

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



UNS
UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL SANTA

**Comunicación estratégica para la gestión y prevención de crisis
en las organizaciones**

**TRABAJO MONOGRÁFICO
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**

MODALIDAD: Examen de Suficiencia Profesional

AUTOR:

Bach. Cabrera Asmat, Cintia Ivón

ASESOR:

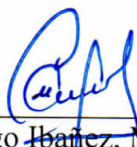
Mg. Sarango Ibáñez, Manuel Baltasar
ORCID 0000-0002-8834-4996

Nuevo Chimbote – Perú

2022

HOJA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR

El trabajo de investigación monográfica “Comunicación estratégica para la gestión y prevención de crisis en las organizaciones” ha contado con el asesoramiento del Mg. Sarango Ibañez, Manuel Baltasar; con DNI 40962630 y código ORCID: 0000-0002-8834-4996, quien deja constancia de su aprobación



Mg. Sarango Ibañez, Manuel Baltasar

Asesor

DNI 40962630

ORCID: 0000-0002-8834-4996

HOJA DE CONFORMIDAD DEL JURADO

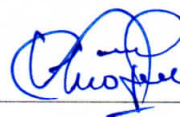
El trabajo de investigación monográfica “Comunicación estratégica para la gestión y prevención de crisis en las organizaciones” tiene la aprobación del jurado, quienes suscriben en señal de conformidad.



Mg. Calderón Reyes, Esmila
Presidente
DNI 32929393
ORCID: 0000-0002-7747-3952



Mg. Sarango Ibañez, Manuel Baltasar
Asesor
DNI 40962630
ORCID: 0000-0002-8834-4996



Lic. Chiroque Farfán, Manuel Ignacio
Integrante
DNI 03376644
ORCID: 000-0001-8245-9736

ACTA DE EJECUCIÓN DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

EVALUACIÓN DE LA SUSTENTACIÓN DE MONOGRAFÍA

T/. Resolución n.º 597-2022-UNS-CFEH

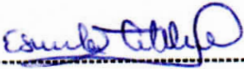
Siendo las 3 pm del día 09 de diciembre del 2022, en el Aula COM. 03 del edificio de la Escuela Académico Profesional de Comunicación Social de la Universidad Nacional del Santa, en cumplimiento a lo dispuesto en la T/Resolución N° 597-2022-UNS-CFEH; se instaló el **Jurado Evaluador del Examen de Suficiencia Profesional** designado mediante **Transcripción de Resolución N° 597-2022-UNS-CFEH** de fecha 11 de noviembre del 2022, conformado por la: **MG. ESMILA CALDERÓN REYES** en su condición de **Presidenta**, **MG. MANUEL BALTASAR SARANGO IBAÑEZ** en su condición de **Integrante** y el **LIC. MANUEL IGNACIO CHIROQUE FARFÁN** en su condición de **Integrante**, dando inicio a la sustentación de la Monografía cuyo título es: "**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES**", perteneciente a la **Bachiller: CINTIA IVON CABRERA ASMAT** con código de matrícula N° 200534011, teniendo como **ASESOR** al **MG. MANUEL BALTASAR SARANGO IBAÑEZ**, según T/R.D. N° 254-2022-UNS-DFEH de fecha 09.06.2022.

Terminada la sustentación, el Bachiller respondió a las preguntas formuladas por los miembros del Jurado Evaluador, quienes en concordancia con el Artículo 66° del Reglamento General para Obtener el Grados Académico de Bachiller y el Títulos Profesional en la Universidad Nacional del Santa donde se establece los criterios de evaluación de sustentación de monografía según Formato N° 07; declaran que el Bachiller obtiene el resultado de su sustentación la **NOTA** siguiente:

Concluido el proceso de **EJECUCIÓN DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**, se obtiene el **RESULTADO DEFINITIVO**:

BACHILLER	EXAMEN ESCRITO DE CONOCIMIENTOS	SUSTENTACIÓN MONOGRAFÍA	PROMEDIO	CONDICIÓN
CINTIA IVON CABRERA ASMAT	14	16	15	APROBADO

Siendo las 4 Pm del mismo día se dio por terminado la ejecución del Examen de Suficiencia Profesional y en señal de conformidad, firma el Jurado la presente Acta.



MG. ESMILA CALDERÓN REYES
Presidenta



MG. MANUEL BALTASAR SARANGO IBAÑEZ
Integrante



LIC. MANUEL IGNACIO CHIROQUE FARFÁN
Integrante

Dedicatoria

Dedico este trabajo monográfico
a cada una de las personas que a lo largo
de mi vida laboral me han alentado
a concluir esta etapa porque confiaron
en mis capacidades y destrezas.

Agradecimiento

Agradezco a Dios
por las oportunidades que me
da en la vida y por poner ángeles
en mi camino que me dan la mano
para continuar con esfuerzo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	9
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	9
1.1. LA COMUNICACIÓN	10
1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	12
1.3. COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
1.3.1. CLAVES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	17
1.3.2. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:	17
1.3.3. INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:	19
1.3.4. COMUNICACIÓN INTERNA 360°	22
1.3.5. COMUNICACIÓN INTERNA 3.0	23
1.3.6. COMUNICACIÓN INTERNA 4.0	24
1.3.7. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 3.0 Y 4.0	26
1.4. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	28
1.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:	33
1.4.2. DIGITALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	36
1.4.3. HERRAMIENTAS DIGITALES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	
37	
1.4.4. MODELOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
CAPÍTULO II	43
ORGANIZACIONES Y CRISIS	43

2.1	LAS ORGANIZACIONES.....	44
2.1.1	TEORÍAS DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
	TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	45
2.2	TIPOS DE ORGANIZACIONES.....	47
2.3	CULTURA CORPORATIVA COMO COMPONENTE DE LA ORGANIZACIÓN	
	49	
2.4	FUNCIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	50
2.5	CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES:.....	51
2.6	TIPOS DE CRISIS:.....	53
	CAPÍTULO III.....	54
	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE	
	CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES	54
3.1	COMUNICACIÓN DE CRISIS: PRE Y POSTCRISIS.....	55
3.1.1.	LA MORFOLOGÍA DE UNA CRISIS.....	56
3.2	ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS:	59
3.3	EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	64
3.4	EL DIRECTOR DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA – DIRCE	71
3.4.1.	FUNCIONES DEL DIRCOM/DIRCE.....	74
	CAPITULO IV	79
	CONCLUSIONES.....	79

CAPITULO V	81
SUGERENCIAS	81
REFERENCIAS:	83

RESUMEN

La Comunicación Estratégica para la gestión y prevención de crisis en las organizaciones recopila información bibliográfica sobre la gestión de la Comunicación y las estrategias necesarias que deben implantarse en una organización desde la alta dirección con la finalidad de institucionalizarla como parte de su política de trabajo.

La Comunicación Estratégica tiene como objetivo establecer los mecanismos de comunicación necesarios para conseguir los objetivos y metas planteadas por la organización en coordinación con los diferentes niveles jerárquicos para lograr la integración.

Como parte de la implantación de esta gestión de la Comunicación Estratégica se elabora un Plan de Comunicación sujeto a los objetivos institucionales estructurado en plazos semestrales o anuales que demandan de un control y evaluación.

Las crisis en las organizaciones son gestionadas en base a un plan de acción y a un comité de gestión de crisis conformado por el director de comunicación y altos directivos responsables de mitigar o eliminar la crisis que se presenta en determinado momento en la organización.

PALABRAS CLAVE: Comunicación, estratégica, DirCom, Dirce, Crisis, organización, gestión.

INTRODUCCIÓN

La Comunicación Estratégica para la gestión y prevención de crisis en las organizaciones es un trabajo monográfico que aborda diferentes definiciones sobre las variables en estudio y permitirá dilucidar si las organizaciones deben adoptar una Comunicación Estratégica para alcanzar sus objetivos y prevenir hechos que atenten contra su identidad ante situaciones de crisis e inestabilidad.

El Capítulo I comprende el concepto básico de Comunicación, integra la definición de comunicación organizacional y de su aliada, la Comunicación Interna, aborda cómo ésta ha evolucionado al hacer uso de la digitalización para hacer efectiva la inmediatez del mensaje, luego llegamos a la materia de análisis de la Comunicación Estratégica, sus definiciones, características, componentes, herramientas y modelos.

El Capítulo II aborda a la organización, tipos de organizaciones, el desarrollo de la Cultura Organizacional, teorías que sustentan su importancia y estructuración. Según el planteamiento monográfico, se define la crisis, sus causas o motivaciones y tipos de crisis.

En el capítulo III se integra la gestión y prevención de crisis en la organización, el Plan de Comunicación Estratégica y el director de comunicación como responsable de gestionar la comunicación y la crisis.

Los conceptos mencionados forman parte del presente trabajo monográfico distribuido en cuatro capítulos, siendo el último, el Capítulo VI de conclusiones y sugerencias.

CAPÍTULO I
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. LA COMUNICACIÓN

La comunicación posee un concepto amplio que parte de la interacción humana. El ser humano como parte de una sociedad practica la comunicación desde su inicio, como un proceso de intercambio de ideas con la finalidad de generar entendimiento y expresar sus sentimientos, ideas o costumbres.

Es por ello que la comunicación se hace esencial para dirigir al grupo humano. Para Martínez (2012) ésta es fundamental si se pretende mejorar la relación con los colaboradores, para aprender a trabajar, estar informado de lo que sucede en la empresa, conocer su cultura organizacional: políticas y procedimientos de la dirección en el hecho mismo de conducir equipos informados y comprometidos.

En el proceso de dar órdenes, instrucciones o sugerencias, la comunicación despierta emociones, actitudes y no debemos olvidar que una organización es una comunidad de personas que desencadenan reacciones o psicosociales.

Según Costa (2000), la Comunicación es el sistema nervioso central de la organización, es el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos, y el puente para conectar a la empresa con su entorno social a partir de su actuación a nivel interno, y externo hacia la sociedad.

La conexión que la comunicación establece permite hacer comunes, intereses mutuos, acercarnos a la gente, socializar, sentirnos vivos, empáticos y sentir a los demás.

Baena y Montero (2020) sostienen que la comunicación y la sociedad nacieron juntos, la comunicación permite interactuar entre seres humanos con mensajes y expresiones, lo mismo que permite al interior de la organización al manifestar la creencia, voluntad, deseos o motivaciones, propagar pensamientos, las intenciones o la predisposición a la realización de labores.

En la tesis de Baena y Montero complementan su postura explicando que la comunicación está estrechamente vinculada a la cultura y al nivel de formación de un determinado grupo social, el contenido expresado en el mensaje va a desencadenar la reacción, que será la respuesta del interlocutor, motivando una actitud que guarda relación con el nivel de educación, en cada una de las expresiones, al manifestar su interés, calidez o cordialidad en las palabras empleadas.

Esto ayuda a comprender que la comunicación permite adaptarse a las demás personas, a asimilar su ambiente, a tener una idea del mundo que lo rodea, y que al socializar se van a establecer acuerdos para convivir y coexistir, de la misma manera, realizar contratos y lograr convenios, en la medida de lo que los demás esperan recibir y la motivación de una respuesta similar.

Berlo (1991) hizo algunas precisiones sobre el desarrollo del mensaje; en su libro *Psicología de la Comunicación*, menciona que ambos miembros participantes del proceso comunicativo se expresan con un propósito, son conscientes de la producción de un mensaje; pero existen ocasiones en que dicho propósito no funciona para todos los receptores. En este punto, distingue dos tipos de receptores: Intencional y no intencional.

El receptor intencional es la persona específica, a quien se pretende influir con el mensaje; y, el receptor no intencional es quien genera un mensaje mal entendido; en este caso, el propósito de la comunicación falla y ocurre lo que la expresión dice “malos entendidos”.

Asimismo, Berlo realiza un “enfoque conductista” de la comunicación humana. Puntualiza que el emisor debe emplear el lenguaje apropiado para expresar su propósito, ya que pretende desencadenar un efecto.

1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Castro (2014), la Comunicación Organizacional es la parte fundamental de sí misma, ya que permite la vinculación entre sus niveles jerárquicos y sus subordinados, con la finalidad comprender el mensaje a transmitirse. Es decir, la comunicación organizacional no es un agente secundario, sino que es parte esencial de la cultura en la organización.

Para acentuar este concepto citaremos algunos autores. Montoya (2018), integra en esta concepción dos campos fundamentales: la Comunicación y la Administración; ésta última,

según su naturaleza, prevé el estudio actual de la Comunicación Organizacional en torno a los diseños estructurales para el flujo de mensajes e influencias entre sus públicos, mediante los cuales la administración de la organización puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y sus empleados.

Debe comprenderse que dentro de las organizaciones hay componentes controlables. “Al interior de las organizaciones hay componentes controlables o que se pueden coordinar en lo referente a la comunicación existen elementos que deben tomarse en cuenta y que afectan sus acciones internas como el hecho de que estas se encuentra con un contexto cambiante, una época compleja, competida y cargada de incertidumbre, teniendo que buscar las mejores estrategias para acrecentar sus recursos y seguir en el mercado, privilegiando para ello la cultura y clima de la organización entre otros aspectos claves”.(Montoya, 2018, p. 6)

De acuerdo a este panorama, Andrade (2002, como se citó en Montoya, 2018) propone una definición basada en las funcionalidades de la comunicación dentro y fuera de la organización, fija la interacción al interior de ésta, y la relación de la organización con su entorno; estableciendo así la Comunicación Interna para el fenómeno comunicacional entre el personal, colaboradores y jerarquías de gobierno; y la Comunicación Externa para los públicos de interés: clientes, consumidores, proveedores de la organización con quienes debe generar mayor contacto.

En la organización, la Comunicación Interna permite la cohesión del grupo laboral, siempre que, se mantenga informado y comprometido con el logro de los objetivos; por otro lado, la

Comunicación Externa facilita la ampliación de sus redes de expansión, por ello “podemos plantear que la comunicación no debe detenerse o dejarse de gestionar o la organización también lo hará, tendrá problemas internos o externos no sólo de comunicación, puede provocar una reducción en sus productos y por ende en sus utilidades” (Montoya, 2018, p. 9)

Según los conceptos mencionados, las organizaciones poseen públicos internos y externos, cada uno con diferente tipo de comunicación. La práctica de la Comunicación Interna y la Comunicación Externa, cuando corresponde.

Para el objeto de estudio de la monografía, se comprende que los colaboradores de las organizaciones constituyen el público interno de la organización, y se enfoca a tratar la Comunicación Estratégica desde el punto de vista de la Comunicación Interna, teniendo en cuenta que “La comunicación interna es un objetivo que se logra cuando en la organización existen herramientas que permiten resolver los conflictos en función de la planificación rectora. Los comunicadores podemos actuar en estas situaciones, articulando acuerdos que permitan un funcionamiento armónico. (Contreras B., 2006, p. 43)

Tal afirmación, refuerza la necesidad de porqué debemos empezar a conocer primero la comunicación desde casa, de manera interna, con la práctica de una eficiente Comunicación Interna, la organización podría estar preparada para afrontar ante posibles desavenencias externas a la organización pero que demandará una atención. “Porque la comunicación interna es la que sostiene a la externa, torna ágil y eficiente todos los departamentos y áreas que conforman una organización y establece las funciones de cada miembro y las optimiza. Por

eso, la capacitación del personal sobre los aspectos comunicativos comunes de la empresa con sus públicos y de las distintas áreas entre sí dinamizan el funcionamiento de las organizaciones”(Contreras B., 2006, p. 43).

1.3. COMUNICACIÓN INTERNA

“La Comunicación Interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo”(Capriotti, 1998, p.1)

La cita resume expresamente lo esencial de la Comunicación Interna (CI); básicamente su finalidad es mantener a la organización informada de lo que ocurre al interior de ella, compartir las noticias de intereses, procedimientos, cambios, formalidades, ascensos, procesos, incorporaciones y lo que ocurre en el mundo laboral, lo relacionado a los trabajadores como grupo de colaboradores y la alta dirección como órgano de gobierno.

La Comunicación Interna mantiene la información al día, comprendida y compartida entre todos los miembros de la organización, para ello pone en práctica la bidireccionalidad y transversalidad. “Es el proceso intercomunicacional que se realiza al interior de las organizaciones a través de distintas formas y niveles, cuyos contenidos contribuyen al logro de sus objetivos y metas planteados”(Antezana, 2018).

Según Ramos (2012) La Comunicación Interna se practica en tres flujos: ascendente, descendente y horizontal; de tal manera que la comunicación sea efectiva en toda la estructura de la organización.

El autor describe cada flujo, en el flujo ascendente, la Comunicación es propiciada por los trabajadores hacia los mandos superiores, sin embargo, el modo de hacerlo está definida por la alta dirección. Aquí, Ramos señala la limitación de la verticalidad jerárquica.

En el flujo descendente, la Comunicación sigue siendo vertical, pero parte desde la alta dirección para emitir disposiciones o instrucciones para que los trabajadores sepan sus funciones y cómo realizarlas.

Finaliza con el flujo de la horizontalidad, definiendo que la comunicación se practica entre miembros de la misma jerarquía, con mayor igualdad y empatía.

Por intermedio de estos tres flujos, los miembros de una organización conocen y hacen suyos los principios y valores institucionales de la compañía. Definen su rol y su aporte en logro de los objetivos organizacionales. Adquieren un sentido de pertenencia y adhesión, solo si tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y porqué y para qué la compañía adopta ciertas decisiones y traza objetivos específicos. (Cuervo, 2009)

1.3.1. CLAVES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

(Tessi, 2003) señala que las claves de la Comunicación Interna se basan en plantear las cuestiones de indagación básica como: qué comunicar, dónde comunicar, a quién comunicar, quién comunica, cómo comunicar y cuándo comunicar lo que ocurre en la organización.

¿Qué comunicar? Se trata de la elaboración del mensaje, cómo comunicarlo a través de campañas informativas, publicitarias, de sensibilización ¿Dónde comunicar? Referido a los soportes digitales, impresos, radiales o visuales. ¿Cuándo comunicar? Determinado por Flujogramas temporales, cronogramas y fechas acorde a la Cultura de la organización ¿A quiénes comunicar? Determinado por los públicos objetivos y subobjetivos. (Tessi, 2003)

1.3.2. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

Los principios de la Comunicación Interna refuerzan la importancia de este tipo de comunicación dentro de la organización. (Villafañe, 2011) propone cinco principios que toda dirección de comunicación debe tener en cuenta:

- La primera es distinguir entre información y comunicación: la comunicación persigue el cambio de actitudes dentro de la organización, y eso se logra en la relación de las personas para comunicarse, mientras que la información carece de intercambio de mensajes, bidireccionalidad e interrelaciones.

- La actitud proactiva de la alta dirección: Dependerá de la alta dirección, el impulso que la organización pueda tener a través de la Comunicación Interna.
- Proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la Comunicación Interna: los trabajadores de la organización proyectan la imagen de la empresa en su entorno de influencia.
- Garantizar la coherencia entre la Comunicación Interna y Externa: La información y la Comunicación Externa debe mantener el mismo mensaje de la Comunicación Interna de manera coherente.
- Revalorizar la Comunicación Interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía: la organización debe ser capaz de interesarse por las familias de los empleados, de la sociedad con algunas revistas, boletines sobre el quehacer de la misma. (Villafañe, 2011, p. 303)

En cuanto a los objetivos de la Comunicación Interna, (Villafañe, 2011) enumera los más comunes o vitales para los programas de la empresa:

- Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica: integrar a los empleados, fortaleciendo el sentido de pertenencia introduciendo los valores y cultura corporativa.

- Proyectar una imagen positiva: “Los empleados de una gran compañía pueden ser un ejército de termitas a la hora de destruir su reputación corporativa o todo lo contrario” (Villafañe, 2011, p. 304) la imagen que los empleados proyecten de la empresa va a depender de la imagen que ellos tengan de la misma, según como se haya efectuado la práctica de la Comunicación Interna.

- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal: comunicar lo que sucede en la organización.

- Implicar al personal en el proyecto de la empresa: hacer conocer al empleado de qué manera contribuye al logro de los objetivos de la empresa, de tal manera que sienta que es importante para la organización.

- Consolidar un estilo de dirección: que sea armónico para los involucrados.

- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno. (Villafañe, 2011)

1.3.3. INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

Villafañe (2011) también propone los instrumentos más resaltantes para la Comunicación Interna que toda organización debería tener. Se destacan doce, a continuación, se detallan:

- **Manual de acogida:** es parte del ritual de bienvenida y sirve para incorporar a los nuevos colaboradores a la empresa. En este manual conocerá la filosofía y valores de la empresa y su organización.

- **Cartas del presidente:** aquellos documentos que el alto mando de la dirección envía a los colaboradores por motivos especiales como un ascenso, reconocimientos, felicitaciones o despedida por motivos de jubilación. Se da de manera personalizada.

- **Módulos de formación:** sirven para difundir la identidad y valores institucionales o capacitaciones laborales.

- **Manual de procedimientos:** favorece el desempeño y operatividad organizacional de acuerdo a las áreas de trabajo y funciones.

- **Periódico electrónico:** debería distribuirse a través del internet de manera diaria, con contenidos variados pero importantes para la organización.

- **Videorevista de la empresa:** la finalidad es que la familia de los trabajadores conozca lo que hacen. Esta publicación puede ser cada cuatro meses contando información importante lograda por la empresa y que es necesario conocer.(Villafañe, 2011)

- **Línea directa:** conocido como el anexo telefónico para agilizar coordinaciones y enviar mensajes de manera inmediata que faciliten las labores del personal.

- **Notas de obligada respuesta:** mensajes que pueden enviarse a través del correo institucional que deben ser respondidos para satisfacción de la demanda informativa.

- **Reuniones de integración:** pueden ser trimestrales y permiten fortalecer el sentido de pertenencia y permite la integración del personal con actividades extralaborales de distracción y disfrute.

- **Reuniones de trabajo:** son dirigidas por los directivos de primer nivel con la finalidad de dirigir objetivos de trabajo en determinados plazos y transparentar la información.

- **Las reuniones de equipo:** no son planteadas directamente por funcionarios sino por miembros de interáreas con el objetivo de exponer sus dudas, inquietudes, consultas. Generalmente, los acuerdos son planteados a la oficina de Comunicación Interna para tomar acción.

- **Grupos de mejora:** su función es analizar situaciones y problemas concretos encontrados en el trabajo cotidiano y proponer soluciones igualmente concretas.
(Villafañe, 2011)

1.3.4. COMUNICACIÓN INTERNA 360°

Para un mensaje eficaz y con resultados eficientes, debe darse la comunicación integral, abarcar la amplitud de la esfera laboral. En ocasiones, se considera que el grupo humano de colaboradores es un público sumiso y ajeno a las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa, cuando es todo lo contrario. Al caer en este error, se origina un desvío de la imagen de la empresa, la cual es percibida por su público externo(Cuervo, 2009).

En el 2009, Cuervo aplicó el concepto que la Comunicación Interna de 360° abarca una comunicación integral; para ello, los canales de Comunicación Interna reúnen características de diversificación y globalidad, de acuerdo a sus integrantes.

Asimismo, dicho autor determina que la Comunicación Interna amerita de una planificación estratégica y establece pasos. Primero, identificar las oportunidades y medios que los empleados consumen, donde reciben o pueden recibir o acceder a mensajes externos de la organización; Segundo, este diagnóstico permitirá diseñar los canales y mensajes de comunicación interna acorde a la imagen visual y el discurso institucional.

“En este marco se hace imprescindible para quien planifica la comunicación interna identificar por un lado las distintas oportunidades y medios a los que los empleados están expuestos y en los cuales reciben o pueden recibir mensajes externos de la compañía; por otro lado, esa información será valiosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global”(Cuervo, 2009, p. 3)

1.3.5. COMUNICACIÓN INTERNA 3.0

Esta conceptualización de la comunicación implica tres escenarios de acciones y comportamientos. Aplica el interés en tres dimensiones: la dimensión masiva, que es la emisión de mensajes a toda la organización, la dimensión interpersonal, aquella que nace en los equipos de trabajo, áreas y niveles de la comunidad laboral y la dimensión intrapersonal, donde nace la palabra pensada. (Cuervo, 2009)

En el 2017, Tessi afirmó lo siguiente:

“La gestión 3.0 suma la dimensión intrapersonal de la Comunicación Interna, integrando la palabra pensada. En este tercer nivel ya no solo se gestiona lo que se escribe y se dice en la empresa, sino también lo que no se dice. Esta forma más avanzada de gestión (3.0) sabe que la palabra escrita, oral y pensada son formas de crear realidades en la organización (principio básico de la Ontología del Lenguaje).

Los diagnósticos integrados, aplicados en la gestión 2.0, escuchan lo que los empleados no dicen. Luego, las intervenciones 3.0 trabajan con esos indicadores integrados, logrando mejoras de fondo que las otras formas de gestión no pueden”. (párr. 9)

Con la comunicación 3.0, se deduce lo siguiente: “Pensar antes de hablar, hablar antes de escribir y escribir para comunicar”. (1ª Primero adentro, s.f. párr. 3)

Es una lógica que implica el nivel intrínseco, interior y personal del ser humano como elemento fundamental de la organización, cuando es importante conocer sus expectativas y lo que espera de la institución para sentirse integrado. Muchas veces es mejor generar un acercamiento con los públicos para que la organización practique la fidelidad del mensaje con precisión absoluta y reducción del ruido. (Tessi, 2017)

1.3.6. COMUNICACIÓN INTERNA 4.0

La reciente época de pandemia y postpandemia exigió a las empresas a incorporar nuevos canales de comunicación interna al adoptar el trabajo remoto. En esta fase, se demuestra que la Comunicación interna no debe resistirse al cambio, al contrario, su efectividad está acorde a las nuevas demandas de la digitalización, innovación y tecnología.

Otros autores (Omilion-Hodges & Bake, como se citó en Miquel-Segarra & Aced, 2018) manifiestan que el uso de las herramientas digitales y redes sociales como Facebook, Whatsapp, Youtube, facilitan la recolección de datos, permite conocer los temas y situaciones importantes que los públicos internos siguen o buscan en las redes sociales para interactuar.

(Miquel-Segarra & Aced, 2018) menciona además que las aplicaciones como Whastapp, Messenger, Telegram incluyen el acceso a la cámara y al micrófono lo que permite las videollamadas y la comunicación cara a cara salvando cierta distancia y no limita la bidireccionalidad.

Las reuniones de trabajo de la oficina se actualizaron con el uso de las plataformas Zoom, Meet, Teams y otros, que permitieron el acercamiento y la interacción entre los equipos de trabajo de manera diaria o programada, manteniendo así la comunicación bidireccional de la organización, reforzando la permanencia del equipo ante una época de incertidumbre laboral y resguardando cierto compromiso con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, la exhibición de los contenidos publicados en las redes sociales trajo consigo también ciertas desventajas, ya que los desacuerdos, discrepancias, reclamos o quejas de los empleados fueron expuestas en redes sociales y no solo a los integrantes de la empresa sino en modo público. Ante esto, las redes sociales no se pueden controlar silenciando o restringiendo la publicación de algunos posts o comentarios, ya que reflejaría cierta verticalidad y autoritarismo dentro de la empresa, lo cual se contrapone con la bidireccionalidad de la comunicación y la libertad de prensa. Por el contrario, demandaban nuevas etapas de diálogo y negociación. (Aced & Miquel, 2021)

Otra notoriedad que las redes sociales revelaron fue la interrelación entre distintos niveles jerárquicos, la interacción en redes, a través de comentarios, chats grupales y reacciones con emoticones, rompieron la barrera de la comunicación ascendente acercando a distintos grupos.

1.3.7. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 3.0 Y 4.0

Recientemente en el 2022, se desarrolló la V edición de los Premios Dircom Ramón del Corral (España), un evento que distinguió y reconoció la práctica de algunas empresas por mejorar sus acciones en la comunicación interna involucrando herramientas digitales que incrementen la integración e interacción de sus empleados.

En una muestra de 118 directivos de Comunicación Interna en sus organizaciones, se concluyó en algunas tendencias sobre el uso de herramientas de comunicación. Algunos de los participantes distinguen entre sus principales herramientas al correo electrónico y a las herramientas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), como la intranet corporativa, las redes sociales internas, las cuales les permiten alcanzar sus objetivos de Comunicación Interna. (Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, 2022)

No obstante, la practicidad de estas herramientas no desplaza la importancia y prevalencia de las herramientas tradicionales, como los eventos presenciales que fomentan y fortalecen las relaciones interpersonales.(Aced & Miquel, 2021)

Precisamente, Cuervo (2018) aportaba notoriedad al uso de los canales y medios de Comunicación Interna, tradicionales. El canal es en el cual se emite el mensaje hacia las audiencias y escoge el medio adecuado para hacerlo. Existen entre los más frecuentes los medios digitales, medios escritos, medios audiovisuales, medios orales y medios gráficos.

Volviendo a la digitalización en la Comunicación Interna, algunas empresas han decidido innovar con aplicaciones propias o privadas.

“SMART CORNER es el espacio creado para acompañar a los colaboradores en el proceso, que fomenta la participación y aporta información continua y transparente. Alojado en la intranet de AXA, se concibió como un ecosistema de comunicación híbrido en el que compartir best practices, acceder al modelo y principios del trabajo inteligente en AXA y a todas las herramientas necesarias.”(2022, párr. 7)

La empresa de tecnología Snoop Consulting, incorporó la aplicación Workplace, que conecta distintos niveles de la organización y transmite reuniones en streaming, también el uso del whatsapp, muy utilizada para coordinar reuniones, seguimientos administrativos, tareas laborales, recomendaciones y el envío de mensajes de audio.(Pinoargote, n.d.)

“La transformación digital ya no es una alternativa para las empresas, es una condición necesaria para sobrevivir en el nuevo entorno de negocios actual. Las organizaciones ya han caído en cuenta de ello y se encuentran buscando un equilibrio necesario entre lo tecnológico (lo digital) y lo “humano””(Pinoargote, n.d., párr. 15)

En el Perú, se formalizó la incorporación de la herramienta de Microsoft 365, Yammer, en el Plan de Comunicación interna 2022 de la Autoridad Portuaria Nacional. (Autoridad Portuaria Nacional, 2022)

Frente a estos dos panoramas de lo tradicional y las nuevas opciones, hay algo en común que también perdura. La medición de las herramientas utilizadas y el análisis de los resultados de las acciones comunicativas propuestas, con la finalidad de comprobar su efectividad.

1.4. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

“Comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos" (Tironi E. y Cavallo A., n.d., p. 3)

Según Tironi y Carvallo, la Comunicación Estratégica tiene un propósito definido que es orientar la comunicación de la organización en función a sus intereses u objetivos de tal manera que mejore la percepción en sus entornos. Todas las organizaciones mantienen competencias entre sí y se esfuerzan por convertir sus vínculos sociales en ventajas competitivas gracias a la comunicación y sus estrategias.

Para los autores, la finalidad de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de la organización en una imagen que genere confianza en su entorno y logre la adhesión del público, dicho de otro modo, se encamina a lograr el posicionamiento de la organización.

En esta ruta de lograr el posicionamiento, es necesario definir estrategias comunicativas que permitan hacer frente a ciertas desavenencias que puedan presentarse. Tironi y Cavallo conscientes de ello, detallan que “la Comunicación Estratégica actúa para reunir y gestionar el prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual” (n.d., p. 9).

Diferentes especialistas de la Comunicación coinciden que la Comunicación Estratégica se orienta al logro de objetivos, Carrillo (2014) amplía este concepto y define lo siguiente: “la comunicación estratégica se entiende dentro de la comunicación empresarial y organizacional, pudiendo estar cercana a lo que se ha venido llamando comunicación integral o global, como forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.” (2014, p. 2)

Asimismo, añade, que el logro de esos objetivos demandará de las decisiones que hay que tomar en esa dirección dentro de los plazos establecidos.

Por su parte, Garrido(2017), dice que para establecer una Comunicación Estratégica en la organización y lograr sus objetivos, debe tenerse en cuenta tres componentes de planeación estratégica al interior de ésta: el primer componente está vinculado a la gestión y

administración con la posibilidad de inversión, el segundo componente es la existencia de un área responsable de la Comunicación Estratégica y el tercer componente es la existencia de profesionales capacitados y con experiencia en gestionar la comunicación de una organización cautelando sus intereses.

Desde antes, se ha resaltado la importancia de implantar la Comunicación Estratégica en la organización. En el 2015, Galarza et al., señalan que es importante porque las estrategias comunicativas refuerzan la identidad y la cultura corporativa representadas en la marca y el posicionamiento de la organización, conecta con más facilidad con los “stakeholders (usuarios/clientes reales, potenciales y aspiracionales), y se establecen relaciones a largo plazo.

Scheinsohn, (2009) añade que la Comunicación Estratégica crea la integración de todas las tácticas de la comunicación en la organización, desde: las relaciones públicas, la publicidad, la promoción, el departamento de prensa, la comunicación interna y externa, integrando o valiéndose de todos los medios necesarios para su fin.

Sin embargo, de acuerdo al enfoque de la monografía, se abarca desde el punto de vista interno de la organización, enfocándose en su desarrollo organizacional que comprende “descubrir, sistematizar, formalizar y actualizar la cultura interna que forma la identidad de una organización” (Tironi E. y Cavallo A., n.d., p. 9)

Si se pretende lograr el desarrollo de la organización, debe tenerse en cuenta los procesos mencionados como la gestión de la Cultura interna y la identidad de la organización, poniendo en práctica la Comunicación Estratégica, que según Tironi y Carvalli (s.f.), tendría el siguiente planteamiento:

1. Diseminar la identidad de la organización a través de la Comunicación Interna.
2. Potenciar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos o señales capaces de ser comunicados, de manera estratégica y sistemática, a los públicos externos relevantes.

Por su parte, Carrillo (2014) sostiene “el esfuerzo de gestión de la comunicación que hay que realizar a largo plazo, en el entorno de una organización, para conseguir que la relación con todos los públicos de interés vinculados a ella contribuya a sumar beneficios, en la línea de alcanzar los objetivos marcados en base a la visión y misión de la estrategia global de la empresa. La consecución de tales objetivos pondrá en marcha un mecanismo de acciones tácticas que se desdoblarán en planes de acción de comunicación, con una temporalidad definida, para el logro de los objetivos marcados a priori.”(p. 7)

En su aporte, (Garrido, 2017)menciona que, al enfocarse en los activos intangibles de la empresa, siendo lo más importante para toda organización, amerita que haya un profesional plenamente capacitado a cargo de esa gestión.

“La gestión de los activos intangibles por medio de la comunicación estratégica, necesita la profesionalidad de un responsable que, siendo capaz de asumir el nuevo contexto, desarrolle la tarea fundamental de integrar la comunicación en la consecución de la estrategia general de la compañía.”(Carrillo Durán, 2014, p. 8) Lo que motiva a desarrollar más adelante la importancia del director de comunicación dentro de la organización, como responsable de gestionarla en todos sus niveles.

Sin embargo, ¿qué es la estrategia y como se vincula con la comunicación y el posicionamiento? Según la Real Academia Española (RAE), define a la estrategia como un proceso que es regulable y es un conjunto de reglas que en cada momento persiguen una decisión óptima. (Real Academia Española, 2022b)

En un plano competitivo, “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”(Porter, 2008, p. 6)

“El término estrategia debe enmarcarse en el concepto de “pensamiento estratégico” como la forma de aunar los objetivos a alcanzar, en el largo plazo, y la toma de decisiones que se deben tomar anticipadamente, previendo futuros escenarios y las posibles amenazas del entorno.” (Carrillo Durán, 2014, p. 4)

Salas (2011) menciona que la estrategia en comunicación se entiende como “un plan o pauta que integra los objetivos, políticas y acciones de una organización, al definir quién es la empresa, lo que ofrece y sus valores. También, es conceptualizada como la suma de las tácticas y estas, como la suma de las decisiones singulares”(p. 236)

Garrido (2017) propone algunas definiciones comunes de la Comunicación Estratégica, entre ellas:

- La estrategia será un patrón de decisiones.
- Es un elemento de determinación de objetivos a largo plazo.
- La estrategia se convierte además en un selector de negocios de la organización, una especie de paradigma que imprime un avanzar a la empresa en el que ella escoge y opta por ciertos espacios y nichos de mercados actuales y mercados (...) a futuro.
- Es la búsqueda para lograr una ventaja sostenible en el largo plazo, respondiendo a sus posibilidades y las señales del entorno.
- La estrategia está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad propuesta.(p. 6)

1.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:

- Articula todas las comunicaciones de la organización.

Según (Scheinsohn, 2009b), una de las características de la Comunicación Estratégica es que procura articular todas las comunicaciones tácticas de la organización, enfocadas a un único fin.

Dentro de las comunicaciones de nivel táctico, menciona las siguientes: la publicidad, la promoción, el sponsoring, las relaciones públicas, la difusión periodística el lobbyng, la comunicación interna, entre otros, “que comprenden tareas de índole operacional”(Scheinsohn, 2009b, p. 13).

- Pertenece a la alta dirección de la organización: Scheinsohn (2009b), dice que “la gestión de la Comunicación Estratégica dentro de la alta dirección de la organización”.(p. 12)

Costa (2011) coincide en que la comunicación estratégica y su estrategia deben partir desde la alta dirección, por su carácter transversal. “La Comunicación es transversal e irriga toda la organización, igual como el sistema nervioso, entonces la Dirección de Comunicación debe estar arriba en el nivel preciso entre la Presidencia o la Dirección General (de las que dependerá)(p. 103)

- La Comunicación Estratégica a está a cargo del Dircom.
“El cargo de director de Comunicación o “Dircom” destinado a un ejecutivo de primera línea que tiene la responsabilidad de delinear, administrar y controlar la estrategia comunicacional a la que nos referimos”.(Carrillo Durán, 2014, p. 8)

- Posee un Plan estratégico: Carrillo (2011), determina la creación de un Plan estratégico con plazos de ejecución, que “se encamina hacia una comunicación organizacional integrada con el proceso estratégico de cada entidad, basada en la investigación, el entorno; con objetivos medibles a largo plazo, enfocada en sus públicos y sus relaciones. Un ser relacional, “aspiracional” y creativo, fundamental para ser competitivos”.(p. 10)

- La Comunicación Estratégica se planifica: investigar, medir, planificar y evaluar. “La preocupación es el posicionamiento con base en la investigación, en objetivos y cursos de acción competitivos, que establezcan relaciones de beneficio mutuo entre los diferentes públicos o stakeholders y las organizaciones, y creen ventajas sustentables sobre la competencia”.(Salas Forero, 2011, p. 12)

Para complementar estas características, cito a Garrido (2004, como se citó en Salas Forero, 2011) , quien resumió algunas definiciones para determinar 6 características de la estrategia aplicada a la Comunicación:

- Es esencialmente directriz y teórica
- Tiene carácter normativo y unificador
- Induce al pensamiento a largo plazo
- Define responsabilidades y propósitos a todo nivel.
- Genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes
- Unifica recursos en relación con objetivos. (2011, p. 5)

1.4.2. DIGITALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

En este segmento, se incluye al desarrollo de la inteligencia artificial en la automatización de los procesos de comunicación de la organización, para conseguir el interés del público, facilitando el acceso y motivando su participación interactiva de cliente – empresa, como objetivo de fidelización de la comunicación estratégica.

La digitalización de la comunicación, la creación de aplicaciones, plataformas y estilos de vida demandan la creación de estrategias actuales, según (Altamirano et al., 2021), la incorporación de los denominados “influencers” en las campañas comerciales, informativas, promocionales, es una de las estrategias con mejores resultados pues logran un mayor alcance de audiencia en menos tiempo, a menor costo que con otros medios más tradicionales, y más visibilidad.

El impacto de las redes sociales, los consumidores que son prosumidores y nativos digitales facilitan y demandan creaciones de contenido dinámico, conciso y ágil. La manera de compartir es inmediata gracias a que las redes incorporan contenido multimedia fácilmente compartido en WhatsApp, Telegram; plataformas como Netflix, Amazon, HBO venden contenido audiovisual y adaptan a sus medios compartir sus productos vía redes sociales.

En el caso de los influencers se convierten en herramienta publicitaria a cargo del anunciante para reforzar el nivel de persuasión de su marca, en base a una publicidad testimonial de

preferencia o consumo, a través de sus cuentas oficiales o cuentas del anunciante. En algunas ocasiones, unboxing, canje, sorteo, o recomiendan el producto o servicio. (Sosa, 2021)

1.4.3. HERRAMIENTAS DIGITALES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Hoy en día el consumo de la información es a través de canales digitales y la inmediatez es una exigencia que todos los individuos practican, recientemente el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI) reportó con cifras oficiales que el teléfono móvil es el principal instrumento de acceso a Internet.

“De enero a marzo del 2022, el 66,7% de la población de 6 y más años de edad que se conecta a Internet lo hizo desde un teléfono móvil; el 19,2% desde el hogar y teléfono móvil; el 5,6% solo desde el hogar; el 3,3% desde el hogar, trabajo y teléfono móvil”(Instituto Nacional de Estadística e Información, 2022, p. 1)

A través del todos podemos acceder en busca de información a nuestro alcance o comunicarse al instante e interactuar.

“Estas condiciones obligan a todas las organizaciones a reestructurar sus departamentos de comunicación, redefinir estrategias y reorientar acciones, para conseguir mejores resultados; incluso los medios tradicionales se ven abocados a generar una nueva forma de llegar e

interactuar con sus audiencias, para no quedarse al margen de la nueva realidad.”(Granda Tandazo et al., 2016, p. 214)

LA WEB 2.0

La Web ha permitido que cualquier persona o entidad pueda gestionarla como una herramienta de trabajo y de comunicación; por ejemplo, con la creación de los conocidos blogs, desplaza a otros medios de comunicación existentes.(Granda Tandazo et al., 2016)

Desde el punto de vista de las organizaciones, la forma de difundir información o publicidad ha cambiado radicalmente, ahora la Web 2.0 permite interactuar con visitas y comentarios y es capaz de establecer temas como tendencias hacia una postura social positiva o negativa.

Las instituciones gestionan cada vez los portales institucionales como medios de transmitir y actualizar información a sus públicos.

LAS REDES SOCIALES

Con la inmediatez y la cercanía del celular, el consumo de las redes sociales es a diario. El usuario no solo consume, sino que interactúa y crea contenido. “En la comunicación digital, surge la figura del “prosumidor”, un internauta creativo, creador de su propia información. Si antes las organizaciones colgaban su información, en la Web de hoy son los usuarios los que

realizan esta actividad, sobre todo por medio de las redes sociales.”(Granda Tandazo et al., 2016, p. 6)

Las empresas no sólo cuentan con un portal institucional sino cada vez más gestionan su presencia en redes sociales para generar cercanía con sus públicos.

“La mayoría de aplicaciones para móvil utilizadas por los departamentos de comunicación pasan por la utilización de Internet a través de este soporte: utilización de las redes sociales a través del móvil (Twitter, Facebook, Blogger, Whatsapp), e-mailings que llegan a tu conexión de Internet para móvil” (Solís & Sánchez, 2017, p. 48)

Entonces, llegar a los públicos y conocer sus percepciones no es difícil sino dinámica y rápida, con la presencia en redes, la empresa y/o la marca debe estar al día en la generación de contenido para que sea ubicable.

“Desde el punto de vista de la audiencia, muchos internautas, utilizan las redes sociales, en algunos casos, sin saber el verdadero concepto de la tecnología que usan. Pero cada vez más descubren que pueden crear diferentes tipos de contenidos. Y los periodistas deben ser los primeros en conocer los entresijos de los nuevos entornos que encierran MySpace, Tuenti, Hi5 o Facebook, aplicaciones con las que la nueva audiencia interactúa a diario”(Vivar, 2009, p. 5)

1.4.4. MODELOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Los modelos de la Comunicación Estratégica en la empresa han nacido de una reestructuración de los modelos de Relaciones Públicas. “John E. Marston, en su libro pionero Relaciones públicas modernas, estableció la fórmula investigación, acción, comunicación y evaluación (IACE), como elementos fundamentales para la puesta en marcha de un programa de relaciones públicas” (Salas Forero, 2011, p. 7)

El modelo denominado ROPE, que en español significa: investigación, objetivos medibles, planeación y evaluación, todavía se usa en relaciones públicas, y se puede aplicar como un proceso importante en comunicación estratégica, al indicar la importancia de escuchar a nuestros públicos, por medio de una primera etapa de investigación(Salas Forero, 2011).

Existen otros modelos teóricos de la gestión de la comunicación estratégica, Enrique (2007) cita tres modelos en su investigación de tesis doctoral “La Comunicación empresarial en situaciones de crisis”.

- El Modelo Cebolla propuesto por Pauchant y Mitroff (1992).

El Modelo Cebolla hace referencia a que está compuesta de varias capas y ésta a su vez ordenadas por niveles disciplinarios. En el primer nivel Pauchant y Mitroff (1992) establece que la psicología tiene un campo de acción al estudiar las actitudes de los individuos dentro de la organización y el asumir sus roles como tales.

“Respuestas emocionales formadas por los directivos de la empresa (...) es decir, los mecanismos de defensa que se implementan desde la propia empresa para hacer frente a la crisis. Los autores creen que la empresa que está preparada para la crisis siempre actuará con responsabilidad, lo cual no ocurre con la empresa que no lo está, tendiendo a culpabilizar a otros por la situación crítica acontecida”(Mitroff, 1997, como se citó en Enrique, 2007, p. 146)

El segundo nivel corresponde a la gestión de la cultura organizacional desde el estudio de la Sociología y la Antropología, en el nivel 3 sitúa la Teoría de la organización y en el nivel 4 la estrategia de la gestión de la organización.

- El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra (1996).

Este modelo se enfoca en la gestión del público de la organización involucrados en la gestión de crisis.(Enrique, 2007)

- El Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero (1998)

En esta concepción Herrero (1998) establece que una organización puede ser afectada o desencadenar una crisis con su público interno o externo partiendo de crisis que pueden ser evitables, si estas crisis competen directamente a la empresa y hubo la posibilidad de prevenir su origen.

En el caso de las crisis no evitables las relaciona indirectamente a aquellos factores externos a la empresa pero que puede perjudicar sus públicos como los fenómenos

naturales o catástrofes, frente a las cuales no puede gestionar la comunicación para concluir la crisis, pero sí como muro de contención. (Enrique, 2007)

Por su parte, Villafañe (2011) menciona el Plan Estratégico de la Imagen Corporativa, la cual se enfoca en formular la visión estratégica de la empresa, conocer el perfil de su imagen actual, definir el posicionamiento estratégico más idóneo para su proyecto empresarial y así establecer la estrategia de comunicación.

La comunicación estratégica se va a plantear en función a la naturaleza de la empresa, organización o institución y acorde a sus directrices para ello es importante conocer cuál es la visión estratégica.

“la visión es una declaración genérica del proyecto empresarial, la cual desarrolla y llena de sentido la formulación de objetivos operativos muy concretos que encuentran su expresión en la política funcional de la organización y en la expresión de sus políticas formales las cuales se orientan a la construcción de su imagen corporativa y entre las que la comunicación ocupa un papel sobresaliente”(Villafañe, 2011, p. 100)

CAPÍTULO II
ORGANIZACIONES Y CRISIS

2.1 LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se definen como el conjunto de personas que se reúnen, trabajan o cooperan en función a objetivos que a todos les interesa, objetivos comunes que la organización pretende conseguir; pero el interés que motiva a los empleados, es muy particular. (Morales, 2019)

La organización es un sistema abierto que busca realizar una visión en el marco de su supervivencia y crecimiento en el largo plazo, lo cual se desglosa en objetivos estratégicos que deben alcanzarse. En este ámbito alguien debe realizar la conducción de los recursos, en especial el talento humano, tarea que corresponde al cuerpo de dirección. (Morales, comunicación personal, 19 de julio de 2020).

Morales (2019) desarrolla el rol del directivo de la Organización, en base a las siguientes funciones:

- Establece el planteamiento teleológico: visión, objetivos y metas.
- Diseña la estructura organizacional.
- Aplica el liderazgo gerencial y corporativo
- Formula el modelo de negocio y la estrategia como forma de adaptación al entorno mediante la explotación y la exploración
- Desarrollar las capacidades en los directivos y colaboradores.
- Diseña el modelo de gestión apropiado.

- Implanta una cultura organizacional alineada al direccionamiento estratégico.
- Realiza un seguimiento, control y evaluación al desempeño de la organización.(p. 7)

El ejercicio de estas funciones está a cargo de un grupo humano, responsable de un área en la organización; entonces, se infiere que la organización y administración dispone de un orden y etapas de procedimientos con el fin de obtener un rendimiento mayor.

2.1.1 TEORÍAS DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La Real Academia Española (RAE) define una teoría como el conjunto “Hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella”, y como una “serie de las leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos” (2022a).

Una de las primeras teorías a desarrollar, es la Teoría del Desarrollo Organizacional, que surgió en la década del 60 y fue postulada por Richard Beckhard, científico estadounidense, quien la definió como el esfuerzo planteado por la organización desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional. Básicamente, esta teoría involucra postulados de carácter humano relacionista, se enfoca en procesos y mediciones del comportamiento. La teoría vincula el campo de la Psicología y la Administración del recurso humano. (Ortiz et al., 2021)

Todo esta observación e interrelación, se da en la convivencia laboral, mediante patrones de comunicación, normas, valores, toma de decisiones y reglas básica de convivencia y comportamiento, que integran las relaciones interpersonales en un solo propósito. (Ortiz et al., 2021)

“El desarrollo organizacional se encarga de analizar el funcionamiento y efectividad de las relaciones humanas de los individuos dentro de una organización, con distintos factores que influyen en la efectividad del trabajador. Factores como las relaciones humanas dónde las relaciones que tenga el trabajador con personas de su mismo ambiente laboral fuera de su ámbito laboral, puede influir de manera positiva o negativa”(Ortiz et al., 2021, p. 7)

El desarrollo organizacional trae consigo estrategias de conocimientos de fortalezas, debilidades y oportunidades dentro de un grupo humano, regula coordinaciones y actividades a realizar. Su propósito es aprovechar de la mejor manera los recursos técnicos y humanos, con la finalidad de alcanzar metas y objetivos de la organización.

La interrelación que promueve el desarrollo organizacional crea un clima organizacional, con la manera en la que un colaborador percibe su trabajo, su rendimiento o productividad. Aborda problemas de comunicación, conflicto entre grupos, incluso el destino que puede tomar la empresa, dependiendo de la satisfacción de los requerimientos del personal, como se citó en párrafos anteriores. (Garcia, n.d.)

La convergencia de estos comportamientos cimienta algunos valores centrales:

- Colaboración, búsqueda de la excelencia, Trabajo en equipo, Búsqueda del crecimiento constante, Independencia e interdependencia, Libertad, Responsabilidad Confianza, Calidad de vida y Autenticidad. (Canal Desarrollo Organizacional, 2021)

Asimismo, la descripción de estos valores y la estructura de la organización fortalece los objetivos del desarrollo organizacional, siendo algunos de ellos: diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias, establecer un clima de confianza, buscar fuentes de energía, analizar demandas, oportunidades, cambios y desafíos del medio externo.

2.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Determinar los tipos de organizaciones es un espectro amplio que va depender de la definición de ciertos contextos; pero principalmente se definen en dos tipos: Formal e Informal.

- **LA ORGANIZACIÓN FORMAL:** Define, normas, estructuras jerárquicas formales para el establecimiento de normas que permitan el logro de sus objetivos, y con ello, asigna funciones, tareas y responsabilidades a sus áreas y componentes.

Esta organización demanda de funciones y responsabilidades de cada unidad que conlleven al cumplimiento de los objetivos. (Canal Economía desde casa, 2021)

Algunas características de la organización formal es el establecimiento de un conjunto de reglas, normas, políticas y procedimiento definidos por la alta dirección para su operatividad, la existencia diferenciada de un status simbólico a través de relaciones de autoridad, niveles jerárquico y división de departamentos de trabajo con funciones definidas, integrado por trabajadores con deberes, derechos y límites definidos dentro de la organización; y entre sus políticas, el establecimiento de la meritocracia, el ascenso y la promoción laboral depende del esfuerzo y cumplimiento de objetivos de cada individuo. (Galarza et al., 2015)

Los beneficios de este tipo de organización es que traza objetivos por cumplir, existe una clara división del trabajo y las relaciones interpersonales, las promociones internas están definidas por el cumplimiento de los compromisos de los trabajadores, reduciendo así, la tasa de rotación y ausentismo de los trabajadores. Además, evita la duplicidad de funciones. (Gestion.Org, n.d.)

- **LA ORGANIZACIÓN INFORMAL:** Este tipo de organización surge a partir de la relación formal como parte de la interrelación de los individuos que refuerzan relaciones por afinidad. Algunas características de este tipo de organización, es el surgimiento de las relaciones amistosas o antagonistas, disposición a la colaboración espontánea, producto de los intereses en común que los unen.(Canal Economía desde casa, 2021)

2.3 CULTURA CORPORATIVA COMO COMPONENTE DE LA ORGANIZACIÓN

Villafañe(2002) es uno de los autores representativos del estudio de la Cultura Corporativa, quien, entre sus postulados, afirma que la Cultura Corporativa es una Psique corporativa, como representación de la naturaleza humana a través de los comportamientos, actitudes, valores, creencias, presunciones, rituales, costumbres, que se manifiestan expresamente, y otros implícitamente.

A su vez, esta cultura representa la construcción social de la identidad de la organización. Entendida como el conjunto de personas construyen significados y le otorga un sentido particular. Aporta una identidad a la organización relacionada con la naturaleza humana de las manifestaciones grupales de los grupos humanos insertos en una organización.

Como componentes de la Cultura Corporativa, Villafañe (2002), incluye: La identidad corporativa, el sistema de valores corporativos y la unidad estratégica. Estas tres dimensiones abarcan las acciones de la organización: Ser, pensar y hacer, como una analogía de las conductas humanas.

También añade el grado de cohesión y valores compartidos define la cultura de la organización, que se logra a través de climas internos con las motivaciones, incentivos y reconocimientos del grupo humano. La gestión de la Comunicación Interna, su reforzamiento y aplicación, será una pieza clave para asentar la Cultura Corporativa dentro de una organización.

2.4 FUNCIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA

(Villafañe, n.d.) destaca cuatro funciones de la Cultura Corporativa, entre ellas:

- Construcción de la identidad corporativa: comprende los valores corporativos, permite la diferenciación de otras organizaciones, genera consenso sobre su misión y fortaleciendo su visión.
- Cohesión de la organización: es la conexión y unión de su público interno, se logra identificando a cada uno de sus miembros, creando un sentido de pertenencia y orgullo corporativo.
- Implicación del público interno: promueve los valores personales con los valores de la empresa como la disciplina, responsabilidad, respeto, u otros establecidos para generar una coherencia lógica de implicación.
- Determinación del clima laboral: según el manejo de la CO.

En síntesis, es importante fortalecer un claro sentido de identidad y pertenencia entre el grupo humano, especificar qué es importante y cómo hacer las cosas, reduciendo la ambigüedad, la inseguridad y la ansiedad de los integrantes en momento decisivos. De ser necesario, actualizar normas y reglamentos escritos. Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el

compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno.

Rodríguez, (2009) resalta que es importante mantener una cultura fortalecida; sin embargo, precisa un punto extremo, con algunas desventajas; como la costumbre a la permanencia del sistema y su resistencia al cambio, lo que puede generar atraso en la organización al convertirse en una estructura conservadora, lejana de las nuevas condiciones sociales, tecnológicas o innovadoras.

2.5 CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES:

Las organizaciones están sujetas a sufrir crisis, lo importantes es prevenirlas para no sentirse vulnerable, e identificar situaciones que pueden ameritar el desencadenamiento de una crisis que afecte su reputación.

Las crisis organizacionales están sujetas a los cambios sociales, los problemas sociales, las demandas económicas y la inestabilidad económica del país, o la caída de las tecnologías. Las crisis se pueden originar por situaciones externas que tienen implicancia en la estructura interna si ésta se muestra y se encuentra debilitada.

El entorno cambiante de la empresa define el replanteamiento de la cultura organizacional. Adaptarse al cambio es una de las premias que toda organización debe tener presente para seguir siendo competitiva sin alterar su esencia y valores.

La crisis es una situación de amenaza a los objetivos organizacionales que altera la relación con sus grupos de interés. Las causas pueden ser diversas, no siempre implica un grado de gravedad. Basta que un grupo de interés lo interprete como una alarma.(Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga, 2018)

En la realidad cambiante, todo pasa y todo fluye. Lo que pudo haber sido una buena estrategia para cierta época, puede ser deficiente y disfuncional en la actualidad.

Algunos autores precisan que es válido dar ciertos cambios en la cultura organizacional. (Rodríguez, 2009), propone algunos momentos para intervenir y cuatro razones para intervenir:

- Las razones estratégicas, que ven en la adaptación una oportunidad para penetrar nuevos mercados. Lo que se veía como una amenaza puede ser la oportunidad para sobrevivir en un contexto cambiante y cerrar brechas.
- Las razones optimizadoras de los sistemas administrativos, replantea la utilización de los recursos en una gestión amigable con el medio ambiente, la reducción de costos y el uso de nuevas tecnologías que demandan a su vez la capacitación y actualización del personal.
- Las razones normativo – legales, que deben regularse a la normativa dispuesta y adoptada por el gobierno de turno, que regulan las actividades de los sectores productivos involucrados.

- Las razones ético – sociales, basadas en creencias y valores de carácter más humanista que se relacionan a la protección del medio ambiente, la lucha contra la discriminación, la igualdad de género y el respeto y cuidado de los animales. (Rodríguez, 2009, p. 77)

2.6 TIPOS DE CRISIS:

La tipología de las crisis, se define por su origen, duración y características. Westphalen y Piñuel (1993, como se citó en Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga, 2018), clasifican las crisis en tres tipos, según su origen:

- Crisis provocadas por causas internas: aquella que tienen factores objetivos por la agudización de una situación interna no atendida, por ejemplo: una huelga, el despido masivo, y las causas subjetivas como: los rumores o enfrentamientos generados por los competidores, la creación de psicossociales.
- Crisis generadas por riesgos técnicos, debido a los accidentes operacionales, o políticos, las opiniones vertidas, el enfrentamiento.
- Crisis generadas por causas externas, que afectan a la imagen empresarial, e internas que debilitan las relaciones dentro de la organización.

Según su origen, se clasifican en tres niveles de afectación: Las crisis superficiales, que son leves y aparecen en el quehacer y relación laboral; las crisis medias, el resultado de las crisis superficiales no atendidas, cuyas demandas se agudizan; y, las crisis profundas, aquellas que afectan a la empresa en su reputación o estabilidad económica o comercial. (García, 1999, como se citó en Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga, 2018)

CAPÍTULO III

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS EN LAS
ORGANIZACIONES**

3.1 COMUNICACIÓN DE CRISIS: PRE Y POSTCRISIS

La comunicación de crisis consiste en prevenir estas situaciones y restaurar la imagen perdida después de haber sido afectada por una crisis.

Gestionar la prevención de una crisis es mejorar la imagen de la empresa de forma estratégica, hay que construir una imagen a largo plazo basada en objetivos tácticos que se alcanzan en corto plazo.(Carrillo Durán, 2014)

Villafañe(2011) tiene dos premisas para la Comunicación en Crisis: la primera es que cada organización desarrolle permanentemente habilidades de gestión de crisis poniendo atención y resolviendo asuntos menores, pequeños problemas y conflictos cotidianos. Lo segundo es que, el mejor escudo contra una crisis es la Reputación Corporativa, por su consolidación en el tiempo y por la imagen positiva que mantiene entre sus públicos.

La empresa debe “Formalizar un dispositivo de comunicación de crisis armónico en cuanto a su dimensión con el perfil de imagen de la compañía, no con el riesgo potencial de sufrir una catástrofe, sino coherente con los objetivos y el perfil de su imagen intencional” (Villafañe, 2011, p. 266)

Villafañe propone tres niveles descriptivos para la comunicación de crisis:

- La morfología de una crisis:

- La estrategia de comunicación de crisis
- El plan de comunicación de crisis

3.1.1. LA MORFOLOGÍA DE UNA CRISIS

Para Villafañe (2011) una crisis debe analizarse desde una triple perspectiva:

- **Según los efectos que la origina:** la crisis genera la pérdida de confianza en el entorno de la empresa y su interior, la empresa debe lidiar con las consecuencias de la crisis y la presión mediática, aumenta la incertidumbre entre los clientes de la empresa y se da la fiscalización de los poderes públicos en medio de la crítica de la opinión pública.

“Enfrentar periodistas no es un tema cómodo, menos aun cuando hay de por medio un problema serio. (...) la organización que pasa por una crisis es usualmente la que cuenta con la información más completa y válida, la obliga a constituirse ella misma en una fuente de información. No hacerlo permite que otros, bastante menos informados, ocupen el espacio vacío de información que hemos dejado y lo completen simplemente especulando, o lo que es peor, exagerando con o sin intención, la naturaleza de los hechos acontecido”(Remy, 2013, p. 9)

Para situaciones como ésta es necesario contar con un plan de gestión de crisis que determine los pasos a seguir. Carrillo (2014) propone que “La organización que sufre

esta situación es el centro de atención y por tanto hay que incidir en las relaciones con los stakeholders y en la opinión pública antes, durante y después de que haya sucedido un hecho que merme la credibilidad de la empresa y que podría hacer que la firma pierda negocio e imagen.”(p. 12)

- **Según las causas que la producen:** Las catástrofes, los fallos funcionales graves, la crisis de honorabilidad que afectan a la empresa cuando uno de sus integrantes o directivos está implicado en casos de corrupción, que, a su vez implica pérdida de liderazgo de los dirigentes de la compañía, sanciones administrativas, deterioro de la competitividad de la empresa, deterioro de su imagen y reputación corporativa; las amenazas económicas financieras y las crisis internas.

Villafañe (2011) sugiere que las crisis internas pueden ser las que desencadenen una crisis mayor y poner en riesgo a la empresa ocasionado “la pérdida de la cohesión del grupo, el deterioro grave del clima interno y una caída fulminante de la productividad, pérdida de los estándares de calidad, enfrentamiento abierto con los sindicatos la generalización de la crisis y su extensión a los stakeholders”, (Villafañe, 2011, p. 270)

- **El ciclo de su desarrollo:** la fase de precrisis, la fase de crisis y la fase de postcrisis. Villafañe (2011) propone que, durante la fase de precrisis, comité de anticrisis debe activarse automáticamente para dar una respuesta eficaz sobre el hecho que está causando la situación crítica.

Desde mucho antes, la organización ha debido gestionar y aprobar su plan estratégico de comunicación ante una crisis para conocer las acciones dispuestas ante estas circunstancias.

“Los planes de manejo de crisis son, por definición, documentos de la alta dirección y debieran ser finalmente aprobado por el gerente general o el ejecutivo de más alto rango. Total, es él quien finalmente va a asumir el comando de la respuesta a la crisis. El plan debe asignar claramente quién compondrá el equipo de manejo de crisis, usualmente denominado comité de crisis, y qué rol jugará cada uno de sus integrantes antes, durante y después de ésta.”(Remy, 2013, p. 8)

La fase de crisis se da cuando la situación no se pudo controlar y trascendió del ámbito de la organización. Para contener su crecimiento, será necesario eliminar o neutralizar las causas que motivaron la crisis, o, en consecuencia, gestionar la comunicación eficazmente. La eficacia de la comunicación está asociada a la actitud proactiva de la organización en la información y el control de la misma para no caer en rumores dañinos. (Villafañe, 2011)

“Las comunicaciones en crisis tienen por objeto principal contener su impacto. A diferencia de lo que usualmente se piensa, esto se logra a través de la formulación de muy pocos mensajes, repetidos una y otra vez, cada uno apoyado de evidencia fáctica. Es lo que se denomina técnica de pirámide de mensajes. No conviene llevar una infinidad de mensajes pues se corre el riesgo que los más importantes se diluyan dentro de los menos relevantes”.(Remy, 2013, p. 10)

La fase de postcrisis: superada la crisis es necesario recuperar la normalidad previa al conflicto y restablecer la imagen y reputación corporativa. Hacer un balance sobre el manejo de la crisis y retroalimentar o evaluar y ajustar el comité de crisis.

3.2 ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS:

La estrategia de la comunicación de crisis se plantea para prevenir la crisis. Lo contrario sucede cuando surge la crisis y lo que corresponde es activar el plan de comunicación de crisis ad hoc. (Villafañe, 2011).

La implementación de la estrategia de comunicación se fundamenta en dos factores: conocer los principios que rigen la comunicación en caso de precrisis y conocer las acciones e instrumentos que se implementan en la fase de precrisis.

El primer principio de la comunicación de crisis es anticiparse y prever, para hacerlo hay que tener en cuenta ciertos dispositivos de comunicación anticrisis, capaces de detectar los riesgos de una crisis; el segundo principio es establecer las pautas para hacer frente a la crisis en caso haya sucedido.

Justo Villafañe menciona 5 instrumentos a implementarse en la prevención de crisis: la auditoría de riesgos potenciales de la compañía, la tipología de las crisis y una guía de acción, los seminarios de crisis, las células de crisis y las instrucciones de crisis de comunicación en las situaciones de crisis.

- **La auditoría de riesgos potenciales de la compañía:** es una evaluación de riesgos “se trata de analizar las situaciones críticas más probables en función de la actividad empresarial, la relación con su entorno, el clima interno o cualquier otra causa que pueda derivar del en un conflicto abierto”(Villafañe, 2011, p. 272)

La auditoría permite realizar un diagnóstico oportuno sobre los objetivos institucionales para adelantarse a situaciones críticas, abarcando distintos aspectos culturales, organizacionales, mediáticos y sociopolíticos. (Vichique, 2013)

Para realizar esta auditoría de riesgos, es necesario acopiar toda la información disponible de los conflictos ocurridos en la empresa durante los últimos años para conocer sus debilidades y detectar cuáles son susceptibles de originar nuevos conflictos. Villafañe (2011) también señala que hay que entrevistar, de manera periódica, a los directivos y empleados de la compañía para detectar situaciones potencialmente peligrosas.

“La prevención de crisis conlleva un exhaustivo proceso de investigación (denominado a veces auditoría de riesgos) para determinar qué probabilidades existen de que nuestra organización se vea envuelta en alguna de las situaciones que podemos considerar de crisis.”(Vichique, 2013, p. 511)

También es necesario definir una tipología de crisis y establecer una guía de acción para cada escenario.

La guía de acción debe contener información relevante como:

- La composición del comité de crisis: los miembros que lo conforman y sus funciones.
 - La logística necesaria para afrontar la crisis e instalación de un centro de control.
 - Normas de comunicación interna y externa.
 - Posicionamiento inicial de la empresa ante la crisis
 - Antecedentes de crisis similares para facilitar a la prensa
 - Una lista de especialistas para ser consultados
 - Una lista de los organismos, públicos y administrativos competentes
 - Relación de posibles aliados para afrontar la crisis. (Villafañe, 2011, p. 273)
-
- **Seminarios de crisis:** son capacitaciones que los directivos deben tomar para o las áreas involucradas en la gestión y prevención de crisis deben tomar para prevenir situaciones críticas o para saber cómo actuar en caso de que suceda un conflicto o crisis.

Para Vichique (2013) debe haber un programa de formación continua y de preparación del portavoz como media training, junto con ejercicios de simulación para tener claro cómo actuar en estas situaciones.

- **Las células de crisis:** su misión es evaluar la situación de la crisis y decidir si se activa un plan de crisis. Es un equipo formado por algunos directivos de la compañía, que se

reúnen para evaluar si se trata de una situación menor o es momento de activar el Comité de crisis.

Este equipo puede estar integrado por las direcciones de comunicaciones, recursos humanos, asuntos legales, asuntos financieros y el delegado del director general.

- **Instrucciones de comunicación en tiempos de crisis:** indica las gestiones a realizar de suceder una crisis. Los procedimientos y con quienes se deben comunicar para frenar la crisis.

“A partir del momento en que la célula enciende la luz roja, una de las primeras tareas del director de comunicación o de sus colaboradores es redactar el primer comunicado de prensa, en el que brevemente se da una información inicial sobre lo ocurrido o lo que se prevé que va a ocurrir, remitiendo a un comunicado posterior o a una rueda de prensa en donde se ofrecerá una información más detallada sobre el origen y las primeras consecuencias de la crisis”(Villafañe, 2011, p. 274)

En ese sentido, la segunda comunicación oficial se denomina “discurso de espera”. Su objetivo es ganar tiempo para evaluar la evolución de la crisis y las consecuencias que puede ocasionar. Estas primeras acciones sirven para contener la situación mediática a la que estará sometida la empresa ya que los medios ¿buscarán toda la información que sea posible, a través de las víctimas, trabajadores de la empresa o funcionarios responsables.

Villafane (2011) recomienda que, aunque haya sometimiento a la presión mediática, siempre se debe prever y combatir con información, mantener al público informado sobre las causas de la crisis, la estimación de consecuencias y los esfuerzos que está haciendo la compañía para frenar y enfrentar esta situación.

En situaciones mediatizadas, la empresa debe procurar “comunicar de manera estratégica, profesional y responsable las intenciones y acciones institucionales, así como su compromiso y sentir social ante los eventos que se enfrentan.”(Vichique, 2013, p. 513)

“Información en las primeras 24 horas: el comunicado de prensa/rueda de prensa, el discurso de espera y la información para empleados, posibles afectados y autoridades”, (Villafañe, 2011, p. 275)

- **Calidad informativa:** la información que se genere debe ser precisa y tranquilizadora. Precisa, capaz de combatir los rumores, información clara sobre los ocurrido, que explique y justifique lo que está ocurriendo ante la opinión pública. Tranquilizadora, a fin de evitar generar alarma y dinámica.

- **Veracidad:** ante una situación de crisis se debe informar en función a la ética. Se puede reservar información, pero no se debe mentir a la audiencia.

“La imagen corporativa que posee la empresa ante sus públicos es un punto clave cuando ésta padece una crisis. De ahí la importancia de evitar el impacto negativo que ésta podría producir en dicha imagen, intentando mostrar sobre todo un control total de la situación y llevando a cabo acciones comunicativas que no hagan perder la credibilidad de la empresa y procurando que toda la información que se transmite en los medios de comunicación se corresponde con lo que realmente ha acontecido, ya que en ocasiones, éstos pueden deformar la realidad, proporcionando noticias erróneas, difíciles de afrontar, cuando el daño ya se ha producido”, (Enrique, 2007, p. 165)

3.3 EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

El plan de comunicación permitirá establecer acciones estratégicas de comunicación en determinados a corto, mediano y largo plazo para contener la crisis que la organización puede afrontar.

“Todo plan de comunicación de crisis debe articular una explicación, no tanto de los hechos como del sentido, naturaleza y magnitud de la crisis. No se trata pues de elaborar una crónica de los acontecimientos sino de construir un marco de referencia que permita una explicación y, sobre todo, una justificación de las soluciones que se ofrecen para superarla” (Comuniteca.org, n.d., p. 7)

Para elaborar un plan de comunicación, Villafañe (2011) establece cuatro etapas en el Plan de comunicación de crisis:

- **Identificar la crisis:** para esto se convoca a la célula de crisis, se realiza la primera evaluación de la situación y se elabora el discurso de espera.

El primer equipo conformado será capaz de “establecer los límites de la crisis de manera precisa, identificar sus causas, riesgos existentes, evaluar nuevos conflictos (...) evaluar los daños y el número de afectados, así como las consecuencias jurídicas, económicas, comerciales, internas que puedan derivarse de la crisis y determinar el grado de visibilidad mediática de la crisis”(Villafañe, 2011, p. 277)

- **Enfrentar la crisis:**

En esta fase donde la crisis está sucediendo, se debe hacer cuatro acciones estratégicas:

- La primera es implantar el Comité de Crisis, encargado de gestionar el conflicto.
- Designar el portavoz o portavoces que representan a la compañía
- Asignar nuevas responsabilidades
- Satisfacer las necesidades de comunicación humanas e instrumentales.

De acuerdo con Villafañe (2011), los integrantes del comité de crisis son: el equipo de celular de crisis junto a demás profesionales competentes a resolver la crisis según especialidad o ámbito de acción, quienes pueden aportar desde su condición de expertos. Ocasionalmente también se pueden integrar asesores externos.

Aquí un ejemplo:

“Respecto a Peugeot España, su Gabinete de Crisis está integrado por: director de Comunicación, que preside el Gabinete y actúa como portavoz (interno y externo); director de Servicio y Recambios, el director de Marketing, el director de Ventas y, también, el director de Sistemas.”(Vichique, 2013, p. 96)

Vichique señala que, el comité de crisis es un conjunto de personas especializadas y responsables de prever, atender y resolver las situaciones críticas, este equipo es el encargado de tomar el control de la crisis y la iniciativa.

- **Resolver la crisis:** En esta parte se ejecuta el plan de comunicación de crisis.

Villafañe (2011) distingue cuatro tareas específicas sobre la cual se ejecutan acciones:

- La elaboración de información documental
- La difusión informativa
- La mediación cualitativa
- La evaluación informativa y la retroalimentación

La información documental se refiere a los documentos redactados con precisión. Los redacta el director de comunicación y los aprueba el comité de crisis antes de su difusión.

Aquí se distinguen tres documentos básicos: el discurso de crisis, los dossiers informativos y el informe de antecedentes.

El primer documento que se emite a las audiencias de manera inmediata es el discurso de crisis.

“El discurso de crisis es donde la compañía adopta una posición, explica sus implicaciones y responsabilidades, asume un rol de culpable o inocente, recurre a implicación de terceras, establece posibles causas que ayuden a justificar el hecho y favorezcan la comprensión pública”(Villafañe, 2011, p. 282)

Al ser la primera información que a audiencia conozco de la empresa, debe recibir información clara y precisa de lo acontecido y conocer cuál es el rol de la organización en ese momento.

“El discurso de crisis (...) debe adoptar una posición clara frente al conflicto en cuanto a implicaciones, responsabilidades y roles, sin ambigüedades.(Contreras, 2006, p. 163)

Un segundo documento importantes es el dossier de prensa contiene informaciones y detalles más matizados que el discurso de crisis, refleja (Enrique, 2007)

Están destinados a informar a los diferentes públicos de la empresa sobre la naturaleza del fenómeno que causó el conflicto (Villafañe, 2011)

En este contexto donde es importante difundir información, conviene realizar ruedas de prensa que permita el acercamiento con los medios de comunicación para transmitir un mensaje que refleje las acciones de la empresa.

En este acercamiento se recomienda las ruedas de prensa con expertos. “que sean de gran notoriedad, que (los expertos) no estén vinculados a la empresa y que puedan aportar puntos de vista tranquilizadores que apoyen la línea de defensa de la empresa. (Villafañe, 2011, p. 283)”

En cuanto a la medición cualitativa que el autor propone, se refiere a medir las posturas de las audiencias en función a lo que la empresa comunica. Para ello se genera en una relación de aliados potenciales y que sean influyentes.

Con respecto a la evaluación informativa, corresponde al comité de crisis realizar cada hora una evaluación de la evolución de la crisis para adoptar nuevas decisiones o replantear el plan de crisis con la retroalimentación de la información.

- **Gestionar la postcrisis.**

En el cierre de la crisis, la organización debe comprobar que las causas que originaron la crisis han desaparecido.

Aquí las tareas definidas, son: (Villafañe, 2011)

- Comprobar que se ha cumplido con las compensaciones a terceros

- Reconocer el esfuerzo desarrollado por la organización.
- Evaluar la imagen de la empresa después de la crisis
- Efectuar un autoanálisis de la crisis y establecer responsabilidades.
- Retroalimentar el dispositivo anticrisis de la compañía.

En este intento de cerrar la crisis, Villafañe, propone que para concluir con la crisis se debe cumplir con resarcir los daños o las compensaciones e indemnizaciones a terceros.

Desde la empresa, también añade que es importante reconocer los esfuerzos realizados por el equipo y quienes contribuyeron a frenar la crisis. Aquí corresponde al alto mando de la institución expresar el agradecimiento a su equipo de trabajo, a agentes externos que hayan aportado o a través de un comunicado a la opinión pública.

“La empresa no deberá olvidarse de sus empleados, los cuales deberán conocer el plan de gestión de crisis y su función dentro de éste. La empresa deberá llevar a cabo simulacros, de forma periódica, involucrando así a sus miembros y a la alta dirección. Puede darse el caso de que el plan de gestión de crisis tenga que ser modificado tras el simulacro si se cree necesario”(Enrique, 2007, p. 123)

En la retroalimentación del plan de crisis es importante replantear considerando aquellas situaciones que pudieron no estar contempladas.

“En términos de comunicación empresarial puede haberse dañado la imagen o la reputación de la empresa, y es primordial conocer estas actitudes si queremos iniciar un plan de recuperación, para posteriormente implementarlo de modo que se consigan los objetivos fijados” (Enrique, 2007, p. 125)

La elaboración de los planes debe mantener cierto rigor y una serie de aspectos claves. Remy (2014) quien aborda la gestión de la comunicación de crisis también propuso algunos pasos definidos mediante un flujograma que presenta coincidencias con lo que aborda Villafañe.

- Notificar al Comité de Crisis
- Activar el Comité de Crisis
- Atraer a los medios de comunicación
- Evaluar los hechos y tomar acción
- Preparar la primera declaración pública
- Informar primero a los familiares, autoridades y trabajadores y finalmente a los medios de comunicación
- Evaluar, tomar nuevas acciones y desplegar nuevas comunicaciones

Por su parte Génova (2020) propone 10 pasos importantes para elaborar un plan de comunicación estratégica en función al diagnóstico situacional de la empresa, y los define de la siguiente manera:

- Investigación interna y prospección externa
- Evaluación 360 del área comunicacional
- Nodo estratégico de la situación actual de la comunicación

- Determinación del Código de Ética
- Objetivos estratégicos
- Recursos y presupuesto
- Plan estratégico de comunicación
- Logística, ejecución y control
- Cointegración estratégica
- Evaluación (2020, p. 26)

De acuerdo a las teorías planteadas, todos los autores que abordan gestión de la comunicación de crisis y el plan de comunicación estratégica señalan que estas actividades importantes ante una situación de crisis están a cargo de un director de comunicación, por lo que resulta necesario quién es él dentro de la organización.

3.4 EL DIRECTOR DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA – DIRCE

Es importante conocer quién es el comunicador en las organizaciones; capaz de convertirse en estratega, parte de la toma de decisiones de la alta dirección en bien de la organización, “con retos de desarrollo científico, como el posicionamiento gerencial, la competitividad, la reputación, las comunicaciones comunitarias o el tema de la responsabilidad social en las empresas; la sostenibilidad, la influencia de las redes sociales o nuevas tecnologías; el género, la educación, la política, la salud, las comunicaciones ambientales o para el cambio; la estrategia y su proceso, entre otras líneas de conocimiento futuras por investigar y estudiar(Salas Forero, 2011, p. 12).

Algunos autores señalan que dada la importancia del cargo y de las funciones a realizar por el director de comunicación es importante que éste cuente con un perfil de constante capacitación profesional. Carrillo (2014), precisa que, para ser un DirCom debe tener un conocimiento actualizado en el campo de la dirección estratégica de la comunicación de empresas e instituciones ya que va a manejar la gestión estratégica de los activos intangibles: la imagen, la marca, la reputación y gestión de la comunicación corporativa e interna, alineado a las políticas formales y funcionales de la empresa: políticas financieras, comercial, de producción, entre otras.

Capriotti (1999), por su parte, señala que el rol del dircom es dirigir la comunicación, y en ese sentido estará a cargo de un departamento de comunicación, su labor debe ser estratégica a nivel interno y externo a la organización, y debe estar conectado con todos los niveles institucionales.

Costa (2011), sostiene que el Dircom posee una filosofía holística, un pensamiento estratégico global y una actitud ética en favor de la mayor eficacia de la organización, de su utilidad y reconocimiento social.

Añade que la inteligencia del Dircom es asumir la triple naturaleza de la gestión empresarial: desde la dirección, la administración y el servicio. Al dirigir una organización debe poseer iniciativa e integración para la cohesión del grupo, la naturaleza administrativa es el sistema de relaciones interno y externo a la organización, finalmente la naturaleza del servicio abarca la totalidad de la gestión de la empresa, partiendo desde atender los problemas de personalidad

de los colaboradores de la organización para poder atender las necesidades y deseos de la sociedad.

Joan Costa para comprender el rol del Dircom en la organización, propone su modelo de las tres esferas de la comunicación. Las tres están definidas estratégicamente en función a la imagen pública y la reputación institucional, que es lo que importa. Estas tres esferas no están separadas, están ubicadas de manera jerárquica de acuerdo a sus funciones, en forma triangular. En la intersección de las 3 esferas, se sitúa el Dircom, su función es gestionar dicha trilogía de la organización.

La primera esfera “Presidencia”: se encarga de las relaciones corporativas, la imagen corporativa y el desarrollo corporativo.

La segunda esfera “Recursos humanos”: se encarga de la comunicación interna y de la cultura organizacional, que forman parte de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento del grupo colaborador.

La tercera esfera se ubica al mismo nivel que la anterior, se encarga de la “Mercadotecnia”, por ende, está relacionada con la comunicación externa. Se encarga de la promocionar la marca, está ligada a la publicidad y se centra en la promoción comercial.

Una visión similar es la que propone Capriotti cuando menciona que el DirCom es el estratega de la comunicación, cautela cada uno de los procesos para reforzar la identidad y lograr la

cohesión de la cultura de la organización, la reputación, responsabilidad social y el branding corporativo mejorando la satisfacción laboral, la eficacia de sus acciones y su eficiencia se reflejará en los resultados económicos, beneficios sociales y sostenibilidad.

3.4.1. FUNCIONES DEL DIRCOM/DIRCE

Las acciones estratégicas de la comunicación en la organización demandan de un profesional con experiencia y especialista, denominado director de comunicación estratégica (Dirce), capaz de gestionar los valores intangibles de la misma: su identidad corporativa, valores institucionales, principios institucionales, reputación corporativa y el reforzamiento de su misión institucional.

Capriotti (1999) reafirma la importancia de este rol, al representar todo lo que la empresa comunica, los mensajes, acciones y posturas que realicen la organización se implantará en la mente del público, definiendo una personalidad frente a la sociedad.

Por su parte, Carrillo refuerza el rol del DirCom y enmarca su actuación en tres directrices:

- Es el encargado de la gestión de toda la comunicación al servicio de los activos intangibles de la empresa.
- Es el encargado de integrar las políticas de comunicación de estos activos con las otras áreas implicadas en su desarrollo.

- Es el encargado de lograr una armonía entre las exigencias de los públicos que son de interés de la empresa, para lo cual debe, evitar el conflicto y lograr el acuerdo”. (2014, p. 8)

En el estudio de competencias y desafíos del Dircom, (Baquerizo et al., 2018) hay condiciones imprescindibles que demandan y justifican su desempeño en una organización. Al ser un estratega altamente capacitado dependerá de la Alta Dirección, desplegará sus capacidades de comunicación con las personas de la organización en diferentes niveles, planificando y diseñando estrategias de comunicación, en dos tipos diferenciados: comunicación institucional/corporativa, comunicación de marketing/comercial.

Según lo abordado el director de comunicación diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos, los mismos que deberán contemplar el control, seguimiento, supervisión de acciones de campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos. Los planes serán más efectivos si se evalúan al término de su aplicación para aplicar mejoras.

Montero (2022) en el seminario académico: “Comunicación estratégica corporativa y dircom”, enlista las funciones principales de un Dircom en la organización.

- **Asuntos corporativos:** vigila y prevé cambios políticos, sociales o culturales que puedan producir algún cambio en la organización.

- **Comunicación:** Formula y dirige las políticas comunicacionales de la empresa, optimiza las relaciones al interior de la organización para fomentar una comunicación horizontal y la endoimagen.
- **Reputación corporativa:** su función principal recae en el análisis de los riesgos reputacionales, el uso de métricas, indicadores, la aplicación de modelos de gestión y la correcta definición del mapa de stakeholders, para preservar y potenciar la reputación de la organización.
- **Sostenibilidad:** Debe articular y conducir las buenas prácticas de sostenibilidad desde la organización hacia su entorno.
- **Liderazgo:** más que una función, es una de las virtudes más resaltantes. El Dircom lidera equipos de trabajo, maneja relaciones laborales, soluciona conflictos, prevé crisis y motiva la convivencia armoniosa y el buen clima laboral. (Montero, 2022, p. 47)

(Costa, 2011) define las funciones del Dircom partiendo desde su modelo de las tres esferas.

Al situarlo en el centro del eje de la trilogía, señala las siguientes responsabilidades:

Desde la Esfera Institucional o de la Alta Dirección:

- Conduce y refuerza el liderazgo del presidente, director general o quien haga sus veces,
- Es el portavoz institucional por delegación de su superior.
- Atiende las relaciones con los líderes de opinión y medios de comunicación social, y empresas del grupo.
- Define o redefine la Visión, Misión y Valores como la filosofía que orienta la Identidad Institucional y la Cultura Organizacional.

- Define o redefine el sistema de Identidad Visual institucional.
- Define la redefine la Cultura Organizacional, establece el sistema de comunicación interna en coordinación con la gerencia de recursos humanos.
- Asiste en calidad de consultor interno a las distintas direcciones que lo requieran y atiende sus servicios a través de la Dirección de Comunicación.
- Forma parte de la mesa de gobierno, del Comité de Ética y de Reputación Institucional.
- Forma parte del gabinete de crisis para la prevención y gestión de conflictos mediante la comunicación y las relaciones.
- Define la estrategia de patrocinios, esponsorización, iniciativas de responsabilidad social empresarial.
- Diseña el plan estratégico global de comunicación como herramienta periódica que integra los objetivos y estrategias de todas las direcciones.
- Interviene en la comunicación digital y las redes sociales.
- Contrata programas de Dircom para el diseño de estrategias y tiene acceso a las investigaciones puntuales realizadas por otras direcciones.
- Define la política y la estrategia general de la comunicación acorde con la política y la estrategia del negocio, participando activamente en las reuniones de coordinación que esto amerite con el área de planificación gerencial.
- Crea el modelo de la imagen global de la empresa, imagen que ha de vincularse en todas las comunicaciones o acciones del mensaje principal.
- Es el guardián de la Imagen y Reputación de la organización.(Costa, 2011, p. 107)

Desde la Esfera Organizacional:

- Estudia y planifica cambios culturales de acuerdo a la filosofía institucional, el área de recursos humanos y las investigaciones recientes del tema.
- Diseña un Plan de Comunicación Interna: Política informativa, medios, soportes, rol de los líderes internos, distribución de la información y método de evaluación de resultados.(Costa, 2011, p. 108)

Desde la Esfera Mercadológica:

- Colabora con la Dirección de Marketing/Branding/Planes de marketing/Publicidad para la implantación de un Modelo de imagen y el Sistema de Identidad Visual.
- Supervisa las campañas de Publicidad, Relaciones Públicas, promociones y acciones comerciales para coordinar los criterios de Imagen Institucional y el Manual de marca.
- El equipo de la Dirección de Comunicación colabora con la realización de investigaciones y materiales con la Dirección de Marketing cuando se requiere.
(Costa, 2011, p. 109)

CAPITULO IV
CONCLUSIONES

IV. CONCLUSIONES

- La comunicación estratégica es eficaz para la prevención de crisis o situaciones críticas dentro de la organización ya que aborda de manera planificada los pasos a seguir para responder ante una crisis o situaciones críticas, pues establece tres fases de acción: las acciones para prevenir la crisis, las acciones para frenar y enfrentar la crisis y la evaluación postcrisis.
- La gestión y prevención de crisis desde la comunicación estratégica demanda de un Plan estratégico de comunicación y para ejecutarlo las organizaciones requieren de un líder capacitado para contener la presión mediática, la crítica de las audiencias y la demanda de información por parte del público de la organización.
- El director de comunicación forma parte directiva de la alta dirección en las organizaciones y es el encargado de vincular todas las áreas de la institución en función al cumplimiento de objetivos.
- La organización esta constituida en base a objetivos, documentos de gestión y valores institucionales para la construcción de sus productos intangibles de mayor valor como su identidad corporativa y prestigio, los cuales pueden dañarse sino se implanta una cultura de prevención de crisis planificada.

CAPITULO V
SUGERENCIAS

V. SUGERENCIAS

- Las organizaciones públicas y privadas deben desarrollar una comunicación estratégica para prevenir situaciones de crisis que atenten contra sus públicos o empleados y que pueda afectar la rentabilidad o su producción en el mercado, la cual se puede evitar si se elaboran estudios de manera periódica que permitan identificar posibles situaciones críticas que merezcan atención inmediata.
- Basados en la planificación de los esfuerzos de la organización para el logro de resultados, éstas deben elaborar un Plan de comunicación estratégica que vincule cada área laboral, mantenga informados, capacitados y motivados a los colaboradores que son capaces de identificar a un líder de escucha efectiva, quien les tramite las directrices a adoptar ante situaciones de riesgo.
- Las organizaciones deben reconocer la importancia del profesional de la Dirección de Comunicación Estratégica quien está capacitado para abordar diferentes temas de la empresa desde la gestión de la comunicación y la promoción de los valores intangibles de la misma y es él quien va a combatir la presión mediática.
- La organización debe planificar encuentros y mejorar la cercanía entre sus componentes administrativos a través de la comunicación estratégica para alinear sus esfuerzos con las pretensiones de la empresa, para ello puede definir o redefinir el modelo de cultura organizacional adoptado, con ayuda del Dircom.

REFERENCIAS:

- 1A Primero adentro. (n.d.). *Comunicación inter-áreas*. Comunicacioninterna.Com. Retrieved November 5, 2022, from <http://comunicacioninterna.com/publicacion/comunicacion-inter-areas/>
- Aced, C., & Miquel, S. (2021). The internal communication of Spanish companies in a strategic key. *Revista Mediterranea de Comunicacion*, 12(2), 245–261. <https://doi.org/10.14198/Medcom.18692>
- Altamirano, V., Puertas Hidalgo, R., & Yaguache Quichimbo, J. (2021). Innovation in strategic communication. In *Fonseca Journal of Communication* (Issue 22, pp. 1–3). Ediciones Universidad de Salamanca. <https://doi.org/10.14201/fjc-v22-26275>
- Álvarez Gavilanes, J., & Murillo Párraga, D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 194–209.
- Antezana, M. (2018). *Comunicación interna y externa: ¿en qué se diferencian?* | Conexión ESAN. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian>
- Génova, E. (2020). *Comunicación Estratégica Institucional*. www.redrrpp.com.ar
- Asociación de Directivos de Comunicación Dircom. (2022, October 9). *Los mejores casos en “Comunicación Interna” de los Premios Dircom Ramón del Corral 2022*. <https://www.dircom.org/2022/10/09/los-mejores-casos-comunicacion-interna-de-los-premios-dircom-ramon-del-corral-2022/>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2022). *Plan de Comunicación Interna - APN 2022*. Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2831473/Plan%20de%20Comunicacion%20Interna%20-%20APN%202022.pdf.pdf?v=1645019419>

Baquerizo, G., Correa, K., & Yaguache, J. (2018). Competencias y desafíos del dircom en un país en desarrollo. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(021), 53–77. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.021.4839>

Canal Desarrollo Organizacional. (2021, March 19). *¿Que es el desarrollo organizacional?* Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=puRxrOaXOAK&ab_channel=DesarrolloOrganizacional

Canal Economía desde casa. (2021, March 29). *Organización formal e informal de una empresa* Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=sCMqa_EsAeY&ab_channel=EconomiaDesdeCasa

Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*.

Carrillo Durán, M. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 33. <https://doi.org/10.14198/medcom2014.5.2.04>

Comuniteca.org. (n.d.). Comunicación de crisis. *Más Poder Local*. Retrieved December 18, 2022, from <https://www.comuniteca.org/uploads/libros/08140acc56914107cc7c7527c7d05a8ba05e41af.pdf>

Contreras, A. (2006). *Planificación Estratégica de la Comunicación*. PDF

- Contreras B., A. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*.
file:///C:/Users/HP/Desktop/Monograf%C3%ADa/s%C3%A1bado/Contreras-
%20comunicaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf
- Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom*.
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuaderno*
28 | *Centro de Estudios En Diseño y Comunicación*, 61–70.
<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1488/1282>
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*.
- Galarza, P., Quichimbo, Y., & Benítez, A. (2015). *Redalyc. Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional*.
www.razonypalabra.org.mx
- García, D. (n.d.). *Comunicación organizacional*.
- Garrido, F. J. (2017). Comunicación estratégica Comunicación Estratégica para el Siglo XXI.
ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/31735796>
- Gestion.Org. (n.d.). *Organización formal e informal: descubre sus características y cómo influye en el funcionamiento de tu empresa*. Retrieved December 17, 2022, from
<https://www.gestion.org/organizacion-formal-e-informal/>
- Granda Tandazo, C., Paladines Galarza, F., & Velásquez Benavides, A. (2016). *La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección*. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092>
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (2022). *El 72,5% de la población de 6 y más años de edad del país accedió a Internet en el primer trimestre de 2022*.

- <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>
- Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers Media Literacy & Gender Studies*, 7, 27–41. <http://orcid.org/0000-0002-0337-7503>
- Montero, M. (2022). “Seminario académico: Comunicación estratégica corporativa y Dircom.” www.repositorio.umsa.bo
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 22(1_100), 778–795. <https://bit.ly/3h0lWXs>
- Morales, C. (2019). *Filosofía de las Ciencias Administrativas*.
- Ortiz, M. F., Galindo, A. M., Valbuena, P. D., & Duarte, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 32–50. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Pinoargote, G. (n.d.). *Comunicación 3.0*. Retrieved December 17, 2022, from <https://comunicacioninterna.com/publicacion/comunicacion-3-0/>
- Porter, M. E. (2008). *¿Qué es la estrategia?*
- Ramos Grijalva, D. (2012). *La verdadera dimensión de la Comunicación Organizacional*.
- Real Academia Española. (2022a, November 7). *Diccionario de la Lengua Española*. www.rae.com
- Real Academia Española. (2022b, December 18). *Diccionario de la Real Academia Española*. Estrategia. <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>

- Remy, P. (2013). Manejo Estratégico de Crisis en Organizaciones. *Sinergia e Innovación*, 1(08). repositorioacademico.upc.edu.pe
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio* (Vol. 12, Issue 22). <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S5L1.pdf>
- Salas Forero, C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Revista Signo y Pensamiento*, 234–346.
- Scheinsohn, D. (2009a). *Comunicación Estratégica*®. 145–150. www.mendeley.com
- Scheinsohn, Daniel. (2009b). *Comunicación Estratégica*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5RWTH9yGE2sC&oi=fnd&pg=PA4&dq=caracteristicas+de+la+comunicaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=mh2aOM_DfL&sig=gpS8AMGSXA7KSc5RFaQCkSCdUH0#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false
- Solís, R., & Sánchez, J. (2017). *Impacto de la Web 2.0 en el mensaje corporativo*.
- Sosa, A. (2021). ¿Qué hacer con los influencers? *Advocatus*, 039, 297–313. <https://doi.org/10.26439/advocatus2021.n39.5136>
- Tessi, M. (2003). Creatividad motor de las creaciones efectivas. *RedInside*, 16. <http://comunicacioninterna.com/tonideas/wp-content/uploads/2017/12/numero-16.pdf>
- Tessi, M. (2017). *Gestión de la comunicación interna 3.0: De la dimensión institucional a la intrapersonal*. Infocapitalhumano. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/gestion-de-la-comunicacion-interna-3-0-de-la-dimension-institucional-a-la-intrapersonal/>

- Tironi E. y Cavallo A. (n.d.). *Comunicación estratégica, vivir en un mundo de señales* (Taurus, Ed.). Retrieved December 16, 2022, from <https://books.google.es/books?id=znTpeFNxh6cC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Vichique, M. (2013). *Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis*. <https://www.tdx.cat/handle/10803/292734#page=1>
- Villafañe, J. (n.d.). Cultura Corporativa. In *Identidad, Imagen y Cultura Organizacional* (pp. 123–133).
- Villafañe, J. (2002). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. *Pirámide*.
- Villafañe, J. (2011). *La gestión profesional de la imagen corporativa* (Pirámide, Ed.).
- Vivar, J. M. F. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 16(33), 73–81. <https://doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>



DECLARACION JURADA DE AUTORÍA

Yo, **Cintia Ivón Cabrera Asmat**

Facultad:	Ciencias		Educación	X	Ingeniería	
Escuela Profesional:	Comunicación Social					
Departamento Académico:						
Escuela de Posgrado	Maestría		Doctorado			
Programa:						
De la Universidad Nacional del Santa; declaro que el trabajo de investigación monográfica intitulado:						
Comunicación estratégica para la gestión y prevención de crisis en las organizaciones						
presentado en 90 folios, para la obtención del Grado académico:					()	
Título profesional:	(x)	Investigación anual:		()		
<ul style="list-style-type: none">➤ He citado todas las fuentes empleadas, no he utilizado otra fuente distinta a las declaradas en el presente trabajo.➤ Este trabajo de investigación no ha sido presentado con anterioridad ni completa ni parcialmente para la obtención de grado académico o título profesional.➤ Comprendo que el trabajo de investigación será público y por lo tanto sujeto a ser revisado electrónicamente para la detección de plagio por el VRIN.➤ De encontrarse uso de material intelectual sin el reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el proceso disciplinario.						
Nuevo Chimbote, 21 de diciembre de 2022						
Firma:						
Nombres y Apellidos: Cintia Ivón Cabrera Asmat						
DNI: 44096480						

NOTA: *Esta Declaración Jurada simple indicando que su investigación es un trabajo inédito, no exime a tesis e investigadores, que no bien se retome el servicio con el software antiplagio, ésta tendrá que ser aplicado antes que el informe final sea publicado en el Repositorio Institucional Digital UNS*



UNS
UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL SANTA

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Mg. Sarango Ibañez, Manuel Baltasar

Facultad	Ciencias		Educación	X	Ingeniería	
----------	----------	--	-----------	----------	------------	--

Departamento Académico	Educación y Cultura
------------------------	----------------------------

Escuela de Posgrado	Maestría		Doctorado	
----------------------------	-----------------	--	------------------	--

Programa: Escuela de Comunicación Social

De la Universidad Nacional del Santa/ Unidad de Investigación revisora del trabajo de investigación titulado:

Comunicación estratégica para la prevención y gestión de crisis en las organizaciones

De la estudiante, Bach. Cabrera Asmat, Cintia Ivón

Nuevo Chimbote, 29 de diciembre de 2022

Firma:

Nombre y apellidos del asesor: Mg. Manuel Baltasar Sarango Ibañez

DNI 40962630