.

- 5) **Tendencia descendente de la calidad de la información.** Muchas veces las personas y medios de comunicación, acuden a los rumores para decir que ellos mantienen la primicia, deslizándose por completo de sus principios y la fidelidad, y en poco tiempo el rumor se convierte en información y es algo que la empresa debe monitorear.

En el caso de enfrentar una crisis, es necesario mantener la calma, ser firmes, actuar con rapidez, pero no de forma precipitada, por ello es importante contar con un plan de crisis, ello nos garantizará salir de esa situación de manera exitosa, pues contaremos con las herramientas básicas para abordarla.

La gestión y comunicación de crisis, son dos conceptos estrechamente ligados y no puede haber uno sin el otro, pues si no comunico, los públicos no sabrán qué ocurre con la crisis, ni las medidas que se toman al respecto, mientras que, si no gestionó la crisis e implementó medidas para mitigar la crisis, no tengo qué comunicar, por lo cual es importante que se comunique de manera previa, durante y posterior a una crisis, pues reducirá los efectos negativos.

¿Qué pasa si no se gestiona la crisis?

Ruiz (2020) menciona que en el caso de no gestionar la crisis o no hacerlo correctamente podemos enfrentar los siguientes problemas:

- a) **Conflictos internos para gestionar la crisis.** El capital humano es el más difícil de gestionar pues al tener todas perspectivas diferentes hace que la situación se complique y si en el plan no se aclara cuál es el papel o función que cumple cada persona, todos querrán intervenir, entorpecerán la situación y no sabrán con

exactitud qué deben hacer y por qué es importante su accionar en cada actividad delegada.

- b) **La comunicación interna y externa puede verse afectada.** Si no se gestiona la crisis o no tenemos claro cómo manejarla, no se unificarán los mensajes, ni utilizarán los canales correctos. Sin un plan o manual de crisis, también suelen ser ineficientes los mensajes que envían los directivos hacia sus colaboradores y por ello es recomendable que durante una crisis se utilice la comunicación horizontal y vertical, al mismo tiempo, esto facilitará la comunicación, ya sea para dar indicaciones, motivar al personal, receptar opiniones o retroalimentaciones.
- c) **Los trabajadores no se adaptan a los nuevos cambios.** Al no tener las pautas claras para un manejo de crisis, será muy difícil que tengan definido cómo actuar ante las diferentes situaciones que se presenten, produciendo incertidumbre y desmotivación entre los colaboradores.
- d) **Cambios repentinos en la cultura organizacional.** La cultura es diferente en cada organización y es flexible al entorno que la rodea, si se enfrenta una crisis ésta también se verá afectada, pues al salir de la rutina posiblemente cambiarán las relaciones interpersonales, canales de comunicación, formas de convivencia, etc., y al no considerar la cultura durante la crisis se puede afectar el clima laboral.
- e) **No tener clara las estrategias a emplear en cada situación.** Es algo que puede retrasar el manejo de la crisis, pues esperar que entre en un estado crítico y en ese momento evaluar la situación, sumada la premura del tiempo, se corre el riesgo de no plantear las estrategias adecuadas.

Por todas estas razones, si bien algunas empresas llegan a hacer frente a una crisis, sin verse muy afectadas y sobretodo sin contar con un plan de gestión de crisis, no todo resulta cómo se esperaba, pues éste ayuda a ahorrar y ganar tiempo, ya que al estar bien definidas las estrategias, no perderemos tiempo y tampoco de último momento estaremos analizando la situación y buscando estrategias que nos ayuden a salir de la crisis y que no afecten la empresa, puesto que en ocasiones por la premura del tiempo podemos tomar malas decisiones y quizá por ganar clientes abaratemos el costo del producto o servicio, pero a largo plazo, eso resulte una pérdida para nuestra empresa, pero si lo analizamos con tiempo quizá podamos definir un precio con la ayuda de una persona experta en finanzas y garanticemos la solvencia de la empresa.

Tipos de Crisis

Existen varias formas de clasificar las crisis, como por ejemplo, según su naturaleza, acontecimiento, gravedad, cómo afectan a las relaciones, según la previsión, sus consecuencias, su forma o sus niveles.

Las organizaciones pueden enfrentar crisis que se presentan sin avisar, las cuales muchas veces podemos estar o no prevenidos, estas condiciones provocan desestabilizar a la organización, amenazar el cumplimiento de objetivos y valores de la institución; sin embargo, con una buena gestión de crisis y comunicación, pero sobre todo elaborando previamente un plan de crisis, podemos reducir sus efectos.

Estas clasificaciones se han ido complementando al pasar el tiempo, pero aún mantienen una misma línea y cada autor le da su punto de vista. A pesar de los avances tecnológicos, modelos, teorías, clasificaciones e incluso estrategias, siguen válidas.

Cruz (2004), indaga sobre las siguientes clasificaciones de crisis, en las cuales en algunas se puede observar cierta similitud y que algunos autores complementan a sus antecesores, esta primera división ha servido de orientación para describir los tipos de crisis más comunes.

Según su origen y área afectada Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1988) clasifican en:

- 1) Técnico/ externa.
- 2) Económico/ externa.
- 3) Personal -social organizativa/ interna.
- 4) Personal -social organizativa/ interna.

Tabla 1.
Crisis más comunes en una Organización

Técnico/ Económico					
Interno	<table border="1"> <tr> <td> Productos o servicios defectuosos Fallos técnicos y accidentes Problemas en los sistemas informáticos Quiebra </td> <td> Desastres ecológicos y accidentes graves Fallos del sistema a gran escala Desastres naturales OPAS hostiles Crisis gubernamentales Crisis internacionales </td> </tr> <tr> <td> Incapacidad de adaptarse/ cambiar Ruptura organizativa Mala comunicación Sabotaje Alteración de productos en la fábrica Rumores, difamaciones Actividades ilegales Acoso sexual Enfermedades laborales </td> <td> Proyección simbólica Sabotaje Terrorismo Secuestro de directivos Alteración de productos fuera de la fábrica Falsificación Rumores, difamaciones Huelgas Boicots </td> </tr> </table>	Productos o servicios defectuosos Fallos técnicos y accidentes Problemas en los sistemas informáticos Quiebra	Desastres ecológicos y accidentes graves Fallos del sistema a gran escala Desastres naturales OPAS hostiles Crisis gubernamentales Crisis internacionales	Incapacidad de adaptarse/ cambiar Ruptura organizativa Mala comunicación Sabotaje Alteración de productos en la fábrica Rumores, difamaciones Actividades ilegales Acoso sexual Enfermedades laborales	Proyección simbólica Sabotaje Terrorismo Secuestro de directivos Alteración de productos fuera de la fábrica Falsificación Rumores, difamaciones Huelgas Boicots
Productos o servicios defectuosos Fallos técnicos y accidentes Problemas en los sistemas informáticos Quiebra	Desastres ecológicos y accidentes graves Fallos del sistema a gran escala Desastres naturales OPAS hostiles Crisis gubernamentales Crisis internacionales				
Incapacidad de adaptarse/ cambiar Ruptura organizativa Mala comunicación Sabotaje Alteración de productos en la fábrica Rumores, difamaciones Actividades ilegales Acoso sexual Enfermedades laborales	Proyección simbólica Sabotaje Terrorismo Secuestro de directivos Alteración de productos fuera de la fábrica Falsificación Rumores, difamaciones Huelgas Boicots				
	Externo				
Humano/ Social / Organizacional					

Fuente: (Cruz, 2004).

Aunque es una lista bastante completa de los principales problemas que pueden afectar a la organización, estos no siempre se mantienen en el mismo lugar, es decir, no siempre pueden pertenecer al factor interno o externo, por ejemplo los fallos o productos defectuosos, no siempre se producen dentro de la fábrica, tal es el caso de Johnson & Johnson, en el cuál sus medicamentos fueron contaminados por cianuro en el punto de venta y no en la fábrica, o el caso de la crisis de Fontaneda en la cual las huelgas y secuestros de directivos fueron ocasionados por sus colaboradores.

Existen también autores que se complementan como es el caso de Berge (1990) y Reihardt (1987), quienes clasifican las crisis de acuerdo al tiempo de reacción disponible para gestionar una crisis.

Berge (1990), considera que existen varios tipos de crisis, pero, las clasifica en:

- 1) **Crónicas (sin emergencia).** La crisis ha mantenido su gravedad en un punto más o menos constante, pero sin que se requiera de una intervención rápida y urgente. El autor en esta teoría sugiere que las decisiones se toman en base a los errores cometidos anteriormente, lo que supone que ya enfrentaron una crisis previamente.
- 2) **Aguda (emergencia).** El daño es inmediato y la intervención en la crisis debe ser inmediata para minimizar sus daños.

Esta clasificación a nuestro punto de vista es bastante superficial, porque no se consideran algunos elementos como el diagnóstico, planes de crisis o algún documento en el que se contemplen guías de cómo gestionarlas, además, ya supone que la organización ha enfrentado una crisis anteriormente.

Actualmente conocemos que una crisis, aunque se considere de menor alcance o magnitud, si no es gestionada correctamente o a tiempo, se puede agravar y producir impactos negativos. La importancia de gestionar a tiempo, por ejemplo si inicia como conflicto, incidente o accidente y si no es gestionado correctamente puede escalar al tamaño y consecuencias de una crisis. Asimismo, algo que puede agravar más la situación al momento en el que se habla de crisis crónicas, es que al convivir por un tiempo prolongado con las crisis, se puede llegar al punto de considerarlas normales, pues ya son parte del día a día de la empresa, por lo que sería más difícil detectar las consecuencias y éstas posteriormente pueden ser peores.

Reihardt (1987) clasifica a las crisis según el tiempo que tienen las organizaciones para reaccionar a las mismas:

- a) **Crisis inmediatas (emergencia).** La organización carece de tiempo para realizar un diagnóstico de la crisis y de la empresa, además, tampoco cuenta con tiempo para desarrollar un plan de crisis, algo que ya debería tener. Incluso actualmente este es el principal problema que enfrentan las organizaciones o empresas al momento de enfrentar una crisis, pues al no contar con un diagnóstico previo, ni con un plan de crisis que sirve para guiar la gestión de la misma, cualquier desacuerdo o relación negativa con sus públicos estratégicos puede repercutir negativamente en la situación.
- b) **Crisis en desarrollo (no emergencia).** Ellas ya cuentan con tiempo para realizar un diagnóstico o elaborar un plan de crisis, pues lo hacen de forma preventiva antes que estalle una e incluso sin saber cuándo estallará.

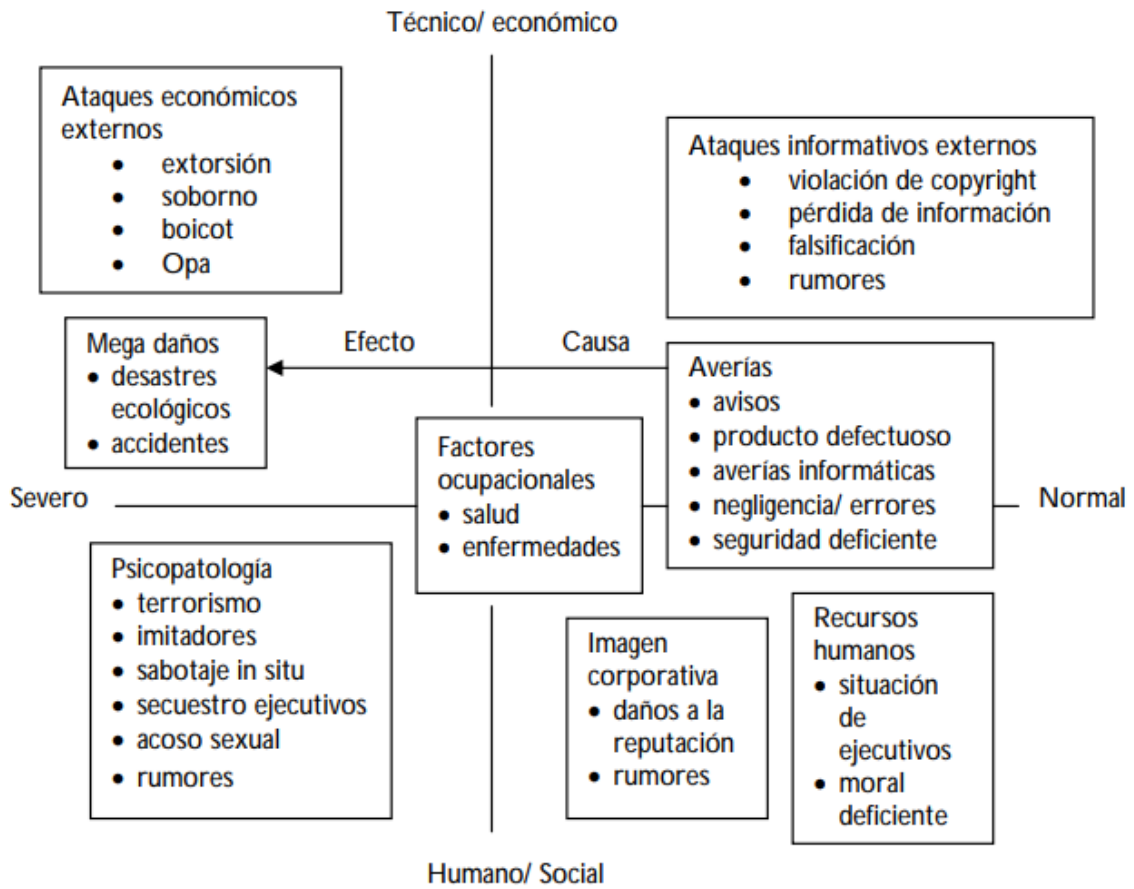
- c) **Permanentes (no emergencia).** Estas crisis pueden durar años e incluso seguir activas debido a la constante aparición en los medios y opinión pública.

Esta clasificación ya es más completa y a pesar que la crisis crónica de Berge y la crisis permanente de Reihardt tienen similitud, esta última es más clara en cuanto a sus causas. Sin embargo, aún es incompleta y pone únicamente a la organización en distintas situaciones, como si realizó o no acciones previas.

Mitroff y Person (1995), las crisis se distinguen de la siguiente manera:

- a) **Ataques económicos / externos.** Acontecimientos que ponen en peligro la estabilidad económica de la organización (huelgas, boicot).
- b) **Ataque sobre la información.** Acontecimientos que desde fuera, atacan la información confidencial de la organización. (derecho de propiedad intelectual).
- c) **Fallos.** Paralización de la organización, debido a errores humanos.
- d) **Mega fallos.** Catástrofes -accidentes aéreos-.
- e) **Enfermedades laborales.** Enfermedades o accidentes en consecuencia de la actividad laboral.
- f) **Crisis Psicológicas.** Ataques de carácter psicopático como la adulteración de alimentos, terrorismo, acoso sexual, etc.

Tabla 2.
Familias de Crisis



Fuente: (Cruz, 2004).

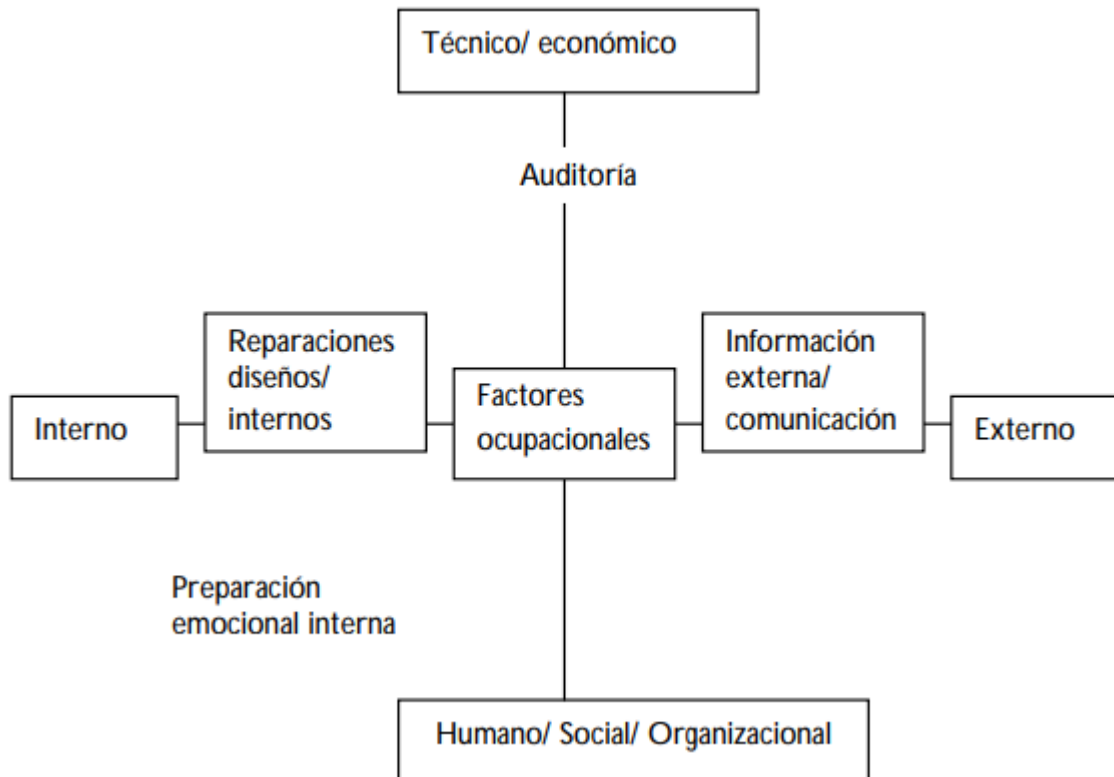
El eje vertical diferencia las crisis técnicas o económicas y su origen, con aquellas que tienen su comienzo en lo humano o social, el eje horizontal contrasta lo normal y anormal de una crisis, a la derecha observamos sucesos cotidianos o normales, mientras que a la izquierda situaciones más complicadas y menos frecuentes.

Las crisis preventivas se agrupan de manera similar y se asocian con el cuadro anterior, por ello Mitroff y Pearson, sugieren que se planifique al menos una crisis y una acción preventiva, y de esta planificación dependerá los resultados y cómo se gestione la

crisis. Si se prepara al menos una crisis de cada familia estará lista para las demás, pues, aunque no sean iguales, existen elementos que coinciden y será fácil adaptar los planes.

Tabla 3.

Familias de Prevención



Fuente: (Cruz, 2004).

Se sugiere primero “realizar auditorías en la organización, tanto financieras como de comunicación, impacto ambiental con el fin de tomar medidas de corrección pertinentes” Cruz (2004). Dentro de reparaciones/ diseños internos implican mejoras de seguridad, empaquetado de productos, inspección, organigrama y diseño de puestos de trabajo; información externa/ comunicación propone solucionar problemas por sistemas de advertencia, relaciones con el gobierno, número gratuitos de emergencia,

entrenamiento de medios; por último, la preparación emocional interna abarca preparación a empleados y creación de perfil de comportamiento.

Mucchielli (1993), realiza la siguiente clasificación:

- a) **Crisis de adaptación.** Debido a sucesos externos que pueden provocar reestructuraciones desestabilizadoras.
- b) **Crisis de organización.** Provocadas por la estructura y dirección.
- c) **Crisis de coherencia.** El problema puede afectar a la cultura organizacional.
- d) **Crisis de motivación.** Algunos aspectos de la crisis afectan el deseo del individuo de hacer su trabajo.

González Herrero (1996), las clasifica de acuerdo a las posibilidades que tienen la organización para intervenir:

- a) **Crisis evitables.** Situaciones que podrían evitarse debido a una intervención eficaz y oportuna por parte de la organización. Esta intervención sólo contempla acciones humanas, pues la empresa puede influir o controlar estas.
- b) **Crisis no evitables (accidentales u operativas).** Se produce por factores que la organización no puede controlar, por ejemplo, fenómenos naturales, errores o acciones humanas que la empresa no puede controlar totalmente.

Esta clasificación puede especificar más en cuanto a los factores determinantes para una crisis, pero la solución sin importar su origen o consecuencias, sigue siendo el mismo, realizar un plan de crisis.

Mitroff (2001 citado en García y Smolak, 2013) clasifica las Crisis Mayores, mencionando que no solo ocurre porque una empresa no se anticipa y prepara planes, si no muchas veces porque no se sabe o no se anticipa. Las Crisis Mayores se distinguen en:

- a) **Económicas.** Como huelgas, conflictividad laboral, escasez laboral, *crack* de los mercados, etc.
- b) **Informacionales.** Cuando se pierde o filtra información propia de carácter confidencial, etc.
- c) **Físicas.** Se producen por la pérdida de plantas e instalaciones claves, etc.
- d) **Recursos humanos.** Debido a la pérdida de ejecutivos y de personal clave, absentismo, vandalismo, accidentes, violencia en el lugar de trabajo, etc.
- e) **Reputacionales.** Calumnias, rumores, bromas pesadas, daños a la reputación corporativa, manipulación de los logos corporativos, etc.
- f) **Actos psicopáticos.** Manipulación de los productos, secuestros, toma de rehenes, terrorismo, etc.
- g) **Desastres naturales.** Terremotos, Tsunamis, explosiones, tifones, huracanes, etc.

La duración de las crisis depende del estado en el que se encuentre y del plan que adaptemos para mitigar el problema, pero debemos tener en cuenta que, la alarma no concluye allí, pues produce varios efectos en nuestro entorno, puede llegar a afectar la imagen o reputación corporativa, cultura organizacional, valores o filosofía empresarial, etc.

Es importante aclarar que, si bien pueden existir malas noticias, eso no significa que estemos enfrentando una crisis, por ello la importancia de identificar los primeros síntomas.

Fases De Una Crisis

Las Fases de una Crisis nos permiten identificar en qué situación nos encontramos, nos proporciona una guía en la cual menciona las posibles consecuencias que tendremos y qué estrategias se pueden emplear.

Sabemos que ninguna crisis es igual, ni la razón por la que se producen, ni las soluciones y mucho menos las posibles consecuencias que estas tienen, por ello presentamos algunas de las fases o ciclos de una crisis más conocidas y aunque cada autor manifiesta desde su perspectiva y aclara cómo es el proceso que atraviesan y las etapas que tienen, desde que inician hasta que terminan, mantienen una estrecha similitud.

Es importante señalar que no necesariamente todas las organizaciones atraviesan todas las fases, existen algunas que, gracias a los manuales y planes de crisis, lograron intervenir a tiempo para que no evolucione y no llegue a su etapa de madurez, es decir, se identifica oportunamente los primeros síntomas de la crisis y se consigue aplicar las estrategias adecuadas, evitando que la crisis empeore y genere efectos irremediables a la empresa.

Westphalen y Piñuel (1998 citado en Ferrer, 2017) identifican cuatro fases:

- 1) **Fase Preliminar.** Aparecen las primeras señales de que se avecina una crisis, por ello la organización debe estar atenta para actuar oportunamente. Podemos observar signos de alerta como: bajo porcentaje de ventas en cuanto a productos y servicios, alto número de llamadas telefónicas manifestando inconformidad ante el producto o servicio, clima laboral inestable o negativo, bajo rendimiento de los colaboradores, etc.

Además de ser una fase en la cual se detectan los primeros síntomas, se debe tratar a toda costa de prevenir una crisis, para evitar que alcance un estado de gravedad, Enríquez (2008) señala que, en el caso de no contar con un plan de crisis es la última oportunidad que tendremos para mitigar la misma.

Villafañe (1998) añade que “la mejor prevención es una imagen positiva”, porque si se tiene una mala relación con los stakeholders o no es una empresa responsable, al momento de enfrentar una crisis una mala imagen provocará efectos sumamente negativos, los públicos no confiarán en la organización y cualesquier acción o estrategia que se emplee será considerada como interés de la empresa por un intento de maquillar la situación.

- 2) **Fase Aguda.** En esta etapa los medios de comunicación *online* y *offline*, dan cobertura al acontecimiento y esto es lo que agrava la crisis si la organización no ha informado pertinentemente, pues en un intento de los públicos por estar informados se puede dar inicio a la especulación y rumores, llegando a distorsionar la información y generando consecuencias inesperadas y peligrosas para la imagen de la empresa.
- 3) **Fase Crónica.** Es el punto más crítico de la crisis y se pueden presentar consecuencias más agudas, como investigaciones externas o problemas jurídicos.
- 4) **Fase Postraumática.** Es cuando se evalúa el resultado de las acciones ejecutadas, es un momento de análisis para reflexionar sobre las acciones que se han implementado, indagar sobre los aciertos y errores. Es el momento ideal para la reestructuración del Plan de Crisis o la creación de uno, pues si contamos con este

documento y posteriormente enfrentamos una crisis, solo tendremos que adaptarlo a la situación actual.

González (1994) establece el ciclo de vida de las crisis, pues “se puede establecer una analogía entre las crisis y el modelo biológico mediante el cual un organismo vivo pasa secuencialmente por las fases de nacimiento, crecimiento, madurez y declive (muerte)”. Túñez (2007)

El ciclo completo de la crisis, se alcanzaría únicamente en aquellos casos que no se gestione la crisis, no se lo haga de una manera correcta o que no se realice en el momento adecuado.

Coombs (2009), propone sus fases y es una de las más conocidas:

- 1) **Pre-crisis.** Se detectan los primeros síntomas o advertencias, en esta fase se puede prevenir una crisis o crear un plan para mitigar la misma.
- 2) **Crisis.** Sucede si esta no se ha podido contener o no se estuvo alerta en la primera fase, en algunos casos los medios ya han cubierto el acontecimiento. Es importante que la empresa afronte, diga la verdad y asuma que está en crisis. Además, se ejecutan las acciones del plan elaborado en la etapa anterior.
- 3) **Post-crisis.** Ocurre cuando la empresa ha encontrado un punto de alivio y ha superado la crisis, la empresa entra en calma y en una casi normalidad. Es el momento oportuno para evaluar las acciones y estrategias empleadas, se definen errores y aciertos; además se utilizan estos resultados para mejorar el Plan de Gestión de Crisis, caso contrario crear uno.

Es importante destacar que estas etapas con una correcta gestión de la crisis, puede que no surjan o a su vez si se inicia la crisis (nace) y se la gestiona de manera correcta no alcanzará su máximo punto, que es el crecimiento y madurez. Si alcanza estas dos etapas, se ponen en riesgo los intereses de la empresa.

Teorías para Comunicación de Crisis

Algunos autores proponen teorías y modelos que ayudan a solventar las crisis y para este trabajo investigativo, revisaremos algunas de las teorías y modelos más conocidos para enfrentar una crisis. Algunas de estas teorías son consideradas como una estrategia para resolver la crisis.

Teoría del caos. Aunque existen otros autores que hablan de esta teoría Priscilla Murphy en 1996, es la primera en aplicarla en el campo de la comunicación en crisis. Esta teoría toma relevancia en la comunicación y relaciones públicas, debido a que la opinión pública es inestable. En cuanto a la gestión de conflictos potenciales, esta teoría toma importancia porque ayuda a estructurar preocupaciones sociales y comportamientos de grupos de interés. En conclusión, la Teoría de los Caos, intenta percibir las tendencias en opinión pública, de modo que una organización pueda responder a ellas antes que llegue a ser un conflicto y rompa la estructura social, eludiendo el control, es decir, antes que el caos se instale. (Murphy, 1996 citado en Cruz, 2004)

En esta teoría Cruz (2004), considera a las crisis como “cambios abruptos, discontinuos y divergentes en el sistema formal, donde el orden establecido, la configuración normativa, modelos predictivos, patrones relacionales y el equilibrio se derrumba”, aunque no todo llega a ser negativo al enfrentar crisis, las organizaciones se

verán obligadas a reinventarse, reorganizarse, crear nuevos procedimientos o relaciones e incluso, los líderes llegan a mostrar todo su potencial, por lo tanto, genera también cambios muy positivos en la empresa. Debemos tener en cuenta que estos cambios pueden llegar a ser irreversibles y adherirse a la cultura.

La teoría del caos ofrece tres lineamientos:

- 1) El cambio debe ser propuesto desde dentro del grupo objetivo, no puede ser impuesto desde el exterior.
- 2) La intervención funciona mejor cuando se alcanza la crisis.
- 3) Debe actuar rápido durante la crisis y con precaución ante ciertos acontecimientos que pueden tomar su propio rumbo y podría llegar a afectar a la institución.

Teoría del contraataque o de la apología Keint M. Hearit 1996. Se utiliza cuando la crisis muestra un cierto cargo ético, no es una disculpa, pero puede contenerla. Generalmente se emplean estrategias como negación o disociación, evasión de responsabilidades, mortificación, apoyo, diferenciación, acción correctiva o transcendencia. Es decir, en la mayoría de casos, se pasa de una estrategia defensiva a una ofensiva.

Si se opta por aplicar esta teoría se debe de tomar en cuenta lo siguiente: explicar porque los cargos son falsos, defender el producto o servicio a pesar de todo, o en el caso de que se compruebe la falsedad de los cargos se puede tomar medidas por difamación y se pasa a ser la víctima.

Teoría del discurso de restauración de imagen William Benoit 1997. Aplica para dos situaciones: si el acusado es culpable de una acción o si ese acto es ofensivo.

Esta teoría se centra en los mensajes que puede decir la organización durante una crisis, si la imagen y reputación corporativa se ve afectada.

Es necesario implementar estrategias para contrarrestar el efecto negativo que puede producir la crisis sobre estos dos factores. Las estrategias más utilizadas en esta teoría son la negación, evasión de responsabilidades, reducir la ofensiva de un evento, acción correctiva o mortificación.

Teoría de la Excelencia de Grunig y Grunig 1992. Cuando una organización tiene una estructura turbulenta se debería escoger el modelo simétrico de ida y vuelta para desarrollar sus programas, es decir, que se utilizará investigación y teorías de ciencias sociales para comunicar y no para persuadir. Durante este modelo simétrico se negocia, se incluye a las personas, se escucha y se comprometen el diálogo. Muchas veces los directivos de las empresas consideran que este modelo no es rentable, sin embargo, tiene muchos beneficios. La diferencia con el modelo asimétrico de ida y vuelta, es que se utiliza la investigación, sondeos o encuestas para persuadir al público y que acepte el punto de vista de la institución.

Tabla 4.

Características del modelo asimétrico y simétrico

Puntos de vista de los modelos

Asimétrico	Simétrico
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación interna • Sistema cerrado • Eficiencia • Elitismo • Conservadora • Autoridad central • Tradición 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia • Sistema abierto • Movimiento hacia el equilibrio • Equidad • Autonomía • Innovación • Descentralización de la gestión • Responsabilidad • Resolución de conflictos • Interés de grupo

Fuente: (Cruz, 2004).

Teoría de dirección estratégica, públicos y asuntos Grunig y Repper 1992.

Los autores proponen considerar tres niveles: nivel de grupos de interés, nivel de públicos (son aquellos que han evolucionado de grupos de interés y se involucraron a estos en la toma de decisiones para manejar el conflicto antes que se necesiten campañas de comunicación) y nivel de asuntos que son la gestión de conflictos potenciales.

Teoría situacional de Grunig y Hunt 1984. Se basa principalmente, en la creación de públicos que se ven o no afectados por el comportamiento organizacional. Aquellos que no se ven afectados por el comportamiento organizacional, no son su público, si son afectados, pero no están al tanto de ello. Son público latente, cuando se dan cuenta del problema, aquellos que deciden solucionar su problema, son un público activo. Los públicos activos generan consecuencias en las organizaciones, pero eso no significa que los públicos latentes y atentos no pueden llegar a desarrollarse y en algún punto volverse activos.

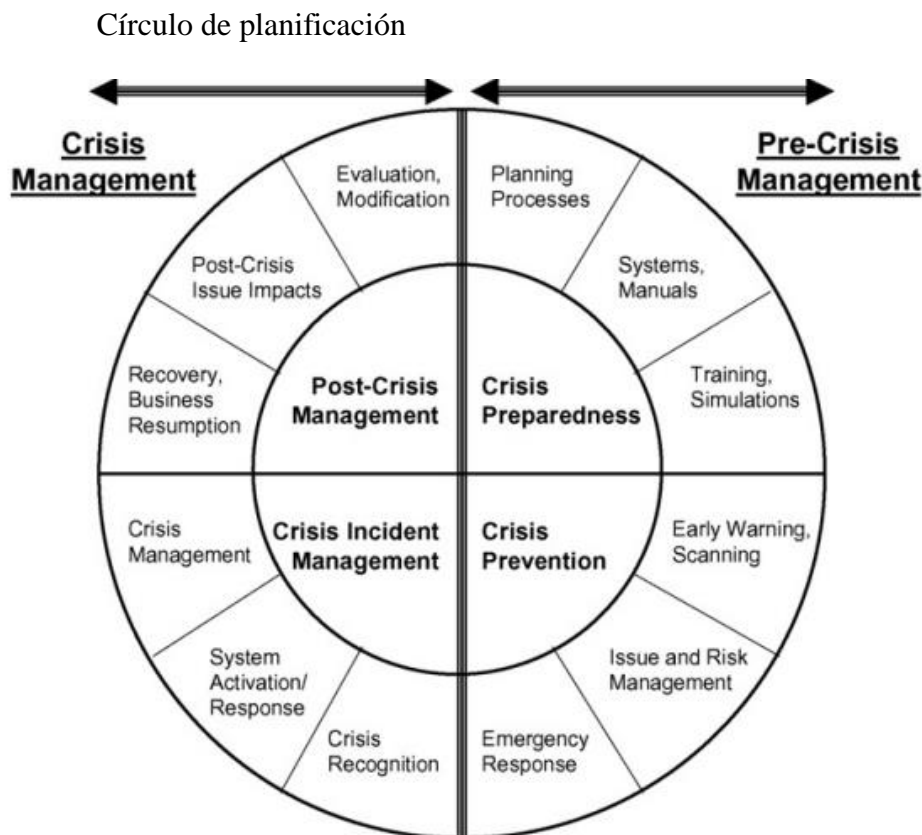
Grunig establece tres variables independientes que determinan cómo los miembros de los públicos perciben las situaciones del emisor que les afectan (Grunig, 1984 citado en Xifra, 2020):

- 1) **Reconocimiento del problema.** Se fundamenta en dos variables dependientes:
 - a) **Búsqueda de información.** Los públicos buscan información e intentan comprenderla (públicos informados o enterados).
 - b) **Procesamiento de la información.** Es una conducta pasiva de comunicación, por cuanto este público procesa la información que le llega al azar sin haberla buscado.
- 2) **Reconocimiento de las restricciones.** Representa el grado de reconocimiento por parte de los públicos, ya sean obstáculos físicos, sociales, económicos o políticos de una determinada situación, que frenan la posibilidad de planificar su conducta. Por ejemplo, en el caso del COVID-19, durante el confinamiento existió la restricción física, porque impidió la movilización y el cumplimiento normal de algunas actividades, pudiendo verse frustradas y no tener la repercusión que deseaban.
- 3) **Nivel de implicación cognitiva.** Permite distinguir si la conducta comunicativa del público será activa o pasiva, por lo tanto, depende de las variables anteriores. Si tiene un alto nivel de reconocimiento del problema y poco reconocimiento de las restricciones, su implicación será activa. Xifra (2020) propone el caso de los profesionales sanitarios para ejemplificar este nivel, pues su nivel de reconocimiento del problema era vasto y no tuvieron más restricciones que las deontológicas.

La teoría situacional durante la pandemia, también se ha visto de cierta manera influida, pues aquí toda la población ha sido afectada por la crisis sanitaria o a su vez por las crisis, que se producen como consecuencia de esta. Todos se convierten en públicos activos, con un alto grado de reconocimiento del tema, pero bajo grado de reconocimiento de las restricciones.

Teorías integradoras. Jaques (2007), propone un modelo que integra la gestión de la comunicación de crisis, gestión de riesgos potenciales y la teoría del caos, pero en un modelo circular, en las cuales manifiesta que acciones se deben realizar durante cada etapa de la crisis.

Figura 1.



Fuente: (Cruz, 2004).

El círculo se encuentra dividido en cuatro ejes:

Preparación de crisis. Está subdividida en:

- 1) Procesos de Planificación.
- 2) Elaboración de Sistemas y Manuales.
- 3) Entrenamientos y Simulacros.

Prevención de crisis. Conformada por:

- 1) Alertas tempranas y monitorización del entorno.
- 2) La Gestión de asuntos y riesgos potenciales.
- 3) Respuestas de emergencia.

Gestión de crisis. Constituida por:

- 1) Reconocimiento de la Crisis.
- 2) Sistemas de activación / respuesta.
- 3) Gestión de la Crisis.

Gestión Post Crisis. Compuesta por:

- 1) Reanudación y recuperación de negocio.
- 2) Análisis de Impacto Post-Crisis.
- 3) Evaluación y Modificación

Teoría de la Atribución de Responsabilidad. Planteado por Coombs y Holladay (2002), quienes rempazan la culpabilidad por la atribución de responsabilidad, es decir, el nivel o grado de responsabilidad que adquiere la organización al momento de enfrentar una crisis y dependiendo del origen de esta, se clasifica de la siguiente manera:

- a) **Crisis con Víctimas.** Conlleva mínima responsabilidad atribuida, se incluye desastres naturales, rumores, violencia en el lugar de trabajo, manipulación de productos/malevolencia.
- b) **Crisis Accidentales.** Tiene una baja responsabilidad atribuida, ocurre cuando los públicos señalan que la organización está trabajando de manera inapropiada (desafíos), se puede desatar también debido a accidentes por errores técnicos causando un accidente industrial, dado por fallos en los equipos o tecnología, ligado a este se encuentra el error técnico en un producto lesivo.
- c) **Crisis Previsibles.** Existe un alto grado de responsabilidad por la crisis, se incluyen accidentes generados por la intervención humana, daño de un producto o servicio, generado por errores humanos y también se incluyen dentro de esta categoría, el error organizacional cuando los públicos o usuarios están en peligro o pueden violar la ley (García y Smolak, 2013).

Existe un modelo creado por Jin, Austin y Liu (2011) para los entornos digitales o cuando estos son los detonantes de una crisis en internet, ellos manifiestan que dentro de su modelo existen tres tipos de públicos:

- 1) **Creadores influyentes de contenidos Social Media.** Pueden ser individuos u organizaciones.
- 2) **Seguidores Social Media.** Son consumidores de la información producida por los creadores, ya sea esta relativa a la crisis, al sector que pertenece la empresa o a la empresa.
- 3) **Los Social Media inactivos.** Consumen información de los “creadores influyentes” de manera indirecta a través de medios *offline* o pueden recibir la

información por parte de los “seguidores de los social media” a través de la boca-boca.

Las crisis no son aisladas, por lo general siempre vienen encadenadas con distintos factores y consecuencias, es por eso que debemos estar atentos a los síntomas y consecuencias que se puedan presentar, pero sobre todo al tipo de crisis que enfrentamos, puesto que según eso, se hará más fácil ejecutar estrategias que solucionen dicho problema. Hoy en día muchas empresas, ya consideran que se enfrentarán a crisis y crean acciones para controlar el daño, más no para prevenirlas.

Comunicación y Gestión de crisis

Importancia de la Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis

Como se puede observar a lo largo del capítulo anterior, una crisis es un momento inesperado que puede afectar a una empresa, institución u organización, para evitar estos daños o para poder contener la crisis, se debe manejar la comunicación empresarial de manera estratégica, antes, durante y después de una crisis. Algunos autores marcan su opinión acerca de la importancia de la comunicación empresarial para la gestión de crisis.

Rojas (2003) en su texto “La comunicación en momentos de crisis”, donde con base al caso de la multinacional Andersen, explica cómo la pérdida de la confianza de sus públicos, era peor que cualquier catástrofe que causara un gasto extra de dinero. Esto debido a que perder valores intangibles en una empresa es más perjudicial, pues dañará su imagen empresarial y la de sus productos o servicios.

De la misma manera, otros autores como Enrique (2007), sustenta que la importancia de la comunicación empresarial en la gestión de crisis, recae en calmar o contener los posibles daños que esta pueda causar a la imagen y reputación empresarial. Hablar de gestión de crisis, es hablar directamente de comunicación empresarial, ya que en estas se basarán las estrategias que definan el futuro de imagen empresarial.

Enrique (2007), también señala que la comunicación empresarial está mal llevada cuando se la práctica únicamente desde el momento de la crisis y que cuando la comunicación se maneja al momento en que se ven atrapados en una persecución mediática, ésta se convierte en una obligación moral. Por lo tanto, es conveniente prepararse para la gestión de cualquier crisis que pueda ocurrir en un futuro, porque de esta manera, la empresa se encontrará preparada para afrontar la crisis y manejando la estrategia correcta podremos minimizar los daños que trae consigo.

Dados estos puntos claves, Tartabini (2003), explica que no solo se comunica con mensajes escritos u orales, si no que se “comunica al entorno a través de sus actos, sus productos, su responsabilidad social, su cultura, etc.”; por lo que la comunicación empresarial, se encuentra presente en todas las actividades que realiza la organización y mucho más en momentos de crisis, pues no sólo todo lo que decimos informa, si no que nuestras acciones hablan bien o mal de la empresa.

Por esta razón, es sumamente necesario comunicar mediante acciones reales y verídicas los actos que se llevarán a cabo para gestionar una crisis. Los públicos están esperando honestidad y transparencia por parte de la empresa, generando así la antes mencionada confianza del público.

Saura (2005) comenta que la crisis es:

Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad.

Debemos tratar de comunicar constantemente, de forma clara y transparente, siempre buscando mejorar la situación empresarial y a la vez compensar a los públicos afectados, así como mantenerlos informados por fuentes de comunicación oficial, para evitar el ruido en el proceso de comunicación.

Modelos Teóricos de Gestión de Crisis.

Lidiar con una crisis requiere de saber plantear y utilizar estrategias comunicativas acordes a lo que está ocurriendo, es por esto que varios autores como Losada (2012) y Saura (2005) citados por Ferrer (2017), han planteado varios modelos teóricos de comunicación para la crisis, entre los que consideramos como más importantes los siguientes:

Modelo de la Cebolla de Pauchant y Mitroff (1992). Este modelo ha sido referencia de teóricos en comunicación de crisis, en el cual se explica que los individuos de la organización tienen influencia determinante en la perspectiva de una crisis y la gestión de la misma.

Como su nombre lo indica, este modelo denominado *onion* o cebolla hace referencia a la configuración de su estructura, es decir, que se encuentra compuesto por capas, en la que cada una de ellas representa un nivel diferente de la realidad, y que en conjunto son la gestión de la comunicación (Ferrer, 2017), aquí encontramos los siguientes niveles:

- 1) **Carácter de los individuos.** Dentro de este nivel, estudiado en psicología, comprende los mecanismos de defensa de cada individuo frente a una crisis, centrándose en las “respuestas emocionales formadas por los directivos de la empresa” (Mitroff, 1997 citado en Ferrer, 2017). Es decir, se muestra la capacidad de la organización para enfrentar la crisis en la que se refleja su poder de decisión y responsabilidad, caso contrario evidenciará el desapego con sus principios y valores, pues se aplicarán estrategias de negación o atribución de la responsabilidad.
- 2) **Cultura Organizacional.** En este nivel encontramos los valores y creencias corporativas. Se determinará la reacción y sobre todo la preparación, que tenga una organización y quienes la conforman, antes una posible crisis o una crisis en marcha.
- 3) **Estructuras organizacionales.** Hace referencia al organigrama empresarial acompañado de la tecnología, que se usa en los procesos productivos y la gestión de la empresa, en dicho organigrama se incluye el comité de gestión de crisis.
- 4) **Estrategias de organización.** Se incluye la gestión del negocio, es decir, los conjuntos de planes, mecanismos y procedimientos establecidos para enfrentar y gestionar una crisis o una posible crisis (Ferrer, 2017). Dentro de este nivel, los autores definen cinco fases: señales de crisis/detección, preparación/prevenición,

crisis, contención de la crisis/limitación del daño y recuperación. (Pauchant y Mitroff, 1992 citado en Ferrer, 2017)

Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd (1992). A diferencia del anterior en este se señalan 7 capas, las cuales cumplen el siguiente orden:

- 1) **Conectividad.** Son las reuniones iniciales del equipo de gestión de crisis.
- 2) **Corrección de datos.** La información sobre los daños causados por la crisis y su obtención.
- 3) **Filtrado.** Los datos disponibles como información útil para resolver la crisis.
- 4) **Elección de medios.** Se seleccionará la mejor herramienta, para el manejo de la gestión de la crisis, la correcta emisión y recepción del mensaje.
- 5) **Memoria organizacional.** De esta manera, los datos anteriores pueden servir para la actual toma de decisiones.
- 6) **Valores.** Aquí determinaremos cuáles son las prioridades durante la crisis.
- 7) **Proceso de grupo.** De esta manera, se unen todos los elementos mencionados para la toma de decisiones del equipo de crisis. (Hurd, 1992 citado en Ferrer, 2017)

Según Hurd (1992, citado por Ferrer, 2017), a través del modelo de las siete capas, se ofrecen “principios pragmáticamente razonables para la organización de los sistemas que dan respuesta a las crisis, ofreciendo una arquitectura del sistema”.

Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra (1998). Este modelo tiene como argumento principal, las relaciones que se establecen con los públicos más cercanos pueden definir si se tendrá éxito durante la gestión de la crisis. Dentro de este

modelo, se muestran cuatro fases: actividades y programas de gestión de riesgos (planificación de la comunicación de crisis), relaciones previas a la crisis con públicos relevantes, procesos y prácticas de la comunicación de crisis y finalmente relaciones post-crisis con los públicos relevantes. A su vez estas fases están sustentadas sobre dos bases: la primera que es la cultura organizacional y la segunda, las relaciones públicas manejadas con excelencia.

Modelo de las 4 Rs de Heath (1998). De acuerdo con Losada (2010 citado en Ferrer, 2017) éste es uno “de los prototipos de gestión más utilizados en la materia de comunicación de crisis.” Además, según nuestro criterio es más completo y considera todas las etapas de la crisis que podemos enfrentar, pues logra dividir y planificar la gestión de la crisis:

- 1) **Reducción (Reduction).** Aquí se evaluarán los riesgos de la crisis y el posible impacto que estos causarán.
- 2) **Preparación (Readlines).** En esta etapa, se habla acerca de la preparación o entrenamiento para lograr una gestión de la crisis.
- 3) **Respuesta (Response).** Esta etapa está definida por el impacto y auditoría de la crisis que serán analizados.
- 4) **Recuperación (Recovery).** También es conocida como la fase de los mecanismos de recuperación. (Losada, 2010 citado en Ferrer, 2017)

Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski (1997). Su argumento principal es que, durante la crisis, se presentan ciertos principios de la comunicación que se repiten siempre. Estos principios son:

- 1) Comunicar principalmente a los más afectados, con rapidez y asumiendo las responsabilidades del caso. Siempre se deberá actuar con transparencia.
- 2) Se deberá comunicar de manera cercana a los sucesos ocurridos.
- 3) Escoger un vocero de crisis, el mismo/a que se deberá ocupar de comunicar a los medios, empleados y autoridades de manera oficial. Esto evitará información falsa.
- 4) Ser transparentes con los medios, es decir, cooperar y responder a sus preguntas.
- 5) Las decisiones que se tomen deberán ser coherentes y razonadas previamente.
- 6) Siempre se deberá actuar de acuerdo a la ética, en el caso de existir dilemas éticos, por lo que se deberá actuar en consecuencia. (Lukaszkeski, 1997 citado en Ferrer,2017)

Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera (1991). Este modelo señala que lo más importante para la gestión de una crisis, es conocer los cambios de relaciones y la opinión pública que se producirán antes, durante y luego del suceso, por lo que éste sugiere procurar que la opinión pública se transforme en positiva o que en su defecto, sea menos negativa de lo que fue al inicio. Siempre se transmitirá credibilidad y transparencia, con el fin de obtener una reputación e imagen buena ante los públicos de esta manera, la reacción ante la crisis mejorará (Ferrer, 2017).

Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero (1998). Debemos partir de que las crisis evitables son aquellas que podemos prever antes que estalle una crisis, mientras que las no evitables son las que únicamente podemos influir sobre la gravedad del suceso y su duración.

La diferencia primordial entre estas dos figuras está en la etapa de post-crisis. En el primer caso (evitables) la empresa, ni siquiera deberá pasar por una etapa de post-crisis, ya que se eliminará desde el inicio, en el segundo caso -no evitables- la etapa de post-crisis ayudará a la empresa a mejorar su reputación e imagen (Ferrer, 2017). Entre las similitudes que comparten estos tipos de crisis tenemos:

- 1) Buscan facilitar una estrategia para que de esta manera, la empresa pueda gestionar la comunicación en momentos de crisis. Los resultados variarán, dependiendo de la estrategia planteada, modelo y contexto. También permite que la empresa cuente con un protocolo de seguridad, en el que se contemple las guías necesarias y sirva como un documento de consulta al momento de que suceda una crisis.
- 2) Ambos casos promueven la importancia de establecer vínculos y relaciones recíprocas con nuestros públicos estratégicos, antes de enfrentar una crisis, pues contar con el apoyo de un público que confía en la empresa, juega un papel importante durante la gestión de crisis permitiendo afrontarla fácilmente. (Ferrer, 2017)

Estrategias de Comunicación

Las estrategias comunicacionales son herramientas de gestión y planificación, que llegan a ser útiles durante tiempos de crisis empresarial. Para solventar la crisis debemos centrarnos en: objetivos generales, el mensaje, acciones a ejecutar, indicadores de evaluación, recursos a usar y los plazos de tiempo de ejecución (Redator Rock Content, 2019).

García (1987, citado en Enrique, 2017) explica que:

Es necesario este Plan/Estrategia de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determine sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, etc.

Las estrategias durante la crisis son de vital importancia, ya que gracias a ellas se podrá resolver o no cualquier imprevisto que surja. “La estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización” (Halten, 1987). Durante una crisis el uso de estrategias es imprescindible, debido a que cumple las siguientes funciones:

- a) Establecer coordinación entre la presidencia o dirección general y los objetivos empresariales.
- b) Plantear una estrategia/plan de comunicación que guiará la actividad comunicativa de la empresa.
- c) Gestionar en conjunto con la presidencia o dirección general, acciones que favorezcan la imagen pública de la empresa.
- d) Mantener una relación estrecha y eficaz con todos sus públicos.
- e) Potencia, desarrolla y difunde la actividad de comunicación de una manera clara, transparente, rápida y veraz.

- f) Verifica y controla las funciones comunicativas y las incidencias de estas durante el proceso. (Enrique, 2007)

Las estrategias propuestas por Westphalen, Piñuel y Losada, citado por (Ferrer, 2017), se centran en:

- 1) **Estrategia de silencio.** La empresa no responde a acusaciones, ni denuncian, tampoco confirman, ni desmienten la existencia de la crisis o su responsabilidad en ella. Esta estrategia impide que la información sea mal interpretada, pero en la búsqueda de ésta, se pueden recurrir a testimonios falsos y rumores. No es una estrategia definitiva, se puede usar a corto plazo.
- 2) **Estrategia de negación.** Niega por completo el incidente, es utilizada para reducir su propagación o para ganar tiempo; debe usarse sólo si la información es infundada y errónea, caso contrario quedará desacreditada y ya no habrá vuelta atrás.
- 3) **Estrategia de transferencia de responsabilidades.** Es parecida a la de negación, pero su diferencia es que se niega su responsabilidad en la crisis y no la existencia de ésta.
- 4) **Estrategia de confesión.** Cada vez es más utilizada, la empresa reconoce la situación, su responsabilidad y colabora con los medios de comunicación. Decir la verdad y hablar con sinceridad, muestra transparencia, responsabilidad y honestidad. Ésta estrategia implica soluciones para compensar a los afectados.

Coombs (1999, citado en Sada, 2009), propone otras estrategias parecidas a las analizadas anteriormente:

- 1) **Acusar al delator.** Se confronta a quien dice que la crisis existe (persona o grupo), algunas veces se maneja la demanda legal. Este tipo de comunicación se utiliza cuando se puede identificar al agresor y ha originado algún rumor.
- 2) **Excusa.** La compañía trata de minimizar su responsabilidad sobre la crisis diciendo que ellos no tenían el control de los hechos que suscitaron la crisis. Se utiliza en accidentes donde tenga la empresa una baja responsabilidad o en desastres naturales.
- 3) **Justificación.** La organización busca minimizar los daños provocados por la crisis, se utiliza cuando el daño es mínimo, apropiado para rumores, felonías o desastres naturales.
- 4) **Ingratitud.** La empresa recuerda a sus stakeholders lo bueno que ha hecho por ellos en el pasado. Se utiliza en cualquier tipo de crisis, pero sólo si la empresa tiene una sólida reputación.
- 5) **Acciones Correctivas.** La compañía busca reparar el daño provocado por la crisis y establece pasos para prevenir que vuelva a suceder. Se utiliza cuando la crisis es efecto de un error o problema causado por la empresa, también se utiliza en accidentes de gran impacto.
- 6) **Disculpa absoluta.** La organización asume la responsabilidad de la situación y pide disculpas, generalmente acompañada con algún tipo de compensación para las víctimas. Este tipo de comunicación se utiliza cuando la crisis es originada por un error o problema, causado por la misma empresa.

Una vez constituido el comité y establecidas las estrategias, éstas pueden tomar cuatro posibilidades.

- 1) **Reactividad.** Comunicar solamente cuando existe un requerimiento concreto por parte de los públicos.
- 2) **Proactividad.** Liderar la información que se ofrece de la crisis, es decir, ofrecer la información antes de que te la pidan.
- 3) **Accesibilidad.** Aplicar la política de transparencia informativa de la empresa y atender las peticiones inmediatamente.
- 4) **Consistencia.** Difundir únicamente la declaración oficial y sus argumentos en torno a los mensajes básicos. (Cánovas, 2000).

Las estrategias deben estar basadas en escuchar, la evolución de las necesidades a través de las redes sociales e invitar a los clientes a participar (Hatch, Skiles y Li, 2020).

Después de la crisis podemos aplicar las siguientes estrategias:

- 1) **Continuar la comunicación.** A través de los medios masivos (incluyendo las redes sociales como Facebook, Twitter, blogs, foros en Internet, entre otros) monitorear la restauración de la imagen de la empresa.
- 2) **Comunicar continuamente las acciones correctivas.** Debemos respaldar aquellas acciones que sí fueron implementadas.
- 3) **Comunicar con la verdad.** Si no se tiene información real, no culpar, ni atacar a terceros, no evadir la responsabilidad que tiene la organización para dar una respuesta a la opinión pública de la crisis generada.

- 4) **Brindar los mensajes adecuados.** Los públicos estarán esperando información de la empresa o institución. Heath y Millar (2004, citado en Barrón, 2011)

Plan Estratégico de Gestión de Crisis.

Toda estrategia comunicacional, necesita llevarse a cabo con base a una planificación preestablecida, la misma que pudo haberse realizado con el fin de evitar una crisis o de indicar cómo actuar ante una crisis. De acuerdo con Martín (1995 citado en Enrique, 2007), previo a realizar la planificación se debe realizar las siguientes acciones:

- 1) **Investigación del mercado exterior.** Con el fin de conocer las características técnicas de nuestro target, a quiénes dirigimos las actividades propuestas posteriormente.
- 2) **Realización de una investigación de públicos externos e internos.** Definiremos nuestra cultura organizacional, obteniendo el apoyo y la confianza de nuestros clientes, personal, sindicatos y altos mandos para reforzar y potenciar así la imagen pública.
- 3) **Investigar el posicionamiento de la empresa en el mercado.** Incluye analizar nuestra competencia, la imagen institucional en el exterior, la imagen institucional, etc.
- 4) **Creación de un comité asesor de comunicación.** Es quien colaborará de manera directa en la organización, realizando actividades comunicacionales para resolver la crisis.
- 5) **Control, seguimiento y evaluación de las acciones.** Así determinaremos la efectividad de las estrategias planteadas. (Martín, 1995)

Plan de Gestión de Crisis

Un plan de gestión de crisis de acuerdo con Schroeder (2020) “es un documento que describe los procesos que una organización usará para responder a una situación crítica que afectaría negativamente su rentabilidad, reputación o capacidad de operar.”

Las crisis pueden ser abordadas de dos maneras y a la vez ser planificadas en función de estas opciones. La primera situación en la que se debe planificar una crisis con antelación, es decir, estar preparados para cualquier contratiempo que pueda ocurrir y la segunda situación es cuando no se ha planificado con antelación y se requiere de la elaboración de un plan de emergencia porque ha ocurrido algo en el momento.

Elaborar un plan de crisis con antelación es importante ya que gracias a esto podemos prevenir una crisis o evitar que ésta se agrave. Este plan nos permitirá contar con una rápida respuesta a cualquier situación, nuestro personal se encontrará mejor capacitado para enfrentarla, podremos identificar de manera eficaz las amenazas que se puedan presentar y generar una oportunidad de mejora empresarial referente a cualquier suceso de una crisis. A medida que se enfrente una crisis la empresa desarrollará una gran capacidad de resiliencia que le ayudará a seguir adelante con sus actividades económicas y sociales, manteniendo así la reputación de la empresa casi intacta. (Carreras, 2021).

El plan de crisis debe contener lo siguiente:

- 1) Elaborar un equipo de gestión de crisis e identificar a sus miembros.
- 2) Elaborar una sección de indicadores, para saber si la situación es realmente una crisis.

- 3) Elaborar un sistema práctico de monitorización que permita a la empresa detectar de manera precoz una posible crisis.
- 4) Identificar al portavoz empresarial en caso de crisis.
- 5) Elaborar una lista de los principales contactos en caso de surgir una crisis, pueden ser abogados y asesores empresariales.
- 6) Elaborar una lista de contacto de las personas que deberán ser notificadas en caso de una crisis y un ejemplo de cómo deberá ser hecha esta notificación.
- 7) Establecer indicadores que ayuden a evaluar la crisis tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
- 8) Elaborar la lista de actividades de respuesta que se deberán realizar en caso de presentarse una crisis.
- 9) Elaborar un proceso de evaluación para la eficacia del plan de gestión de crisis.
(Schroeder, 2020)

Manual de Crisis

Ariadne Comunicación y MK Digital (2018) mencionan que un manual de crisis “es un documento confidencial con información clave sobre cómo gestionar las posibles crisis de una empresa” y que, a diferencia del plan de gestión de crisis, el manual llega a ser más específico y debe ir dentro del plan. Además, estos autores sugieren que debe contener ciertos criterios que nos ayuden a evitar y controlar, una situación de crisis:

- 1) **Definir un mapa de riesgos.** Se deben enlistar las vulnerabilidades de la empresa para estar preparados ante situaciones de riesgo.

- 2) **Identificar las posibles fuentes de crisis.** Se debe tener en cuenta, tanto los públicos internos como los públicos externos y las maneras en las que podrían estar involucrados en una crisis.
- 3) **Elaborar mensajes.** Una vez identificadas las posibles amenazas, se deberá elaborar mensajes para cada una de las crisis, ya que éstos podrán ser aplicados en las distintas situaciones propuestas, permitiendo tener listos argumentos que esclarezcan lo ocurrido.
- 4) **Nombrar un comité de crisis.** Definir quiénes serán sus miembros y los roles que cumplirán cada uno frente a una crisis.
- 5) **Describir el protocolo a seguir durante la crisis.** Hace que la comunicación sea efectiva, se recomienda: informar a la dirección general de la compañía y a la dirección de comunicación, convocar a los miembros del comité de crisis, recopilar toda información posible sobre el suceso, clasificar el tipo de crisis y su gravedad, identificar las causas, nombrar al portavoz y adoptar medidas.
- 6) **Realizar una lista de los medios de comunicación.** Nos permitirá ponernos en contacto con ellos más rápido para brindar información sobre la situación. La lista debe contener: nombre del medio, nombre del periodista o persona de contacto, teléfonos y correo electrónico.
- 7) **Contemplar el manejo de las redes sociales durante la crisis.** Debemos considerar que se deberá postear comunicados al respecto y definir cómo responder a posibles acusaciones dentro de las mismas, así como dar seguimiento sobre lo que se está diciendo acerca del tema.
- 8) **Realizar un listado de contactos estratégicos.** Pueden existir crisis de diferente naturaleza y es prudente contactarnos con los afectados, esta lista debe contener:

nombre y cargo, teléfonos y correo electrónico. (Ariadne Comunicación y MK Digital, 2018)

Programa de Crisis

El programa de comunicación de crisis según Duque (2020) “es un documento controlado, revisado y aprobado por la gerencia o comité de crisis, en el cual se contemplan las situaciones de crisis posibles, las estrategias y los canales a utilizar para cada situación en particular.”

Está enfocado a que la reputación o imagen de la empresa, no se vea afectada cuando se presenten contingencias en las que se requieran respuestas y acciones formales de la empresa. Este programa lo que busca es que en efecto, se conforme un equipo de crisis, el cual tenga claridad sobre qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién es el responsable, y que de esta manera no ocurra fuga de información por canales no habilitados o informales. (Duque, 2020)

El programa de crisis debe contar con:

- 1) **Situación de crisis.** Las posibles crisis que pueden surgir.
- 2) **Estrategia de comunicación.** Es recomendable señalar solo una con la que se trabajará.
- 3) **Canal de comunicación.** Cuál se van a utilizar para emitir los distintos mensajes.
- 4) **Responsable.** Definir quién se encargará del proceso.
- 5) **Portavoz.** Es quién se encargará oficialmente de proporcionar la distinta información a sus públicos.

- 6) **A quién va dirigida la comunicación.** Son los públicos a quienes la crisis afectará.
- 7) **Acciones a tomar con el producto o servicio.** Incluye la revisión del estado del producto o servicio, análisis del riesgo, considerar modificaciones. (Duque, 2020)

Efectos de la Crisis en la Imagen y Reputación Corporativa

La imagen y reputación son valores intangibles que a simple vista pueden llegar a ser confundidos. La importancia de analizar estos dos conceptos radica en que, son los factores más afectados durante una crisis y debido a ello existen estrategias que se centran únicamente en preservarlas.

Villafañe (2003, citado en Enrique, 2007), hace las siguientes distinciones entre los dos conceptos “Mientras que la imagen expresa la personalidad de la empresa (resultados de sus acciones comunicativas en su sentido más amplio), la reputación tiene su origen más bien en la realidad de la empresa (su historia, proyecto empresarial y su cultura corporativa)”.

Coombs y Holladay, destacan los efectos que tiene la crisis en la imagen y reputación corporativa, mencionando que

Cuando una empresa se ve implicada en una situación de crisis pone a prueba su capacidad de reacción, sus sistemas y estructuras afectando en primera instancia su imagen que a final de cuentas es una estructura mental provocada en el público por medio de entradas o inputs comunicativos y en una segunda instancia también afecta su reputación, ganada por medio de acciones congruentes y constantes a través de los años. (Coombs y Holladay, 2006 citado en Sada, 2009)

En otras palabras, para evitar afectar la imagen y reputación de una empresa, la comunicación debe ser congruente y responder de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

Aunque se puede establecer diferencias claras, estos valores están estrechamente relacionados pues “la reputación es la cristalización de una imagen positiva que se ha consolidado a lo largo de los años”. (Enrique, 2007)

Como hemos mencionado anteriormente estos dos elementos no se deben trabajar únicamente durante una crisis, si no a lo largo de la trayectoria de la organización, pues dependiendo del estado en el que se encuentren la imagen y la reputación corporativa, la crisis tendrá mayor o menor impacto, en la misma.

Contar con una sólida y favorable imagen y reputación, ayudan a que los efectos de la crisis no sean tan perjudiciales, pues estos dos valores actúan como un escudo, pero esto no quiere decir que si existe una imagen favorable y una reputación sólida la empresa esté exenta de enfrentar una crisis, al contrario, esto facilita la comunicación con los públicos para que no juzguen o critiquen a la empresa inmediatamente, si no que al confiar en la organización le otorguen su voto de confianza y permitan que ésta dé explicaciones, por lo que la crisis no alcanzará un estado de gravedad si se cuenta con el apoyo de sus stakeholders.

Sí se enfrenta una crisis es necesario reforzar los canales de comunicación, pues para que la imagen y la reputación sea positiva se deben aplicar las mismas reglas, tanto online como offline para que estén integradas. Es importante cómo se las gestiona y comunica, pues ahora cualquier persona puede opinar sobre nuestra organización y crear efectos positivos o negativos, resultando difícil controlar la información que surge en la red y por ello existen herramientas gratuitas o de pago para monitorear a las empresas o instituciones. (Piazzo, 2012)

Concepto de Imagen

Debemos tener claro que la Imagen es la representación mental que tienen los públicos sobre la organización, es como las personas ven o perciben a la empresa, dependiendo de sus atributos y acciones, en base a ello, elaboran un concepto sobre la empresa y la califica con adjetivos según su criterio.

En otras palabras, la podemos definir como un conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una entidad, y queda grabado en la mente de las personas de manera permanente, sin embargo, esa percepción no es permanente, si no que se puede ir modificando, pero sobre todo debemos tener en cuenta que se va construyendo a la par con la organización. (Cruz, 2004)

Importancia de la Imagen y Cómo Gestionarla

Como ya se mencionó la imagen es la representación mental de la organización en la mente de los públicos y esta al igual que la reputación la debemos construir día a día, no solo cuando se presenta una crisis, por ello

Cuando por primera vez lanzamos un producto al mercado, hemos de ser particularmente sensibles y cuidadosos en la elaboración de la imagen que deseamos comunicar, ya que, al no existir precedentes, será la imagen transmitida la que sea rápidamente absorbida por el público y luego catalogada y clasificada. (Martínez de la Concha, 1997 citado en Cruz, 2004)

Por ello se debe brindar particular atención a los mensajes y la información emitida por la organización, además debemos considerar las herramientas de comunicación disponibles para dar a conocer el mensaje. Es fundamental captar la

atención de los públicos y una vez obtenida dependerá solo de ellos cómo reciban el mensaje (decodificar el mensaje, aceptarlo o no y retenerlo), sin embargo, la actuación de la empresa no termina ahí, pues es crucial que el mensaje que enviemos sea constante, sin importar que el mismo haya sido aceptado o retenido.

La imagen se forma a partir de tres inputs: el comportamiento corporativo, su cultura y su personalidad corporativa. La imagen es la idea global que tienen de sus productos, actividades y conducta, siendo sus principales ventajas que:

- a) Ocupará espacio en la mente de los públicos.
- b) Facilita la diferenciación y crea un valor emocional frente a organizaciones competidoras.
- c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales, pues si la organización llegase a atravesar una crisis la imagen favorable que se cuenta, reduce los riesgos y puede asegurar una gestión exitosa.
- d) Garantiza la continuidad y el éxito estratégico.
- e) Es importante para los agentes financieros e inversionistas.
- f) Genera confianza entre los públicos objetivos internos y externos.
- g) Una imagen corporativa firme es competitiva y creíble. (Limón, 2008)

Tartabini (2003), acota que además de las ventajas ya mencionadas, contar con una imagen positiva y sólida aporta a:

- a) Destacar la verdadera identidad de la empresa, lo que ésta es, su filosofía y evidentemente lo que quiere llegar a ser.
- b) Transmitir prestigio.

- c) Reflejar su dimensión.
- d) Mejorar la calidad de trabajo de sus empleados.
- e) Penetrar en nuevos mercados.
- f) Conseguir una opinión pública favorable.
- g) Reflejar su evolución y organizar su futuro.

Indagado los puntos de vista de estos autores, podemos ver que coinciden en que una de las principales ventajas de una imagen corporativa favorable, es el papel que juega al momento de la competencia en el mercado, otorgando más oportunidades, crecimiento y reconocimiento. Sin embargo, según Costa, no todas las ventajas están fuera de la organización, si no que existen ventajas dentro de la misma, tales como:

- a) Darle sentido a la cultura organizacional.
- b) Construir la personalidad y el estilo corporativo.
- c) Reforzar el espíritu de pertenencia y orientar el liderazgo.
- d) Atraer a los mejores especialistas.
- e) Evitar situaciones críticas.
- f) Impulsar nuevos productos y servicios.
- g) Generar una opinión pública favorable.
- h) Reducir mensajes involuntarios.
- i) Otorgar reputación y prestigio.
- j) Atraer clientes y fidelizarlos. (Costa, 2015)

El problema que se tiene cuando una organización enfrenta una crisis, es que en muchos de los casos al no haber trabajado previamente la imagen, reputación y sus públicos, no tienen una imagen positiva de la empresa y para que ésta no sufra daños,

inmediatamente ejecutarán acciones para contener los agravios, pero estas acciones serán mal vistas o catalogadas como un distractor o a su vez que son empleadas para camuflar la crisis o sus malas acciones.

No trabajar desde un inicio la imagen no es el único problema que persiste en las organizaciones, también no relacionarse o no involucrar a todos los públicos, puede generar conflictos, pues muchas veces olvidan que los medios de comunicación también son parte de los públicos de una organización y

El manejo de una estrecha relación con los medios debe de ser constante y no sólo cuando se presentan etapas difíciles para la compañía, se debe mantener la comunicación con ellos haciéndolos partícipes de los logros obtenidos, de las acciones en pro de la comunidad y el medio ambiente, las mejoras realizadas en la producción, etc. y así ayudar a difundir la imagen que buscamos por medio de ellos (Piñuel y Ulmer et al, 2007 citado en Sada, 2009).

Incluso los medios de comunicación pueden ayudar a reparar la imagen, puesto que reparar ésta es más fácil que hacerlo con la reputación, pues para la primera se puede buscar apoyo en los medios de comunicación para difundir mensajes favorables y contar su versión de los hechos, consiguiendo clientes más fieles y adeptos que la vean como una organización honesta que se preocupa por la gente. (Piazzo, 2012)

Es importante que las empresas comuniquen a sus públicos y que estos mensajes vayan acorde a los valores y filosofía de la organización, además

No está mal que una organización tome decisiones en busca de no verse afectada por la crisis. La clave está en encontrar la forma adecuada de aplicarlas al público

interno y externo para no crear una imagen errónea de la marca. No nada más se trata de emitir un comunicado, se trata de fomentar un diálogo, preguntas y respuestas, y de cuestionamientos. (Elizalde, 2020 citado en ESAN, 2020)

La imagen corporativa debe ser justa, positiva, durable y original, se puede dividir en tres según Westphalen (Westphalen, 1998 citado en Cruz, 2004):

- a) **Imagen real u objetiva.** Es lo que es la organización.
- b) **Imagen adquirida o subjetiva.** Cómo es percibida por los públicos.
- c) **Imagen deseada.** Cómo la organización quiere que la perciban.

Lo ideal es que estos tres tipos de imagen concuerden entre sí, pues si hay una discrepancia entre la real y la deseada, los efectos pueden llegar a ser negativos y considerarse como un engaño.

Las organizaciones en ocasiones no consideran que la imagen corporativa constantemente se evalúa desde la percepción de los públicos externos, pues éstos están atentos a cómo reacciona y funciona la empresa y sus sistemas, además de los mensajes, que ha proporcionado la organización o a través de otros medios.

Concepto de Reputación

Fombrun, Ponzi y Newburry, definen la reputación corporativa como una representación colectiva del comportamiento y los resultados pasados de una organización, que describe la capacidad que ésta tiene para ofrecer resultados estimables para sus públicos. (Fombrun, Ponzi y Newburry, 2015 citado en Xifra, 2020)

La reputación es consecuencia del comportamiento corporativo, además está ligada a la responsabilidad con la sociedad, esto incluye que sus valores protejan al medio

ambiente y a la sociedad misma. La reputación corporativa inicia en cómo perciben el comportamiento de la organización aquellos que entran en contacto con ella o que tiene alguna experiencia con sus productos o servicios.

La reputación es el resultados de las acciones pasadas de una organización, los resultados de las experiencias directas e indirectas y la información recibida sobre una organización, incluso según Enrique (2007) “al no contar con un plan de gestión de crisis, la reputación de la empresa puede valorarse negativamente”.

Importancia de la Reputación y Cómo Gestionarla

Es difícil construir una buena reputación, pero una mala gestión y comunicación inadecuadas puede generar daños irreparables en poco tiempo. Si una organización cuenta con una buena reputación, la opción de que quiebre o desaparezca, es menor y al enfrentar una crisis la probabilidad de recuperación es mayor.

Xifra (2020) menciona que si se desea construir una sólida y buena reputación, no basta con invertir en proyectos

Pues intentar gestionar la reputación de uno mismo puede acabar convirtiéndose en la gestión de la popularidad de uno mismo, transformándose en un esfuerzo que suele ser inoportuno, superficial y potencialmente frustrante, pues muchas veces son utilizados por la organización, para que la sociedad piense que son socialmente responsables, pero la buena reputación no es algo que se compra, ni fabrica, si no que se gana con el tiempo. Es recomendable construirla desde adentro, estas acciones incluyen su conducta, honestidad, credibilidad, transparencia, imparcialidad, pero sobre todo que tenga coherencia en lo que

comunican y lo que hacen, además que estas acciones sean constantes y sostenibles a través del tiempo, solo de esta manera lograrán posicionarse dentro del pensamiento colectivo como una empresa admirable, a la cual respeten y confíen.

Al ser la reputación el resultado del comportamiento corporativo, los valores y la cultura de una organización pueden afectarla, además es importante mantener una buena relación con los stakeholders para conseguirla, Coombs y Holladay (2006) relacionan la influencia que tiene una buena reputación en los públicos con la Teoría del Efecto Halo, acotando que esta puede provocar dos tipos de impacto:

- a) **Impacto de Concha.:** Hará que los públicos de la empresa se nieguen a creer cualquier información negativa de la organización.
- b) **Impacto con el beneficio de la duda.** Cuando los públicos minimizan la responsabilidad de la organización.

Larkin (2003), enfatiza que entre los beneficios de contar con una buena reputación se encuentran las siguientes razones:

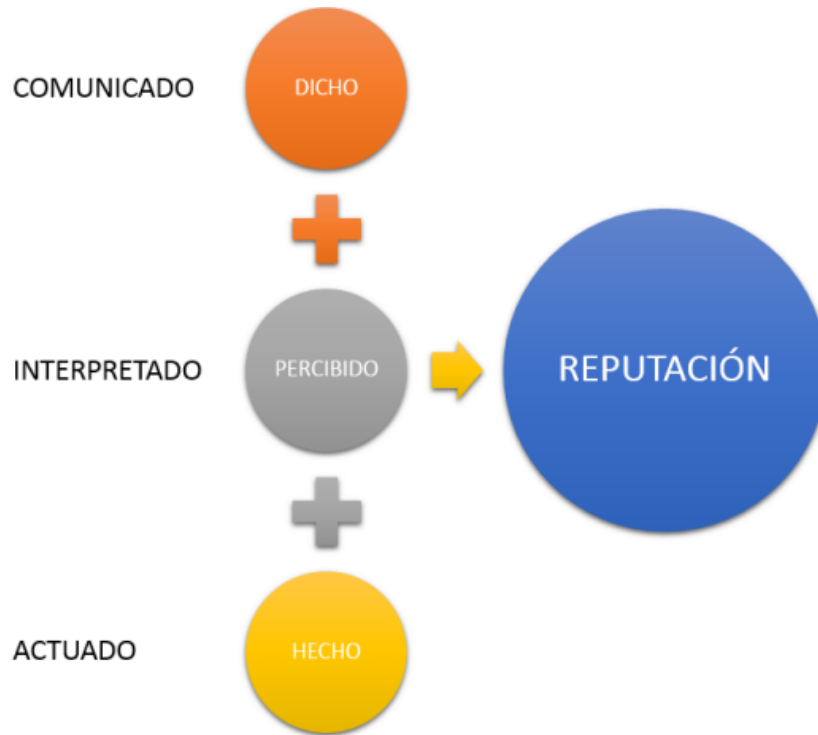
- a) Reduce la tensión entre la organización, sus accionistas y sus clientes.
- b) Reduce las barreras de competencia y desarrollo de mercado.
- c) Crea un ambiente favorable para las inversiones.
- d) Atrae a los mejores empleados, proveedores y socios.
- e) Permite ofrecer precios en sus productos y servicios.
- f) Reduce el precio de las acciones y la volatilidad del mercado.
- g) Minimiza la amenaza más regulaciones adicionales.

- h) Reduce el riesgo de crisis.
- i) Establece confianza y credibilidad con los grupos de interés.

La reputación se construye día a día y el accionar de la empresa, colaboradores, accionistas, proveedores, clientes y stakeholders, no debe carecer de ética, muchas veces las personas confunden lo antes mencionado y creen que los directivos son los únicos que debe actuar con moralidad, cuando la reputación también depende de todos quienes forman parte de la organización. La mejor manera de consolidar y que se respetan dichas acciones es estipular en una guía cómo debe ser la conducta organizacional, de modo que se transmita una imagen homogénea y congruente.

El manejo proactivo de la imagen y reputación corporativa, será crucial al momento de enfrentar una crisis, porque si son positivas los públicos otorgarán su voto de confianza, caso contrario la gestión de crisis será complicada, además que existirá otro objetivo, recuperar la confianza y credibilidad perdida. Si en algún momento enfrentamos una situación de crisis es importante “realizar una evaluación urgente y completa del daño infringido, de su intensidad e identificar los públicos en los que la imagen y reputación se ha visto más dañada”. (Sada, 2009)

Figura 2. Componentes de la Reputación



Fuente: (Apolo, D., Báez, V., Pauker, L y Pasquel, G, 2017).

Reputación 2.0

La reputación online no es distinta a las definiciones que hemos analizado anteriormente, pues citando a Del Santo (2011), podemos ver varias similitudes con las definiciones revisadas anteriormente, mencionando que:

Construir una sólida reputación online es fruto de la adopción de una serie de principios fundamentales (como la honestidad, la defensa a ultranza de los intereses de los clientes y de la comunidad en la que se opera, el respeto por los mismos, la capacidad de admitir los errores, la firme defensa de nuestros empleados cuando procede y otros) que terminan constituyendo las señas de identidad de la organización y se convierten en los pilares sobre los que se asienta su éxito en la Web 2.0 y los social media.

Lo que sí debemos destacar y que menciona este autor, son los 7 peldaños para una reputación online exitosa:

- a) **Interacciones Positivas.** Aquellas organizaciones que van más allá del proceso de compra-venta y mantiene esas relaciones de manera online u offline.
- b) **Consistencia.** En las interacciones positivas en distintos canales como blogs, redes sociales, contacto directo por e-mail, etc.
- c) **Credibilidad.** La característica anterior hace que la gente crea en la organización y que es diferente a las demás.
- d) **Diferenciación.** En cuanto a personalidad al igual que cualquier persona.
- e) **Autenticidad.** Los cuatro elementos anteriores consiguen que la organización sea genuina en la Web 2.0.
- f) **Confianza.** Se produce cuando la organización cumple con sus promesas ante la comunidad con la que interactúa.
- g) **Lealtad.** Es el punto más alto y que no todas las organizaciones consiguen, hace que la comunidad esté dispuesta a promocionar y viralizar su nombre, producto o servicio, pagar más por ellos, e incluso perdonar sus errores.

Del Santo (2011), también propone 7 errores en la reputación que pueden afectar una crisis: branding inadecuado, falta de monitorización, contenidos pobres o poco apropiados, falta de estrategia proactiva, reaccionar de forma inadecuada ante críticas, no defenderse de los ataques, hacerlo tarde o mal y carecer de formación adecuada.

Tabla 5.
Diferencias entre Imagen y Reputación Corporativa

	Imagen Corporativa	Reputación Corporativa
Concepto	Cómo es percibida por sus públicos.	Percibida por los grupos de interés. Reconocimiento del comportamiento de la empresa a largo tiempo y aquí se cristaliza la imagen.
Origen	Personalidad de la empresa (resultado de acciones comunicativas) generando opinión pública.	Realidad de la empresa (historia, proyecto empresarial y cultura corporativa).
Características	Tiene carácter estructural y permanente.	Está sujeto a cambios y la perspectiva puede ser volátil.
Evaluación	Es más difícil de evaluar, pues se basa en las percepciones de los públicos y puede tener una gran cantidad de variables.	Es fácil de evaluar pues tiene variables cuantificables definidas.
Públicos	Se centra en públicos externos.	Se trabaja mejor y en primera

		instancia con los públicos internos y más en la cultura corporativa).
--	--	---

Fuente: Autoría propia.

Imagen y Reputación en Situaciones de Crisis

Hemos analizado las definiciones de estos dos términos, la importancia que tienen, sus ventajas y características generales, sin embargo, han existido algunas particularidades que afloran ante una crisis y otras que específicamente se ha dado ante la crisis producida por el COVID-19, pues es común escuchar que estos dos valores se ven severamente afectados cuando estamos ante estas circunstancias.

La crisis derivada por el COVID-19, es una crisis sin antecedentes, e incluso rompe con los modelos de gestión comunicativa de las crisis, por la sencilla razón que su responsable no tiene nombre, ni apellido, y a su vez es una crisis que ha generado infinidad de crisis particulares y que ha derivado en una situación económica y social muy preocupante.

La responsabilidad de la crisis del COVID-19 es baja, las estrategias defensivas como la negación de responsabilidad o el traspaso de la responsabilidad a terceros pueden ser efectivas y es importante destacar que los públicos no esperan respuestas defensivas, sino las llamadas acomodaticias, como una disculpa acompañada de acciones concretas. (Xifra, 2020)

Las crisis que atañen a las organizaciones, por lo general afectan a un solo público de ellas, como sus empleados, usuarios o clientes, pero otra característica particular de esta crisis es que afecta a diferentes públicos, pero principalmente a empleados, clientes y

consumidores, lo cual las empresas pretenden solucionar los problemas más con herramientas de marketing que de comunicación y eso no siempre funciona. (Xifra, 2020).

En la encuesta de Edelman (2020), un 84% de las respuestas considera que ser una fuente fiable de información, mantener a las personas informadas sobre el virus y los progresos realizados en la lucha contra él, será una garantía de mantenimiento o mejora de la reputación.

Por ello se han dado algunos consejos para enfrentarlas y debemos tener claro que la mejor respuesta ante una crisis es generar una imagen positiva de la empresa. Esta se consigue con el correcto funcionamiento de la comunicación corporativa, instrumento con el que se combaten las crisis. (Villafañe, 1998 citado en Martínez, 2014), es decir, que al momento de enfrentar una crisis es importante que la comunicación exista y que sea continua, si la comunicación funciona correctamente, ésta puede resolver conflictos cotidianos y detectar síntomas de posibles crisis y a la vez activarse ante las primeras señales.

RepTak, menciona que una mala reputación es capaz de disminuir la voluntad de compra de los consumidores hasta un 9%, aun cuando la imagen pública de la compañía no se haya visto afectada. La crisis sanitaria del COVID-19 es una de esas crisis no evitables que difícilmente afectan por sí mismas a la reputación de las organizaciones, pero, en cambio, puede generar crisis de confianza si no se actúa cumpliendo las expectativas de los públicos. En este caso, la deriva económica y social de la crisis afectará directamente a la reputación corporativa en función de cómo se actúe en cuestiones de comunicación interna. (Xifra, 2020)

A raíz de la pandemia las personas no solo esperan transparencia y solidaridad, si no que sean empáticos y apoyan a las empresas que actúan de ésta forma, mientras que evitan adquirir productos o tener contacto con aquellas que no lo hacen, por ello es importante que las empresas cuenten con planes de Responsabilidad Social Corporativa y lo consideren para un futuro (Xifra, 2021). Para ejemplificar el caso, podemos citar a Zara, pues debido a la pandemia empezó a fabricar implementos médicos como batas, mascarillas, gorras, para apoyar al personal sanitario, lo cual fue reconocido por sus clientes, ayudando a mantener y mejorar su imagen y reputación.

Estas estrategias han sido notablemente reconocidas por sus públicos y según un estudio de Edelman, el 55 % de los usuarios cree que las marcas están respondiendo con mayor eficacia y rapidez a la crisis sanitaria que los Gobiernos. Además, de acuerdo al mismo estudio, el 90 % de los consumidores espera que las empresas trabajen junto al Estado en busca de soluciones fructíferas para el país.

Enrique (2021), basándose en esta investigación también menciona que la mayoría de personas confía más en las empresas que en los Gobiernos y ello significa que las empresas algo están haciendo bien para que los ciudadanos les den su confianza.

Orígenes de la Comunicación Digital

La comunicación digital de acuerdo con González (2016) es “el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, puestas a nuestra disposición por la investigación y desarrollo tecnológico.” Con base en este concepto se puede decir que la comunicación digital comienza con el uso de las Tecnologías de la Información o más conocidas como TICs. Estas son definidas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2002) como:

Las TICs se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) –constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional– y por las Tecnologías de la Información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfaces). (González, 2016 citado por Sánchez, 2007).

En una sociedad, donde el uso de tecnología se vuelve más común y la conectividad más accesible, cada día según los datos mostrados en el Reporte Global v02 de HootSuit (2021), el uso de tecnologías de la información tiende a ser necesario e imprescindible, mostrando de esta manera que las empresas deben hacer uso de medios digitales para que su mensaje llegue a sus públicos clave de manera directa. Una herramienta que se usa comúnmente entre públicos variados, son las redes sociales.

Celaya (2008 citado por Hütt Herrera, 2012) manifiestan que “Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de

información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos.”

Según Losada (2012, citado en Enrique, 2013) las redes sociales presentan una serie de ventajas estratégicas a considerar, especialmente cuando una organización tiene la necesidad de actuar ante una situación de crisis:

- a) Rapidez en la difusión, comunicación y actualización de contenido de interés por parte de la empresa hacia sus públicos.
- b) No existen intermediarios, por lo que las opiniones de la empresa son directamente visibles y es poco probable que su contenido se vea alterado por otros agentes sociales (medios de comunicación, líderes de opinión...).
- c) Retroalimentación con sus interlocutores, se producen cuando éstos están involucrados en los hechos que han provocado esta situación, sin embargo, existirán internautas que no estén involucrados en la crisis, pero sentirán curiosidad por lo que está ocurriendo y querrán verter sus opiniones al respecto. Además, la empresa podrá conocer de primera mano las preocupaciones, dudas e inclusive críticas de los afectados y no afectados con el fin de monitorizar y plantear las estrategias que se consideren oportunas. (Losada, 2012)

El *Community Manager* será el responsable de gestionar las crisis en las redes sociales conocer la naturaleza y la posible evolución de éstas ya que la prevención siempre será el factor clave en toda gestión de crisis.

Debemos tener en cuenta que, debido a la democratización, así como la empresa puede ser la generadora de contenidos de información, los usuarios también los producen,

algunos perteneciendo o no a la organización y en otros casos estos internautas pueden apoyar los contenidos emitidos por la organización.

Mejor Canal de Comunicación para una Crisis

Encontrar el mejor canal de comunicación en un momento de crisis puede llegar a ser subjetivo, sin embargo, en la página web de StartUp IONOS (2020) podemos notar que los mejores canales siempre serán los medios oficiales de la empresa. Dentro del área digital, encontramos la página web empresarial y las redes sociales corporativas. Mientras que, dentro del área de medios de comunicación tradicional, se deberá realizar un análisis de radios, televisoras y periódicos que vayan de acuerdo a los públicos objetivos y los involucrados dentro de la situación de crisis.

Es importante realizar un análisis de la situación completa en la que se encuentra la empresa, para que con base a eso se puedan enviar los mensajes y se elimine el ruido. Para lograr este análisis se debe tener en cuenta ciertos parámetros como son: el giro de negocios empresarial, características demográficas del público involucrado en la crisis y cuáles fueron los canales de comunicación por donde empezó o se esparció la noticia de la crisis. Es por esto que los canales digitales empresariales, son la manera más directa de tratar con los públicos, pues se envía información verídica y rápida. Para sustentar el uso de canales digitales se presentan los siguientes datos.

De acuerdo con el reporte Global de Hootsuite, actualizado hasta julio del 2021, el 60,9% de la población mundial tiene acceso a internet, mientras que el 56.8% usa redes sociales (HootSuite, 2021). En el Ecuador para octubre del mismo año se registra el 79.21% de su población tiene acceso a internet, mientras que el número

de cuentas creadas en redes sociales supera el número de usuarios de internet siendo el 108% de la cifra de usuario de internet. (Del Alcázar, 21)

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

Investigación Mixta

Existen dos principios fundamentales que guían a los investigadores en el uso de más de un método -cualitativos y cuantitativos-, en ese sentido el enfoque mixto se define como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida y lograr un mayor entendimiento del fenómeno a estudiar. (Investigación Mixta, 2016, párr.1)

Cabe mencionar que un enfoque mixto ofrece la oportunidad de solucionar un problema de investigación desde dos perspectivas, para Driessnack, Sousa y Costa (2007) “los métodos mixtos se refieren a un único estudio que utiliza estrategias múltiples o mixtas para responder a las preguntas de investigación y/o comprobar hipótesis”, además, afirman que para emplear más de un método debemos tener en cuenta que deben cumplir cinco objetivos “triangulación, complementariedad, desarrollo, iniciación, y expansión”.

Una de las principales cualidades de la triangulación es incrementar la validez de los datos y por ende la fiabilidad de los mismos. Por lo que, su aplicación según Oscar Rodríguez (2005) mide el grado de validez externa de los datos y comprueba que los resultados no son consecuencia del uso de un método particular, y que, por ello se estudia

el fenómeno empleando métodos cuantitativos y cualitativos, de forma secuencial según el objetivo de la propuesta.

Para dotar a esta investigación de validez y fiabilidad, se analizaron las estrategias empleadas por AlaU, combinando diferentes herramientas como entrevistas a la CEO y al Director de Marketing y Comunicación de AlaU, permitiendo conocer las estrategias que fueron aplicadas, su razón y eficacia, también se ejecutaron encuestas a sus colaboradores que confirmaron si esas estrategias fueron empleadas de manera correcta, además se realizaron entrevistas a profundidad con tres expertos en crisis -Jordi Xifra, Ana María Enrique y Miguel Vásquez- y conjuntamente con un análisis documental de diferentes fuentes permitieron determinar aquellas estrategias que fueron correctas y precisar los errores que existieron durante su gestión.

Las entrevistas pertenecen a un método cualitativo y Ray Rist (1977) nos proporciona una definición muy clara sobre la metodología cualitativa, que no es únicamente un conjunto de técnicas para recolectar datos, sino más bien es un modo de encarar el mundo empírico, que, en definitiva, es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a problemas concretos con los que se enfrenta una investigación. Es decir, la metodología cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable, sin embargo, para la interpretación de estos datos se requiere un análisis minucioso.

Sampieri y Cols (2003) señalan que la metodología cualitativa se propone para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal -como la observan los sujetos de un sistema social-. No pretende probar hipótesis, ni medir efectos, el

objetivo fundamental es describir lo que ocurre a nuestro alrededor, entender los fenómenos sociales.

Estudio de caso

Como ya se mencionó en las secciones previas, esta investigación partió de un enfoque mixto, en el cual se interpretaron los hechos sobre la crisis que enfrentó la empresa y para la obtención de datos se implementaron y combinaron distintas herramientas de recolección.

La investigación puede ser ideográfica o nomotética. Ideográfica implica la descripción amplia, profunda del caso en sí mismo, sin el propósito de partir de una hipótesis o teoría, ni de generalizar las observaciones, es en esta sección donde entra el estudio de caso. La investigación nomotética implica el análisis de un fenómeno, con el registro de una o algunas variables, por medio de grupos de personas, que pretende llevar a cabo generalizaciones, prueba de hipótesis o teorías. (Gilgun, 1994).

Stake (2005) señala que el estudio de caso es una forma común de hacer investigación cualitativa, éstos tienen como característica básica el abordar de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1994).

Generalmente se estudian cuatro tipos de casos; el caso diferente, análisis teórico, análisis atípico y el estudio de caso típico (Merriam, 1998; Stake, 1994). Éste último nos compete en esta investigación, porque es el estudio hacia una persona que representa a un grupo o comunidad y pueden estudiarse varias personas que tengan algún aspecto en común, por lo que se espera cierta homogeneidad y coherencia en las respuestas

Con base a este contexto la unidad de análisis se enfocó en el equipo de la empresa de capacitación digital AlaU; por lo que la implementación del estudio de caso típico en nuestra investigación nos permitió profundizar y obtener datos homogéneos y coherentes, pues las personas entrevistadas y encuestadas tenían en común el manejo de la crisis, dándonos así una perspectiva más profunda sobre cómo se llevó a cabo la gestión para la resolución de la crisis en la empresa.

Herramientas de Recolección de Datos

Como ya habíamos mencionado, dentro de nuestro marco de investigación se implementaron herramientas de estudio cualitativas, que permitieron tener un resultado basado en enfoques cualitativos e inductivos.

Entrevista. Según Corbetta (2007) la entrevista es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, pero tendrá un esquema flexible no estándar, además de obtener información de una forma oral y personalizada.

La información se enfocó en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la crisis, así como de sus actitudes, opiniones o valores, en relación con la situación que se estudió, para ello entrevistamos a la CEO, al Director de Marketing y Comunicación de AlaU y para analizar la efectividad de las estrategias contamos con entrevistas a expertos de crisis como Jordi Xifra, Ana María Enrique y Miguel Vásquez, quienes proporcionaron información clave para el desarrollo de ésta investigación.

Encuesta. Kuznik, Hurtado y Espinal (2010) mencionan que la encuesta recoge datos, de forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Además, permite estructurar y cuantificar los datos encontrados, generalizando los resultados a toda la población estudiada.

Esta herramienta se utilizó para evaluar la percepción que tuvieron los colaboradores tras la implementación de estrategias para solventar la crisis, lo que permitió analizar dichas acciones dando paso a la realización de un contraste entre las encuestas y lo que dijeron la CEO y Director de Marketing y Comunicación de AlaU, y así poder destacar los aspectos positivos o negativos de la crisis.

Manual de Análisis cualitativo.

La información que recolectamos como señalan Schettini y Cortazzo:

Pueden ser producto de observaciones, sus comentarios interpretativos, las entrevistas realizadas, a partir de las cuales comienza la tarea de codificación y categorización de la información; el muestreo teórico y, finalmente, la comparación constante hasta llegar a la saturación, que indica que no hay más información a codificar. (2015)

Muestreo. El muestreo es un aspecto crucial en las investigaciones sobre el individuo y la sociedad, pues determina la selección de los participantes (Rodríguez, 1999), y a partir de ello la calidad de los datos del estudio. Desde una perspectiva positivista, se entiende como la obtención de un número de casos suficientes para informarnos sobre el conjunto de la población, pero en los métodos cualitativos refiere la “suficiencia”, “idoneidad” y “pertinencia” de los participantes con que se va a desarrollar

el trabajo. Por tanto, las decisiones de muestreo son estratégicas para recoger los datos de una investigación (Rodríguez, 1986), teniendo un valor eminentemente práctico (procedimental) en la investigación social.

Muestreo de Selección Experta. Se denomina también como muestreo de juicio o intencional, en la cual se seleccionan ciertas características representativas o típicas, según el criterio del investigador (Pimienta, 2000). Este tipo de muestreo es muy común en poblaciones variadas y pequeñas, por ello se establecen dichos criterios (Otzen, 2017).

El número de colaboradores de AlaU es reducido, por lo que se realizó la encuesta a quienes formaban parte de la empresa en el momento que atravesaba la crisis.

Análisis de Datos

El objetivo del análisis de información fue obtener ideas relevantes de las distintas fuentes de información, el producto del análisis debe ser transmitido en un lenguaje sencillo, directo, sin ambigüedades y con un orden lógico que resista cualquier crítica o duda, especificando claramente lo que se sabe, lo que no se sabe y las opciones respecto de lo que podría suceder en el futuro, lo que nos permite expresar el contenido sin ambigüedades, con el propósito de almacenar y recuperar la información contenida. (Domínguez, 2007)

Los datos recolectados mediante las distintas herramientas de información fueron manejados mediante la grabación en audio y video de las entrevistas facilitando posteriormente su transcripción, directa y clara. Se respetaron los aspectos éticos que esta investigación tiene con la empresa AlaU; además se elaboró una operativización de conceptos para colocar los hallazgos más importantes de la investigación.

Codificación. Monge (2015) señala que la codificación de los datos, es el objeto central de investigación los códigos “Aporta los procedimientos esenciales para lograr pasar del análisis a la conceptualización, y de la conceptualización a la generación de teoría”.

Durante ésta investigación se empleó una codificación abierta, lo que permitió un acercamiento a los datos de la empresa, problemas, cómo era la situación durante la crisis y cómo es actualmente, como señala Monge (2015) “Se van analizando los fragmentos de los datos tal como se recabaron”. Esto permitió un análisis y conclusiones más certeras, en las cuales se determinaron qué estrategias de comunicación ejecutadas por AlaU fueron efectivas y cuáles erróneas.

En la codificación abierta, se generan códigos a partir de dos fuentes: la precodificación y los códigos *in vivo*. La precodificación son los códigos o subcategorías que se generan gracias a la subjetividad inductiva del investigador, mientras que los códigos *in vivo* son las expresiones y el lenguaje de los participantes, encontradas en las frases literales que emplearon (Bonilla y López, 2016).

Para llevar a cabo esta codificación, buscamos a las personas adecuadas que posean la información que nos sería de utilidad, en éste caso fueron CEO y Director de Marketing y Comunicación de AlaU, así como los expertos en crisis: Jordi Xifra, Ana María Enrique y Miguel Vásquez, quienes nos ayudaron con algunos hallazgos de esta crisis, estrategias y cómo debió ser la gestión ideal de la crisis.

Aspectos Éticos

Cabe mencionar que en el proceso de esta investigación nos regimos por los principios básicos de ética que son el respeto por las personas, la beneficencia y la

justicia. De acuerdo con la Declaración de Helsinki de 1964 y los principios éticos y el código de conducta de la American Psychological Association (2003), los participantes en una investigación tienen los siguientes derechos:

1. Estar informados del propósito de la investigación, el uso que se hará de los resultados de la misma y las consecuencias que puede tener en sus vidas.
2. Negarse a participar en el estudio y abandonarlo en cualquier momento que así lo consideren conveniente, así como negarse a proporcionar información.
3. Cuando se utiliza información suministrada por ellos o que involucra cuestiones individuales, su anonimato debe ser garantizado y observado por el investigador (por ejemplo, podemos usar datos de un censo sin tener que pedir la aprobación de toda la población incluida, pero estos datos no son individuales ni personales).

Por lo que, para salvaguardar la integridad y seguridad de los públicos de la organización el equipo de trabajo desde una primera instancia informó sobre el objetivo de la investigación, de igual manera a quienes participaron en las encuestas y entrevistas, se los mantuvo bajo anonimato.

Criterios para Análisis de Datos

Las teorías, modelos y estrategias que se mencionaron sirvieron durante el desarrollo de ésta investigación, para así tener una guía de las preferencias de comunicación para el manejo de crisis, las recomendaciones que se deben seguir después de una crisis, pero sobre todo qué aspectos se deben evaluar en cada etapa.

Con base a estos modelos y teorías, acompañados de un análisis exhaustivo y el criterio de personas con conocimiento en crisis como Jordi Xifra, Ana María Enrique y

Miguel Vásquez, pudimos determinar si las acciones y estrategias empleadas por AlaU para enfrentar la crisis en tiempos de pandemia fueron las más adecuadas y pertinentes, o no; además ésta sección está ligada a la codificación pues facilitó la creación de categorías, subcategorías y unidades de análisis.

ALAU.ORG

Historia y Evolución

Descripción. AlaU.org es una Plataforma Educativa Online que ofrece cursos especializados en nivelación para exámenes de admisión universitaria, nivelación para secundaria y la mejora de habilidades educativas, financieras y tecnológicas, mediante experiencias colaborativas, entretenidas, auto formativas e innovadoras de aprendizaje, de la mano de una plataforma amigable e intuitiva, dirigida a jóvenes en Ecuador, Colombia y actualmente Latinoamérica.

Propósito. Entre Ecuador y Colombia, cada año más de 2 millones de jóvenes rinden el examen nacional de admisión a la universidad; este proceso se basa en un sistema meritocrático por lo que alcanzar un alto puntaje aumenta sus probabilidades de obtener un cupo, que definirá su futuro profesional; generando así una necesidad de preparación para este importante paso en su vida académica. Sin embargo, debido a la alta demanda y escasa oferta, solamente 1 de cada 4 aspirantes logra ingresar a la universidad, dejando fuera del sistema de educación superior, principalmente a jóvenes de escasos recursos económicos o que residen en zonas rurales, puesto que existe una marcada diferencia entre la calidad de educación y preparación recibida en instituciones educativas públicas con relación a las privadas, o de zonas urbanas con relación a zonas rurales, teniendo como resultado una desigualdad de oportunidades de acceso a una

educación profesional y en consecuencia a la mejora de su calidad de vida y la de sus comunidades.

Propuesta de valor. Con más de 7 años de experiencia en innovación educativa, AlaU se funda en el 2014 y crea el curso online para el examen nacional de ingreso a la universidad de Ecuador, un curso 71% más económico y accesible, llegando tanto a zonas urbanas como rurales y ofreciendo una metodología innovadora y entretenida; para el 2019 lanza su segundo curso masivo para el examen nacional de ingreso a la universidad de Colombia.

Con el tiempo, AlaU asume nuevos retos y suma a su portafolio cursos de nivelación secundaria y habilidades educativas, financieras y tecnológicas, potenciando un modelo de aprendizaje diferente, innovador, auto formativo e integral, para jóvenes estudiantes, educadores, instituciones educativas y organizaciones, pasando a ofrecer de 2 a más de 22 cursos actualmente y 12 en construcción, solo en el último año.

Impactos y reconocimientos:

- + 14 mil estudiantes de pago inscritos en los cursos online de AlaU.
- + 170 mil usuarios registrados en la plataforma educativa solo en el último año.
- El 33% de estudiantes de AlaU residen en zonas rurales.
- El 54% de estudiantes de AlaU son mujeres.
- Para el 91% de estudiantes, AlaU es su primera experiencia con educación online.
- Más de 270 Instituciones Educativas tanto públicas como privadas en el país, han trabajado con los programas educativos de AlaU.

- 3860 estudiantes se han becado en los cursos de AlaU a través del Programa "Juntos Somos Futuro".
- Ganadores del Reconocimiento Internacional "Innovator Under 35" otorgado por el MIT.
- Acreedores de la Placa de Plata 100.000 suscriptores otorgada por YouTube, constituyéndose AlaU como el canal educativo más grande del Ecuador, actualmente con más de 170 mil suscriptores, y más de 10 millones de visualizaciones.
- Ganadores premio EKOS categoría educación en el Startup Summit - Cumbre Empresarial EKOS Ecuador.
- Primer lugar Pitch Day | Koika - Korea International Cooperation Agency y Yachay.
- Ganadores de la Convocatoria "Tecnologías Eficientes" Open Future TELEFÓNICA Ecuador.
- Ganadores del Premio Global Bpeace Women Forward Silver, 2020.
- AlaU cuenta con el desarrollo de su propia Plataforma Educativa Online, intuitiva y amigable con el usuario

Crisis de la empresa. A inicios del mes de marzo del 2020, el mundo fue azotado por una pandemia producida por el COVID-19 que trajo consecuencias significativas en la economía de varios países, afectando la estabilidad de varias empresas, una de ellas fue AlaU, ya que al tratarse de una empresa emergente no contaba con bases económicas para soportar ese cambio drástico, afectando directamente su estabilidad y poniendo en riesgo su permanencia en el mercado, esto de

la mano de una mala gestión de la información por parte de las principales entidades de comunicación del país, al afirmar la eliminación del examen de admisión para el ingreso a la universidad, cuando en realidad el examen solo se vería en estado de modificación. Al tratarse del servicio estrella de la empresa sus ventas redujeron en una cantidad considerable, a tal punto de que a mediados de ese mismo año llegar a un porcentaje casi nulo de suscripciones de pago.

Al no contar con un plan de crisis, la situación se complica para la empresa y sin una guía empieza a ejecutar estrategias para solventar dicha situación, obteniendo resultados positivos y manteniendo la empresa sin tener que llegar a un estado de disolución. A mediados del 2020, la empresa cambia su modelo de negocio y empieza a ampliar sus servicios como una estrategia para incrementar el nivel de suscriptores en la plataforma.

Actualmente la empresa continúa en situación de riesgo pues no ha llegado a su punto de equilibrio y aunque la pandemia no ha terminado, los resultados de las estrategias llevadas a cabo reflejan una efectividad, ya que el número de suscritos incrementó de manera considerable, sin embargo, se siguen creando e implementando acciones y estrategias para poder alcanzar y posteriormente superar su punto de equilibrio, de esta manera afrontar la crisis con un mínimo de consecuencias.

RESULTADOS

En este capítulo presentamos el análisis de resultados a partir del estudio de caso realizado a la empresa AlaU, información que se obtuvo a través de una metodología mixta, mediante el análisis de entrevistas realizadas a la CEO y Director de Marketing de la empresa, así como también a expertos en la gestión de comunicación y crisis empresarial como Jordi Xifra (Perfil del Entrevistado Anexo 1), Ana María Enrique (Perfil del Entrevistado Anexo 2) y Miguel Vásquez (Perfil del Entrevistado Anexo 3) y encuestas a los colaboradores, lo que comprende el estudio e interpretación de información obtenida del público interno de la empresa para el análisis de la implementación de las distintas estrategias.

En este apartado se da respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos que nos planteamos, los resultados están presentados mediante categorías para facilitar las unidades de análisis más relevantes obtenidas en base a nuestra investigación.

El objetivo general de nuestra investigación fue “Analizar el manejo, la implementación y los resultados de las estrategias comunicacionales empleadas por AlaU para afrontar la crisis organizacional” y mediante la implementación de herramientas de investigación se dio respuesta a los objetivos específicos, para así poder describir la situación de crisis y estrategias comunicacionales implementadas por AlaU, en el marco de la pandemia. Se realizó también un análisis comparativo entre las estrategias empleadas por la empresa, y los fundamentos de expertos en el manejo de crisis; dando respuesta a nuestra pregunta de investigación.

¿Cuáles fueron las motivaciones e impactos en la organización, imagen, comunicación y estabilidad de la empresa AlaU que produjeron las estrategias comunicacionales implementadas para afrontar la crisis organizacional producida por la crisis sanitaria del COVID-19 en el periodo marzo-noviembre 2020?

A través de las herramientas implementadas como: encuestas y entrevistas, hemos podido concluir las características particulares que ha tenido esta crisis causada por el COVID-19, además de comprender y analizar las estrategias implementadas por AlaU para solventar la situación de crisis. Dichos temas desarrollaremos a profundidad a lo largo de esta sección con base a los criterios brindados por los expertos de crisis.

Características de esta crisis. De acuerdo con los expertos entrevistados hemos determinado las siguientes características:

- a) **Globalidad de la Crisis.** Con base a las entrevistas realizadas los tres expertos, concluyen que se trata de una crisis global, la cual sin importar su localidad presentó similitud de efectos causados a países y empresas, obligando a muchas organizaciones a cerrar definitivamente. Enrique (2021) señala que

Al ser una crisis global donde afecta a todos los agentes sociales y la ciudadanía percibe cómo la empresa la está gestionando, la cosa cambia, pues no estamos hablando de la crisis que una empresa ha creado y no sabe cómo gestionarla, estamos hablando de una crisis global que afecta a todas las empresas por igual, independientemente del sector.

- b) **Imagen y Reputación.** A diferencia de otras crisis, la producida por el COVID-19 no afecta de igual manera a la imagen y reputación de las empresas, puesto que al perjudicar de manera semejante a todos y al tratarse de un factor externo, los públicos han mostrado resiliencia ante estas empresas, sin embargo, lo que se han considerado bastante en ésta crisis es el actuar de las organizaciones ante las diferentes situaciones que se ha tenido que enfrentar, pues los ciudadanos esperan una respuesta ante los sucesos, llegando a ser muy valorado que las empresas sean resilientes y esta actitud influye en su reputación.
- c) **No tenemos el control total.** Existe una cuestión particular que los expertos en crisis entrevistados han coincidido, pues durante la pandemia las organizaciones no han tenido el control total de la gestión de dicha crisis, sino que depende de otros actores como el gobierno y lo que se debe hacer es adaptar las acciones de la empresa, con las políticas que estos actores apliquen, para de esta manera establecer estrategias que permitan gestionar la crisis organizacional.

La crisis y las empresas emergentes. Con respecto a los efectos que la crisis causó en los diferentes tipos de organizaciones y haciendo énfasis en las compañías emergentes o startups, encontramos dos puntos de vista durante el desarrollo de nuestras entrevistas: el primero hace referencia a que el principal agravante de la crisis fue su inmadurez organizacional, que produjo que no estén preparados para una crisis; mientras que otros ven una oportunidad en dicho modelo. Algo que sí concuerdan es que la falta de solvencia económica produce que los efectos de la crisis sean mayores.

Los resultados obtenidos a través de la entrevista con la CEO, permiten confirmar lo que ya mencionaron los expertos de crisis, siendo la poca sostenibilidad económica una de las causas de que AlaU entre en una etapa de crisis y debido a que la empresa ya contaba con la capacidad y experiencia en el manejo de herramientas digitales, les permitió adaptarse al entorno online, facilitando la creación de estrategias para gestionar la crisis de la mejor manera e incluso brindándoles nuevas oportunidades, pues lograron ampliar su portafolio de cursos.

Importancia de la Comunicación en Crisis. Uno de los principales errores de la gestión, es que realizan únicamente acciones para solventar la crisis dejando de lado la comunicación de dichas acciones y si “no se comunica, no existe”. Actualmente, a las personas les interesa mucho la comunicación, es decir saber qué es lo que va a pasar, qué ha pasado, etc., por lo tanto, durante la crisis existirá constantemente la expectativa de los públicos por saber o conocer algo, y debemos gestionar dicha expectativa antes que se convierta en ansiedad.

Esta crisis también supone priorizar la comunicación con los actores claves de la organización, pues surge la necesidad de que estén más conectados con la organización y ésta acción genera mayor visibilidad ante los públicos, consigue mostrar los valores sobre los que trabaja la empresa, pero sobre todo, presentan una concordancia entre estos, su filosofía, cultura y lo que comunican pues mostrarán solidaridad ante la situación.

Modelos y teorías gestión de crisis. Existen modelos y teorías que sugieren cómo deberíamos gestionar una crisis, dependiendo el origen y clasificación de la misma, sin embargo, éstas llegan a ser únicamente lineamientos bases para el manejo de

la misma, pues al momento de gestionar la comunicación y crisis, debemos tomar en cuenta la idiosincrasia, la cultura y los recursos disponibles.

A pesar de que estos modelos y teorías fueron creados hace ya algunos años siguen estando vigentes en la actualidad, al contrario de lo que creemos, al encontrarnos en una era en la cual la tecnología ha tomado protagonismo en todos los ámbitos, siguen siendo utilizadas e intentan guiar la gestión y mejorar la relación con sus públicos durante la crisis.

Prevención de crisis. Según Miguel Vásquez, en el país apenas de un 3 a 5% de las empresas del país cuentan con un plan de crisis, por lo que la improvisación es muy común. Ana María Enrique a su vez añadió que “Las empresas que cuentan con un plan o manual de crisis es porque ya han afrontado una”.

Al momento de elaborar un plan o manual de crisis, es importante la investigación previa -naturaleza de la empresa y qué crisis se han enfrentado dentro del sector-, esto ayudará a tomar decisiones en un futuro y será una guía de cómo gestionarlo, además debemos establecer un comité de crisis, trabajar en su formación y priorizar a los stakeholders, es recomendable también trabajar en simulacros, cursos de formación y realizar los documentos necesarios como manual o plan de crisis.

Sin embargo, algo importante de la prevención es estar alerta a las señales que una crisis presenta en sus inicios y ese fue otro error de AlaU, pues a pesar que vieron que sus suscriptores estaban disminuyendo, no realizaron ninguna acción hasta que decrecieron casi en su totalidad. Además, existieron algunas señales como el momento en el que el gobierno anunció que existía la posibilidad de que se elimine el examen de

ingreso a la Universidad, llegando a afectar claramente el servicio principal que ofrecían que era el preuniversitario y posteriormente llegó la pandemia y las personas priorizaban sus gastos a raíz de que muchos perdieron sus empleos, llegando a empeorar la situación, por lo que debieron actuar de manera más temprana y oportuna.

Además sin un plan o manual de crisis, la empresa cae en una gestión por improvisación en la que ninguna acción o estrategia está clara para ser ejecutada y hace que ese entorno ya turbulento empeore, por lo que los expertos entrevistados sugieren que así estemos ya enfrentando la etapa de “crisis” debemos intentar planificar o elaborar un programa de crisis que resulta más corto y menos complejo, para que sirva de guía de nuestras acciones. Éste documento debe contener antecedentes, introducción - estará expresado el problema y las estrategias de solución con el sistema de comunicación que vas a usar-, FODA institucional, objetivo general, una política e inmediatamente una estrategia, después los públicos a los que se dirige, las tácticas, actividades, cronograma, presupuesto e indicadores de impacto o gestión. Todos estos elementos mencionados se van ajustando sobre la marcha para que los objetivos y resultados que se desean alcanzar se cumplan.

Lo primero que se debe tomar en cuenta es informar al público interno sobre qué está pasando, cuál es el alcance de la crisis, analizar cómo puede afectar a la empresa, cuáles son sus consecuencias y a quiénes puede afectar, para así poder comunicar oportunamente, de manera rápida, con la verdad y de forma clara, caso contrario los efectos se pueden multiplicar.

Si no hemos elaborado un plan y enfrentamos una crisis, deberemos estar pendientes de varias cosas como: analizar la situación, hacer clipping de qué está

pasando en los medios de comunicación, tendremos que pronunciarnos, emitir mensajes, determinar las acciones que se ejecutarán posteriormente, crear un comité de crisis con las personas adecuadas, analizar si la imagen y reputación se ve afectada y tratar de recuperarla o mantenerla, tomar decisiones correctas, a la par de planificar y ejecutar.

Otro problema al momento de enfrentar una crisis, es que las empresas no suelen contar con un equipo de comunicación y eso complica las cosas, pues no estará delegado un portavoz, los mensajes tampoco estarán articulados y no existirá quién gestione y preserve la imagen y reputación, en éste caso lo más recomendable es al menos crear una política de comunicación o contratar una agencia externa para que ayude a gestionar la crisis.

Así mismo, mediante la entrevista realizada con la CEO podemos llegar a la conclusión de que dicha crisis se gestionó en un 100% de improvisación ya que los datos nos reflejan que la empresa nunca contó con una preparación preventiva para casos críticos, es decir un manual o plan de crisis, por lo que recurrir a la improvisación, fue la única manera de gestionarla, creando e implementando estrategias que permitan solventar la situación con el mínimo de consecuencias.

Virtualidad y Crisis. Al encontrarnos en una era en la cual la tecnología ha tomado protagonismo en todos los ámbitos, incluso llegando a transformar el manejo de las crisis, puesto que su democratización y rapidez en muchas ocasiones juega en contra para la organización, pues ésta ya no posee el control total de la crisis, ni de la información que poseen sus públicos. Ésta crisis llegó en una época donde las nuevas redes facilitan la comunicación, permite continuar conectados y trabajando, además

ayuda a que las empresas no suspendan sus servicios pues les facilita su labor. Es importante destacar que la tecnología nos brinda un canal de coste cero para generar contenido y difundirlo gracias a la hiperconectividad, pero así como la empresa genera contenido cualquier persona al utilizar el internet puede generarlo y crear una crisis para la empresa o a su vez apoyar el que la empresa ha creado.

Es importante señalar que varias empresas tuvieron que entrar en estado de disolución a causa de que no tenían la capacidad para desarrollar sus actividades de manera virtual, lo que es un punto clave para poder gestionar, manejar las dificultades y circunstancias que deja consigo la crisis sanitaria en las empresas y organizaciones. En el caso de la empresa estudiada, al ser netamente digital, tenían la gran ventaja de conocer muy bien el entorno virtual, las herramientas y canales que se pueden utilizar, lo que, de cierta manera, redujo el porcentaje de complicaciones y efectos que trajo consigo la crisis.

Cultura y Crisis. La rutina de trabajo ha cambiado, llevándonos repentinamente a dejar lo presencial y llegar a la virtualidad, afectando la cultura de la empresa, así como la estabilidad y desempeño de los trabajadores. Paulatinamente la digitalización se ha ido adhiriendo a la cultura de la empresa, teniendo que buscar estrategias para que la interacción, convivencia y comunicación no se vean tan afectadas.

Por lo que una estrategia de la CEO, se enfocó principalmente en reforzar actividades de interacción entre sus colaboradores y mantener una buena intercomunicación departamental para mejorar el clima laboral, con el fin de reducir el impacto que trajo consigo el cambio repentino en su cultura y el ambiente laboral.

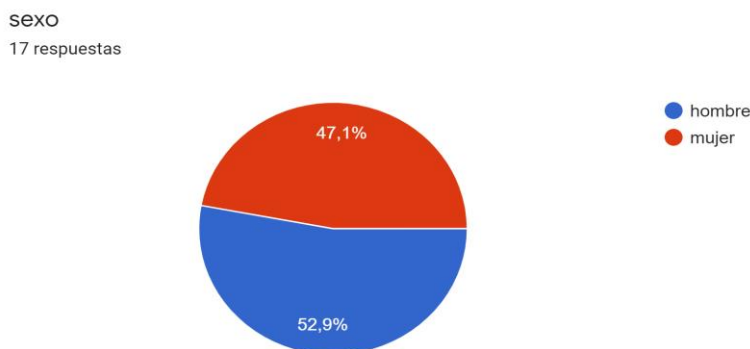
Debido al cambio de la presencialidad al modelo virtual, el 94,1% (Figura 20) considera que esto sí afectó a su desempeño.

Mantener la cultura y confianza es importante durante estos tiempos de crisis, pero si no se gestiona estos valores anteriormente serán muy difícil trabajarlos durante la crisis, pues existirá desconfianza por parte de los públicos.

Implementación de encuestas

Una vez obtenida la información necesaria sobre las estrategias y acciones que llevó a cabo la empresa para la gestión de la crisis, se procedió a realizar una encuesta dirigida a todo el público interno de la empresa, con el objetivo de certificar si las estrategias, acciones y actividades que se llevaron a cabo, cumplieron con su propósito y sobre todo si la percepción de los públicos con respecto a la crisis estaba de la mano con la percepción de la dirección de la empresa. Por lo que los datos obtenidos de 17 encuestas indicaron que:

Figura 3. Distribución según el sexo de los colaboradores de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021



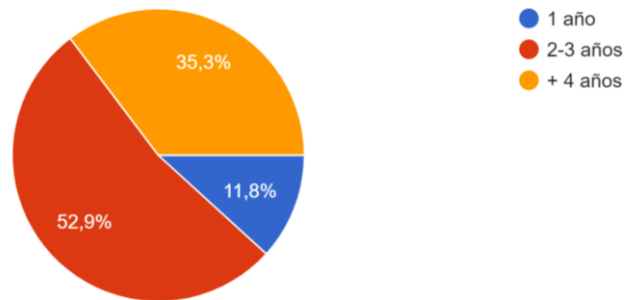
Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis: Con base a la primera pregunta sabemos que, de los 17 colaboradores de la empresa el 52.9%(9) son hombres y el 47.1%(8) son mujeres.

Figura 4. Distribución de la permanencia laboral en la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021

¿Qué tiempo labora en AlaU?
17 respuestas



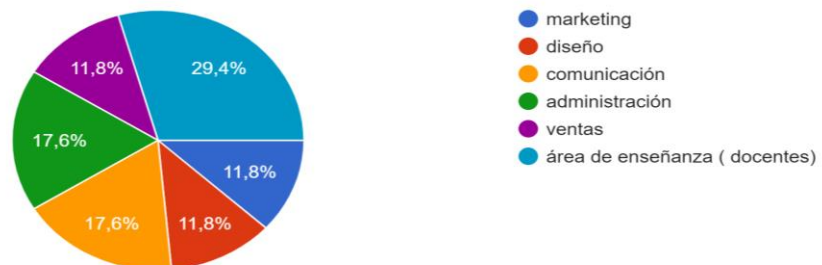
Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis: En la siguiente pregunta, se hace referencia al tiempo de participación en la empresa, lo cual nos da un resultado de que el 52.9% están de 2 a 3 años en la empresa, el 35.3% están más de cuatro años y mientras que el 11.8% están únicamente un año en la empresa.

Figura 5. Distribución de departamentos al que pertenecen los empleados de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021

¿A que área de trabajo pertenece?
17 respuestas



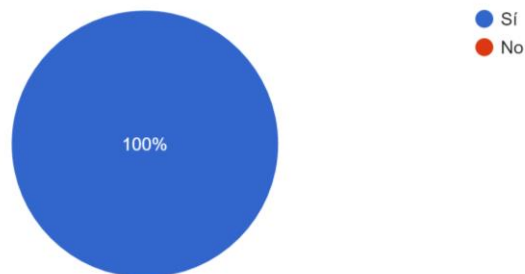
Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis: En cuanto al departamento o área en la que labora el encuestado, tenemos como resultado que el 29.4% de los empleados forman parte del área de la docencia, el 17.6% pertenecen al área administrativa, un 11.8% corresponden al área de ventas, un 11.8% al área de comunicación, un 11.8% al área de diseño y un 11.8% pertenecen al área de marketing de la empresa.

Figura 6. Distribución de la emisión oportuna de información por parte de la empresa AlaU hacia sus públicos internos, en el periodo marzo - noviembre de 2021.

¿Recibiste la información necesaria y oportuna, sobre lo que ocurría durante la crisis, por parte de la empresa?
17 respuestas



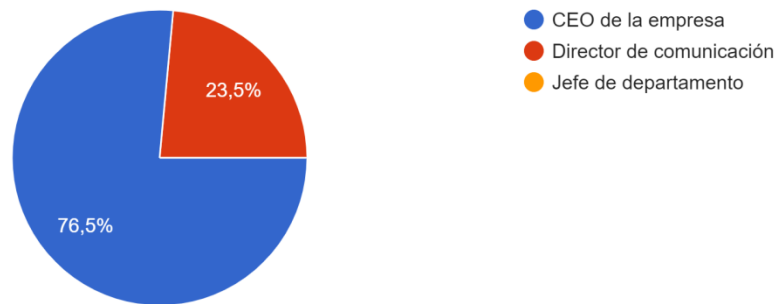
Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis. En cuanto a la pregunta de, si se recibió la información necesaria y oportuna sobre la crisis por parte de la empresa, los resultados señalan que el 100% de los empleados afirman haber recibido la información necesaria y oportuna sobre lo que ocurría en la empresa.

Figura 7. Distribución de la fuente principal de difusión de la información de la crisis en la empresa AlaU hacia los públicos internos, en el periodo marzo - noviembre de 2021.

¿Quién emitió la información con respecto a la situación de la empresa durante la crisis?
17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis. La siguiente pregunta hace referencia a saber quién emitió la información con respecto a la situación de la empresa, dándonos a conocer que el 76.5% de los empleados afirma que la información llegó a ellos por parte de la CEO de la empresa, mientras que el 23.5% de trabajadores afirma que fue por parte del director de comunicación de la empresa.

Figura 8. Distribución de la percepción de los públicos internos del manejo de la comunicación por parte de la directiva de la empresa AlaU frente a la crisis, en el periodo marzo - noviembre de 2021.

Qué opción describe de mejor manera tu impresión de la comunicación que manejó la directiva dentro de la empresa:

17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

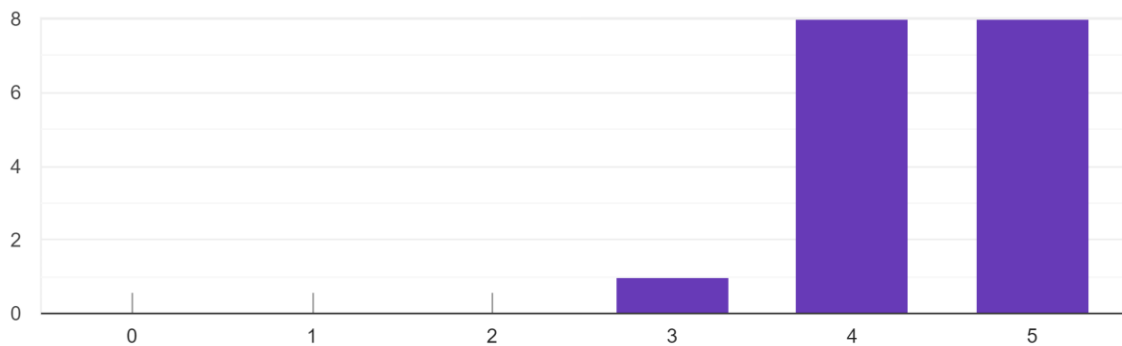
Elaborado por: Los autores

Análisis. En relación a la opción que describa de mejor manera la impresión de la comunicación que manejo la empresa, dándonos como resultado que el 35.3% de los empleados afirman que la empresa los mantuvo informados de manera adecuada, el 29.4% afirman que la empresa los mantuvo plenamente informados y el 35.3% afirma que la empresa los mantuvo bastante bien informados.

Figura 9. Distribución de la capacidad de comunicación de la directiva de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.

En cuanto a la capacidad de comunicarse por parte de la dirección, califica cómo fue, en una escala del 0 al 5 siendo 0 “muy mala” y 5 “excelente”

17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis. En alusión a la capacidad de comunicación de la empresa, nos da como resultado que el 47.1% de los encuestados afirma que la capacidad de comunicación de la empresa fue “excelente”, el 47.1% afirma que fue “muy buena” y el 1% afirma que fue “regular”.

Figura 10. Distribución del canal de comunicación entre los públicos internos y la dirección de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.

¿Qué canal se utilizó para comunicarse con la directiva?

17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

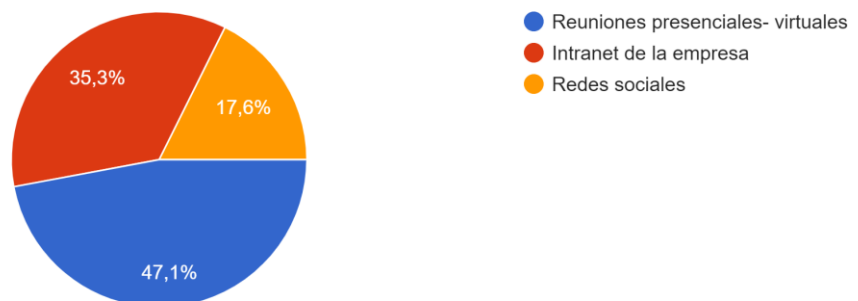
Elaborado por: Los autores

Análisis. Esta pregunta hace mención a los canales de comunicación, que utilizó la dirección de la empresa para comunicarse con sus públicos, dándonos como resultado que el principal canal de comunicación fue WhatsApp con el 100% de afirmaciones.

Figura 11. Distribución del canal de difusión de información que la empresa AlaU utilizó con sus públicos internos en el periodo marzo - noviembre de 2021.

¿Qué canales se utilizaron para difundir la información sobre la crisis?

17 respuestas



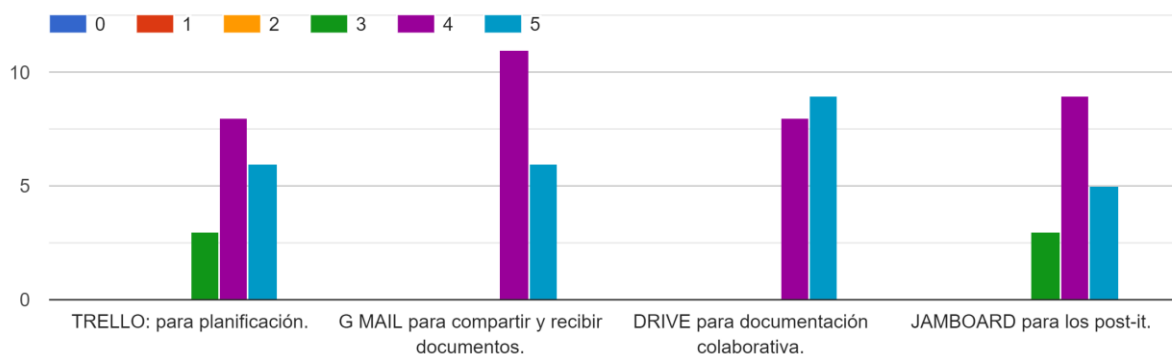
Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis. En cuanto al canal que se utilizó para la difusión de información sobre la crisis por parte de la empresa, el 47.1% de los encuestados afirma que se llevaron a cabo reuniones presenciales y virtuales para la difusión de información, el 35.3% afirma que fue mediante el intranet de la empresa, mientras que el 17.6% afirma que la difusión fue por redes sociales.

Figura 12. Distribución de canales y herramientas empleadas por la empresa AlaU en el periodo marzo - noviembre de 2021.

En cuanto a los canales de comunicación que se utilizaron dentro de la empresa con relación a su propósito, califica en una escala del 0 al 5 siendo 0 “nada efectivo” y 5 “muy efectivo”:



Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

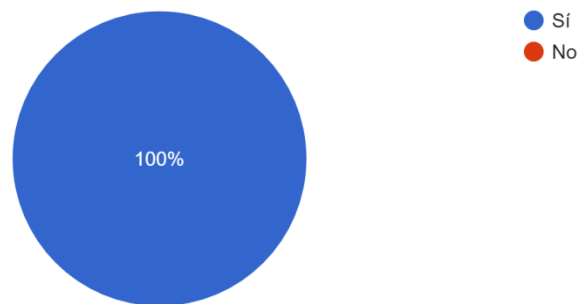
Análisis. Al hacer alusión a los canales de comunicación con su propósito, obtuvimos como resultado que la herramienta Trello -para planificación- 6 personas la calificaron como “muy efectiva” en relación a su propósito, 8 personas lo califican como “efectivo” y 3 personas lo califican como “poco efectivo”. Con respecto a Gmail -para intercambio de documentos- 6 personas la califican como “muy efectiva” en relación a su propósito y 11 personas lo califican como “efectivo”. En cuanto a Drive -para la documentación colaborativa- 9 personas la califican como “muy efectiva” en relación a su propósito y 8 personas lo califican como “efectivo” y con respecto a

Jamboard -para la creación de post-it- 5 personas la califican como “muy efectiva” en relación a su propósito y 9 personas lo califican como “efectivo” y 3 personas lo califican como “poco efectivo”

Figura 13. Distribución de la facilidad de opinión por parte de los públicos internos de la empresa AlaU en el periodo marzo - noviembre de 2021.

¿Tuviste la facilidad de dar tu opinión acerca de alguna tarea encomendada?

17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

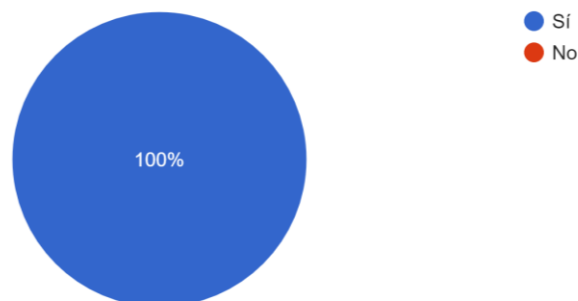
Elaborado por: Los autores

Análisis. Esta pregunta hace referencia a “facilidad de dar tu opinión acerca de alguna tarea encomendada”, dándonos como resultado que el 100% de los encuestados afirma tener facilidad al momento de dar opiniones sobre alguna tarea.

Figura 14. Distribución de la escucha activa por parte de la dirección de la empresa AlaU hacia los públicos internos en el periodo marzo - noviembre de 2021.

¿Contabas con la confianza y libertad de dirigirte a la directiva para discutir algún problema de trabajo?

17 respuestas



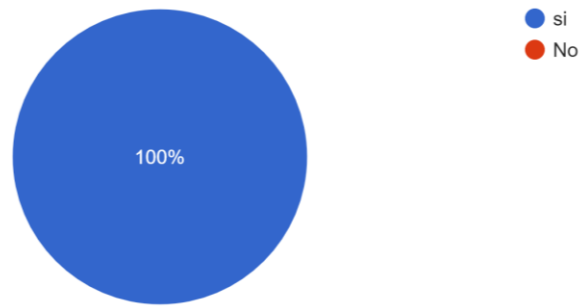
Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis. Al hacer alusión a la confianza y libertad de dirigirse a la directiva para discutir algún problema de trabajo, dándonos como resultado que el 100% de los encuestados afirman tener confianza y libertad para comunicarse con la directiva.

Figura 15. Distribución de la confianza por parte de los públicos internos hacia la dirección de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021.

¿ Sentiste confianza de tratar temas personales con los altos mandos de la empresa, durante la crisis sanitaria?
17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

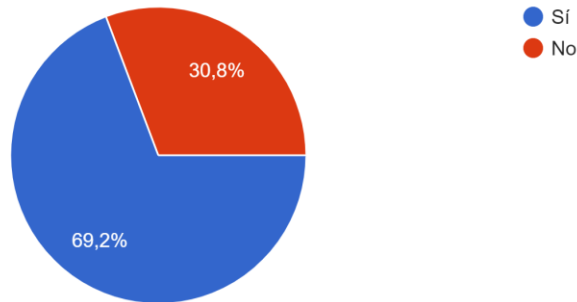
Elaborado por: Los autores

Análisis. Esta pregunta hace referencia a la confianza que había por parte de los empleados, para dirigirse a la directiva por temas personales durante la crisis sanitaria, lo que nos dio como resultado que el 100% de los encuestados afirma que sienten confianza al tratar temas personales con la empresa.

Figura 16. Distribución de los problemas emocionales en los públicos internos de la empresa AlaU, en el periodo marzo - noviembre de 2021

Al inicio de la crisis sanitaria, ¿Tuviste problemas personales que pudieran afectar tu estabilidad emocional? (En caso de responder “no”, pasar a la pregunta 17)

13 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

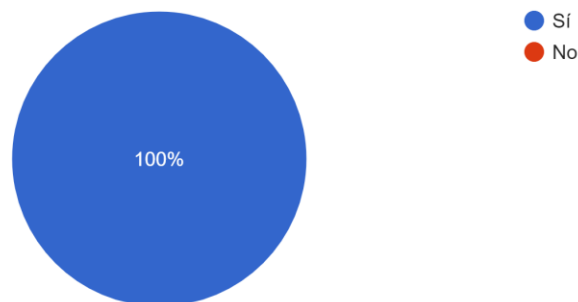
Elaborado por: Los autores

Análisis. En cuanto a los problemas personales que pudieron haber afectado la estabilidad emocional de los encuestados en los tiempos de pandemia, este fue positivo dándonos como resultado que el 62.2% si vio afectada su estabilidad emocional.

Figura 17. Distribución de la preocupación de la dirección de la empresa AlaU por el bienestar de sus colaboradores en el periodo marzo - noviembre de 2021.

Con relación a la pregunta anterior ¿ La empresa realizó acciones para ayudarte en este proceso?

9 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis. En relación con la anterior pregunta que hace referencia a si la empresa realizó acciones para ayudar en el proceso de bienestar emocional, los resultados afirman que del 69.2% de encuestados que tuvieron problemas emocionales el 100% sí recibió ayuda por parte de la empresa, de la misma manera los resultados nos dicen que el 11.1% recibió apoyo psicológico, el 66.7% afirma que se dieron reuniones extra laborales para conocer la situación, el 22.2% afirma que se brindaron charlas motivacionales, el 22.2% menciona que hubo iniciativa por parte de la empresa para conocer la situación de cada uno, mientras que la mayoría de los encuestados (88.9%) afirmaron que hubo flexibilidad en su horario laboral.

Figura 18. Distribución de las acciones realizadas por parte de la empresa AlaU para el bienestar de los colaboradores en el periodo marzo - noviembre de 2021.



Fuente: Formulario de recolección de datos.

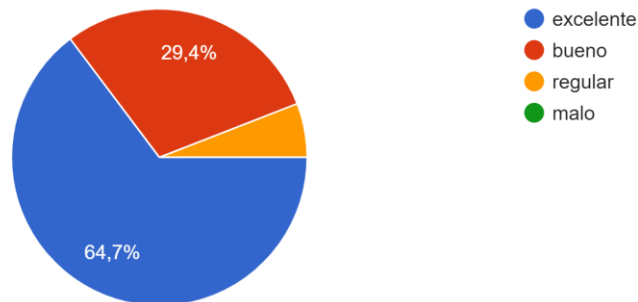
Elaborado por: Los autores

Análisis. Con respecto a el interés por parte de la empresa con en relación a la estabilidad emocional y personal de los empleados, fuera del ámbito laboral, dio como resultado que un 64.7% lo califica de manera “excelente”, 29.4% lo califican como “bueno” y un 5.9% lo califican como “regular”.

Figura 19. Distribución del interés de la empresa AlaU por el bienestar de sus colaboradores en el periodo marzo - noviembre de 2021.

El interés por parte de la empresa con respecto a tu estabilidad emocional y personal, fuera del ámbito laboral a inicios de pandemia fue:

17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

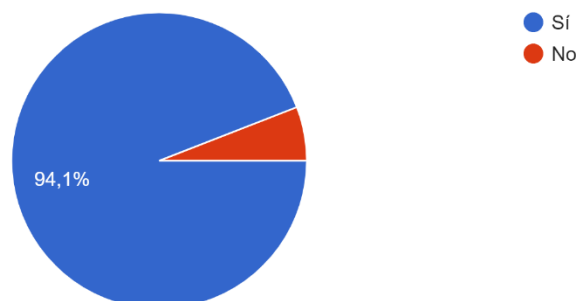
Elaborado por: Los autores

Análisis. En alusión al cambio de modelo de trabajo y si éste llegó a afectar el desempeño laboral de los empleados, nos dio como resultado que el 94.1% de los encuestados afirman haber sufrido alteraciones en el desempeño laboral, mientras que un 5.9% afirma que no sufrieron alteraciones en su desempeño laboral.

Figura 20. Distribución de la Eficiencia del desarrollo de protocolos de convivencia dentro de la empresa AlaU en el periodo marzo - noviembre de 2021

El mantener reuniones virtuales periódicas con protocolos como, tener las cámaras encendidas o el “saludo mañanero”, ¿ayudó a mantener o mejorar la comunicación con el equipo de trabajo?

17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

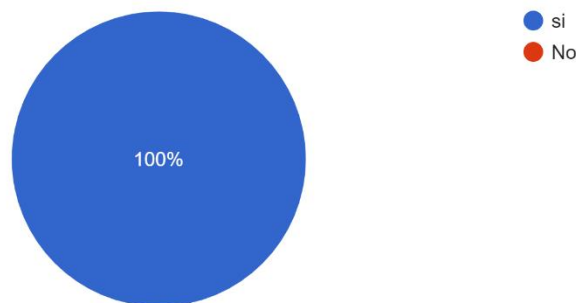
Elaborado por: Los autores

Análisis. En relación con los hábitos de comunicación implementados por la dirección para mantener una buena retroalimentación de información con los empleados de trabajo, los resultados indican que el 94.1% de los encuestados afirman que el “saludo mañanero” y las cámaras encendidas como requisito para las reuniones ayudó a mantener y mejorar la comunicación interna.

Figura 21. Distribución de la eficiencia de actividades de desarrollo dentro de la empresa AlaU en el periodo marzo - noviembre de 2021.

Dentro de la empresa ¿aún se realizan actividades que promuevan el desarrollo de ideas, para crear nuevas estrategias, como el Hackathon?

17 respuestas



Fuente: Formulario de recolección de datos.

Elaborado por: Los autores

Análisis. En mención a las actividades para promover el desarrollo de ideas de manera participativa, los resultados arrojan que el 100% de los encuestados afirman que aún se siguen realizando actividades para el desarrollo de ideas como el “hackathon”.

Estrategias implementadas por la dirección de la empresa para la gestión de la crisis

Si planteamos estrategias éstas deben cumplir cuatro características: primero debe responder u obedecer a una emoción o necesidad básica, segundo debe ser etérea es decir no podemos tocar la estrategia, tercero tiene que ser integral y abarcar a toda la

entidad y cuarto debe ser comunicacional. Si es que las estrategias planteadas no funcionan o no son las adecuadas es que la investigación previa que se realizó sobre la institución no fue correcta.

Aunque existen estrategias recomendadas para cada caso, estas son muy particulares y eventuales para cada organización, pues como ya hemos mencionado depende de su localización, idiosincrasia, cultura y a qué público debe ir dirigido.

Con base a la información obtenida mediante las herramientas implementadas para conocer las principales estrategias que implementó la dirección de la AlaU, podemos categorizar dichas estrategias de la siguiente manera:

E1: Reestructuración del modelo de negocio

E2: Comunicación con sus públicos

E3: Flexibilidad Laboral

E4: Bienestar de los públicos internos

E5: Asociaciones estratégicas.

Reestructuración del modelo de negocio. Como ya se mencionó anteriormente uno de los principales causantes de la crisis en la empresa fue la disminución del porcentaje de suscriptores de pago en la plataforma, puesto que, a causa de la pandemia la economía de muchas familias se vio afectada imposibilitando acceder a una capacitación preuniversitaria de pago; por lo que aludiendo a los valores principales de la empresa tales como la empatía e innovación, se tomó la decisión de pivotar su modelo de negocio para hacerlo más accesible y que se adapte a las posibilidades de cada usuario y a la vez, se trabajó en la creación de nuevos cursos -pasando de 4 a 22 cursos- que estén a disposición de los suscriptores de pago por el mismo precio del curso.

La estrategia consistió en hacer una reestructuración del modelo de negocio para centrarse en una oportunidad de mercado diferente, al ofrecer la disponibilidad de acceder a todos los nuevos cursos de la plataforma mediante un pago mensual de \$11, a diferencia del antiguo modelo de pago en el que el suscriptor tenía que pagar \$96 por todo el tiempo que dure su capacitación, adaptándose a las posibilidades de cada usuario y permitiendo tomar el curso los meses que se considere necesarios.

Comunicación con sus públicos internos. En muchas ocasiones se le da prioridad a los públicos externos y eso es un error, la mejor manera de trabajar las estrategias es abordando a los dos públicos -interno y externo-, aunque durante la crisis producida por el COVID-19, según los expertos entrevistados, es recomendable dar prioridad al público interno, conectarnos con ellos si es que no lo estaban ya, caso contrario trabajar por mantener y mejorar dichas relaciones, pues de éstos depende que la empresa continúe ofreciendo sus productos o servicios y que sea viable, además es importante que se sientan seguros en todos los aspectos, tanto como salud física, mental y emocional.

Incluso la comunicación interna ha sido importante para informar a los públicos qué es lo que tienen que hacer, cómo lo tienen que hacer y crear esa unidad y sentimiento de pertenencia, si es que no lo tenían, es el momento de trabajar para fortalecerlo y potenciarlo. Según los expertos, es importante que las estrategias para el público interno se basen en la estabilidad y tranquilidad de que se están tomando las medidas adecuadas, que todos los logros que se han obtenido ha sido gracias a su apoyo, para que de esta manera se sientan involucrados con el proceso, además ellos son nuestros embajadores de marca y generan credibilidad y confianza a quienes los escuchan.

Debemos tomar en cuenta que por cuestiones de pandemia la comunicación personal se vio limitada, por lo que la gerencia hizo uso de los medios de comunicación digitales para permitir a sus colaboradores comunicarse directamente con la dirección de la empresa, pero lo más importante es que el 100% de los colaboradores sienten que su opinión ha sido tomada en cuenta (Figura 13) y la comunicación dada por la empresa se considera como “excelente y “muy buena” (Figura 9), pero sobre todo, los mantuvieron muy bien informados (Figura 8) ; lo que da como resultado una mejora en su actividad, ya que mientras más sea la información que posea un trabajador mejor hará su trabajo y se sentirá integrado plenamente en la organización, adquiriendo un compromiso con la misma, también representa una mayor rapidez en la solución de problemas debido a que, las ideas y opiniones de los empleados ayudan a solucionar conflictos con mayor celeridad, también permite aumentar la capacidad de respuesta y sobre todo aumentar la confianza y la buena relación con sus trabajadores, siendo este último un punto clave para una correcta gestión de una crisis.

AlaU al trabajar con tecnología pudieron innovar e implementar un sinnúmero de canales y herramientas que permitan y faciliten la comunicación, pero lamentablemente se centraron más en el público interno, sin embargo, debieron evaluar su eficiencia y la opinión de sus colaboradores pues para mejorar la comunicación delegaron herramientas con diferentes propósitos, pero Drive, Trello y Gmail fueron las herramientas más utilizadas (Figura 12) y que los colaboradores las consideran de más utilidad, mientras que para una comunicación directa y rápida con la CEO y alta dirección el 100% de los encuestados utilizaron WhatsApp (Figura 10). Las herramientas que recibieron menos puntuación están Jamboard, Slack y Lucidchart

Bienestar de los públicos internos. Basándonos en los datos obtenidos en la entrevista con la CEO, podemos decir que uno de los puntos claves en los que la dirección de la empresa se enfocó fue en la estabilidad emocional de sus colaboradores y el clima laboral, puesto que al tratarse de una crisis sanitaria en donde la salud se encontraba vulnerable, causó un malestar en la salud emocional de las personas, por lo que para la dirección fue de suma importancia velar por la seguridad y sobre todo por el bienestar emocional de sus trabajadores, creando e implementando estrategias que los ayudaron a sobresalir de esta situación.

En las encuestas realizadas evidenciamos que el 69,2% de colaboradores tuvieron problemas que afectaron su estabilidad emocional (Figura 16) y para solventarlo lo más efectivo que hicieron según los trabajadores son: flexibilidad en el horario laboral, reuniones extra laborales para conocer su situación sin embargo, les faltó brindar más apoyo psicológico, pues ésta es la acción con porcentaje más bajo (Figura 18), pero el 100% coincide que la empresa sí aplicó acciones para ayudarles (Figura 17). También debemos reconocer que el interés de la empresa por su estabilidad emocional y personal fue del 64,7% (Figura 19), el 100% de ellos se sintieron en confianza de tratar estos temas con la alta dirección (Figura 14 y Figura 15).

Un aspecto clave para el buen funcionamiento de una organización radica en el nivel de satisfacción de sus trabajadores.

Flexibilidad laboral. Es una de las estrategias que más valoran los colaboradores pues la consideran como la mejor en un 88,9% (Figura 18), fue implementada con el objetivo de mejorar la conciliación entre lo laboral y lo personal de los empleados, en el periodo pandémico, permitiendo incrementar la productividad

de la empresa, reduciendo el absentismo laboral y el estrés, permitiendo al empleado gestionar su propio tiempo, generando un mayor compromiso y lealtad con la empresa.

Asociaciones estratégicas. Ésta estrategia está enfocada en generar acuerdos entre empresas de diferentes sectores, con el fin de fortalecer sus objetivos comerciales. Todo ello, a través de acciones que beneficien a un mismo segmento de clientes. La estrategia forma parte de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de la Cooperativa Jardín Azuayo, por lo que AlaU ofrece un curso de educación financiera para jóvenes, realizando un B2B con el objetivo de mejorar las ventas de sus servicios, generando una transacción comercial entre las empresas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En esta sección se analizaron los datos obtenidos a partir de una investigación mixta, con la implementación de herramientas de recolección de datos, como entrevistas desde distintas perspectivas tanto locales como extranjeras a expertos en crisis, encuestas que contribuyeron a este análisis y fundamentación teórica, en dónde se evidenció la falta de importancia que le dan las empresas a la gestión de comunicación y crisis, las principales características de ésta crisis producida por la pandemia y el análisis de las estrategias implementadas por AlaU, pudiendo cumplir los objetivos planteados y responder a la pregunta de investigación que hace mención a

¿Cuáles fueron las motivaciones e impactos en la organización, imagen, comunicación y estabilidad de la empresa AlaU que produjeron las estrategias comunicacionales implementadas para afrontar la crisis organizacional producida por la crisis sanitaria del COVID-19 en el periodo marzo-noviembre 2020?, hemos podido determinar lo siguiente:

Características de la crisis. Durante esta crisis “se intensificaron los atributos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, por encima de otras crisis de diferente tipología” (Izquierdo y Regidor, 2020), pues era un acontecimiento para el cual no estábamos preparados y no sabíamos cómo enfrentarlo. Sin embargo, la realidad que vivían los países era distinta, pues mientras que en España, según Enrique (2021) solo “un pequeño porcentaje tuvieron que cerrar y la mayoría de empresas se han reconvertido o han apostado por otras dinámicas o procesos de trabajo, por ejemplo el teletrabajo”,

mientras que en Ecuador según su Gobierno se han cerrado cerca de 22.000 empresas hasta junio de 2021. Podemos destacar las siguientes características de esta crisis:

- a) **La globalidad.** Rodrich (2020) señala que “La pandemia ha transformado de manera fulminante los modelos de negocio, la forma de trabajar de las personas, la liquidez de las organizaciones y el empoderamiento de los grupos de interés”, además que ha provocado subcrisis en todos los estamentos sociales, empresas y países, viéndose afectados los procesos de producción de productos y servicios. Ante lo ya manifestado, Izquierdo y Regidor (2020) mencionan que:

Los efectos de estas crisis se van manifestando de forma desigual, tanto a nivel sectorial y geográfico como por grado de desarrollo y riqueza acumulada de los países [...] produciendo un shock simultáneo de oferta y de demanda, que posteriormente ha conducido a la quiebra de muchas empresas, a una gran pérdida de puestos de trabajo y al aumento de la desigualdad.

Por lo que pudimos concluir que debido a esto AlaU pudo superar de cierta manera la crisis, pues al ser un StartUp, su flexibilidad le permitió adaptarse rápidamente a la nueva realidad y al ser una organización que trabaja con plataformas, herramientas y canales digitales no se vio muy afectada, al contrario encontraron una oportunidad de negocio para ayudar a aquellas empresas, estudiantes o docentes, al igual que “varias empresas aprovecharon de esta crisis, se recapitalizaron y reorientaron sus objetivos y estrategias comunicacionales, a la presencia de redes sociales y medios virtuales.” Vásquez (2021)

- b) **Imagen y Reputación.** Es otra característica singular de esta crisis y éstos dos valores intangibles, a diferencia de lo que se cree no se ven afectados de igual manera que en otro tipo de crisis, pues

La crisis sanitaria del COVID-19 es una de esas crisis no evitables que difícilmente afectan por sí mismas a la reputación de las organizaciones, pero, en cambio, puede generar crisis de confianza si no se actúa cumpliendo las expectativas de los públicos. En este caso, la deriva económica y social de la crisis afectará directamente a la reputación corporativa en función de cómo se actúe en cuestiones de comunicación interna. (Xifra, 2020)

A diferencia de concepciones de años pasado en las que se manifestaba que “Cualquier suceso que derive en crisis es capaz de comprometer y poner en peligro la imagen y la reputación de la organización donde acontece”. (Enrique, 2008), la misma autora que menciona lo dicho en la cita anterior, en la entrevista que realizamos manifestó que la imagen y reputación corporativa en la crisis provocada por el COVID-19, no se ve afectada de igual manera que en otros tipos de crisis. (Enrique, 2021)

Xifra (2021) también añade otra peculiaridad que va ligada a la baja responsabilidad que tenemos en esta crisis y por ende la imagen y reputación se ve menos afectada, pues menciona que “esta crisis no la podemos gestionar directamente, somos ejecutores de la gestión que hace el gobierno y estamos en medio de un océano de decisiones públicas y a lo mucho podemos estar de acuerdo o no”, recomienda también que “así la crisis sea exógena, se debe plantear acciones y actuar como si fueran endógenas, para poder ofrecer soluciones debemos alinearlos a las cuestiones de salud pública, es decir intentar favorecer y no poner los intereses empresariales sobre los

interés de salud pública ”, además que si la crisis se produce por una decisión del gobierno “tú debes informar lo que dijo y que no eres el responsable, entonces no se afectará la imagen y reputación corporativa porque es algo ajeno a ti, no es tu culpa, al contrario puedes manifestar que esto es transitorio y articular sus estrategias en base a aquello”.

Enrique (2021) añade que en esta crisis “se trata más de poder reforzar la imagen o reputación, que contrarrestar los posibles efectos negativos, por lo que tenemos una oportunidad de oro”. Sin embargo, esto no significa que no debemos trabajar en estos valores, pues en el caso de AlaU, se dejó de lado estos factores porque consideraban que su imagen y reputación era positiva, pero eso no es justificación para descuidarla, pues las debemos potenciar. Es importante trabajar en ganarnos la confianza de nuestros públicos y crear un clima de opinión favorable, pues esto asegurará el éxito de gestión de crisis.

La crisis y las empresas emergentes. Xifra (2021) afirma que el principal problema de estas empresas es “la inmadurez organizacional que existe y en un entorno turbulento hace que la crisis se note más”, mientras que éste mismo modelo organizacional Enrique (2021) lo considera una ventaja, pues a su parecer este tipo de organizaciones “no se han visto afectadas por la pandemia o crisis sanitaria puesto que sus modelos de trabajo y estructura permite trabajar con cierta flexibilidad y sobre todo si estamos hablando de startups de ámbito tecnológico o comunicacional”.

A nuestro criterio, el principal inconveniente de las empresas emergentes o startups fue su inestabilidad económica y su ventaja fue su modelo de trabajo y

flexibilidad, permitiendo la reestructuración de su modelo de negocio, además que su familiarización con el entorno digital les brindó una oportunidad.

Banque, Chele, Cedeño y Gaona (2020), señalan que la principal diferencia y problema entre las organizaciones grandes y empresas emergentes o PYMES es que

No pueden mantener su rentabilidad, sostenibilidad en el tiempo y los agentes económicos hace que sea evidente el cierre de estas empresas, sin embargo, la falta de liquidez, endeudamiento, inflexibilidad, inadaptabilidad, limitado apoyo gubernamental hace que la crisis agrave la situación para éstas.

El principal problema de AlaU fue su solvencia económica, sin embargo, factores como la flexibilidad y adaptabilidad, fueron precisamente los que les permitieron continuar funcionando a pesar de la situación por la que atravesaban. Adaptaron su modelo de negocio y con la ayuda de herramientas y canales digitales se acoplaron sin mucha dificultad a la modalidad virtual, por ello crearon estrategias y acciones que les faciliten dicho traspaso, incluso quienes lideran éstas empresas “son personas que asumen los riesgos y tienen una alta capacidad de poder detectar oportunidades del entorno, aprovecharlas y beneficiarse de las mismas. (Fazio, 2019, p.33)”.

Importancia de la Comunicación en Crisis. La comunicación en crisis ayuda a prevenir o reducir éstas situaciones y la incertidumbre que pueden provocar, generando que la capacidad de comunicación sea rápida y eficaz para reducir o eliminar los efectos negativos, Vásquez (2021) recomienda que si se enfrenta una crisis lo primero que debemos hacer es comunicar y no esconderla, pues la mayoría de empresas que optan por esta última opción han terminado con serios problemas.

La comunicación en crisis para Acevedo (2020) ayuda a monitorear los daños causados, recopilar la información necesaria, darle sentido y compartirla con los públicos, además genera confianza, credibilidad e inspirar a los públicos a ser parte de la solución.

Enrique (2021) menciona que varias empresas y personas que gestionan la crisis piensan que ésta es la panacea pero “la comunicación no desaparece la crisis, contribuye en la forma de abordarla por parte de los directivos y colaboradores en una organización”, por lo que debemos enfatizar que la comunicación de crisis va ligada con la gestión de crisis, siendo ésta última las acciones que se realizan para solventar la misma, pues en el caso de AlaU, realizaron acciones para mitigar la crisis, pero no se comunicaron correctamente con sus públicos externos, lo que es erróneo pues ellos ya mantenían una buena comunicación con ellos y al momento de no estar ahí para informarles, perdieron esa conexión.

Existen desventajas si no se gestiona una buena comunicación, por ejemplo Xifra (2021) menciona que “se pondría en evidencia que no has hecho y los errores cometidos en la gestión”.

Enrique (2021) hace énfasis en que la ciudadanía quiere “transparencia, sinceridad [...] y que seamos empáticos, es decir ponernos en el lugar de esas personas que se han visto afectadas y que son nuestros clientes, además explicando la situación que se atraviesa, así no tendremos nada que perder”, sin embargo, por ello son esenciales las políticas de comunicación caso contrario si se comunica información confidencialidad se pueden producir problemas.

Modelos y teorías gestión de crisis. Conforme avanzamos con nuestra investigación pudimos observar varios casos en donde las empresas gestionaban su crisis con los modelos, teorías y estrategias propuestos hace algunos años, pues aún son utilizadas como una guía para la gestión de crisis. Enrique (2021) menciona que aunque “el entorno tecnológico ha hecho que tengamos canales que hace 20 o 30 años no se lo habían planteado, las estrategias, filosofía, modelos y teorías siguen siendo las mismas, independientemente de los canales e instrumentos”, pero debemos tener en cuenta que “a veces los modelos no son tan efectivos, porque depende de tu idiosincrasia y la cultura que se tenga”. (Xifra, 2021)

Los modelos y teorías van más allá de una definir la tipología de crisis o las estrategias que se pueden implementar pues sus objetivos “apuntan que la relación que la organización posee con sus públicos de interés, debe estar basada en un diálogo abierto, honesto y fluido, siempre en ambas direcciones, si se quiere proteger la buena imagen y/o reputación corporativa de la compañía”. (Enrique, 2013)

Prevención de crisis. Xifra (2021), añade que el principal error de muchas empresas es que “creen que no les va a pasar eso o no les tiene por qué pasar” y AlaU no lo previno, pues no estuvo alerta a las distintas señales que se presentaron en sus inicios como que poco a poco la cantidad de suscriptores comenzaron a disminuir y esperaron a llegar a un punto crítico para tomar acciones y decisiones. Peña (2011) resalta la importancia de la prevención, pues

Las organizaciones preparadas para las crisis presentan una mentalidad distinta a aquellas que son propensas a la crisis, puesto que las organizaciones que se preparan para una posible crisis evalúan constantemente sus estructuras operativas

y de gestión (issues management) y si detectan algún asunto potencialmente conflictivo se llevan a cabo acciones específicas para influir en el desarrollo de dicho asunto; mientras que el otro tipo de organizaciones tienden a olvidar o ignorar las señales que indican un punto débil potencial.

En Ecuador según Vásquez (2021) “apenas de un 3 a 5% tiene un plan de crisis”, por lo que durante las entrevistas los autores brindaron algunos consejos, Xifra (2021) recomienda que en caso de no planificar una crisis

Se debe reaccionar en términos de comunicación explicando la verdad de lo que ocurre, caso contrario se pueden multiplicar sus efectos. Debemos conocer las expectativas que esa crisis genera a los clientes, proveedores y otros públicos estratégicos, si esto les afecta se debe informar de manera clara y rápida aquello que está sucediendo y las consecuencias que puede tener, aunque a veces cueste mucho decir la verdad.

Por otra parte Vásquez (2021) señala que para evitar la improvisación es recomendable elaborar un programa urgente de crisis, esto permitirá contemplar todos los escenarios y disminuir los impactos de la crisis, caso contrario si existe tiempo debemos elaborar un plan de crisis que vaya acompañado de un manual, además sugiere definir

Qué línea vamos a trabajar y bajo qué estrategia, en base a un diagnóstico de la situación de la empresa, públicos y crisis, permitirá determinar la respuesta comunicacional que nosotros vamos a dar. Si las líneas, estrategias o acciones ejecutadas para enfrentar esa crisis no está dando resultados o no están siendo adecuadas, es que la investigación que realizamos de la institución no es la más

adecuada, por eso es importante investigar cómo estuvieron manejándose antes de la pandemia, porque así podemos darnos cuenta cómo estuvieron dándose sus procesos de comunicación. Si vemos que nuestro equipo interno no es el adecuado o no está preparado para una crisis, debemos buscar ayuda externa, porque no necesariamente todos los equipos están preparados o no cumplen con el perfil para dicho cargo. Vásquez (2021)

La falta de planificación produce varios riesgos, pues para Enrique (2021), no estaremos centrados únicamente en el manejo de la crisis, sino que deberemos cumplir otras actividades como

Realizar un diagnóstico de la situación que será la base de nuestra planificación - incluye determinar quiénes son nuestros públicos y cómo comunicarnos con ellos - , hacer clipping de qué está pasando en los medios de comunicación, tendremos que pronunciarnos, emitir mensajes, determinar y crear acciones y estrategias que se ejecutarán posteriormente, establecer un comité de crisis con las personas adecuadas, analizar si la imagen y reputación se ve afectada y tratar de recuperarla o mantenerla, tomar decisiones correctas, a la par de planificar y ejecutar.

Si ya realizamos un plan de crisis, existirá un diagnóstico previo de la situación y de los públicos, las estrategias también estarán definidas y en ese momento solo deberemos adaptarlas a la situación, el comité de crisis estará definido y sabrán claramente cuál es su función, los mensajes estarán previamente articulados lo que facilita la gestión y nos ahorra tiempo.

Sin embargo, en estos casos estamos suponiendo que la organización si cuenta con un departamento de comunicación, pero en el caso de no tenerlo

Es más complicado, pues al fin y al cabo la comunicación estratégica puede ser preventiva pero normalmente la comunicación organizacional es reactiva. Si no hay un equipo de comunicación quién va a tomar la palabra, quién va a ser portavoz, cómo se van a articular los mensajes, sería muy complicado. En tal caso podría sugerir que se cuente con una política de comunicación o contratar una agencia externa para que te gestione en ese momento. (Xifra, 2021)

Virtualidad y crisis. Como hemos mencionado anteriormente, la era digital en cierta parte ha logrado favorecer la gestión de crisis, por ello es que Xifra (2021), manifiesta que esta crisis “ha llegado en una buena época, donde precisamente con las nuevas redes se puede tener mucha información y en la cual la comunicación se facilita, aunque algo negativo es que es una época de post verdad, donde la evidencia se niega”, a nuestro parecer si no existiera el internet, para AlaU hubiese sido muy difícil de continuar, según Xifra (2021) algunas organizaciones quebraron “por no estar preparadas para funcionar de una manera online o porque el producto o servicio no lo permite, aunque ahora es muy difícil que no se los pueda gestionar de manera online” y que para aquellas que “se apoyan en lo online o ya tienen experiencia, el impacto es menor, al igual que aquellas que tienen servicios esenciales, pues la crisis afecta su volumen de negocio, ventas o clientes, pero no significa que dejará de funcionar.”

Ha sido una época en la que la conexión con los públicos ha predominado, pues “Los medios sociales se constituyen en potentes herramientas para la relación entre las organizaciones y sus públicos, pues el cambio paradigmático de Internet influye en el

comportamiento comunicacional organizacional” (Túñez, 2015 citado en Revista de Comunicación, 2021), llegando así a establecer fuertemente la comunicación bidireccional, interactiva e incluso, pudiendo llegar a personalizar mensajes para diferentes públicos a través de distintos canales.

Gestionar la crisis en la actualidad es imposible sin considerar los factores tecnología y comunicación, por el vertiginoso cambio de la sociedad, la transformación radical en la manera de informarnos, las nuevas e incuestionables exigencias de los consumidores, el nivel de exposición en el que se encuentran las marcas; así como la abrupta transformación de los entornos, marcada por la frecuencia de los hechos inesperados que afectan “la antigua” normalidad. (Acevedo, 2020)

Enrique (2021) acota que si bien la democratización del internet como la retroalimentación ha generado varios aspectos positivos, también debemos reconocer que

Las empresas han perdido el control absoluto de la comunicación. Durante la crisis sanitaria todo el mundo está hiperconectado a través de estas redes sociales y debemos enfocarnos desde el punto de vista de la oportunidad, pues tenemos un canal de coste 0 para generar contenido y poder difundirlo, pero también hay otras personas que pueden generar también contenido y hacernos daño o todo lo contrario, favorecer el contenido que hemos creado.

Hoy más que nunca, cualquier empresa está expuesta a sufrir una crisis corporativa, originada por la opinión desfavorable de un solo individuo que sabe manejarse con soltura en la web 2.0 y cuyos mensajes son difundidos en un tiempo récord

a través de las redes sociales, consiguiendo la notoriedad suficiente para crear una posible crisis de imagen a la empresa. (Enrique, 2013)

Cultura y Crisis. La cultura de las empresas también se ha visto afectada, pues se plantea un nuevo enfoque donde “La sostenibilidad, la resiliencia organizacional y la flexibilidad son algunos de los vectores clave de la nueva cultura empresarial para adaptarse al mundo que viene”. (Canva, 2020)

Incluso la virtualidad se ha ido incorporando poco a poco a la cultura de la empresa, Teresa Gallastegui de Ecoembes (2020, citado en Obispo y García, 2020) menciona que la digitalización ha transformado la cultura, pues hace énfasis en que “teníamos las herramientas, pero no la cultura. Las reticencias a usar las herramientas han desaparecido y, aunque estamos acompañando a nuestros profesionales con formación, la “digitalización impuesta” se está convirtiendo en un acelerador de nuestra cultura digital”

Inmaculada Vela (2020, citado en Obispo y García, 2020) menciona que, en la nueva cultura digital, el teletrabajo ha tenido un protagonismo pues

Era esencial comunicar en tiempo real y de forma empática, transparente e innovadora. Hemos conseguido conectar aún más con nuestro público interno y que nuestros mensajes calen. Pero, sin duda, este resultado también se debe a la coherencia. Lo que hemos hecho y los mensajes transmitidos estaban plenamente alineados con nuestra cultura y actitudes; ese ADN que nos hace únicos y que está presente en todos y cada uno de nuestros profesionales.

A AlaU, le preocupaba principalmente la interacción, convivencia y comunicación, que eran factores claves en su cultura y emplearon estrategias como

reuniones en equipo para no perder esa relación, así como también juntas en las que puedan manifestar sus ideas y opiniones, tratando de llevar estos tres elementos a la virtualidad y no perder la buena relación interna con la que ya contaban.

Estrategias comunicativas y públicos de interés. Las estrategias empleadas siguen las mismas pautas de hace algunos años y se han adaptado para ser utilizadas con diferentes herramientas y canales de comunicación. Vásquez (2021) considera que debemos tener en cuenta que “Las estrategias son particulares de cada caso, pues cada crisis tiene sus particularidades, eventualidades y especialmente sus locaciones geográficas, idiosincrasia y matriz cultural” sin embargo, éstas

Siempre debe cumplir con los cuatro elementos, primero necesidad básica o emoción (miedo, asco, alegría, temor, empatía, diferenciación), porque lo que buscamos de una crisis es mover emociones respecto al valor reputacional, segundo ser etérea porque es concreta y no se la puede tocar, tercero tiene que ser integral es decir abarcar toda la entidad, por eso es que necesitas una sola estrategia y cuarto debe ser comunicacional. Vásquez (2021)

La crisis actual ha traído consigo la necesidad de diseñar estrategias empresariales en un contexto de elevada incertidumbre. La consideración de posibles escenarios tiene repercusión en las selecciones de cursos de acción de las empresas que las obligarán a adoptar diseños organizativos que refuercen la resiliencia de la organización ante la aparición de futuros shocks. (Izquierdo y Regidor, 2020)

Este diseño de estrategias, como mencionaron los autores depende de cada organización, geografía y cultura, sin embargo, han surgido algunas recomendaciones

dadas por diferentes autores que sugieren estrategias que pueden resultar efectivas al momento de enfrentar la crisis producida por el COVID-19, lo que nos permitirá analizar aquellas que fueron implementadas por AlaU, sabiendo que el propósito de estas estrategias fueron incrementar las ventas y número de suscriptores.

Reestructuración del modelo de negocios. AlaU debido a la crisis sanitaria, enfrentó una crisis debido a que el número de suscriptores en la plataforma se redujo, como causa de dos momentos: el primero, es el cambio de gobierno, pues debido a una mala gestión de la información se generó confusión en la población y muchos creyeron que el examen de ingreso a la Universidad sería eliminado y un segundo momento de incertidumbre, fue la pandemia, pues muchas personas priorizaron sus gastos en alimentación, seguridad y salud, causando una reducción en el número de suscriptores.

El producto estrella de AlaU, era el curso de capacitación preuniversitaria y al verse afectado por las razones mencionadas anteriormente, se optó por pivotar su modelo de negocio para hacerlo más accesible y que pueda adaptarse a las posibilidades de cada usuario, además se trabajó en la diversificación de cursos, pasando a tener de 2 a más de 22 cursos actualmente y 12 en construcción, solo en el último año. La reestructuración del modelo de negocios también implicó una variación en su precio, el cual consistía en el pago mensual de \$11 y el usuario podía elegir qué meses se capacitaba y con qué frecuencia, a diferencia del antiguo modelo de pago en el que el suscriptor tenía que pagar \$96 por todo el tiempo que dure su capacitación

Vásquez (2021) señala que esta estrategia fue correcta debido a que la empatía conlleva a la visibilidad y que incluso pudieron ofrecer ciertos cursos gratuitos para tener

un mayor alcance, pero teniendo presente antes de ejecutar una estrategia, quiénes son los principales públicos.

Aunque la reestructuración del modelo de negocios es una decisión drástica, es necesaria para asegurar la supervivencia y minimizar daños, pues las

Reestructuraciones empresariales son una alternativa inevitable para muchas organizaciones. El entorno en el que las compañías operan ha cambiado radicalmente y es necesario adaptar las estructuras a la nueva realidad de cada momento [...] dependiendo del grado de afección será más intenso o duradero, pero requerirá el apoyo de diferentes grupos de interés. (Estrada, Guerricagoitia y López, 2020)

González et al. (2020) aborda las ventajas de adaptar el modelo de negocios, pues considera que “adaptar sus productos y servicios existentes es la clave para afrontar con éxito los cambios extraordinarios a los que deben enfrentarse. El incremento de prioridad en dichos retos con un 91 % y un 88 % respectivamente son prueba de ello.”

Debemos enfatizar que con esta reestructuración en el modelo, AlaU mantiene y refuerza su imagen y reputación, pues ahora más que nunca las personas están pendientes de las acciones realizadas por la empresa e incluso llegando a influir la decisión de compra o adquisición de un servicio por parte de los clientes o usuarios, para González et al. (2020) “ha cambiado lo que valoramos de las compañías y qué buscamos en ellas. Ahora exigimos más que nunca que sean responsables con el entorno, que sean solidarias y estén a la altura de las circunstancias”

Xifra (2021) también afirma lo antes mencionado pues los públicos desde que se originó la pandemia

No solo esperan transparencia y solidaridad, si no que sean empáticos. Están pendientes de las empresas que lo hacen y están dispuestas a apoyarlas, mientras que evitan adquirir productos o tener contacto con aquellas que no lo hacen, por ello es importante que las empresas cuenten con planes de Responsabilidad Social Corporativa y lo consideren para un futuro.

Comunicación con sus públicos. Tener una buena comunicación no solo asegura una mejor relación e imagen hacia los públicos, también permite resolver conflictos cotidianos y detectar síntomas de posibles crisis y a la vez activarse ante las primeras señales.

Xifra (2021) señala que el error de muchas organizaciones ha sido olvidar que en estas crisis “el gobierno también es su público y toma las decisiones, por lo que debemos mantener una buena comunicación con ellos y hacer valer sus mensajes”

Por ello es que los expertos entrevistados sugieren trabajar simultáneamente con el público interno y externo, pero ante la crisis producida por el COVID-19 se debe dar prioridad a los públicos internos debido a que son “fundamentales para asegurar que la empresa continúe ofreciendo sus servicios y que sea viable”. Enrique (2021), los considera importantes porque “son la base de nuestra organización y si no se encuentran bien, la empresa no podrá funcionar, además ellos deben ser y sentirse partícipes de la solución para la crisis”, además ellos se “convierten en embajadores de marca otorgando un valor de credibilidad y confianza a quien escucha”. Vásquez (2021)

Esta estrategia fue una de las fundamentales que empleó AlaU, pues comunicaron a sus colaboradores que se encontraban en una situación de crisis, las acciones que tomarían y el problema financiero que atravesaban, por lo que con el apoyo de sus colaboradores y una comunicación transparente, clara y oportuna, pudieron enfrentar la crisis a pesar de no contar con un plan.

Así como la comunicación con sus públicos internos fue el mayor de sus aciertos, el error más grande que cometieron, fue no comunicar a sus públicos externos la situación que atravesaban, quizá no hacerlo abiertamente diciendo que enfrentan una crisis, pero sí debían tener una comunicación continua para no perder la relación con ellos, pues en los momentos de pandemia donde ahondaba la incertidumbre y la hiperconectividad las personas tenían esa necesidad de información y querían saber más de la empresa, una encuesta de Edelman (2020), apoya lo antes mencionado pues “un 84% de las respuestas considera que ser una fuente fiable de información, mantener a las personas informadas sobre el virus y los progresos realizados en la lucha contra él, será una garantía de mantenimiento o mejora de la reputación”.

Queda claro que los mensajes que se envían son distintos, pues en el aspecto interno se debe conseguir el crecimiento del sentido de pertenencia y con respecto al externo buscar mayor conocimiento y reconocimiento. (Álvarez y Fernández, 2020)

Enrique (2021) menciona que el COVID-19 ha destacado la implementación y popularidad de nuevas narrativas

El storytelling y storydoing, conecta y crea conexión con mi empresa, genera engagement, porque yo veo que se preocupan por mí, que me tiene informada a

través de newsletter o email de qué está aconteciendo en la empresa y cómo la está afectando, para ello es importante establecer canales para comunicarnos con nuestros públicos y que no perdamos esa conexión.

Utilizando la comunicación como herramienta clave se podrá conseguir la adhesión de los stakeholders claves, identificar sus diferentes fases y prioridades. (Estrada, Guerricagoitia y López, 2020), sin embargo, para ello es importante definir un canal adecuado. AlaU, al trabajar con tecnología les permitió innovar e implementar un sinnúmero de canales y herramientas que facilitaron la comunicación, pero lamentablemente se centraron más en el público interno, sin embargo, debieron evaluar su eficiencia y la opinión de sus colaboradores sobre las herramientas implementadas, porque por ejemplo Drive, Trello y Gmail fueron las consideradas de utilidad, mientras que para una comunicación directa y rápida con la CEO y alta dirección el 100% de los encuestados utilizaron WhatsApp.

Esta estrategia consideramos que es correcta pues en momentos de incertidumbre es más necesario que nunca priorizar la comunicación directa, aunque sea por vías telemáticas, desde cargos intermedios y sus equipos hacia abajo, y de los equipos entre ellos. (Xifra, 2020),

Bienestar de los públicos. Es algo que han tenido que aprender las empresas y esperamos que éste efecto sea duradero, pues “el principal afectado es, a ciencia cierta, el público interno” (Xifra, 2020), por ello es necesario

Tener una comprensión profunda de qué le está pasando a nuestros profesionales, y para ello, lo primero es escuchar e identificar cuáles son sus problemas y

construir a partir de lo que las personas necesitan oír. La clave es comprobar si el mensaje que lanza la compañía responde a la necesidad del profesional. (Benlloch, 2020 citado en Obispo y García, 2020)

Enrique (2021) también enfatiza la importancia de la escucha activa para conocer las preocupaciones, miedos o estados y a partir de esta investigación se elaboran diferentes estrategias y acciones que permitan que todo fluya y sea sencillo. Sin embargo, no basta con una escucha activa, si no tomar acciones al respecto para que los empleados y consumidores estén en el centro y que la empresa se preocupe por su bienestar -físico, emocional, mental, salud- puesto que se ha convertido en algo realmente importante, llegando actualmente a dividirse en:

- a) **Multistakeholder.** Los empleados, y no solo los consumidores, ocupan el centro.
- b) **Multisectorial.** Afecta a todos los sectores y marcas, sean cuales sean los productos o servicios que ofrezcan.
- c) **Multidimensional.** Supone el *wellness* -equilibrio en todos los niveles: físico, emocional y mental, para conseguir un bienestar total- y el *wellbeing* -estado de comodidad o satisfacción personal-, que engloba dimensiones como la mental y la financiera, entre otras. (Correcha y González, 2020)

Éste es otro aspecto que desarrolló correctamente AlaU, pues su principal objetivo era el bienestar de sus colaboradores y de sus familias, brindando espacios para el diálogo, practicando la escucha activa para conocer más sobre ellos, cómo se encuentran y si necesitan ayuda por parte de la alta dirección. De igual manera, se crearon espacios virtuales con la intención de generar actividades extra laborales que permitan a los

empleados compartir momentos, generar un mayor sentido de pertenencia con la organización y motivar a sus empleados.

Mediante las encuestas realizadas pudimos evidenciar que el 69,2% de colaboradores reconocen que existieron problemas que afectaron a su estabilidad emocional y el 64,7% reconocieron que AlaU se interesó por su bienestar y decidió aplicar estrategias para ayudarles, siendo para los colaboradores más efectivas las reuniones extra laborales de manera virtual y la flexibilidad laboral sin embargo, para resolver de mejor manera esta situación la empresa debió brindar más apoyo psicológico.

Flexibilidad Laboral. Ésta ha sido otra estrategia implementada por AlaU y es importante emplearla para

Facilitar el acuerdo con los trabajadores y la compañía para minimizar el impacto en ambas partes, es importante tomar la iniciativa, comunicarse con transparencia, por lo que se debe dar prioridad a la restauración de las relaciones plenas con los colaboradores, colocarles a ellos por encima de los beneficios empresariales. Pero es importante asumir que la adopción de ciertas medidas puede generar impacto social y debemos anticiparnos ante los posibles escenarios para la gestión del proceso de comunicación y estar preparados para cada uno de ellos. (Estrada, Guericagoitia y López, 2020)

Esta estrategia aunque no parezca ha resultado muy importante, por ejemplo dentro de AlaU es uno de los puntos que más destacan sus colaboradores que les ha ayudado y ha permitido resolver sus problemas, además que el cambio de modalidad no ha sido fácil para los empleados, pues el 94,1% afirma que la pandemia y virtualidad

afectó su desempeño, algo que también fue mencionado en la entrevista con la CEO de AlaU, pues ella manifestó que el desempeño ha disminuido y no ha podido mejorar dicho problema. Xifra (2021) considera que el bajo desempeño ha sido el principal problema de varias empresas, por lo que él recomienda trabajar con objetivos a corto plazo para así asegurar el cumplimiento de las metas de trabajo, pues debido a esta flexibilidad nadie nos puede asegurar que los colaboradores sí están trabajando, por ello es mejor trabajar por objetivos.

Una táctica que también se implementó fue el “saludo mañanero” que consistía colocar en WhatsApp un “Hola, hola” que quiere decir que esa persona está activa, lista para trabajar y disponible para reuniones o trabajo en equipo, lo que es una muy buena iniciativa para motivar a las personas a no desorganizarse, cumplir con su horario de trabajo y evitar retrasarlo si es que va ligado con el de otros departamentos.

Alianzas Estratégicas. Es otra estrategia recomendada por varios autores e incluso economistas para solventar la crisis financiera, para Useche et al. (2021) va más allá, pues analizan la posibilidad de nuevas oportunidades pues

Concebir los negocios desde la tecnología involucra la conformación de alianzas para constituir plataformas gratuitas para el desarrollo de la comercialización en línea. Por otra parte, también es importante considerar que las alianzas estratégicas facilitan la diversificación de productos/servicios para ampliar las alternativas al consumidor.

Esta ha sido otra estrategia empleada por AlaU que lo hicieron correctamente debido a que crearon una alianza con la Cooperativa Jardín Azuayo, pues para ésta es

parte de sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa, por lo que AlaU ofrece cursos de educación financiera para jóvenes, realizando un B2B con el objetivo de mejorar las ventas de los servicios, generando una transacción comercial entre las empresas.

Los principales errores que cometió AlaU los podemos resumir como:

Falta de estrategias de comunicación. Pues al igual que la mayoría de las empresas se centraron en estrategias de marketing, publicidad, ofertas y promociones, cuando en realidad

Durante una pandemia como la que nos ocupa, no es el momento de vender, sino de informar y ofrecer soluciones, y las marcas deben centrar todos los esfuerzos en encontrar soluciones apropiadas y significativas para los problemas que enfrentan los públicos afectados directa o indirectamente por el Covid-19. (Xifra, 2020)

Como muchas veces lo hemos escuchado “si no se comunica, no existe”, entonces debemos mantenerles informados para no perder esa cercanía con los públicos, es estar en el momento, comunicar a tiempo y con transparencia, es lo que más se valora.

La importancia de comunicar a los públicos internos es que “ha tenido un papel fundamental en la gestión de crisis para todas las empresas [...] debido a que establecer canales para explicar y comunicarnos con los trabajadores, permite establecer protocolos para decir qué puedes y qué no puedes hacer”. Enrique (2021)

No Comunicar a sus Públicos Externos.

Un error que cometió AlaU y que es muy común en muchas empresas es que ocultan la crisis, por ello Enrique (2021) nos plantea una interrogante que al gestionar una crisis se encuentra presente

¿Comunicar lo que estamos haciendo es bueno o no?, ¿La gente lo va a considerar como una acción cosmética o un greenwashing? Y la respuesta es sencilla, es decir lo hago y lo comunico, porque si no me lo dices yo no me voy a entrar como ciudadano, por lo tanto en esta búsqueda de equilibrio de acción y comunicación, yo creo que aquí las empresas han tenido mucho que decir y mucho que hacer. No es una crisis en la que vamos a analizar cómo cambiamos esa situación o si va a afectar o no a nuestra imagen y reputación, en esta crisis nos debemos preguntar cómo hacemos para aprovechar y salir reforzados a nivel de imagen y reputación.

Por lo que no es necesario salir a decir que nos encontramos en crisis, si no como mencionamos anteriormente debemos comunicar todo lo que se pueda ya sean cosas positivas o negativas, noticias actualizadas de lo que está pasando, en este caso lo que ocurría con el examen de la Senescyt, también es importante comunicar sobre el futuro de la empresa, si quizá continuará con sus actividades o se suspenderá.

No se trata de informar lo que interesa y conviene a los líderes corporativos, si no decir aquello que los públicos de la organización esperan que se diga, porque esa información les va a rebajar el estado de preocupación por los efectos que la crisis tiene en su vida cotidiana. (Xifra, 2020)

Vásquez (2021), menciona que si no queremos comunicar abiertamente que enfrentamos una crisis podemos “pedir disculpas a los clientes por las molestias que se puedan causar durante el proceso, manifestar que estamos en vías de solucionarlo y brindarles mejores servicios, con eso logramos ser empáticos, entender a la gente, ser sensibles y mostrar liderazgo”. Vásquez (2021), también manifiesta que es importante comunicar la situación que enfrenta la empresa porque “pueden hacer todas las innovaciones del mundo pero si no se comunican de forma eficiente, será como si no existiera y si no aprovechan esa crisis para convertirla en una oportunidad, la gestión no fue la adecuada”.

Quizá si AlaU no se sentía preparado para decir que enfrentaba una crisis es entendible, pues creyeron que afectaría a su imagen y reputación, pero como mencionaron los expertos entrevistados, al afectar esta crisis a todos, las personas se vuelven resilientes y comprensibles, por lo que en lugar de juzgar, van a entenderla y ayudarla, además, será una prueba de que la empresa confía en sus públicos. Entre los comunicados que pudieron dar puede ser: aclarar dudas sobre el examen, hacer transmisiones en vivo aprovechando dicha confusión y que era un tema de interés, brindar mensajes de tranquilidad, para que sepan que AlaU sigue de pie, informar que se estaban innovando y no únicamente comunicar acerca de los nuevos servicios.

CONCLUSIONES

La presente investigación es el resultado del análisis enfocado en la Gestión de la Comunicación en Crisis durante la pandemia del COVID-19, haciendo énfasis en las estrategias comunicacionales más adecuadas para poder gestionarla. El objeto de estudio fue la empresa AlaU, un startup cuencano de capacitación online. Después de las entrevistas con expertos en el tema, encuestas a los colaboradores de AlaU y partiendo de algunos modelos teóricos que guían la gestión de crisis, hemos concluido lo siguiente:

- 1) **Falta de Importancia en la Planificación de la Gestión de la Comunicación de Crisis.** En nuestro país no se les da importancia a los planes de crisis, Miguel Vásquez uno de nuestros entrevistados mencionó que sólo del 3% al 5% de empresas cuentan con este plan, mientras que en Estados Unidos 39% cuenta con uno.

AlaU aún no han aprendido de su error, pues hasta la actualidad no han desarrollado planes de crisis, la CEO considera que el conocimiento y experiencia en cuanto a herramientas tecnológicas que posee AlaU, les ayudará a superar una futura crisis y su diversificación de productos es una estrategia que se puede seguir empleando.

- 2) **Falta de Atención a los Primeros Signos de Alerta.** Después de que el gobierno anunció que existía la posibilidad de que se elimine el examen de ingreso a la Universidad debieron crear un plan de crisis para continuar funcionando, después llegó el COVID-19 por lo que las personas tenían otras necesidades como salud, alimentación y seguridad; generando que el número de suscriptores vaya

disminuyendo poco a poco, sin embargo, esperaron a que éste se reduzca casi en su totalidad para tomar las primeras acciones basadas en la improvisación.

- 3) **Improvisación.** No importa si es que ya nos encontramos atravesando la etapa de “crisis”, los autores recomiendan que aún en esta fase debemos planificar y podemos elaborar un programa de crisis, pues su redacción es menos compleja y toma menos tiempo. Es importante también realizar un diagnóstico de la situación, pues éste permitirá establecer rápidamente las estrategias, reducir la improvisación y tratar de cometer la menor cantidad de errores posibles, sin embargo, esto no hizo AlaU.
- 4) **El Manejo de la Comunicación Interna como Estrategia de Gestión de Crisis.** Es una de las estrategias más acertadas por AlaU, pues los públicos internos son el pilar principal de una empresa, los mismos que permitirán el logro de los objetivos y la superación de adversidades, todo esto bajo el liderazgo de la dirección de la empresa. AlaU, mantuvo una comunicación permanente y activa con sus colaboradores, precauteló la estabilidad tanto física, como emocional de sus empleados, generando espacios de retroalimentación que permitieron conocer los factores que pueden llegar a afectar su desempeño en sus distintas actividades.
- 5) **Falta de Importancia Hacia los Públicos Externos.** Fue uno de los mayores errores de AlaU, pues debieron comunicar en todo momento, no importa que sea una mala noticia o que confirmen algo que las personas ya sospechan. Durante la pandemia se recibió una gran cantidad de información y surgieron varios rumores, por lo que las personas tenían esa necesidad de buscar información confiable y

muchas veces acudían a los canales oficiales de las empresas para encontrar respuestas y por ello la importancia de estar y comunicar en el momento.

- 6) **Empatía.** Al momento de gestionar una crisis durante la pandemia ésta es muy importante, debemos investigar cómo les podemos ayudar, cómo podemos brindar soluciones y facilitar algunos procesos, es una estrategia que nos puede brindar mayor visibilización pues genera confianza y mejora la imagen que tienen los públicos hacia la empresa. Por ello AlaU, reestructuró su modelo de negocios, diversificó sus cursos y bajó el precio de éstos, de modo que sean más accesibles para sus usuarios.
- 7) **Innovar y Buscar Nuevas Oportunidades.** Si bien los autores recomiendan que en lugar de buscar nuevas oportunidades de negocio es mejor fidelizar a los clientes actuales. Al ser el principal servicio que ofrecía AlaU el Preuniversitario, no podían fidelizarlos, ni retenerlos, pues estos cambian constantemente, por lo que tuvieron que buscar nuevas oportunidades y alianzas estratégicas. Además, trabajar con herramientas tecnológicas les permitió continuar sin afectar su calidad en los servicios y en ello vieron una nueva oportunidad de negocios.
- 8) **Cambio del Rol de CEO.** Debieron potenciar la comunicación y buscar un punto de equilibrio entre la resiliencia hacia sus colaboradores, pero a la vez tener firmeza, para que su desempeño sea el adecuado, por ello proponemos fijar objetivos y metas a corto plazo para que los empleados cumplan con dichas metas.

- 9) **Cambio de la Cultura.** La virtualidad ya forma parte de la cultura de cada organización y según algunos autores ésta puede llegar a estar adherida por un largo periodo de tiempo. Existen cosas que ya se han quedado y son normales, como las reuniones virtuales, el “saludo mañanero” en el caso de AlaU, actividades motivacionales, la escucha activa y la comunicación directa con la CEO y alta dirección.
- 10) **No tenemos control directo de la crisis.** Cada país ha gestionado la crisis a su manera, creando leyes y restricciones ante las cuales así no nos parezca las debemos acatar por lo que, según los expertos entrevistados, somos solo herramientas de gestión y en medio de esto debemos intentar encontrar soluciones. Recomiendan que, aunque la crisis no la gestionamos completamente, debemos darle la misma importancia como si fuera una crisis propia.
- 11) **Imagen y Reputación.** Ya hemos mencionado que ésta es la diferencia con otras crisis y al afectar a todas las personas, entienden y se solidarizan cuando se atraviesan malos momentos, sin embargo, la condición es que las empresas sean empáticas y solidarias ante la situación, mientras que las que no lo son, son rechazadas y los consumidores o usuarios prefieren no adquirir nada de dicha empresa.
- 12) **Estrategias que no eran recomendadas antes, se pueden utilizar.** Existen estrategias que no han sido recomendadas para otras crisis como la Atribución de la Responsabilidad a Terceros o la Estrategia de Negación, sin embargo, para Xifra (2021), menciona que actualmente funcionan muy bien.

13) **Eficacia de estrategias.** Según la CEO la crisis no ha terminado y aún no llegan a su punto de equilibrio, sin embargo, a comparación de los años anteriores sus ventas han aumentado un 23% y comentó que siguen trabajando en ello, lo que es una buena señal, pues en esta época se ha conseguido varias oportunidades y para PWC (2020) El 20% de empresas debido a la crisis ha tenido un impacto general positivo en su organización.

RECOMENDACIONES

Manual de Comunicación y Crisis

Uno de los principales puntos a tener en cuenta es que la empresa no contaba con herramientas previas que le ayudarían a guiar sus acciones para afrontar los inicios de la crisis en la que se encontraban. El hecho de que la empresa no haya contado con un manual de crisis, complicó el proceso de superación de la misma, ya que como lo menciona Isaac (2003) “las compañías deberían tener un manual en el que se establezcan los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento” (p.138).

Sin embargo, pese a que la organización no contó con un manual de crisis específico, el hecho de haber estado en escenarios cambiantes en donde su punto de equilibrio se vio afectado varias veces, supieron desarrollar planes de contingencia que les sirvieron de cierta manera para poder actuar ante la situación en la que se encontraban.

Es importante destacar los beneficios que trae a una empresa contar con un manual de crisis, pues sirve de guía de acciones, en situaciones donde la estabilidad, cultura, imagen y reputación se ponen en riesgo, es recomendable estar siempre preparados para cualquier situación que afecte dicha estabilidad, sobre todo en un entorno tan ambiguo y cambiante como lo es el de la educación y tecnología, es importante saber aprovechar las lecciones que dejan los errores y utilizarlos como impulsos para el crecimiento de la empresa.

Bienestar de los colaboradores. El impacto emocional provoca consecuencias negativas en el ámbito laboral, tanto sobre la organización, como sobre la propia persona (Serrano & Ibáñez, 2015, p. 467).

Hay que tener claro que uno de los principales pilares de una organización son sus colaboradores y son necesarios para cumplir los objetivos de la empresa. Por lo que el entender y priorizar la estabilidad ya sea física, laboral o emocional es una ventaja al momento de buscar soluciones.

Realizar simultáneamente campañas de publicidad, marketing y comunicación. Este ha sido el error que han cometido muchos, pues han dejado de lado a la comunicación, pues “no es el momento de vender, sino de informar y ofrecer soluciones, y las marcas deben centrar todos los esfuerzos en encontrar soluciones apropiadas y significativas para los problemas que enfrentan los públicos afectados directa o indirectamente por el Covid-19.” (Xifra, 2020)

Emitir mensajes desde la Alta Dirección y la CEO. Esto aportará mayor confianza y credibilidad hacia la organización, pues actualmente existe una necesidad de los públicos por conocer quiénes están detrás de las grandes organizaciones, pues se sienten más cercanos e identificados.

Lanzamiento o redefinición de servicios. La adaptación e innovación permite continuar en el mercado y encontrar nuevas oportunidades, y aunque a veces resulta drástico puede llegar a reducir los daños que ha producido la crisis del COVID-19.

Prestación gratuita de servicios o productos. Durante la investigación también hemos analizado que la resiliencia es muy bien valorada en las empresas y que los

usuarios o consumidores, están pendientes de las acciones realizadas y apoyan a las organizaciones que lo hacen mientras que atacan y evitan adquirir productos y servicios en aquellas que no lo hacen.

Utilizar Herramientas y Canales Digitales. Esto facilitará la comunicación con los distintos públicos, además que permitirá enviar mensajes personalizados acorde a las necesidades y percepciones de los públicos.

Alianzas con entidades. Ayuda a solventar la economía de la organización, continuar ofreciendo sus productos o servicios e incluso puede ser un nuevo público estratégico.

Fidelizar clientes. En lugar de invertir en buscar nuevos clientes, debemos invertir en aquellos que ya son nuestros clientes, pues ya están con nosotros, ya son seguros y debemos invertir en se queden, es algo que muchas empresas no lo consideran. En el caso de AlaU como mencionamos era muy difícil de aplicarlo pues su principal producto se vio afectado y debieron crear nuevos cursos.

Trabajar simultáneamente al público interno y externo. No debemos dejar de lado a ninguno, sin embargo, en esta ocasión es recomendable dar prioridad al público interno pues de ellos depende que la empresa continúe funcionando.

Crear confianza en los públicos. Esto asegurará el éxito de la gestión de crisis además que mejorará su imagen y reputación pues las opiniones serán favorables.

Alinear los mensajes a los stakeholders y transmitir el mensaje correcto. Debemos crear estrategias en donde la comunicación y mensajes puedan ser coherentes e

integrados, por ello deberemos realizar un diagnóstico en el cual estén bien definidos nuestros públicos, sus expectativas y necesidades.

Storytelling y Storydoing. Son estrategias bidireccionales y participativas, que ayudan a enganchar la organización con sus públicos.

Alinear los objetivos empresariales con los valores y las expectativas de los ciudadanos, clientes, proveedores y medios de comunicación. Son importantes, para que así perciban que la organización es resiliente ante la situación que se enfrenta.

Comunicar con la verdad, con transparencia, brindar soluciones. Saber cómo comunicar, cuándo comunicar y hacerlo a tiempo, para ello podemos utilizar las redes sociales y medios de comunicación online pues impiden perder esa relación y permiten comunicar más rápido. Si es nuestro error debemos asumirlo, caso contrario investigar de quién es la culpa e informar tan pronto lo sepamos, resolver el problema, informar a los afectados y constantemente enviar mensajes de tranquilidad y en ambos casos emplear acciones de responsabilidad social para enmendar el error.

Aquellos comunicados deben responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero hacer?, ¿con quién lo quiero hacer? y ¿de qué forma lo quiero hacer? y si quizá hubo alguna dificultad aceptar que tengo un problema, pedir disculpas y ofrecer una solución.

Utilizar estrategias. Las estrategias de justificación, excusa, ingratitud, negación o transferencia de responsabilidades funcionan bien.

ANEXOS

Anexo 1. Perfil de Jordi Xifra

Licenciado en Derecho y doctor en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Se ha desempeñado como profesor de la Universidad de Girona, impartiendo asignaturas como Introducción a las Relaciones Públicas y Teoría y Técnicas de las Relaciones Públicas. Desempeñó el cargo de Jefe del Gabinete de Comunicación de la Universidad de Girona, fue delegado en España de la International Public Relations Association. Ha impulsado la traducción al castellano de los principales textos y manuales extranjeros sobre relaciones públicas. Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas y conferenciante habitual en foros nacionales e internacionales de comunicación y relaciones públicas.

Jordi Xifra es uno de los principales teóricos de las Relaciones Públicas y Comunicación, propone constantemente la noción de una comunicación proactiva, proponer modelos de prevención frente a las crisis organizacionales, aborda a la gestión de la reputación corporativa desde la cultura organizacional, en donde haya un sentido de valor hacia los *stakeholders*, quienes serán los actores principales que midan, evalúen y den reputación.

Recientemente ha realizado investigaciones sobre la influencia que ha tenido el COVID-19 en el entorno de las organizaciones, siendo de gran utilidad su punto de vista pues nos ha presentado otro enfoque, con datos actualizados, nuevos hallazgos y estrategias para la crisis producida por esta pandemia.

Anexo 2. Perfil de Ana María Enrique

Investigadora y profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona y de la Universidad Abat Oliba, imparte asignaturas de teorías de la comunicación y comunicación empresarial e institucional.

Es co-coordinadora y coautora del libro “Somos estrategas”, ha sido autora de diversos capítulos de libros y artículos relacionados con la comunicación de crisis y la Responsabilidad Social Corporativa. Es coordinadora del grupo de investigación en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

Al igual que el Dr. Jordi Xifra, ha realizado investigaciones sobre la influencia que ha tenido el COVID-19 en las empresas, cuáles han sido sus características principales y cómo gestionarla, por lo que ha sido muy útil sus aportes, además que ha tenido experiencia gestionando crisis antes y durante la pandemia.

Anexo 3. Perfil de Miguel Vásquez

Cuenta con un Diplomado en Comunicación y uno en alta gerencia. Ha sido Director Nacional de Comunicación para los Derechos de la Defensoría del Pueblo de Ecuador y ha sido ponente de la gestión de la comunicación estratégica para el manejo de la crisis sanitaria.

Tiene experiencia en el manejo de crisis al igual que especializaciones en el tema, una de sus últimas crisis gestionadas ha sido del caso del defensor del pueblo, en el que gestionó de manera correcta la imagen y reputación de la entidad.

Anexo 4. Modelo de Encuestas

No se pueden editar las respuestas

Encuesta para medir la efectividad de la aplicación de diferentes estrategias que la empresa AlaU, aplicó en el periodo inicial de la crisis. Marzo 2020

Esta encuesta nos servirá para medir la eficacia de la implementación de diferentes estrategias que se implementaron dentro de la empresa para solventar de la mejor manera la crisis organizacional, agradecemos por su participación ya que nos ayudara a crecer como organización y estar preparados para posibles escenarios de crisis.

sexo

- hombre
- mujer
- Otro: _____

¿Qué tiempo labora en AlaU?

- 1 año
- 2-3 años
- + 4 años

¿A que área de trabajo pertenece?

- marketing
- diseño
- comunicación
- administración
- ventas
- área de enseñanza (docentes)

¿Recibiste la información necesaria y oportuna, sobre lo que ocurría durante la crisis, por parte de la empresa?

- Si
- No

¿Quién emitió la información con respecto a la situación de la empresa durante la crisis?

- CEO de la empresa
- Director de comunicación
- Jefe de departamento
- Otro: _____

Al inicio de la crisis sanitaria, ¿Tuviste problemas personales que pudieran afectar tu estabilidad emocional? (En caso de responder "no", pasar a la pregunta 17)

- Sí
 No

Con relación a la pregunta anterior ¿ La empresa realizó acciones para ayudarte en este proceso?

- Sí
 No

Si tú respuesta es sí, ¿Qué acciones se realizaron?

- Apoyo psicológico
 Reuniones extralaborales para conocer su situación
 Charlas motivacionales
 Iniciativa por parte de la directiva para conocer si existían problemas y brindar soluciones.
 Flexibilidad en el horario laboral

El interés por parte de la empresa con respecto a tu estabilidad emocional y personal, fuera del ámbito laboral a inicios de pandemia fue:

- excelente
 bueno
 regular
 malo

El pasar de un modelo de trabajo presencial a uno virtual ¿afectó en algo tu desempeño normal en las actividades de la empresa?

- Sí
 No

El mantener reuniones virtuales periódicas con protocolos como, tener las cámaras encendidas o el "saludo mañanero", ¿ayudó a mantener o mejorar la comunicación con el equipo de trabajo?

- Sí
 No

Dentro de la empresa ¿aún se realizan actividades que promuevan el desarrollo de ideas, para crear nuevas estrategias, como el Hackathon?

- si
 No

Enviado: 2/1/22, 15:01

En cuanto a los canales de comunicación que se utilizaron dentro de la empresa con relación a su propósito, califica en una escala del 0 al 5 siendo 0 "nada efectivo" y 5 "muy efectivo":

HERRAMIENTA Y PRÓPOSITO

Herramienta y Propósito	0	1	2	3	4	5
TRELLO: para planificación.						
SLACK para comunicación instantánea.						
LUCIDCHART para el flujo de diagramas para comunicar a tu equipo el flujo, proceso o ruta.						
WHATSAPP comunicación primordial y comunicación personal.						
GMAIL para compartir y recibir documentos.						
DRIVE para documentación colaborativa.						
JAMBOARD para los post-it.						

	0	1	2	3	4	5
TRELLO: para planificación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
G MAIL para compartir y recibir documentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
DRIVE para documentación colaborativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
JAMBOARD para los post-it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fila 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Tuviste la facilidad de dar tu opinión acerca de alguna tarea encomendada?

- Sí
 No

¿Crees que los comentarios o sugerencias que aportaste fueron tomados en cuenta?

- sí
 No

¿Contabas con la confianza y libertad de dirigirte a la directiva para discutir algún problema de trabajo?

- Sí
 No

¿Sentiste confianza de tratar temas personales con los altos mandos de la empresa, durante la crisis sanitaria?

- sí
 No

Qué opción describe de mejor manera tu impresión de la comunicación que manejó la directiva dentro de la empresa:

- Nos mantuvieron plenamente informados
- Nos mantuvieron informados de manera adecuada
- Nos mantuvieron bastante bien informados
- Nos dieron sólo una cantidad limitada de información
- No nos dijeron mucho a todos acerca de lo que pasó

En cuanto a la capacidad de comunicarse por parte de la dirección, califica cómo fue, en una escala del 0 al 5 siendo 0 "muy mala" y 5 "excelente"

- muy mala 0 1 2 3 4 5 excelente
-

¿Qué canal se utilizó para comunicarse con la directiva?

- slack
- WhatsApp
- g-mail
- llamadas telefónicas

¿Qué canales se utilizaron para difundir la información sobre la crisis?

- Reuniones presenciales- virtuales
- Intranet de la empresa
- Redes sociales

Anexo 5. Modelo de Entrevista

- 1) ¿Cómo llegó a afectar la crisis sanitaria a las empresas españolas?

CRISIS Y COVID 19

- 1) Piensa usted que ¿la crisis sanitaria afectó de diferente manera a los startups o compañías emergentes? ¿Cómo les afectó?
- 2) El Covid-19 es un factor que afectó a nivel mundial a las empresas y a pesar de ser una crisis de tipo accidental. ¿La crisis sanitaria como factor causante de una crisis organizacional ha tenido características peculiares a comparación de otros tipos de crisis? ¿Cuáles son esas características?
- 3) ¿Esta crisis ha afectado menos a la imagen y reputación, en comparación con otras crisis accidentales?

ESTRATEGIAS Y GESTIÓN

- 1) Las crisis se han producido desde siempre y existen modelos y teorías que sugieren cómo gestionarlas dependiendo el tipo de crisis que se produzca. ¿Existen teorías o modelos de la gestión de crisis que se encuentren obsoletas en la actualidad?
- 2) Al momento de gestionar una crisis ¿Qué estrategias comunicacionales se deberían plantear primero, para el público interno o externo?
- 3) Esta crisis ha afectado también a la estabilidad emocional de las personas y que una persona cambie bruscamente de un ámbito presencial a un virtual ¿afectaría de manera notable el desempeño en la organización? ¿Qué estrategias se podrían implementar para que se mantenga su salud emocional?
- 4) ¿Es recomendable informar sobre la crisis a los públicos externos?
- 5) ¿Qué hubiese hecho si hubiese gestionado la crisis de AlaU?
- 6) Según su criterio, ¿Qué estrategias comunicacionales debe implementar una empresa para gestionar de mejor manera una crisis organizacional producida por el COVID-19?

- 7) Cuando una empresa no cuenta con un protocolo o plan de crisis. ¿Cómo deberían de gestionarla?

VIRTUALIDAD Y COVID-19

- 1) La pandemia llevó a varias organizaciones a la virtualidad. ¿Qué papel ha cumplido el internet en la gestión de crisis?
- 2) En la actualidad el papel que tiene el internet en la vida de las personas y empresas ¿ha llegado a cambiar la gestión de las crisis? ¿Cómo lo ha hecho?

CULTURA

- 1) Debido a la crisis producida por el COVID-19, se vio afectada la estabilidad emocional de las personas, pudiendo afectar el desempeño de los trabajadores dentro de una organización ¿Cómo debería actuar la dirección de la empresa para solucionar esto?

RECOMENDACIONES

- 1) Los planes de crisis son muy importantes para prevenir y son una guía de cómo debemos actuar. Según su criterio, ¿qué debe contener un plan de crisis en estos tiempos?

BIBLIOGRAFÍA

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L y Pasquel, G. (2017). “*Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica*”. Revista Latina de Comunicación Social, 72, pp. 521 a 539. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>

Acevedo, C. (2020). *La gestión de la comunicación de crisis: Una tormenta perfecta en nuestra travesía*. Iberoamerican Business Journal. <https://www.journaltop.com/index.php/IBJ/article/view/200>

American Psychological Association. (2003). *Principios Éticos de los Psicólogos y Código de Conducta*. IBIS INTERNATIONAL BIOETHICAL INFORMATION SYSTEM. http://ibiseducacion.org/IMG/pdf/APA2003_capacitacion.pdf

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Netbiblo, S.L. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Andrade,+H.+\(2005\).+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional+Interna.+Epa%C3%B1a:+Netbiblo,+S.+L.&ots=goFrvtXNs_&sig=jmX3TucQ6OxOUuoKjKK6lc8Eu6g#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Andrade,+H.+(2005).+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional+Interna.+Epa%C3%B1a:+Netbiblo,+S.+L.&ots=goFrvtXNs_&sig=jmX3TucQ6OxOUuoKjKK6lc8Eu6g#v=onepage&q&f=false)

Argibay, J., (2009). *Muestra en investigación cuantitativa*. Subjetividad y Procesos Cognitivos, 13 (1), 13-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339630252001>

Ariadne Comunicación y MK Digital. (2018, March 16). *Manual de crisis: los diez pasos a seguir en una crisis empresarial*. Ariadne Comunicación. <http://www.ariadne-comunicacion.com/blog/manual-crisis-10-pasos-seguir/>

Bandrés, E., Conde, M., e Iniesta, I. (2021). *El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España*. Scielo. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000100025

Banque, M., Chele, J., Cedeño, B., y Gaona, V. (2020). *Fracaso de las pymes:*

Factores desencadenantes, Ecuador 2020. Fifcaec.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/293>

Barrón, L. (2015). *Comunicación de una crisis a públicos internos y externos. Comparativo de los casos de Virginia Tech, Estados Unidos y la Universidad de Navarra.* Universidad Panamericana.
https://octavioislas.files.wordpress.com/2015/01/ochocasoscomunicacionempresas_crisis.pdf

Barrón, L. (2011). *Comunicación de las organizaciones en situación de crisis: Ocho casos de empresas.* Editorial Académica Española.
<https://octavioislas.files.wordpress.com/2021/03/ochocasoscomunicacionempresascrisis.pdf>

Berceruelo, B. y Equipo de Estudio de Comunicación. (2016). *Comunicación Empresarial.* Estudio de Comunicación <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>

Bonilla, M. y López, A. (2016). *Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada.* Scielo. <https://docs.google.com/document/d/18sXzhhdvDPGy8gFvCwkp-y1SnGW5mBsE/edit>

Caldevilla Domínguez, David (2009). *Comunicar en situaciones de crisis.* Vivat Academia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525753041004>

Carreras, J. (2021). *Crisis Management: ¿por qué es importante tener un plan de gestión de crisis?* ESAN.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/10/15/crisis-management-por-que-es-importante-tener-un-plan-de-gestion-de-crisis/>

Castillo, L. (2020). *Los negocios de Cuenca se reinventan para no quebrar en la emergencia por el nuevo coronavirus.* Diario El Comercio.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-cuenca-reinventan-quebrar-emergencia.html>.

Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional.* Colombia: Universidad del

Norte. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>

Coba, G. (2020). *676 compañías se cancelaron, disolvieron o liquidaron hasta junio. Primicias.* <https://www.primicias.ec/noticias/economia/companias-cierre-disolucion-liquidacion-junio-2020/>

Consortio EPS. (2012). *Manual de Crisis Consortio EPS.* <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3662/2012nathaliamendoza1.pdf?sequence=2>

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación.* Italia: McGrawHill. <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-yc3a9cnicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>

Costa, C. (2015). *Comunicación de Crisis, Redes Sociales Y Reputación Corporativa* [Tesis doctoral: Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria]. https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-73273/TesisDoctoral_CarlosCosta-2015.pdf

Cruz, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional.* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf>

Cusot, G. y Enríquez, M. (2020). El comunicador debe ser un perfecto diagnosticador, saber investigar los problemas y oportunidades comunicacionales: Entrevista a Jordi Xifra. Razón y Palabra. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1594#:~:text=Jordi%20Xifra%20es%20uno%20de,las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20y%20comunicaci%C3%B3n.&text=Asimismo%2C%20en%20sus%20diferentes%20publicaciones,frente%20a%20las%20crisis%20organizacionales.>

Driessnack, M., Sousa, V. y Costa, I. (septiembre-octubre, 2007). *Revisión de los diseños de investigación relevantes para la enfermería: parte 3: métodos mixtos y múltiples.* Revista Latinoamericana de Enfermagem, 15(5), 179-182.

http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n5/es_v15n5a24.pdf

Del Alcázar, J. P. (2021, Oct). *Ecuador estado digital Oct/21*.
https://drive.google.com/file/d/1HIrELN8_t38AAwvS7zGgEFWsuHmKq7D/view

Del Santo, O. (2011). *10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. Reputación Online Para Tod@s*. <https://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/Reputacion-online-para-todos.pdf>

Duque, M. (2020). El programa de comunicación de crisis, una herramienta para disminuir el impacto negativo sobre la imagen de cualquier compañía. [Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada].

Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis, estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>

Enrique, A. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70926716008>

Enrique, A. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el modelo en tres etapas*.
https://ddd.uab.cat/pub/poncom/2013/180010/aisoc_2013comunicacioncrisis.pdf

ESAN (2020). *¿Qué esperan los consumidores de las empresas durante la pandemia?*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/07/que-esperan-los-consumidores-de-las-empresas-durante-la-pandemia/>

Farinango, L. (2017). *Comunicación digital y marca personal*. [Tesis licenciatura, Universidad Central del Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10999/1/T-UCE-0009-715.pdf>

Fazio, B. (2019). *Startups: la nueva manera de hacer negocios*. [Tesis licenciatura, Universidad Nacional del Cuyo].
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15764/startupslanuevamaneradehacernegoci

os.pdf

Ferrer, L. (2017). *La gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis. Estudio de caso: Nestlé y el uso de aceite de palma*. [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://core.ac.uk/download/pdf/132091938.pdf>

García, D. y Smolak, E. (2013). *Comunicación de Crisis: Compilación y Revisión de Teorías y Taxonomías Prácticas desde una Perspectiva Cualitativa*. Revista de Comunicación Vivat Academia. <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/189>

Gilgun, J.(1994). *A case for case studies in social work research*. Social work, 39, 371- 380. Obtenido de: https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf

González, I. (2016). *Qué es comunicación digital y por qué es importante en las empresas*. iLifebelt. <https://ilifebelt.com/que-es-comunicacion-digital-y-por-que-es-importante-en-las-empresas/2016/09/>

Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Málaga] <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>

Halten, K. (1987). *Estrategia*. <http://espacioliterario.obolog.es/revistar-239126>.

Hernández, B, Platero, J, Platero, S. (2012). *Las microempresas en tiempos de crisis: Análisis de la formación, la experiencia y la innovación*. Revista de Estudios Cooperativos, (108), 7-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36723199001>

HootSuite. (2021). *Digital 2021 July Global Statshot Report v02*. SlideShare. <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-july-global-statshot-report-v02>

HootSuite. (2021). *Digital 2021 July Global Statshot Report v02*. <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-july-global-statshot-report-v02>

Hütt, H. (2012). *Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión. Reflexiones*, 91(2), 121 - 128. <https://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf>

ICETEX (2010). *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis*. [https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-elicetex/biblioteca/manuales-](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-elicetex/biblioteca/manuales-delaentidad/gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_situaciones_de_crisis.pdf)

[delaentidad/gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_situaciones_de_crisis.pdf](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-elicetex/biblioteca/manuales-delaentidad/gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_situaciones_de_crisis.pdf)

Ideas LLYC. (2021). *Desafío: New Normal*. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2021/01/desafio-newnormal_es-1-1.pdf

Investigación Mixta. (2016). Investigación mixta [Mensaje en un blog]. <http://investigacionmixtablog.blogspot.com>

Izquierdo, G. y Regidor, N. (2020). *Actividad empresarial en la pandemia de la covid-19*. Economistas. <http://www.economistaslaspalmas.org/actualidad/000073ECONOMISTASNum170A4.pdf>

Kuznik, A., Hurtado, A., Berenguer, A y Berenguer, E. (2010). *El uso de la encuesta de tipo social en Traductología*. Características metodológicas. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265119729015>

Manzini, J. (2000). *Declaración de Helsinki: principios éticos para la investigación médica sobre sujetos humanos*. Acta bioethica, 6(2), 321-334.

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass. Stake, R.E. (1994). Case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dir.). Handbook of qualitative research (pags. 236-247). London: Sage. https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la_investigacion-cualitativa.pdf

Ministerio del Trabajo. (2020). *Más de 6000 empresas se han acogido a la reducción, modificación o suspensión emergente de la jornada laboral*. <https://www.trabajo.gob.ec/mas-de-6000-empresas-se-han-acogido-a-la-reduccion-modificacion-o-suspension-emergente-de-la-jornada-laboral/>

Monge, V. (2015). *La codificación en el método de investigación de la grounded*

theory o teoría fundamentada. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5248462.pdf>

Ortiz, L. y Gómez, I. (2016). *Comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores en la planta de producción de la empresa "Confecciones Robalino & Robalino"*. [Tesis licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7655/1/T-UCE-0007-236i.pdf>

PwC. (s.f). *Encuesta de Crisis Global 2021.* https://www-pwc-com.translate.google.com/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sc

Peña, I. (2011). *La comunicación en situaciones de crisis: análisis del estudio del caso del ataque a Angostura marzo 2008.* [Tesis Licenciatura, Universidad Católica del Ecuador].
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8209/tesis.pdf?sequence=2>

Piazzo, V. (2020). *Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online.* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]
https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf

Pimienta Lastra, Rodrigo (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas.* <https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>

Razón y Palabra. (2013). *Investigando la comunicación en crisis.*
https://drive.google.com/file/d/1dqqFHIUowvQ_ss119s2beHfvEVmKsWfp/view

Redator Rock Content. (2019). *¿Cómo desarrollar una estrategia de comunicación?* Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-comunicacion/>

Rodrich, R. (2020). *La Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis Claves para gestionar la reputación empresarial y ser parte de la solución.* Digital Break.
<https://digitalbreak.pe/wp-content/uploads/2020/03/PPT-DIGITALBREAK-ONLINE-ROLANDO-RODRICH.pdf>

Rodríguez, O. (2005). *La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales. Tribuna de debate* (31).
<https://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>

Rodríguez, J. (1986). *La muestra: teoría y aplicación. En M.García, J. Ibáñez & F. Alvira (eds.). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 445-482).* Madrid: Alianza. <https://www.researchgate.net/profile/Rodolfo>

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa* (2da. edición). Málaga: Aljibe.
https://www.researchgate.net/profile/RodolfoMardones/publication/319099821_Disenos_de_investigacion_y_muestreo_cualitativo_Lo_complejo_de_someter_la_flexibilidad_del_metodo_emergente_a_una_taxonomia_aprioristica/links/59a87fe1458515eafa883c73/Disenos-de-investigacion-ymuestreo-cualitativo-Lo-complejo-de-someter-la-flexibilidad-del-metodo-emergente-a-una-taxonomia-aprioristica.pdf

Rojas, O. (2003). *La comunicación en momentos de crisis. Comunicar*, 21, 137 - 140. <https://www.redalyc.org/pdf/158/15802121.pdf>

Sada, M. (2009). *La comunicación y la gestión de crisis en seis PYMES del sector químico en Nuevo León.* [Tesis maestría, Tecnológico de Monterrey].
https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569210/DocsTec_7189.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schettini, P y Cortazzo, I. (2015). *Schettini, Patricia Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa.* REUN.
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49017/Documento_completo.pdf?sequence=1

Schroeder, T. (2020, March 23). *Qué es y cómo elaborar un plan de gestión de crisis.* Qué es y cómo elaborar un plan de gestión de crisis.
<https://blog.softexpert.com/es/plano-gestion-de-crisis/>

Sampieri, H. (2003). *Metodología de investigación. México: McGraw Hill.*

http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf

Sánchez, E. (2007). *Las tecnologías de información y comunicación (TIC) desde una perspectiva social*. *Revista Electrónica EDUCARE*, XII, 155 - 162. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114584020.pdf>

Sarduy Domínguez, Yanetsys (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33 (3), 0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21433320>

Serrano, M. e Ibáñez, M. (2015). *La prevención de las situaciones de impacto emocional en el ambiente laboral*. Estudio teórico y análisis de su incidencia en el personal sanitario de la comunidad autónoma de Euskadi-España. *Trabajo y Sociedad*, (25), 463-492. ISSN. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387341101025>

Stake, R. (2005). *Qualitative case studies*. N. K. Denzin y y. s. lincoln (eds.), *the saGe handbook of qualitative research* (pp. 443-466). <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477/372>

StartUp IONOS. (2020). *Plan de comunicación de crisis / Estructura y ejemplos*. Ionos. <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/plan-de-comunicacion-de-crisis/>

Tartabini, A (2003). *La comunicación en situaciones de crisis. Importancia de un Plan de Comunicación*. [Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires] http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0093_TartabiniAM.pdf

Torres Romay, E. (2010). *La influencia de la crisis en las estrategias comunicativas de las empresas españolas*. (14), 3-30. https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/258/fisec_estrategias_n14m1pp3_30.pdf

Túñez, M (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblo. <https://core.ac.uk/download/pdf/61909772.pdf>

Universidad de Piura. (2021). *Revista de Comunicación Vol.20 N°1*. <https://revistadecomunicacion.com/issue/view/161/N%C3%BAmero%20completo%20en>

%20pdf

Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F. y Ordoñez, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Universidad & Empresa*, vol. 23, núm. 40. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084007/html/index.html>

Valles, M (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/MetodoLicIII/19_Valles_TecObs.pdf

Veenstra, J. y Murphy, M. (2020). 2021 Global Marketing. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6963_global-marketing-trends/languages/Spanish-language/DI_2021-Global-Marketing-Trends_Full%20Report_Spanish.pdf

Xifra, J. (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. *El profesional de la información*. <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>

Yepes, C. (2006). *Apuntes sobre comunicación digital*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. ISSN: 0124-5821. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194220467012>