UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CONCENTRACIÓN COMUNICACIONES CORPORATIVAS

TRABAJO FINAL DE CONCENTRACIÓN

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS PARA LA MARCA AVELINA

OLIVARES SENIOR, Alicia Elena

RUBINO SALAVERRÍA, Ana Elena

Tutor:

Saint-Surin, Genevieve

Caracas, julio 2019

ÍNDICE GENERAL

5 ÍNDICE DE TABLAS VII

6 ÍNDICE DE ANEXOS VIII

7 INTRODUCCIÓN 2

CAPÍTULO I EL PROBLEMA 3

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 3

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 4

1.2.1. Objetivo General 4

1.2.2. Objetivos Específicos 4

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 4

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 6

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL 8

2.1.-LAS ORGANIZACIONES 8

2.2.- CULTURA ORGANIZACIONAL 9

2.3.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 10

2.4.- PLAN DE COMUNICACIÓN 11

2.5.- CRISIS 12

2.5.1-Fases de la crisis 14

2.5.2-Tipología de Crisis 16

2.5.3-Manual de Crisis 18

2.5.4-Comité de Crisis 20

2.5.5- Mapa de Riesgo: La Doctrina del Issues Management 21

2.6.- GESTIÓN COMUNICACIONAL EN CRISIS 22

2.7.- REPUTACIÓN CORPORATIVA 23

2.8.- GRUPOS DE INTERÉS: *STAKEHOLDERS* 24

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL 27

3.1.-BREVE RESEÑA HISTÓRICA 27

3.2.- MISIÓN 28

3.3.- VISIÓN 28

3.4.- VALORES 28

3.5.- PÚBLICOS DE INTERÉS 28

3.6.- MANUALES EXISTENTES 29

3.7- INVESTIGACIONES PREVIAS 29

CAPÍTULO IV EL MÉTODO 31

4.1.-MODALIDAD 31
4.2.-ENFOQUE, DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN 31
4.3.-DISEÑO DE VARIABLES DE INVESTIGACIÓN 32
4.3.1.-Definición Conceptual 33
4.3.2.-Definición Operacional 33
4.4.-UNIDAD DE ANÁLISIS Y POBLACIÓN 36
4.5.-DISEÑO MUESTRAL 36
4.5.1.-Tipo de Muestreo 36
4.5.1.-Tamaño de la Muestra 37
4.6.-Diseño del Instrumento 38
4.6.1.-Descripción del Instrumento 38
4.6.2.-Validación del Instrumento 39
4.6.3.-Ajuste del Instrumento 40
4.7.-CRITERIOS DE ANÁLISIS 44
4.8.-PROCESAMIENTO 44
4.9.-LIMITACIONES 45

CAPÍTULO V PROCESO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 46

5.1.-PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 46
5.2.-DISCUSIÓN DE RESULTADOS 55

CAPÍTULO VI MANUAL DE GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS AVELINA 58

INTRODUCCIÓN 58
1.- CRISIS POTENCIALES A LAS QUE ESTÁ SUJETA LA ORGANIZACIÓN 59
1.1- Riesgos latentes identificados: 59
1.2- Ejercicio de riesgos 62
2.- PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE LA CRISIS 63
2.1.- Investigación 63
2.2.- Públicos Afectados 65
2.3.- Vocero 67
2.4.- Acciones recomendadas 69
2.5.- Medios que hay que utilizar 70
3.- COMITÉ DE CRISIS 73
3.1.- Definición de las funciones de cada miembro 74

4.- INSTRUCCIONES PARA ENVIAR MENSAJES ESCRITOS 75
4.1.-Recomendación para formular un mensaje clave: *76*
5.- LISTADO DE RECOMENDACIONES GENÉRICAS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN TODA SITUACIÓN DELICADA O DE CRISIS 77
6.- LISTA DE CONTACTOS 78
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 79
7.1.-CONCLUSIONES 79
7.2.-RECOMENDACIONES 80
CAPÍTULO VIII FUENTES CONSULTADAS 81
CAPÍTULO IX ANEXOS 87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Definición Conceptual de Variables* 33

Tabla 2 *Definición Operacional de Variables* 34

Tabla 3 *Instrumento I* 41

Tabla 4 Instrumento II 42

Tabla 5 *Modelo de procesamiento de datos* 44

Tabla 6 *Presentación de resultados* 46

Tabla 7 *Leyenda de nivel de impacto* 62

Tabla 8 *Leyenda de probabilidad de ocurrencia* 62

Tabla 9 *Ejercicio de Riesgos* 63

Tabla 10 *Investigación de Crisis* 64

Tabla 11 *Clasificación de las audiencias* 66

Tabla 12 *Redacción de un comunicado de crisis* 71

Tabla 13 *Organigrama del Comité de Crisis* 74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Carta de validación de instrumentos ……86

INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional, ninguna empresa está exenta de sufrir o a atravesar situaciones críticas donde sus objetivos estratégicos, su plan de negocio y su reputación puedan verse afectadas, y por ello deben estar preparadas para enfrentarlas de la manera más efectiva, ágil y rápida.

La comunicación juega un papel fundamental en las crisis organizacionales, ya que una vez que estas situaciones están en manos de medios masivos de comunicación, es necesario que la organización hable a sus públicos afectados y a sus consumidores, para demostrar su compromiso con los mismos y su responsabilidad. Para poder gestionar todo esto de manera estratégica es necesario contar con un Manual de Crisis, que representa una herramienta de apoyo para las organizaciones y en este sentido, permite que las mismas puedan organizar su estrategia de una manera eficaz.

La finalidad de este trabajo es determinar cuáles son los riesgos latentes que atentan contra la estabilidad de la marca Avelina perteneciente a la organización INPROCECA C.A, y pueden desatar una crisis.Asimismo, se determinan situaciones críticas previas en la empresa que pudieran volver a ocurrir y, finalmente, se diseña un manual de crisis para la empresa, donde se establezcan lineamientos estratégicos para que la comunicación sea eficiente, la formulación de mensajes sea correcta y así evitar mayores daños sobre la reputación organizacional.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema de investigación

"De nada sirve contar con un buen método y mucho entusiasmo, si no sabemos qué investigar. En realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación" (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., 2010, p. 36).

Hoy en día el contexto político, económico y social en Venezuela somete a todas las empresas en el país a una ola de cambios, por lo que las mismas deben saber adaptarse a ellos de manera que sus flujos comunicacionales no se vean afectados. Para conseguir esto es necesario contar con una planificación y una serie de directrices y políticas comunicacionales, contenidos en el manual de crisis, que permitan a la empresa gerenciar la situación de una manera efectiva y rápida. Tal como indica Rojas (2003) las compañías en principio deben tener un manual de crisis donde se establezcan los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes.

Ninguna organización está exenta de lidiar con una situación de crisis, ya que todas hacen vida en un entorno cambiante, por lo que es indispensable conocer las técnicas comunicacionales en estos escenarios para minimizar así el impacto que puedan tener sobre la imagen, credibilidad y funcionamiento de la empresa, tal como indica Contreras. (2006).

"La comunicación en tiempos de crisis es sumamente importante, pues entre sus objetivos principales está la protección de los valores, como lo son la imagen de la compañía y de sus productos". (Rojas, O., 2003, p. 138).

Avelina, una marca perteneciente a una empresa venezolana productora y distribuidora de avena, expresa en su página web (www. avelina.com) que se propone ser la líder en el sector productor de alimentos a nivel mundial, y, de hecho, en los últimos años se ha expandido a Chile y Estados Unidos como muestra de ello.Sin embargo, esta empresa que hace vida en el complejo contexto venezolano no cuenta con un manual de crisis. Esta herramienta es crucial para la gestión adecuada de estas situaciones y para la supervivencia y desarrollo de la compañía.

¿Será necesario el desarrollo y elaboración de un manual de gerencia de la comunicación en situaciones de crisis para la marca Avelina?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un manual de gerencia de comunicaciones en situaciones de crisis donde se determinen las directrices y políticas comunicacionales para que Avelina pueda responder de manera oportuna a estas situaciones para minimizar riesgos o daños en su imagen, reputación y rentabilidad.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir el mapa de riesgos
- Identificar las situaciones de crisis, contingencia o posibles detonantes de situaciones críticas que ha atravesado la empresa en los últimos 5 años
- Crear el Manual de Crisis

1.3. Justificación de la investigación

Según Contreras (2006) las crisis son situaciones imprevistas, poco estructuradas y caóticas por lo que muchas empresas creen que estas no pueden ser planificadas ni organizadas previamente y, en consecuencia, no se preocupan por la planificación de estrategias para su prevención y manejo. Sin embargo, hay numerosos casos que demuestran que las medidas preventivas y procedimientos planteados en los manuales de crisis pueden tanto evitar como minimizar las consecuencias de imagen y reputación que las crisis pueden tener en el ámbito de las comunicaciones.

La importancia de realizar este trabajo recae precisamente en la vulnerabilidad que poseen todas las organizaciones ante la posibilidad de enfrentar un acontecimiento extremo y complejo para el cual no se está preparado, tal y como lo es una crisis comunicacional. Por ende, la realización del presente trabajo se justifica respondiendo a dos de los criterios mencionados por Hernández, Fernández y Baptista (2006). Los autores exponen que una investigación es conveniente en tanto esté vinculada a diferentes aspectos, y sirva para algo.

En este sentido, es conveniente que la organización cuente con las estrategias y protocolos fijados en el manual de crisis que le permitan prevenir o manejar las graves consecuencias que conllevan dichas situaciones, especialmente en materia de imagen y reputación empresarial, que "por lo general desencadenan en daños colosales a nivel financiero si no se manejan correctamente", como lo indica Contreras (2007, p.312).

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006) presentan que las investigaciones poseen implicaciones prácticas cuando entre sus objetivos figura la manera en que se pueden resolver aspectos que den soluciones a problemas de las instituciones, actores sociales o individuales, presentes en la sociedad. Por tanto, es de suma importancia que Avelina, empresa que actualmente se encuentra en proceso de expansión y en consecuencia, está forjando su imagen y reputación como empresa en el sector de alimentos, esté preparada para afrontar situaciones de crisis de manera preventiva o reactiva.

Entonces, este trabajo posee implicaciones prácticas para la organización puesto que le serán proporcionadas diversas herramientas comunicacionales esenciales, condensadas en un manual para la gestión de la comunicación en crisis que le permitirán establecer flujos de comunicación eficientes con todos sus grupos de interés para mantener y fomentar la confianza y credibilidad de la organización al enfrentarse a alguna situación de crisis comunicacional.

1.4. Delimitación de la investigación

Sabino (1986) establece que la delimitación de un problema de investigación ha de efectuarse en cuanto al tiempo y espacio para situar el problema en un contexto definido y homogéneo. El presente trabajo se desarrollará en Guatire, ciudad ubicada en el Estado Miranda de la República Bolivariana de Venezuela de acuerdo a los posibles escenarios de crisis que se puedan presentarse en el contexto y la manera cómo la empresa pueda gestionar dichas situaciones dentro del área geográfica mencionada.

Asimismo, se la investigación será realizada en el lapso de tiempo comprendido entre abril y julio de 2019 a través del cual se analizarán las situaciones de riesgo a las que puede enfrentarse la empresa para definir protocolos de respuesta y estrategias de prevención enmarcadas en un manual de gestión de la comunicación en crisis. Adicionalmente, en el periodo mencionado se analizarán también las situaciones de crisis, contingencia o posibles detonantes de situaciones críticas que ha atravesado la empresa en los últimos 5 años.

Circunstancialmente es importante tener en cuenta que la información estará sujeta a las distintas situaciones de riesgo, debilidades y problemas a los que esté expuesta la organización y que en el futuro puedan ser los causantes de situaciones de crisis.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1.-Las Organizaciones

Carrasco (2009) se refiere a la organización como "Un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización". (p. 4). A su vez, considera elementos fundamentales para que la misma exista:

- Personas capaces de comunicarse.
- Personas dispuestas a actuar conjuntamente.
- Personas que trabajan para conseguir un objetivo en común. (p. 4).

Por otra parte, existen autores como Valdez (2000) que define a la organización cómo

> Cualquier conjunto de personas que se reúnen para lograr algo, y establecen un conjunto de normas, verbales o escritas, a fin de determinar qué le corresponde hacer a cada una y cómo se van a llevar a cabo las relaciones entre ellas. (p. 26)

El autor también afirma que la organización debe ser estudiada como un sistema social tomando en cuenta todos los aspectos que ella aborda, y enfatiza que "comparten un entorno, actúan de manera directa e indirecta sobre otros miembros del sistema, y colaboran entre ellos, así como también rivalizan" (p. 26).

A partir de lo planteado por los autores anteriormente mencionados, se deduce que la organización es un sistema interdependiente cuyas metas y objetivos son alcanzados

únicamente si sus miembros laboran y actúan en conjunto y que, además, deben considerar el ambiente en el que se desarrollan.

2.2.- Cultura Organizacional

Peters y Waterman (1994) exponen que "numerosos ejemplos concretos en las grandes empresas, las empresas excelentes, indican que los empleados se comportan de una forma peculiar que sólo puede entenderse porque participan de la cultura de la empresa y se sienten empresa" (p.1).

Por otro lado, Denison (1990) define la cultura organizacional como "los valores, las creencias, y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos" (p. 2). Asimismo, expone que lo que diferencia a las empresas exitosas de las que no lo han sido, son los valores y principios que fundamentan a la empresa.

Al hablar de cultura organizacional es importante entender sus orígenes, así Hernández, Murillo y Torres (2003) explican que el concepto de cultura organizacional toma fuerza en la década de los ochenta, especialmente gracias a los aportes de autores como Ouchi, y Schein. En este sentido Ouchi (1892) indica que "la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades" (p. 215).

Asimismo, Schein (1988) introduce a la discusión los conceptos de creencias y presunciones básicas, para comprender a la cultura organizacional en su libro *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*:

> A mi juicio, el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas" (pp.24-25)

En consecuencia, como lo indican Pedraza, *et al* (2015) la cultura organizacional debe ser vista como ese conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos de las organizaciones han experimentado y utilizan para adaptarse a la organización, por lo que se generan vivencias comunes en torno a lo que los rodean y el lugar que ocupan dentro de la organización.

2.3.- Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional, según Fernández y Galguera (2008) se define como "Un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados" (p. 98).

También, los autores consideran que la comunicación organizacional es un sistema interdependiente que al alinearse permite el alcance de los objetivos específicos. Además resaltan que este tipo de comunicación es diferente, cualitativa y cuantitativamente, a la comunicación que se establece en otro contexto, como lo son el familiar y el amistoso, gracias a elementos como la jerarquía, los canales de comunicación formales e informales y a la presión que se genera y que genera la organización al comunicar. (Fernández, C., y Galguera, L., 2008).

En otro orden de ideas, Ocampo (2014) considera a la comunicación corporativa como un subcampo de la comunicación pública:

> La comunicación organizacional es un subcampo de la disciplina de la comunicación. Se deriva del campo de la comunicación pública. Toda organización sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objeto social, ni el sector de la economía al que pertenezca tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen: empleador-empleado, gobierno-empresa y empresa-mercado. (p. 30)

Asimismo, Libeart (2000) expone que la comunicación en las organizaciones no es reconocida como una verdadera profesión, y que indudablemente, el diseño y monitoreo de un plan de comunicaciones bien estructurado constituyen la estructura sólida de una organización.

2.4.- Plan de Comunicación

Libeart (2000) en su obra *El Plan de Comunicación Organizacional* hace referencia a que cualquier organización, independientemente del área donde opere, debe diseñar un plan comunicacional:

> Se considera aquí que el plan, definido como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de la comunicación organizacional, cualquiera que sea el tipo de empresa. Independientemente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos, el plan de comunicación ofrece una trama global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel. (pp. 25-26).

Asimismo, la autora indica que el plan de comunicaciones es un recurso que permite integrar la comunicación a la estrategia de la empresa y se refiere a él como un instrumento operativo que debe proporcionar la programación y la agenda de las acciones futuras. (Libeart, T., 2000).

Por otro lado, Losada (2018) hace referencia a la importancia de estar preparados para enfrentar este tipo de situaciones

> El momento más importante para la gestión de una crisis es, curiosamente, aquel en el que tal crisis no existe. Puede resultar una paradoja, pero las evidencias demuestran que es así. Si no estamos debidamente preparados, resultará casi imposible gestionar de forma adecuada y proporcional el momento fatal. En la medida en la que los materiales, los instrumentos y las personas estén perfectamente dispuestos, tendremos mayores probabilidades de ejecutar un plan que permita percibir los hechos como menos intensos o duraderos. (p. 73)

En base a lo mencionado anteriormente se infiere que la planificación, sobre todo la comunicacional, juega un papel imprescindible en el manejo de una situación de crisis para así reducir su impacto.

2.5.- Crisis

"Sin crisis no hay desafíos (...). Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla". (Albert Einstein).

El concepto de crisis se remonta a las primeras civilizaciones. Losada (2010) explica que la definición más ilustrativa del fenómeno de la crisis aparece en la antigua China, y se genera a través de la combinación de dos caracteres (en su idioma) que significan (el primero) "peligro" y (el segundo) "oportunidad". La traducción literal entonces sería "el peligro que produce la oportunidad", lo que encaja perfectamente en la filosofía de la gestión comunicacional de la crisis.

El autor aporta una definición de crisis donde expone que "Las crisis son, para empezar, fenómenos graves, delicados y peligrosos. Son además acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con la

que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecten" (Losada, J., 2010, p.23).

Sin embargo, numerosos autores aportan sus propias definiciones sobre la crisis, por ejemplo, Piñuel (1997) define a las crisis como:

> Cambio repentino entre dos situaciones que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos". (p.276)

De igual manera, Del Pulgar (1999) aportó que para él una crisis es:

> Una situación compleja y decisiva para la supervivencia de una compañía u organización, producida por sorpresa, que afecta al público (interno y externo) y/o al producto y/o al proceso y/o a la distribución y/o a la seguridad y/o a los mercados financieros, en la que se acusa una notoria escasez de información y en donde la organización se convierte en el centro de la atención mediática pudiendo llegar a comprometer su imagen, su reputación, su credibilidad y producción y pudiendo llegar incluso a interferir en el desarrollo rutinario de su actividad. (p.112).

En definitiva, para Losada (2010) las crisis son situaciones excepcionales, especialmente delicadas y con altas dosis de carga pública y mediática. Sin embargo, el autor agrega que aunque todas las crisis sean distintas, comparten una característica fundamental, y esta es que todas las crisis son previsibles, puesto que cada crisis deriva de una situación de peligro que las organizaciones generalmente conocen antes de que la crisis llegue a suceder.

Entonces, es de vital importancia que las organizaciones manejen suficiente preparación como para que los hechos concretos de la crisis no lleguen a deteriorar la imagen de la organización, o incluso, puedan convertirse en oportunidades para lograr visibilidad positiva para la empresa (Losada, J., 2010).

2.5.1-Fases de la crisis

González (1996) utiliza una analogía para explicar cómo evoluciona una crisis y expone que el ciclo de vida de una crisis se asemeja al de los seres vivos puesto que pasa por los ciclos de nacimiento, desarrollo, madurez y declive.

En este sentido, Cruz (2004) explica que es importante conocer las distintas fases por las que pasa una crisis, ya que, a través de una intervención adecuada de la misma, puede que no llegue a sus puntos de crecimiento y madurez.

De acuerdo con lo planteado, Mittroff y Pearson (1995) mencionan que la gestión efectiva de las crisis implica conocer las cinco fases por las que pasa una crisis, siendo estas:

a. **Detección de señales:** En esta etapa aparecen señales que anuncian la posibilidad de crisis.
b. **Preparación y prevención:** Esta etapa comprende la ejecución de actividades que evitar la crisis o en su defecto, gestionarla de la manera más adecuada.
c. **Contención de daños**: Esta fase tiene como objetivo evitar que la crisis afecte las partes no contaminadas de la organización.
d. **Recuperación:** Las organizaciones implementan en esta fase planes de reanudación de actividades diseñados para volver a la normalidad.
e. **Aprendizaje:** esta etapa implica la realización de un análisis de las lecciones aprendidas y las experiencias propias de la organización para que quede registro en futuras oportunidades de los errores y éxitos de la gestión de crisis.

Losada (2010) afirma que parece existir cierto consenso en cuanto a lo que son las etapas de una crisis, en este sentido las situaciones de crisis poseen tres etapas claramente

definidas que precisan los momentos en los que la organización debe enfrentarse a los hechos: la fase de pre crisis, la propia crisis y la postcrisis. Asimismo, explica que conocer estas tres etapas permite de cierto modo ordenar las acciones que pueden considerarse en cada uno de los momentos.

Sin embargo, el autor expone que hay una etapa igualmente importante que precede a las tres mencionadas, la fase de la no crisis que se caracteriza principalmente por la ausencia de una situación de crisis, pero se hace necesaria para el proceso de gestión de crisis. (Losada, J., 2010).

En este sentido, Losada (2010) define la no crisis como:

> El tiempo indefinido que transcurre hasta que aparecen los primeros indicios de algún fenómeno que pudiera desencadenar una crisis. Es una etapa amplia y flexible en la que a organización tiene como única responsabilidad la preparación global para cuando esta etapa finalice, es decir, para cuando llegue la crisis. La amplitud temporal de esta fase permite preparar con la profundidad necesaria la respuesta a las situaciones indeseables que se puedan desencadenar en cualquier momento. (p.40).

De igual manera, ofrece una definición para la etapa de pre crisis y explica que esta es la etapa en la que se manifiestan los primeros síntomas, los indicios de una previsible situación de crisis. En este momento, algún aspecto de la organización comienza a presentar problemas a través de publicaciones en medios, comentarios de los públicos de interés o aparición de señales de alarma propias del sector. En este momento se deben activar las primeras medidas para enfrentar la crisis (Losada, J., 2010).

Losada (2010) también aporta que la etapa de la crisis es aquella donde los hechos son conocidos externamente, en este momento la organización debe enfrentar la crisis a través de la aplicación de medidas preventivas y convenientemente adaptadas a los hechos ahora

conocidos, por lo que deben ponerse en marcha las estrategias y recursos diseñados con anterioridad.

Finalmente, el autor menciona que la última etapa de la crisis se conoce como post crisis, este es el momento en el que la crisis está cerrada también las causas que la han provocado, es un momento de análisis y balance de la situación resultante. (Losada, J., 2010).

2.5.2-Tipología de Crisis

Cruz (2004) basándose en los postulados de Berge junto con Meyers & Holusha (1986) menciona que "hay tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas existan" (p.178) .

Es por esto que existe una gran variedad de clasificaciones para las crisis donde los autores las clasifican en distintos grupos y subgrupos. Losada (2010) considera pertinente diferenciar los tipos de crisis según las siguientes variables:

a. **En función de la naturaleza de los acontecimientos:**
   - **Objetiva / Subjetiva:** Las crisis objetivas son medibles, cuantificables o visibles, lo que la diferencia de una crisis derivada de una percepción o de un estado de opinión. Las consecuencias pueden llegar a ser igual de importantes pero las primeras fases se deben gestionar de maneras diferentes.

   - **Interna / Externa:** esta división se refiere a la procedencia de las causas que lo originan. Las crisis internas nacen en el interior de las organizaciones y luego se extienden al resto de la compañía y a sus públicos externos, mientras que las crisis externas se generan gracias a un fenómeno humano, técnico o comunicativo procedente de fuera de la organización.

b. **Según el momento:** El momento temporal y los hechos conocidos por la opinión pública en cada momento, determinan el tipo de crisis en la que nos encontramos, puesto que toda situación de crisis tiene una evolución que sigue unos pasos más o menos establecidos. Estos pasos –no crisis, precrisis, crisis o postcrisis– el tipo de estrategia que podemos diseñar, así como las situaciones que puede desencadenar.

c. **Según el nivel de gravedad**: Para clasificar la crisis según su nivel de gravedad se utiliza el símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima gravedad), un Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y un Nivel Verde (pequeña gravedad).También se puede utilizar una referencia numérica con niveles 1, 2, 3, 4 o establecer un Nivel A, B y C.

d. **Según sus efectos:** Losada recupera la clasificación de Linke (1989) en función de los efectos de la crisis:
   - Las que explotan (un fuego, un accidente, un evento notable y con impacto).
   - Las inmediatas (que cogen por sorpresa a la empresa, un problema medioambiental, una entrevista relevante o un informe televisado).
   - Las crisis en construcción (las que se pueden anticipar, cómo las negociaciones sindicales o los despidos).
   - Las crisis continuas, los problemas crónicos (como los metales pesados en pinturas). (p. 33)

Por otro lado Berge (1990) citado por Cruz (2004) identifica dos tipos de crisis crisis clasificadas en relación con el tiempo de reacción disponible:

a. **Crónicas:** en este tipo de crisis la situación mantiene un grado de gravedad constante sin mostrar un punto que requiere acciones rápidas o urgentes. Las decisiones pueden ser tomadas a partir de errores anteriores.

b. **Agudas:** en este tipo de crisis se evidencia un daño inmediato y la intervención de la empresa debe ser veloz si se pretenden minimizar o controlar los daños causados.

Asimismo, Reinhardt (1987) citado por Cruz (2004) clasifica las crisis según el grado de emergencia que represente para las organizaciones, se pueden distinguir tres tipos:

a. **Crisis inmediatas:** Estas crisis se consideran de emergencia, en este caso la empresa carece de tiempo para reunir información sobre el problema y desarrollar planes de crisis.
b. **Crisis en desarrollo:** Este tipo de crisis no son consideradas de emergencia puesto que en ellas se cuenta con el tiempo para planificar e investigar, aunque no se sabe exactamente cuándo estallará la crisis.
c. **Crisis permanentes:** Las crisis permanentes no son consideradas de emergencia, ya que son de continua aparición en los medios, entonces, pueden durar incluso años. (p. 177).

2.5.3-Manual de Crisis

Cruz (2004) menciona que el medio para prepararse contra las crisis es el manual de comunicación y gestión de crisis. La autora agrega que este manual es "la herramienta que ayudará a recordar los pasos a seguir en momentos de ofuscación y estrés" (p. 232) y explica que es importante que cada manual se adecúe a las necesidades específicas de la empresa por lo que su diseño no debe ser tomado a la ligera ni ser genérico, sino que debe ser creado expresamente para la organización que lo requiera.

Por otra parte, Losada (2010) define al manual de crisis como:

> Recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la

> imagen o la estabilidad interna de una organización. El manual se constituye en el protocolo de actuación para que la organización responda de una forma rápida, sistemática y efectiva ante cualquier situación de crisis (p.73).

Asimismo, el autor aporta que las normas establecidas en dicho manual deben interpretarse como una fórmula segura, eficaz y profesional de gestionar la crisis, entonces indica:

> La meta de fondo de este manual es proteger, en la medida de lo posible, la imagen de la institución para que la comunicación que generemos sobre los hechos no empeore la percepción creada sobre la organización, sino que contribuya a transmitir un mensaje de responsabilidad, compromiso y transparencia. (p.74).

En otro orden de ideas, Losada (2010) explica que la filosofía del manual de crisis es responder a dos principios claros que son la transparencia y la veracidad. Entonces, la comunicación de la organización en momentos de crisis debe ser planificada sobre la base de dichos principios, que obligan a la institución a expresarse abiertamente a sus públicos internos y externos de forma veraz, pertinente y precisa y sin ocultar información.

En el escrito, el autor también define las partes fundamentales que deben guiar la elaboración del manual: (a) crisis potenciales a los que está expuesta la organización, (b) protocolo de actuación ante la crisis, (c) comité de crisis, (d) públicos, (e) instrucciones para enviar los mensajes escritos, (f) listado de recomendaciones genéricas en toda situación delicada o de crisis, (g) argumentarios, (h) lista de contactos. (pp. 76,77,78,79).

No obstante, Losada (2018) agrega:

> Este manual, ya un clásico en las organizaciones de dimensión considerable, debe dar un paso adelante dentro del actual contexto virtual, de forma que incorpore los elementos habituales en una plataforma virtual y móvil, que le permita automatizar los procesos que se ponen en marcha cuando estalla la crisis. De esta forma, se

> activará el protocolo de actuación conectando al Comité de Crisis con las herramientas, los mensajes, el conjunto de públicos afectados e interesados y así organizarlo en una cronología sensata y veloz. (p.77).

2.5.4-Comité de Crisis

Losada (2010) define al comité de crisis como:

> El foco de preparación humana más relevante en una crisis es el Comité de Crisis (también llamado Célula, Gabinete o Unidad de Crisis), formado por las personas que deben encargarse de la gestión de la crisis cuando ésta llegue. Ellos decidirán los pasos que la organización debe seguir en cada momento. (p. 65).

El autor, además, indica que el comité debe estar compuesto por el presidente de la organización, ejecutivos de alto rango, el director de comunicación, el responsable Jurídico, el responsable de Recursos Humanos y técnicos en el área afectada en cada caso particular. En adición a ello, resalta que el comité está integrado por dos tipos de miembros: "los encargados de la resolución funcional del conflicto y los encargados de enlazar y coordinar los distintos departamentos y áreas de la compañía". (Losada, J., 2010, p. 66).

Adicionalmente a esto, Losada (2010) expone las funciones que debe cumplir un comité de crisis, y entre ellas menciona las siguientes:

a. Detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones de crisis, dentro o fuera de la organización (en especial en los primeros estadios de la crisis) y analizar su potencial desarrollo en los días siguientes.
b. Elaborar estrategias de respuesta y definir objetivos, teniendo en cuenta las variables de grado de gravedad y las implicaciones, alcance del problema y consecuencias, extensión y duración previsible.
c. Tomar las decisiones oportunas en cada momento.

d. Comunicar activamente tanto el posicionamiento de la organización como las decisiones que se vayan tomando (tanto interna como externamente) a través de las personas y los instrumentos diseñados para tal fin.

Por otro lado, Cruz (2004) hace énfasis en que una crisis no puede ser resuelta por una sola persona y por ello se necesita un grupo diverso, que tengan diferentes perspectivas y soluciones, por lo que el comité debe ser interdisciplinario. Esto, principalmente porque las crisis pueden afectar distintas áreas de la organización, y por ello se debe integrar un miembro que conozca muy bien cada terreno.

2.5.5- Mapa de Riesgo: La Doctrina del *Issues Management*

Según Losada Díaz (2010):

> Una de las claves para solucionar una crisis, es comenzar a hacerlo antes de que esta ocurra. Y para ello uno de los frentes principales será el de adelantar - en cierta medida- el futuro, lo que significa en este caso, prever los escenarios potencialmente generadores de crisis, a los que se enfrenta la organización (pp.53-54).

En este orden de ideas, Rodríguez, Piñeiro y De Llano (2013) exponen que un mapa de riesgos es una herramienta que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociados a su ocurrencia.

Losada (2010) continúa explicando que esa identificación de los conflictos potenciales propios de cada organización constituye un punto de partida para toda una una base académica desarrollada en el campo de las relaciones públicas y etiquetada bajo la denominación de *Issues Management* (gestión de conflictos potenciales), que se basa en identificar cuestiones

potencialmente emergentes que pueden aparecer en cualquier momento e influir en el desarrollo de una organización.

El autor (2010) recupera la definición de Chase (1977), quien definía esta doctrina como "el esfuerzo sistemático y continuo por detectar aquellos asuntos externos e internos que pudieran afectar a la empresa en un futuro"(p.55). En tal sentido, la gestión de conflictos potenciales ayuda a la organización a anticiparse a cuestiones que puedan afectarla y a ganar tiempo para desarrollar una respuesta positiva ante el suceso.

2.6.- Gestión Comunicacional en Crisis

Losada (2010), indica que las organizaciones deben estar preparadas para gestionar este tipo de situaciones, y que todos los profesionales y académicos saben que las crisis se gestionan antes de que existan y de que estallen, ya que trabajarlas antes de que sucedan es la mejor manera de resolverlas. (p. 52).

En el *Manual Práctico de la PYME: Cómo elaborar un plan de comunicación* (2010) se explica con detenimiento qué es la comunicación en crisis y cuál es su función

> La comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado. Una vez ocurrida la crisis, la comunicación de crisis y los responsables de ella, son las personas encargadas de su gestión. El fin último de la comunicación de crisis es defender la imagen de la empresa ante sus públicos objetivos y la opinión pública. (Anónimo, 2010).

Por su parte, Losada (2010) determina que la comunicación es una herramienta y una decisión estratégica que permitirá definir la crisis y direccionarla y a su vez retratará a la organización (p. 84).

El autor también hace énfasis en que, si bien algunas organizaciones dudan acerca de el "comunicar o no comunicar" luego de una situación de crisis, hoy en día la gestión de la comunicación va ligada a una filosofía de transparencia y proactividad, y por ello se debe considerar una estrategia. (Losada, J., 2010).

2.7.- Reputación Corporativa

Rodríguez (2008) se refiere a la reputación corporativa como las connotaciones que puede tener en los demás el comportamiento de la empresa. También explica que la reputación no es la imagen de una organización, sino un juicio de valor que se realiza sobre dicha imagen. (p. 120).La autora, además, indica que la reputación "es un valor que se construye a lo largo del tiempo mediante una planificación y una gestión eficaz". (p. 121).

Ahora bien, Justo Villafañe (2015) se refiere a la misma como "el reconocimiento que hacen los *stakeholders* de una compañía de su realidad empresarial y de su comportamiento en función del grado de satisfacción de las expectativas de esos *stakeholders* con relación a dicha compañía" (p. 25).

También se refiere a ella como un binomio compuesta por dos elementos: la realidad empresarial y el reconocimiento de esa realidad en función de las expectativas que el *stakeholder* tenga sobre la empresa, por lo que concluye que la reputación es "realidad más conocimiento" (p. 25).

En la misma línea de ideas, Losada (2018) indica que la gestión de la reputación corporativa juega un papel más importante que el de la gestión imagen corporativa

> Por lo afirmado hasta aquí, está claro que la gestión de la reputación (corporativa) ocupa un lugar mayor y más importante que la gestión de la mera imagen (corporativa), refugio único de los directivos hasta hace pocos años. Pero, además, incorpora ciertos matices que conviene recoger cuando la relacionamos directamente con episodios de crisis. El más importante de ellos es, quizás, el hecho de que la reputación se forma a partir de la comparación —consciente o no— del comportamiento —experimentado o narrado— de la organización respecto a una conducta presuntamente ideal (p. 55).

Finalmente, el autor hace énfasis en la importancia que juega la comunicación en la reputación corporativa, aludiendo que todas las formas de comunicación y de conducta de la organización se deben considerar como elementos considerados por las audiencias para realizar su evaluación y, por ello, se deben considerar parte del protocolo de actuación en una situación de crisis. (Lozada, J., 2018).

2.8.- Grupos de Interés: *Stakeholders*

Oliveira (2018) recupera la definición de la Real Academia Española del término público, que como adjetivo se refiere a "perteneciente o relativo a todo el pueblo" y como sustantivo a "conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencias que concurren a determinado lugar". De forma similar, Dewey (1927) define al público como "todo grupo de personas que reconocen o perciben las acciones o consecuencias indirectas de las transacciones de una organización, hasta el punto en el que resulta necesario ocuparse sistemáticamente de estas consecuencias" (p. 65).

Sin embargo, Oliveira (2018) explica que en el ámbito empresarial el concepto de público ha ido mutando de forma tal que el término *stakeholder* o grupo de interés ha tomado protagonismo y cada día es más frecuente en la literatura. La autora explica que el concepto de grupo de interés emergió a mediados de los años ochenta gracias al libro *Strategic Management, A Stakeholders Approach* de Freeman (1995), quien los definía como "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado or el cumlimiento de los objetivos de una organización" (p.25).

De la misma manera Clarkson (1995) ofrece una definición para grupo de interés: “Personas o grupos que tienen o reclaman, propiedad, derechos o intereses en una corporación y sus actividades pasadas, presentes o futuras” (p.106). Por otro lado, al tener claro el concepto, Freeman y McVea (2001) introducen a la discusión la importancia de dirigir de forma más proactiva y estratégica el gran número de grupos del entorno de la organización y sus relaciones.

En este sentido Fernández (2004) aporta:

> En el mundo actual, la excelencia no depende solo del cliente, como a menudo se ha venido considerando; además debe conseguirse necesariamente un equilibrio permanente que satisfaga a todos los stakeholders de la empresa: clientes, proveedores, accionistas, profesionales y la misma sociedad, entendidos en sentido amplio(p.48).

Asimismo, Tarres (2018) agrega:

> La comunicación actual, en la que es tan importante la escucha como la interlocución con los diferentes públicos, y la elaboración de mensajes adaptados y segmentados de lo que representa la identidad corporativa. La escucha sirve a la organización para entender las exigencias y demandas de los públicos de interés (stakeholders*)*, para interpretarlos y para conseguir que las empresas se adapten a este nuevo contexto. La escucha detecta el cambio social y lo integra en la identidad de la empresa, no solo en sus productos o servicios. Las compañías adaptan, pues, sus procesos, sus modelos de negocio y sus valores(p.12).

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1.-Breve reseña histórica

Avelina, la productora y distribuidora de avena, pertenece al Grupo Libi. Eleuterio Libi llegó a Venezuela con tan solo 14 años en el año 1938, escapando de las dificultades que dejó la Segunda Guerra Mundial. Aprendió y ejerció durante años el oficio de mecánico automotriz, para luego convertirse en chofer de camiones para la empresa *Vivienda Venezolana.* "Con una disposición inquebrantable y el compromiso de trabajar y mejorar cada día fue creciendo paulatinamente hasta lograr fundar su primera empresa llamada *Creaciones DEA."* (Kikey Salazar, comunicación directa, mayo 2019)

El éxito de esta empresa así como la disposición al trabajo y un criterio acertado para los negocios, le permitió diversificar su esfuerzo creando nuevos espacios de acción dedicados al área de la distribución, producción y almacenamiento de alimentos: Transporte y Servicios Valbarq, Almacenes Generales Guacar, Industria y Procesadora de Cereales INPROCECA y Frio y Servicios Macaracuay FRIMACA. Con estas empresas, desde 1992 somos el Grupo Libi. (Kikey Salazar, comunicación directa, mayo 2019).

Hoy en día el Grupo Libi cuenta con su marca de avena Avelina, "una marca premium de comprobado contenido nutritivo que ofrece a sus consumidores una promesa de vida saludable. Se caracteriza por su amplio e innovador portafolio de productos, los cuales brindan practicidad, versatilidad y delicioso sabor, convirtiéndola en el alimento ideal para todo tipo de persona y ocasión de consumo." (http://avelina.com/quienes-somos/#inproceca).

Cuentan con tres fábricas, *Inproceca* en Venezuela, *Inmolisa* en Chile y *Food Group* en Estados Unidos, a través de las cuales surten su producto a minoristas y a la industria de servicio de alimentos, además de dotar con materia prima a las principales empresas de la industria alimentaria. (http://avelina.com/quienes-somos/#inproceca).

3.2.- Misión

"Estamos orientados a satisfacer las necesidades del consumo de manera eficiente y rentable, con capacidad de perdurar en el tiempo a través de un crecimiento sostenido." (Avelina, http://avelina.com/quienes-somos/#avelina)

3.3.- Visión

"Queremos ser la organización líder en el sector productor de alimentos a nivel mundial, eficiente, eficaz e innovadora, con tecnología de punta, flexible ante el cambio y con sentido de pertenencia, para así llegar a cada hogar con nuestros productos." (Avelina, http://avelina.com/quienes-somos/#avelina)

3.4.- Valores

En función a lo que expresa Avelina en su página web, "la empresa se rige bajo los valores de respeto, honestidad, compromiso, lealtad, profesionalismo, comunicación, y trabajo en equipo (Avelina, http://avelina.com/quienes-somos/#avelina)."

3.5.- Públicos de Interés

La organización considera actualmente que sus principales grupos de interés son los siguientes:

- Consumidores
- Empleados
- Proveedores
- Fuerza de venta de supermercados, distribuidores nacionales e internacionales
- Entes públicos (regulatorios: Sencamer; sanitarios: Ministerio de Salud; tributarios: Seniat; permisos de exportación: Ministerio de Alimentación, Ministerio de Relaciones Públicas; alcaldías, etc.).
- Banca Corporativa
- La comunidad donde operan, principalmente Guatire donde está ubicada la planta
- La prensa corporativa, gastronómica, de actualidad
- Influenciadores
- Los niños de la Fundación Casa Hogar Al Fin, que es una organización privada sin fines de lucro.
- Los públicos que se benefician del programa Fundación Mi Avena como zoológicos, bioterios, ancianatos, escuelas públicas, etc.). (Belén Villegas, comunicación directa, junio 2019).

3.6.- Manuales Existentes

Avelina cuenta con:

- Manual de Identidad Corporativa
- Manuales de campañas para fortalecer valores
- Manuales de campañas para fortalecer sentido de pertenencia

3.7- Investigaciones previas

Para efectos de este trabajo, se tomará como referencia la Tesis de Grado "Lineamientos para la elaboración de un manual de crisis para una compañía de alimentos (Caso Nestlé)", elaborada en el año 2010 en la Universidad Católica Andrés Bello por María Karina Dib y Valentina Granado. Este trabajo de grado es relevante para nuestra investigación puesto que plantea lineamientos para realizar el manual de crisis de una empresa de alimentos, presenta características parecidas al trabajo que se busca realizar y sirve de apoyo.

Adicionalmente, se empleará también el trabajo de investigación realizado por María Inés Vera Uzcátegui titulado "Elaboración de Manual de Manejo de Crisis para empresa global de consultoría de negocios y tecnología (Caso Accenture)", elaborado en el año 2009 en la Universidad Católica Andrés Bello. La razón por la que se tomará este trabajo de apoyo es porque aporta ideas y lineamientos aplicables al trabajo que se busca realizar y comparte conceptos de crisis que son útiles para la investigación.

CAPÍTULO IV

EL MÉTODO

4.1.-Modalidad

Según las líneas de investigación planteadas por la Escuela de Comunicación Social para la elaboración de Trabajos Finales de Concentración (2016) las modalidades de investigación en la concentración Comunicaciones Corporativas son: estrategias de comunicación, auditorías comunicacionales, análisis de medios y mensajes, planificación y gestión de eventos, programas de responsabilidad social empresarial e investigaciones documentales, descriptivas y explicativas. (Trabajos Finales de Concentración, 2016).

El trabajo a realizar se considera una estrategia de comunicación que respalda una necesidad de la organización, entiéndase ello como la necesidad de la compañía Avelina de contar con una herramienta que permita prever y facilitar la resolución de situaciones de crisis. A partir de la información recaudada dentro de la organización y de las lecturas realizadas de distintos autores expertos en materias de crisis organizacionales, comunicacionales y sus herramientas, se desarrolla el manual de crisis como parte de una estrategia de comunicaciones.

4.2.-Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativa, ya que a partir de una recolección de datos a través de entrevistas se realiza un análisis para la construcción del manual. La investigación cualitativa es “Cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (Strauss, A., Corbin, J., 1998, pp. 19-20).

En cuanto al diseño de investigación, el trabajo entra en la categoría de no experimental, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como "la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables". (p. 205). En la investigación a realizar, se busca observar, entrevistar y examinar a partir de lo obtenido, pero en ningún momento se pretende interactuar o manipular las variables a analizar. La investigación, además, es de corte transversal, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) esto se refiere a "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado." (p.151). La recolección de información, entonces, se realiza en un tiempo único y específico.

Finalmente, este trabajo de investigación es de tipo exploratoria, Fernández, Hernández y Baptista (2010) explican que "los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o o no se ha abordado" (p.100). En este sentido, se establece el tipo de investigación sobre la premisa de que en Avelina no existen antecedentes previos y no se ha realizado una investigación parecida en la materia que se busca indagar. En este caso en la empresa, que no cuenta con un manual de crisis, se busca estudiar y analizar las situaciones de crisis previas, las estrategias que se utilizaron para solucionarlas y a partir de allí elaborar las herramientas necesarias.

4.3.-Diseño de Variables de Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen las variables como

> Una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Ejemplos de variables son el género, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia de un material, la agresividad verbal, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal y la exposición a una campaña de propaganda política. (p. 135).

Establecen que, para la correcta definición de las mismas deben ser tomados en cuenta dos focos: el conceptual y el operacional. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

4.3.1.-Definición Conceptual

La definición conceptual según Hernández, Fernández y Baptista (2010) no es más que "tratar a la variable con otros términos" (p. 145). Aseguran, además, que la definición conceptual no es suficiente para definir las variables de la investigación, porque no nos vinculan directamente con la realidad.

Tabla 1*Definición Conceptual de Variables*

Variable	Definición Conceptual
Mapa de riesgo	"Un mapa de riesgos es una herramienta, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia". (Rodriguez, Piñeiro, De LLano, 2013)
Situaciones de Crisis	"Las crisis son, para empezar, fenómenos graves, delicados y peligrosos. Son además acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con la que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecten" (Losada, J., 2010, p.23).

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.3.2.-Definición Operacional

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la definición operacional como "actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable" (p. 146).

En la casilla correspondiente a Ítem se observa entre paréntesis las especificaciones (I) y (II), donde (I) corresponde al instrumento para gerentes y directivos y (II) corresponde al instrumento para expertos externos.

Tabla 2*Definición Operacional de Variables*

Objetivo: Definir el mapa de riesgos						
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Ítem**		**Instrumento**	**Fuente**
Mapa de riesgo	Actividades o procesos sujetos a riesgo	Daño potencial	2 (I)		Entrevista	Gerentes y directivos de Avelina
	Control y estrategias	Gestión de la crisis	13, 14, (I)		Entrevista	Gerentes y directivos de Avelina
Objetivo: Identificar las situaciones de crisis que ha atravesado la empresa en los últimos 5 años						
Variable	**Dimensión**	**Indicador**	**Item**		**Instrumento**	**Fuente**
Situaciones de riesgo	Situaciones vividas anteriormente por la empresa	Manejos de crisis anteriores	5 (I)		Entrevista	Gerentes y directivos de Avelina/ Expertos
		Ejemplos	4 (I)			
		Concepción de crisis	1 (I)	1 (II experto)		
	Posibles situaciones de crisis actuales	Detección de señales	3 (I)	2 (II)	Entrevista	Gerentes y directivos

		Prevención	6, 9, 10, 11, (I)			de Avelina/ Expertos
	Análisis del entorno	Situación económica en Venezuela	7 (I)		Entrevista	Gerentes y directivos de Avelina
		Situación política en Venezuela	8 (I)			
	Pasos a seguir para la preveción de la crisis	Comité de crisis, funciones, definición de audiencias, voceros	11 (II)			Expertos
	Reacción durante la Crisis	Comunicar o no comunicar	3 (II)		Entrevista	Gerentes y directivos de Avelina/ Expertos
		Fase de investigación	15 (I)			
		Stakeholders prioritarios en situaciones de crisis	12 16 (I)			
		Instrumentos de Comunicación y reacciones estratégicas (silencio, negación y confesión)	17, 18, (I)	4,5,6,7, 10 (II)		

	Reacción postcrisis	Análisis y reflexión (Organización y Comunicación)	19, 20 (I)	8, 9 (II)	Entrevista	

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.4.-Unidad de Análisis y Población

La unidad de análisis es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como las personas, comunidades, organizaciones, situaciones, eventos, etc. sobre los cuales se recolectan los datos. En el presente trabajo esta está compuesta por altos ejecutivos y directivos de la organización Avelina, ya que son los principales actores en la detección, manejo y resolución de una situación de crisis y quienes deben conformar el comité de crisis.

De la misma manera, Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que sobre la población delimitada se deberán generalizar los resultados. Asimismo, los autores recuperan la definición de Sellitz *et al* (1980) de población y la definen como "el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones". En este caso la población está conformada por Avelina, organización perteneciente a INPROCECA C.A., industria procesadora de cereales.

4.5.-Diseño Muestral

4.5.1.-Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo empleado para la recolección de información es el no probabilístico. Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que "en estas muestras, la elección de los elementos o casos no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas

con las características de la investigación o de quien realiza la muestra". (p. 566). Además, indican que si este muestreo se realiza de manera oportuna y sensata se consigue obtener los datos que son relevantes para el investigador.

En base a lo planteado en los objetivos específicos y el planteamiento del problema, se seleccionará una muestra de ejecutivos y directores dentro de la organización, ya que son quienes deben contar con las herramientas para la solución de una situación de crisis y, además, son quienes conocen y manejan las situaciones previas que son de interés para la realización de este trabajo.

4.5.1.-Tamaño de la Muestra

Fernández, Hernández y Baptista (2010) definen a la muestra como "un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población." (p.240). Sin embargo, es importante destacar que los autores aseguran que, en una investigación cualitativa no es relevante el tamaño de la muestra, ya que el investigador no busca generalizar los resultados a una población más amplia, sino que su objetivo es indagar en profundidad. Por ello, la selección del tamaño de la muestra se basa en lo que los autores consideran son elementos importantes:

a) Capacidad operativa y recolección de análisis: se entrevistaron cinco (5) empleados de la organización. Es un número factible para la investigación porque entre las entrevistas están gerentes de distintas áreas (planta, mercadeo, calidad) y además se entrevistó al gerente general y al vicepresidente, por lo que se considera relevante la información recabada.

b) El entendimiento del fenómeno: como se indicó, cinco entrevistas con cinco empleados de alto rango fueron suficientes para la obtención de información sobre el tema en distintas áreas de la empresa y, además, se entrevistó a un

experto que no forma parte de la muestra pero la información recogida si fue útil a la hora de maquetar el manual de crisis.

c) La naturaleza del fenómeno bajo análisis: la accesibilidad a la muestra fue sencilla, no hubo problema para contactar a los gerentes y directivos y la información se recogió en un plazo no mayor a quince días.

(p. 563)

El tamaño de la muestra es de 5 personas entrevistadas para la recolección de datos.

4.6.-Diseño del Instrumento

El instrumento a utilizar es la entrevista cualitativa. Según Fernández, Hernández y Baptista (2006) este tipo de entrevista "es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)". (p. 597).

Las entrevistas serán aplicadas a los altos directivos de la empresa Avelina para conocer acerca de las crisis previas y las herramientas utilizadas para solventarlas, además de conocer sus posturas frente a las crisis comunicacionales, los comités y manual de crisis e indagar sobre sus públicos.

4.6.1.-Descripción del Instrumento

Se precisará de la entrevista semiestructurada, que es previamente preparada pero el investigador puede realizar preguntas que surjan a lo largo de la discusión, ya sea para precisar conceptos o para obtener más información sobre algún tema específico. (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2006).

Se consta de dos instrumentos, uno para gerentes y directivos y otro para expertos. El primero busca indagar sobre crisis previas en la organización y cómo fue su manejo. Además, conocer acerca de los protocolos existentes para enfrentar una crisis, los sistemas de detección de señales y cuáles consideran son posibles situaciones de riesgo para la empresa. También se pretende averiguar si existe un DirCom y un vocero oficial que estén preparados para enfrentar este tipo de situaciones.

El segundo instrumento se realiza con el fin de conocer los puntos de vista de un experto en materia de crisis. Las preguntas van dirigidas principalmente a conocer cómo se puede detectar una crisis, cuáles son las mejores maneras de enfrentarlo, con qué herramientas y habilidades debe contar un DirCom en una organización de la industria alimentaria, entre otros conceptos útiles para el diseño del manual.

4.6.2.-Validación del Instrumento

Niño (2011) indica que un instrumento debe tener dos cosas: confiabilidad y validez

> La validez es una cualidad del instrumento que consiste en que este sirva para medir la variable que se busca medir, y no otra, es decir, que sea el instrumento preciso, el adecuado. Según esta cualidad, un instrumento (pregunta, o ítem) "mide o describe", lo que se espera que mida o describa ni más ni menos. (p. 87)

Para asegurar la validez del mismo, se cuenta con la asesoría de Jennifer Castro, profesora en la Escuela de Comunicación Social, en la cátedra de Gerencia de la Comunicación en Crisis.

4.6.3.-Ajuste del Instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el ajuste de instrumento se refiere a la modificación y ajuste del instrumento de medición preliminar y su versión final que además incluye una modificación en el diseño gráfico y que así sea atractivo para los participantes.

La validadora (Profesora Jennifer Castro) realizó algunos ajustes de redacción y en cuanto al orden de las preguntas. Adicionalmente hizo las siguientes observaciones sobre el instrumento para gerentes y directivos:

- Inclusión de indicadores de daño potencial en porcentaje en la pregunta nº 3.
- Modificación de la redacción en las preguntas nº 9 y 10 y colocar "¿Cree que la situación política/económica en Venezuela puede desencadenar una crisis?" en vez de ¿Cómo cree que la situación política/ económica de Venezuela puede desencadenar una crisis.
- Separación las pregunta nº 11 y colocarla como dos preguntas distintas.
- Reemplazo de la pregunta nº 16 por "¿Cuáles son los grupos de interés de la organización?

La validadora realizó los siguientes ajustes en el instrumento para gerentes y directivos:

- Reemplazar la pregunta nº12 por ¿Cuáles son las capacidades y competencias que debe poseer un DirCom en la industria de la alimentación?

Después de analizar los ajustes se procedió a modificar el instrumento, se decidió proceder y adoptar todos los ajustes sugeridos por la Profesora Jennifer Castro, ya que sus observaciones fueron pertinentes y útiles. Además, se consideró que los ajustes de redacción facilitarían el proceso de entrevista y permitirían obtener respuestas más claras y concretas.

Dirigido a: Gerentes y directivos de Avelina.

Tabla 3*Instrumento I*

Estimado gerente o directivo, El presente instrumento busca recolectar información sobre crisis previas en la organización, cómo fue su manejo y conocer acerca de los protocolos existentes para enfrentar una crisis organizacional.	
Item	**Pregunta**
1	¿Qué entiende la empresa por crisis organizacional?
2	¿Qué situaciones consideran susceptibles a convertirse en una crisis?
3	¿Cuáles serían los daños potenciales de las situaciones de crisis?
4	¿Cuál consideran es una posible señal frente al estallido de una crisis?
5	¿Cómo pueden detectar estas señales?
6	¿Cuáles han sido las crisis previas que que ha atravesado Avelina?
7	¿Cómo han manejado estas crisis?
8	¿Cuentan actualmente con alguna herramienta para prever estas situaciones críticas?
9	¿Cree usted que la situación política en Venezuela pudiese desencadenar una crisis en la empresa?
10	¿Cree usted que la situación económica en Venezuela pudiese desencadenar una crisis en la empresa?
11	¿Considera prudente tener un comité de crisis y un manual de crisis dentro de la organización?
12	¿Posee un DirCom actualmente?

13	¿Existe un vocero oficial en la organización?
14	¿Bajo cuales criterios ha sido designado?
15	¿Cuenta el vocero con algún entrenamiento especial?
16	¿Cuáles son los grupos de interés de la organización?
17	¿Frente a una situación de crisis, cuál es el grupo más afectado?
18	¿Hay algún protocolo para gestionar la crisis?
19	¿Consideran ustedes importante la gestión de la crisis?
20	¿Cuando la crisis estalla, tienen algún protocolo de investigación para medir el alcance de la misma?
21	¿Hasta dónde está dispuesta la organización a contar la verdad de los hechos?
22	¿Qué instrumentos de comunicación tienen contemplados al momento de estallar una crisis?
23	¿Cómo evalúan la imagen de la empresa en la etapa de post crisis?
¡Muchas gracias por su colaboración!	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Dirigido a: Expertos externos

Tabla 4 Instrumento II

Estimado experto, El segundo instrumento se realiza con el fin de conocer los puntos de vista de un experto en materia de crisis. Las preguntas van dirigidas principalmente a conocer cómo se puede detectar una crisis, cuáles son las mejores maneras de enfrentarlo, con qué herramientas y

habilidades debe contar un DirCom en una organización de la industria alimentaria, entre otros conceptos útiles para el diseño del manual.	
Item	**Pregunta**
1	¿Cómo define usted una crisis organizacional?
2	¿Cómo cree que se pueden detectar señales de una posible crisis?
3	¿Cuándo estalla una crisis considera prudente que se comunique o no? ¿Por qué? ¿Cuál podría ser un ejemplo?
4	¿Qué considera que se debe hacer cuando la crisis afecta a un directivo de alto rango?
5	¿Cuándo se debe optar por la estrategia del silencio?
6	¿Cuándo se debe optar por la estrategia de la negación y cómo debe procederse?
7	¿Cuándo se debe optar por la estrategia de la confesión y cómo debe procederse?
8	¿Cómo se mide la imagen de una empresa después de una crisis?
9	¿Cómo se puede evaluar el protocolo de actuación del personal en la gestión de la crisis?
10	¿Cuándo debe emplearse cada tipo de estrategia de comunicación (nota de prensa, rueda de prensa, etc.)?
11	¿Cuándo es suficiente la aplicación de cada una de las estrategias?
12	¿Cuáles son las capacidades y competencias que debe poseer un DirCom en la industria de la alimentación?
¡Muchas gracias por su colaboración!	

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.7.-Criterios de Análisis

Con cada uno de los ítems se busca conocer los riesgos latentes que los directivos y gerentes de la empresa consideran posibles detonantes de situaciones críticas, determinar qué entienden los empleados como "crisis organizacional" y analizar si se comparte la definición. También, conocer si la organización cuenta con herramientas para prever estas situaciones, medir el alcance y conocer sus opiniones sobre la existencia de un comité de crisis y un manual.

4.8.-Procesamiento

Cerda (2000) citado por Niño (2011) indica que el análisis de los resultados de una investigación se refiere a "conceptualizar las relaciones, conclusiones, consecuencias y resultados que surjan de la información obtenida" (p. 103).

Niño (2001) asegura que el investigador debe seleccionar, ordenar y organizar los datos que obtuvo, separar los cuantitativos de los cualitativos siempre con la finalidad de obtener respuestas para su objeto investigación.A fines de la investigación en sí, se hace uso de la matriz que se ejemplifica a continuación para vaciar y procesar los resultados de los gerentes y directivos de Avelina.

Tabla 5*Modelo de procesamiento de datos*

	Directivo I	Directivo II	Directivo III	Directivo IV	Observaciones
Pregunta #X					

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.9.-Limitaciones

Canales, Luz y Pineda (2008) a las limitaciones como aquellos puntos negativos que constituyen un obstáculo para la ejecución de la investigación. Asimismo, las autoras plantean que es de suma importancia plantear dichos puntos para que el investigador analice y determine las implicaciones técnicas, económicas y legales y les busque solución cuando el caso lo amerite.

Este trabajo se encuentra limitado por el tiempo disponible para la investigación, puesto que solo se dispuso del periodo comprendido entre abril y julio de 2019, por ende, la realización de la investigación, análisis y procesamiento de datos estuvo sujeto a la fecha tope de entrega del presente.

Otra limitación tiene que ver con la falta de estudios previos e investigación sobre el tema en la empresa. Actualmente Avelina cuenta con una serie de manuales como el manual de identidad corporativa y campañas corporativas para refuerzos de valores y sentido de pertenencia, pero nunca antes se había abordado el tema de la gestión de riesgos desde la perspectiva comunicacional.

Adicionalmente, es importante mencionar que la mayoría de los datos proporcionados para la elaboración del trabajo fueron auto-informados, es decir que provinieron de la organización misma. Esto representa una limitante, puesto que la información no puede ser verificada de forma independiente y puede contener fuentes potenciales de sesgo.

CAPÍTULO V

PROCESO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas con cinco integrantes del personal en la empresa Avelina. Se realizaron una serie de preguntas con el fin de obtener información para la elaboración del mapa de riesgos, y conocer protocolos previos que la empresa maneje para utilizarlos de guía en el diseño del manual de crisis.

Se encuentran las respuestas de el vicepresidente, la gerente general, la gerente de mercadeo, el director de planta y la jefa de calidad. Se seleccionó esta muestra principalmente por su relevancia en las diferentes áreas operativas de la organización y con la finalidad de conocer una visión más amplia de la empresa.

Se analizan las respuestas con respecto a las crisis previas que ha atravesado la empresa, se comparan las respuestas con respecto a algunos conceptos con el fin de conocer si se manejan definiciones homogéneas y se determina la importancia del manual de crisis en la gestión de la misma.

5.1.-Presentación de Resultados

Tabla 6*Presentación de resultados*

	Kikey Salazar, gerente general	**Giovanni Malvestuto vicepresidente**	**Belén Villegas, gerente de mercadeo**	**Domingo Salerno, director de planta**	**Angélica Camarata, jefa de calidad**	**Observaciones**

¿Qué entiende la empresa como una crisis organizacional?	Un momento que ponga en peligro la continuidad de la operación, que exista una ruptura del proceso continuo de operaciones	Una situación que se puede presentar en una empresa y generen conflictos internos o con el exterior para la que no exista una solución prediseñada	Situación por la que puede verse afectada una organización que pone en riesgo y compromiso su imagen ante la opinión pública	Cualquier evento que pudiera intervenir a nivel de operación en la compañía.	Falta de recursos y falta de personal que haga que la empresa quede con déficit de recurso humano.	No existe una definición homogénea de crisis organizacional.
¿Qué situaciones consideran susceptibles a convertirse en una crisis?	Fallo de materia prima imprescindible, temas naturales, gubernamentales, políticos	Falta de recurso humano, fallas con los servicios públicos, tema cambiario, falta de poder adquisitivo. Ambiente par que se forme un sindicato. Quiebre de comunicación entre directiva, gerentes y cargos base.	La calidad del producto o el servicio que brinda la empresa. Las percepciones que puede tener la opinión pública sobre algún empleado	Una contaminación en la materia prima, temas eléctricos, temas mecánicos, temas de seguridad industrial.	Desde el área de calidad el mínimo factor afecta la calidad e inocuidad del producto. Las fumigaciones de mala calidad, la materia prima ya no tiene la misma calidad.	Dependiendo del área las situaciones de riesgo van a ir variando.
¿Cuáles serían los daños potenciales de las situaciones de crisis?	La confiabilidad en el mercado, la visibilidad de la marca	Generar daños a la marca	La pérdida de la credibilidad y confianza de nuestros consumidores y clientes	La parada de la planta	En cuanto a fumigaciones y materia prima el daño potencial es que el cliente se decepcione de la marca. Generar miedo y rechazo al producto es el peor daño.	La mayoría de los entrevistados coincide con que el daño potencial más grave es generar rechazo a la marca y problemas en las actividades diarias

¿Cuál consideran es una posible señal frente al estallido de una crisis?		Descontento de los trabajadores por falta de comunicación o porque sus demandas no han sido escuchadas.	La opinión pública, todo lo que se comunique en redes sociales, en los medios, sobre la empresa. Es la primera señal de estallido de una crisis	En mi área puede venir de sorpresa, si el engranaje se tranca y se paró, se paró	Las señales se detectan fácilmente y se rechazan. Sin embargo la directiva a veces da órdenes de reevaluar lo rechazado para saber que se puede salvar y por ahí ya tienes indicativos de que algo no está bien.	Las señales se detectan y varían dependiendo de la perspectiva de cada área.
¿Cómo pueden detectar estas señales?	Teniendo apego a cada proceso en específico. Tener control y supervisión para detectar posibles riesgos	Prestando atención a cosas que quizás parezcan tontas o estúpidas, pero que si son recurrentes y no se atienden pueden llegar a desencadenar una crisis.	Monitoreamos palabras claves o etiquetas, el nombre de la marca, de los productos, de los directores, y se generan alarmas cuando se mencionan.	Haciendo los mantenimientos mecánicos de la forma adecuada, que el equipo de seguridad industrial se asegure que los equipos se estén usando de forma adecuada	A través del monitoreo a los proveedores para saber qué es lo que estamos recibiendo y saber cómo trabajar en caso de que haya cambios en la materia prima.	Todos los entrevistados coincide que el apego a los procesos y la observación detallada permiten detectar señales de una posible crisis.

¿Cuáles han sido las crisis previas, o situaciones de contingencia que pudieron desatar una crisis que que han ocurrido Avelina?	Ninguna	Hace cuatro años, nos retiraron los dólares preferenciales que asignaba la banca pública a las empresas de alimentos por no ser un rubro estratégico.	Una de las crisis más importantes que afecta nuestra imagen es que uno de los directores ha sido víctima de acusaciones de delitos sin pruebas y extorsión. Esto ocurre desde el 2014.	No ha habido ninguna situación crítica que haya parado la empresa. Ahorita a nivel operativo está generando problemas es lo difícil que está el cobro de las facturas. Tuvimos también recientemente un bote de gas en la caldera que pudo haber sido crítico. Por otro lado, tuvimos un problema con los apagones con una de las plantas que no estaba conectada automáticamente y esto paraba completamente la producción.	Una contaminación grave que tuvimos el año pasado con nuestra materia prima de Gorgojos. Se había disminuido la calidad de la fumigación. Fue tan grave que perdimos más de 5 toneladas. También con la planta nueva tuvimos temas con la limpieza de las partes internas que guardan los cortes o residuos**.**	Las situaciones varían dependiendo del área entrevistada. No hay ninguna situación común en todas las áreas.

¿Cómo han manejado estas situaciones?	No ha ocurrido ninguna que yo sepa	Un año antes ya habíamos comenzado a planificar esto, y comenzamos a movernos con las exportaciones para obtener divisas y expandir nuestras ventas.	Todavía estamos en eso. Tratamos de buscar minimizar ese impacto mostrando siempre lo positivo, lo que hacemos en temas de responsabilidad social empresarial, hablamos de la innovación y así minimizar cualquier información negativa que esté circulando en los medios		Se cambiaron los proveedores a algunos que atacaran los temas de gorgojos y plagas para erradicar el 100% de las infestación. Creamos además procedimientos y manuales de limpieza para las plantas.	Dependiendo de la situación se tomaron las medidas respectivas.
¿Cuentan actualmente con alguna herramienta para prever estas situaciones críticas?	No	No, actualmente no. Es mera intuición por ahora.	Agencias externas que manejan la reputación de la empresa y del señor Mauro	Las herramientas son la planificación del mantenimiento para instalaciones	Sí, nos apoyamos mucho con pasantes para hacer y levantar procedimientos. Nos enfocamos en las situaciones críticas.	No existe ninguna herramienta prediseñada para prever las situaciones críticas. Sobre la marcha se van tomando las acciones necesarias.
¿Cree usted que la situación política en Venezuela pudiese desencadenar una crisis en la empresa?	Totalmente, es la situación que hay que tener más monitoreada por temas como lo son las expropiaciones	Sí, especialmente nos ha afectado en el tema de las exportaciones. Hay falta de confianza en el suministro de productos origen Venezuela.	Por supuesto	Lo que vivimos actualmente en Venezuela ha afectado la producción de las empresas, ha bajado el consumo, etc.	Sí, y de hecho ya lo ha hecho. Antes producíamos 1500 toneladas al mes y ya estamos por 300 y es por temas de materia prima.	Todos concuerdan en que la situación política en venezuela puede desencadenar una crisis en la organización.

¿Cree usted que la situación económica en Venezuela pudiese desencadenar una crisis en la empresa?		Sí, el mercado en general está muy contraído y hay poca capacidad adquisitiva por lo que los productos se están quedando en anaquel y quienes nos distribuyen no pueden pagarnos. A eso hay que agregarle el tema de la devaluación de la moneda.	Totalmente, la inflación nos ha afectado en el precio final del producto y esto desencadena una reacción en la gente			Todos concuerdan en que la situación económica en venezuela puede desencadenar una crisis en la organización.
¿Considera prudente tener un comité de crisis y un manual de crisis dentro de la organización?	Absolutamente, es prioritario	Absolutamente.	Totalmente, sobretodo para nosotros en el departamento de Mercadeo	Sí porque de ahí parte el buen manejo de estas situaciones, y debe estar interiorizado en la empresa para que la gente sepa cómo atender este tipo de situaciones	Sí, cualquier cosa en el país puede generarte crisis entonces es importante contar con él.	Todos los entrevistados concuerdan con que es importante contar con un comité de crisis y un manual de crisis.
¿Posee un DirCom actualmente?	No	No.	Sí, es un asesor externo.	Sí, no es un director, es un gerente de comunicaciones	Tenemos a alguien en la dirección de mercadeo que nos evalúa directamente los temas de recepción y redes sociales.	No hay consenso sobre la existencia de un DirCom.
¿Existe un vocero oficial en la organización?	No	Sí, soy yo	Sí, Giovanni (vicepresidente)	Sí, Giovanni (vicepresidente)	No creo, no te sé decir. Puede ser el de mercadeo.	No hay consenso sobre quién es el vocero oficial.

¿Bajo cuales criterios ha sido designado?	No hay vocero. Se designaría bajo los siguientes criterios: alto directivo que maneje la información de la empresa, buen comunicador, que maneje la presión	Gracias a mi experiencia en la empresa previa donde trabajé.	Es la persona que mejor maneja todo el negocio de la empresa y se desenvuelve muy bien en público	Se decidió con el presidente de la compañía	No te sabría decir.	No hay consenso sobre cuáles criterios debe tener el vocero oficial.
¿Cuenta el vocero con algún entrenamiento especial?	**No hay vocero, se han realizado cursos para prepararse**	**Experiencia.**	**No, confiamos en su experiencia**	**No**	**No te sabría decir.**	No hay consenso sobre los entrenamientos que debe tener el vocero oficial
¿Cuáles son los grupos de interés de la organización?	Los trabajadores en cuanto al público interno, en cuanto al externo los clientes y la comunidad donde operamos	Las autoridades locales, nacionales y entes públicos. Proveedores. Clientes, y nuestro público interno.	Aparte del consumidor los proveedores, la comunidad sobre todo en Guarenas donde está la planta, los entes públicos como el Ministerio de Sanidad, quiene nos dan las permisologías, la banca, los celíacos	Nuestro grupo de interés es toda la sociedad	Todos los departamentos de la organización son importantes. En temas externos son los clientes y distribuidores.	Los grupos de interés más relevantes son el público interno, entes gubernamentales, los clientes, la comunidad.

¿Frente a una situación de crisis, cuál es el grupo más afectado?	El primer impacto va a los accionistas de la empresa. Los terceros podrían ser la comunidad, por un producto comunicado por ejemplo. Los proveedores, todos los que mencionamos anteriormente en menor o mayor medida se ven afectados	En primer lugar es nuestro público interno y en segundo lugar nuestros clientes.	Siempre el consumidor final	El consumidor	El consumidor	La mayoría de los entrevistados concuerda en que el grupo de interés más afectado es el consumidor.
¿Hay algún protocolo para gestionar la crisis?	No	No.	No	No	No	No hay ningún protocolo para gestionar la crisis.
¿Consideran ustedes importante la gestión de la crisis?	Imprescindible. El costo de una consecuencia vs. lo que se invierte para evitarla no tiene comparación	Sí, absolutamente.	Sí	Sí	Sí	Los entrevistados concuerdan con que sí es importante la gestión de crisis.

¿Cuando la crisis estalla, tienen algún protocolo de investigación para medir el alcance de la misma?	No, pero deberíamos. Eso ayuda a blindar los procesos de crisis	No. Usamos el sentido común.	Sí, las agencias externas miden la exposición que tuvo la noticia. Contamos con una herramienta que recoge todos los reclamos y sugerencias del cliente. Buscamos siempre medir el alcance que puede tener una información en particular en las redes sociales y establecemos alarmas si hay una queja muy frecuente	Sí, el protocolo lo tiene calidad	Sí, tenemos un protocolo de trazabilidad.	Sí existen protocolos para distintas situaciones, pero no hay un mecanismo de investigación definido.
¿Hasta dónde está dispuesta la organización a contar la verdad de los hechos?	Yo lo desconozco, pero creo que lo correcto es poner los hechos sobre la mesa y afrontarlo	Siempre debemos ir con la verdad por delante	No te podría dar esa respuesta pero particularmente creo que al cliente siempre hay que hablarle con la verdad y asumir las responsabilidades	Siempre se debe dar a conocer qué fue lo pasó, las razones y las mejoras que vas a tomar	El deber ser es que sí digamos la verdad	Todos los entrevistados concuerdan con que es importante decir la verdad frente a situaciones de crisis
¿Qué instrumentos de comunicación tienen contemplados al momento de estallar una crisis?	Hoy en día lo más efectivo y rápido son las redes sociales. Depende del tamaño de la situación sería algo más formal como una	Comunicados que sacamos en la prensa	Tenemos una agencia de PR que maneja nuestras relaciones públicas. Siempre tenemos en el radar la nota de prensa y la buena relación	A nivel de redes sociales, pero depende de lo que ocurrió	No lo sé	No hay consenso, la mayoría menciona las redes sociales como instrumentos de comunicación.

	nota de prensa		con los periodistas			
¿Cómo evalúan la imagen de la empresa en la etapa de post crisis?	Puedes medirlo de dos formas: primero observando cómo se ve afectado tu retorno al trabajo y segundo directamente con el público o quien fue afectado para entender su percepción	A través de las redes sociales y los comentarios positivos y negativos.	No tenemos manera de evaluarlo.	Con la receptividad del producto, si se mantienen las mismas ventas y el mismo consumo del producto la crisis puede haber mermado.	A través de las ventas. Si estas se mantienen el producto tendrá buena receptividad.	La imagen se evalúa a través de las redes sociales y las ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

5.2.-Discusión de Resultados

Para analizar las definiciones de crisis que se manejan en la empresa,se prescinde del concepto que plantea Piñuel (1997) “Cambio repentino entre dos situaciones que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización” (p. 276).

Inicialmente se observó que a lo largo de la empresa no se maneja un concepto claro de lo que es una crisis organizacional. Entre los directivos se tienen distintas concepciones, y solo uno de los individuos entrevistados maneja una definición que hace referencia a la imagen y a la reputación, los demás entrevistados solo hacen referencia a la parada de las operaciones cotidianas de la empresa.

Se observó a lo largo de la recolección, que no se maneja la información de manera adecuada dentro de la empresa. Los distintos individuos consideran los riesgos dependiendo del área en la que operan, a pesar de ser gerentes que deberían tener una visión más amplia y general de las operaciones dentro de la organización. Cada uno de ellos hizo referencia a riesgos que pertenecen al ala de la empresa que manejan, y a partir de allí se realiza el mapa de riesgos.

En otro orden de ideas, los individuos entrevistados todos concordaron en que los daños potenciales de una situación crítica son el rechazo a la marca y una pausa en la producción, coincidiendo con lo que plantea Del Pulgar (1999) como uno de los daños principales "pudiendo llegar a comprometer su imagen, reputación, credibilidad y producción, pudiendo llegar incluso a interferir en el desarrollo rutinario de su actividad" (p. 112).

Uno de los individuos consideró como una señal de que se avecina o explotó una crisis cuando ya los medios de comunicación están emitiendo opiniones, sin embargo, los demás consideraron otras opciones como quejas que no son atendidas, por ejemplo, y otro de ellos indicó que en su área vienen de sorpresa. Sin embargo, la mayoría concordó con que si se hace una observación meticulosa apegada a los procesos se pueden detectar estas señales y la gerente de mercadeo indicó que los medios y las redes sociales siempre están siendo monitoreadas para evitar que la información negativa se propague, por lo que concluimos que están preparados para la fase de "detección de señales" que plantean Mitroff y Pearson (1995) como la etapa en la que aparecen las señales que anuncian una crisis. Todos los individuos coincidieron en que no cuentan con un protocolo para gestionar la crisis a pesar de que sí lo consideran indispensable, induciendo así que no están preparados para la fase que plantean los autores de "preparación y prevención".

Todos los individuos entrevistados consideran prudente la existencia de un manual de crisis y de un comité de crisis para la gestión de este tipo de situaciones. No existe un consenso

sobre quién es el DirCom y quién es el vocero. Con respecto al primero, algunos contestaron que no mientras que dos entrevistados acertaron que era un sujeto externo a la compañía, y por otro lado solo tres de los individuos indicaron que el vicepresidente era el vocero oficial, mientras que los demás no lo sabían.

Finalmente, no todos reconocieron a los públicos de interés de la organización, no es un concepto que se maneje entre los altos directivos y no existe un conocimiento general sobre las herramientas que se deben utilizar para comunicar a estos públicos en caso de que una situación crítica amenace a la organización.

CAPÍTULO VI

MANUAL DE GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS AVELINA

INTRODUCCIÓN

El presente manual se realiza con la finalidad de plantear un protocolo de gestión comunicacional frente a situaciones de crisis que puedan atentar contra los objetivos de negocio de la organización y representen una amenaza contra la imagen corporativa y reputación de Avelina en Venezuela.

Su finalidad es permitir a la empresa superar las situaciones de contingencia y crisis de manera exitosa y así reducir las consecuencias negativas frente a la misma, permitiendo a los empleados conocer los procesos de gestión y de comunicación en este tipo de situaciones.

1.- Crisis potenciales a las que está sujeta la organización

1.1- Riesgos latentes identificados:

a) **Suspensión de subsidios/dólares preferenciales:** En Venezuela algunas empresas tienen acceso a subsidios y divisas preferenciales por parte del estado, lo que facilita las importaciones de materias primas, materiales, piezas etc. La suspensión de las mismas puede ocasionar crisis graves en las organizaciones que dependen de estas para operar.

b) **Fallas en el suministro de materia prima:** En los últimos años, la capacidad productiva del país se ha reducido de forma significativa, lo que se refleja en poca oferta de materias primas imprescindibles para cubrir la demanda. Si alguno de estos proveedores no está en capacidad de suministrar alguna de estas materias primas, la organización puede experimentar crisis de producción.

c) **Gacetas oficiales que alteren el horario laboral establecido:** Lineamientos establecidos por las autoridades como reducciones en las jornadas laborales pueden afectar de forma significativa la operatividad y rentabilidad de la empresa.

d) **Paro laboral de los trabajadores / formación de sindicatos:** La situación que atraviesa Venezuela hace que los trabajadores tengan demandas imposibles o muy difíciles de satisfacer, lo que puede resultar en un paro laboral o formación de sindicatos que generen crisis y ruptura de las actividades cotidianas.

e) **Rechazo de productos fabricados en Venezuela en mercados internacionales:** La situación política del país ha hecho que otros mercados estén escépticos a realizar negocios con industrias venezolanas, ya que dudan de la capacidad de reposición de los productos que adquieren.

f) **Expropiaciones y nacionalizaciones:** La transferencia coactiva de la propiedad privada desde su titular al Estado, puede generar una fuerte crisis en la organización ya que se verá afectada su estructura, misión, valores y cultura.

g) **Inspecciones / fiscalizaciones de entes gubernamentales:** Los entes gubernamentales pueden inspeccionar y fiscalizar a la organización si esta no cuenta o no cumple con los parámetros y condiciones establecidas por las leyes o normativas.

h) **Delitos de corrupción:** Si algún empleado de la organización es acusado de cometer hurto o corrupción y esto escala a medios de comunicación, la credibilidad y la imagen de la organización se pueden ver fuertemente afectadas.

i) **Saqueos:** Al ser una industria productora de alimentos es propensa a sufrir saqueos que puedan tener repercusiones fuertes: hurto de la materia prima que ya estaba contabilizada, hurto del producto final, destrucción de las instalaciones, etc.

j) **Contaminación de materia prima (gorgojos, polillas, escarabajos, etc.):** Si la materia prima se contamina de insectos puede perjudicar la producción o incluso, si no se detecta a tiempo y el producto final llega contaminado a los anaqueles, puede tener efectos negativos sobre la salud del consumidor.

k) **Descapitalización de la empresa por falta de pagos de los distribuidores:** El mercado en Venezuela está muy contraído y hay poca capacidad adquisitiva por lo que los productos se están quedando en el anaquel, resultando en retrasos en el pago por parte de los clientes. Adicionalmente la devaluación de la moneda hace que el retraso sea aún más grave.

l) **Irregularidades en el control de calidad:** Si la calidad del producto no es bien controlada y el consumidor final lo detecta esto genera un rechazo inicial al producto y a la marca y, en consecuencia, una imagen negativa sobre la empresa que puede perjudicar su reputación.

m) **Regulaciones y controles de exportación e importación:** Impuestos y aranceles adicionales a los existentes pueden complicar la importación y exportación de productos, amenazando la rentabilidad de la organización en cuanto a la expansión de ventas y obtención de recursos.

n) **Desastres naturales:** Esto representa a cualquier situación de origen natural que pueda causar daños físicos sobre la empresa y sus empleados.

o) **Falta de recurso humano:** Gracias a la situación actual que atraviesa Venezuela hay mucha mano de obra que ha optado por emigrar, por lo que las organizaciones se han visto cortas en personal y esto paraliza las operaciones de la empresa. Adicionalmente hay muchos cargos administrativos que no han podido ser cubiertos por esta misma razón.

p) **Fallas de transporte:** Estas fallas presentan un riesgo grande para la organización ya que, si los trabajadores no pueden llegar a la planta o a las oficinas, se retrasa la producción de la organización.

q) **Accidentes mecánicos o industriales (explosiones, fugas de gas, etc.):** Si la maquinaria en las plantas de producción falla pueden representar un atraso considerable para la organización, incluso si existiera una fuga de gas y no se determina a tiempo, la planta podría explotar.

r) **Falla de equipos por mantenimiento inadecuado:** Toda la maquinaria debe ser revisada escrupulosa y periódicamente para evitar trabas que puedan retrasar la producción de la organización.

s) **Opinión pública desfavorable hacia algún empleado o directivo:** Los medios de comunicación podrían iniciar rumores u opiniones negativas sobre algún empleado de la organización, generando un rechazo por parte de los públicos a tener relación con la marca.

t) **Explosiones sociales:** La situación política en Venezuela puede desatar protestas y manifestaciones en las calles que pueden obstruir el paso de los trabajadores a la planta u oficinas, los proveedores no entregan la materia, los distribuidores no visitan a los clientes, etc.

u) **Fallas en la comunicación interna que generen vacíos de información y descontento:** Si no existe una comunicación vertical en la organización y los empleados no reciben la información esto puede generar un descontento en los mismos y perjudicar las operaciones de la empresa y tener repercusiones sobre la identidad corporativa.

v) **Cambios en los proveedores que resulten en modificaciones de sabor, textura, olor, etc. del producto:** Si por falta de presupuesto es necesario cambiar el proveedor de la materia esto podría desmejorar la calidad del producto o sus características, y esto generar una reacción negativa en los consumidores finales.

1.2- Ejercicio de riesgos

El siguiente ejercicio clasifica a los riesgos identificados en la sección posterior según su nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos. La información para la realización del mismo fue suministrada por personal estratégico de la organización previamente.

Los riesgos están identificados dentro de la matriz con las letras que los acompañan en la sección 1.1- de este manual.

Tabla 7*Leyenda de nivel de impacto*

	BAJO	MEDIO	ALTO	EXTREMO	CRÍTICO
NIVELDE IMPACTO	1	2	3	4	5
	Los efectos del hecho son muy pequeños, casi no se perciben	Los efectos del hecho se sienten, pero no son críticos para el resultado esperado	Los efectos del hecho se sienten, pero no son críticos para el resultado esperado	Los efectos del hecho tienen impactos serios	Ruptura total del equilibrio natural de la organización

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 8*Leyenda de probabilidad de ocurrencia*

	BAJO	MEDIO	ALTO	EXTREMO	CRÍTICO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	1	2	3	4	5
	Improbable	Incierto	Posiblemente puede ocurrir	Probablemente ocurra	Muy altas probabilidades de ocurrencia

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 9*Ejercicio de Riesgos*

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	5				H	B, O
	4			A, G	M, P	E, F, J, K,
	3			C, U	I, S, T, V	D
	2				R	L, Q
	1					
		1	2	3	4	5
	NIVEL DE IMPACTO					

N(Desastres naturales, no se puede determinar su probabilidad de ocurrencia)

Fuente: Elaboración propia (2019)

2.- Protocolo de actuación ante la crisis

2.1.- Investigación

Esta es la fase más importante, ya que deben reunirse los hechos sobre lo ocurrido para entender las causas de la situación y hacia dónde va. Sobre la información recogida se debe actuar de manera eficiente y rápida. A continuación, se presenta un modelo para investigar una situación de crisis:

Tabla 10*Investigación de Crisis*

1) Identificar el tipo de Crisis	En función con lo planteado a continuación se define cuál es el tipo de crisis que está atravesando la empresa:
	- **En función de la naturaleza de los acontecimientos:**
	
	Objetiva / Subjetiva: Las crisis objetivas son medibles, cuantificables o visibles, lo que la diferencia de una crisis derivada de una percepción o de un estado de opinión (subjetiva). Las consecuencias pueden llegar a ser igual de importantes pero las primeras fases se deben gestionar de maneras diferentes.
	
	Interna / Externa: esta división se refiere a la procedencia de las causas que lo originan. Las crisis internas nacen en el interior de las organizaciones y luego se extienden al resto de la compañía y a sus públicos externos, mientras que las crisis externas se generan gracias a un fenómeno humano, técnico o comunicativo procedente de fuera de la organización.
	
	- **Según el momento**
	
	El momento temporal y los hechos conocidos por la opinión pública en cada momento, determinan el tipo de crisis en la que nos encontramos, puesto que toda situación de crisis tiene una evolución que sigue unos pasos más o menos establecidos. Estos pasos –no crisis, pre crisis, crisis o postcrisis– el tipo de estrategia que podemos diseñar, así como las situaciones que puede desencadenar.
	
	- **Según el nivel de gravedad**
	
	Para clasificar la crisis según su nivel de gravedad se utiliza el símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima gravedad), un Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y un Nivel Verde (pequeña gravedad).También se puede utilizar una referencia numérica con niveles 1, 2, 3, 4 o establecer un Nivel A, B y C.
	
	- **Según sus efectos**
	  - Las que explotan (un incendio, un accidente, un evento notable y con impacto).
	  - Las inmediatas (que toman por sorpresa a la empresa, un problema medioambiental, una entrevista relevante o un informe televisado).

	- Las crisis en construcción (las que se pueden anticipar, cómo las negociaciones sindicales o los despidos). - Las crisis continuas, los problemas crónicos (como los metales pesados en pinturas).
2) Hechos	Descripción objetiva y honesta sobre lo ocurrido y cuáles fueron las causas que detonaron la situación de emergencia.
3) Consecuencias y alcance	Determinar cuáles han sido las repercusiones directas e indirectas de la situación con los públicos afectados
4) Conocimiento por los medios de comunicación	- ¿Cuántos medios han publicado la información? - ¿Cuáles medios ya poseen la información? - ¿Cuáles y cuántos medios están próximos a publicar la información?
5) Evolución de los hechos y peor situación posible	Realizar una explicación sobre cómo evolucionarían los hechos en caso de alcanzar el peor de los casos.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Una vez que se ha realizado este análisis se puede determinar cuáles serán los siguientes pasos para la reacción estratégica frente a la situación crítica y además activa las siguientes variables.

2.2.- Públicos Afectados

Se deben analizar y catalogar los públicos que han sido afectados tanto de manera directa e indirecta para poder gestionar la comunicación con cada uno de ellos de manera correcta y estratégica. A continuación, se plantea la utilización del Modelo Mitchell, una herramienta que permite determinar el **grado de relevancia de las audiencias** para así diferenciar cuáles son prioritarios al momento de comunicar en crisis.

El modelo de Mitchell plantea que las audiencias de interés o *stakeholders* poseen tres atributos que determinarán el nivel de importancia y prominencia que poseen con relación a la organización, estos son:

1. **Poder:** las audiencias tienen poder cuando estas tienen influencia sobre las decisiones y acciones de la organización, es decir, cuando pueden forzar a que la organización haga algo que en otra situación no hubiera hecho.

2. **Legitimidad:** las audiencias tienen este atributo cuando son capaces de exigir un determinado comportamiento de la organización. Estas establecen un vínculo con la organización o invierten recursos en ella por lo que sus demandas tienen validez.

3. **Urgencia:** Finalmente, las audiencias cumplen con este atributo cuando sus exigencias o demandas requieren una atención inmediata o cuando estas exigencias son críticas.

Consecuentemente, los atributos generan la clasificación de los públicos que la empresa debe tomar en cuenta al momento de emitir comunicaciones:

Tabla 11*Clasificación de las audiencias*

Clasificación	**Atributos (poder, legitimidad, urgencia)**	**Nivel de prominencia**
Audiencias latentes	Aquellas que poseen sólo un atributo.	Bajo
Audiencias expectantes	Aquellas que poseen dos atributos	Medio
Audiencias definitivas	Aquellas que poseen los tres atributos.	Prioritario, deben ser atendidos de forma inmediata.

Con base a lo planteado, se recomiendan los siguientes pasos a seguir:

Al momento de generarse una demanda o exigencia por algún grupo de interés de la organización se debe:

1. Identificar y clasificar a la audiencia según los atributos que ofrece el Modelo Mitchell
2. Generar las comunicaciones correspondientes según el nivel de prioridad que posea el público afectado.

2.3.- Vocero

Se recomienda establecer dos voceros oficiales dentro de la organización según el tipo de crisis que se presente en la empresa. En este sentido al estallar la crisis se debe dividir de la siguiente manera:

- **Vocero oficial 1:** Belén Villegas (Gerente de Mercadeo)

Tomando en cuenta que la empresa no posee una gerencia de comunicaciones corporativas, la persona que se considera con aptitudes para responder frente a una posible situación de crisis es Belén Villegas. Ella inicialmente será la encargada de declarar ante los medios en situaciones de crisis **subjetiva**, es decir, aquellas derivadas de percepciones del cliente, del consumidor o de la opinión pública o de estados de opinión.

- **Vocero oficial 2:** Giovanni Malvestuto (Vicepresidente Ejecutivo)

Este vocero será el encargado de declarar frente a los medios cuando se presenten crisis **objetivas**, aquellas que son medibles, cuantificables y visibles, como por ejemplo,

contaminaciones masivas que tengan efectos en la salud de los consumidores, accidentes industriales, muertes, desastres naturales etc.

En estos casos es necesario que un miembro de la junta directiva haga frente a los medios, ya que un trabajador de menor rango podría poner a la organización en una situación hostil y vulnerable frente a los medios de comunicación y la opinión pública.

2.3.1.- Entrenamiento del vocero:

El vocero debe estar adiestrado para el manejo de situaciones críticas frente a los medios de comunicación, que tienden a generar preguntas complicadas, tensas e incluso pueden llegar a ser irreverentes. Este individuo debe contar con las herramientas y la capacidad de responder a los periodistas y las preguntas de los públicos. Se recomienda que la preparación se realice de manera periódica, cada 6 meses tomando en cuenta el contexto venezolano tan cambiante del presente año (2019). Esta preparación se debe basar en:

1. Trabajo bajo presión
2. Perfeccionar su capacidad de argumentación: debe ser capaz de convencer con sustento a quienes escuchan
3. Manejo de entrevistas con los medios de comunicación: debe estar entrenado para saber reaccionar a las diferentes preguntas que pueden hacer los periodistas
4. Técnicas de autocontrol: principalmente porque debe ser capaz de mantener la calma y tener una actitud agradable frente a los medios y no perder la paciencia
5. Manejo de entrevistas hostiles: debe estar entrenado para responder a periodistas que puedan realizar preguntas irreverentes o violentas
6. Manejo claro de los mensajes clave: debe recordar siempre hacer énfasis en estos mensajes estratégicos y no cambiar las palabras del mismo
7. Hablar con sinceridad sin necesidad de contar todos los detalles

8. Si le hacen una pregunta que no sabe contestar debe saber cómo responder y explicar por qué no puede ofrecer una respuesta.

En el mismo orden de ideas, se presenta a continuación algunas recomendaciones de lo que **no** debe hacer un vocero:

- Especular o hacer conjeturas: si no sabe la respuesta de la pregunta debe decirlo
- Ocultar información y dar información falsa
- Mostrarse hostil
- Negar los errores: se debe explicar qué ocurrió y cómo ha sido controlado
- Mostrarse demasiado abatido
- Trabajar solo: todo el comité de crisis debe trabajar en conjunto

Finalmente, se recomienda contratar a una agencia de comunicaciones que dicte talleres para formar a los voceros y así asegurar que los mismos cuenten con una formación profesional y completa, además de que estas agencias pueden proveer recomendaciones a la hora de manejar este tipo de situaciones.

2.4.- Acciones recomendadas

2.4.1- Reacción:

- El empleado que identifique una situación de crisis debe acudir al jefe o gerente del área para que este decida si es pertinente convocar al comité de crisis.
- No debe comentarle la situación a los demás ya que esto podría generar una situación de tensión y alarma.
- Los trabajadores deben estar a disposición del Comité de Crisis y lo que decida, sin dejar de operar en su área correspondiente.

- Quien haya detectado el hecho también debe acudir al departamento de mercadeo para que se haga seguimiento en redes sociales.

2.4.2-Respuesta:

- Convocar inmediatamente al Comité de Crisis de manera clandestina y a través del correo corporativo
- Comenzar a investigar y generar guías de acción y respuesta elaboradas únicamente por el Comité de Crisis
- Elaborar el plan de respuesta que incluya el comunicado oficial y el preguntas y respuestas donde se expliquen los hechos y se deben establecer mecanismos de sondeo para monitorear el impacto con el paso de las horas
- Definir cuál será la estrategia a seguir y a quiénes se comunicará

2.4.3-Fase de neutralizar:

- En esta etapa entran en juego las estrategias comunicativas que se planificaron. Para este punto el Comité de Crisis y las directivas deben actuar como un conjunto para minimizar y neutralizar el impacto de la crisis y aminorar los efectos secundarios que esta pueda tener sobre las operaciones de la organización. A partir de aquí, la estrategia comunicacional y los medios con los que se comunique juegan un papel protagónico y funcionarán como una guía.

2.5.- Medios que hay que utilizar

Cuando estalla una situación crítica y esta escala a medios de comunicación, se debe evaluar cuál es su volumen, aceleración y escalabilidad.

- El volumen hace referencia a **cuántas personas están hablando** de la situación.
- La aceleración indica **quiénes están hablando del tema.** Si son figuras públicas o líderes de opinión se debe monitorear la situación con mucho más detenimiento.
- La escalabilidad indica **qué públicos de interés se vieron afectados.** Este componente es clave, ya que define si se debe comunicar o no comunicar.

Se recomienda analizar y monitorear los medios de comunicación masiva y las redes sociales para recaudar la información con base al volumen, aceleración y escalabilidad del evento crítico para reaccionar y comunicar de forma oportuna y efectiva.

Se debe monitorear con especial atención aquellas situaciones de alta escalabilidad, es decir, aquellas que afecten en gran medida a los públicos de interés de la organización ya que en estos casos se debe emitir un comunicado de forma obligatoria.

Al momento de comunicar la organización debe utilizar los siguientes medios e instrumentos:

- **Comunicado:** En situaciones de crisis es pertinente e indispensable la realización de comunicados oficiales para establecer la posición de la organización rápidamente. Se diferencia de una nota de prensa porque no se redacta como un hecho noticioso. Se presenta con un tono neutro y declarativo y se paga el espacio en **uno o dos** medios impresos.

Tabla 12*Redacción de un comunicado de crisis*

¿Cómo redactar un comunicado de crisis?
1. Descripción de la situación: describir los hechos y las primeras

consecuencias sin dar detalles sobre lo ocurrido y evitar usar palabras como “trágico” “espantoso”, que puedan dramatizar el hecho.

2. Preocupación por los afectados: siempre se debe mostrar empatía, pero nuevamente, evitar dar detalles que puedan exagerar el comunicado
3. Indicar el inicio de las investigaciones para determinar los hechos cuando lo amerite
4. Indicar las medidas tomadas y planificadas o próximas a tomar
5. Asegurar el control sobre la situación
6. Reconocer involucrados cuando lo amerite (por ejemplo, otras organizaciones implicadas en el asunto)
7. Confianza en la normalización: asegurar al público que la organización sabe cómo retomar el curso normal de las operaciones y de que pronto será así

- **Comunicado en redes sociales:** Si la situación solo ataca públicos latentes con un comunicado a través de las redes sociales de la organización será es suficiente.

NOTA: Los comunicados deben contener mensajes clave

- **Preguntas y respuestas (Q&A):** Dependiendo de la respuesta de los medios y de los públicos de interés, el comité determinará si es pertinente realizar una rueda de prensa. Para ello debe elaborarse el Q&A donde se plantean posibles preguntas y se elaboran las respuestas **basadas siempre en el comunicado oficial publicado.**

Estos medios están sujetos a cambio por decisión del comité de crisis, dependiendo de la situación que se presente.

3.- Comité de Crisis

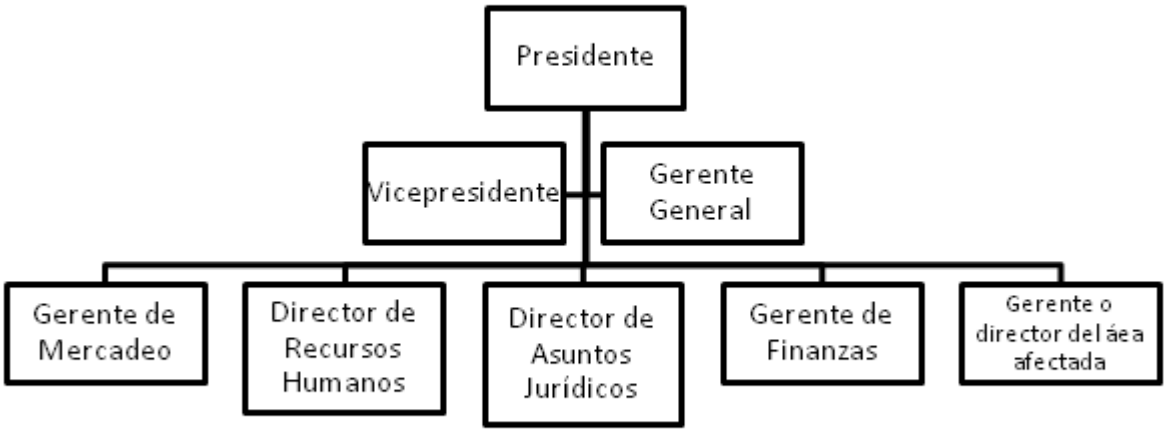
El Comité de Crisis es la unidad más relevante en una crisis y está formado por las personas que deben encargarse de la gestión de esa situación cuando estalle. Sus funciones son:

a. Detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones de crisis, dentro o fuera de la organización (en especial en los primeros estadios de la crisis) y analizar su potencial desarrollo en los días siguientes.
b. Elaborar estrategias de respuesta y definir objetivos, teniendo en cuenta las variables de grado de gravedad y las implicaciones, alcance del problema y consecuencias, extensión y duración previsible.
c. Tomar las decisiones oportunas en cada momento.
d. Comunicar activamente tanto el posicionamiento de la organización como las decisiones que se vayan tomando (tanto interna como externamente) a través de las personas y los instrumentos diseñados para tal fin.

Es necesario que se trabaje en conjunto y que los miembros estén disponibles a lo largo del día y cuenten con disposición para trabajar en el momento en el que estalle una situación crítica.

A continuación, se propone la formación del mismo, que se activará una vez se haya determinado cuál es la situación a atender.

Tabla 13*Organigrama del Comité de Crisis*



Es importante que, dependiendo del área que se vea afectada por la crisis, se incorpore al Comité el gerente o el director de ese departamento, ya que sus conocimientos y experiencia serán vitales para la resolución efectiva de la crisis.

3.1.- Definición de las funciones de cada miembro

- **Manejo del Manual:** Presidencia, Vicepresidencia y Gerencia General
- **Elaboración de mensajes clave:** Gerencia de Mercadeo
- **Comunicación Interna:** Gerencia General y Gerencia de Mercadeo
- **Monitoreo del entorno:** Gerencia de Mercadeo y Legal
- **Redacción de comunicado oficial:** Gerencia de Mercadeo
- **Contacto con los medios de comunicación:** Gerencia de Mercadeo
- **Vocería:** Gerencia de Mercadeo y Vicepresidencia según sea el caso (ver página #)
- **Estimación de presupuesto:** Gerencia de Finanzas

En conclusión, el Comité de Crisis debe:

- Centralizar la información: este aspecto es esencial, ya que el Comité de Crisis para poder controlar la situación debe de tener toda la información sobre la situación que se aborda.
- Cumplir con la fase de investigación (ver página #) y determinar el nivel de importancia.
- Coordina con otros entes, organismos, autoridades, etc. si la situación lo requiere.
- Responde ante lo que ocurre con conocimiento de causa a través de los voceros.
- Informar a los públicos de interés o stakeholders sobre lo ocurrido: qué ha pasado, medidas tomadas, evolución de los acontecimientos.
- Responder a los medios de comunicación social.
- Lleva registro de las reuniones y acta de lo acordado.
- Reunirse en un espacio cerrado donde esté garantizada la confidencialidad de las decisiones.
- Garantizar la continuidad de las operaciones en el resto de los departamentos.

4.- Instrucciones para enviar mensajes escritos

Recomendamos fijar una posición clara por parte de la organización frente al hecho crítico como punto de partida para generar mensajes clave, un comunicado oficial y un Q&A (en caso de que haya que exponer a un vocero frente a los medios de comunicación).

- *Statement:* Hace referencia a la posición que mantiene la empresa frente a la situación crítica, se debe desarrollar en **primera instancia** porque a partir de allí se elaborará el comunicado y los mensajes claves.

- Mensajes Clave: Los mensajes clave son contenidos que se repiten en la estrategia comunicativa y son permanentes, aunque se recomienda su monitoreo y actualización cada 6 meses.
    - En casos de crisis los mensajes clave deben ser empáticos y claros para no dejar espacios que generen segundas interpretaciones, además deben reflejar a la organización.

4.1.-Recomendación para formular un mensaje clave:

Para la realización de los mensajes clave se debe seguir la siguiente fórmula

Nombre de la empresa + 1 atributo de la organización + objetivos estratégicos + grupos de interés.

- Comunicado: Una vez que se determine cuál es la posición de la empresa frente a la situación, se debe redactar el comunicado donde se debe incluir lo que ocurrió y cuáles son las acciones que se están tomando para mejorar la situación.Se debe hacer de manera ágil y rápida una vez que se conozca información sobre la crisis para minimizar la posibilidad de un posicionamiento hostil en los medios de comunicación. (revisar página tal para ver cómo se redacta)

- Q&A: Realización del Q&A para entrenar al vocero de la organización y al momento de responder frente a los medios de comunicación sin salir de la línea comunicacional establecida en el comunicado oficial.

5.- Listado de recomendaciones genéricas que deben considerarse en toda situación delicada o de crisis

- Como y se mencionó a lo largo de este manual, la organización debe contar con un vocero entrenado para enfrentar a los medios de comunicación en situaciones críticas. Cuando ocurra una situación grave que atente contra la salud pública o la vida de seres vivos quien debe dar la cara por la empresa debe ser un integrante de la junta directiva, porque es una situación muchísimo más grave que amerita una responsabilidad mayor. No recomendamos que el vicepresidente o el presidente sea siempre el vocero de la empresa, ya que esto puede quemar su imagen y esto puede ser contraproducente para la organización.

- Si la crisis atenta contra alguno de los directivos de la organización, lo recomendado es lo siguiente:

    a) Si se hacen acusaciones graves a alguno de los miembros de la junta directiva **sin sustento** y la opinión pública está emitiendo comunicados negativos al respecto, el acusado debe contar con las pruebas pertinentes que sustenten que es **falso,** si la acusación lo amerita debe contar con el apoyo de abogados para poder argumentar a su favor.

    b) Si las acusaciones son **ciertas** y se presentan pruebas que lo sustenten lo más sensato es poner el cargo a la orden y a partir de allí otras instancias mayores se harán cargo de la vocería de esta situación.

- Adaptar los mensajes conforme la crisis va avanzando

- Crear un departamento de Comunicaciones Corporativas, que cuente con un Director de Comunicaciones. Es vital para el manejo de las comunicaciones organizacionales, la identidad corporativa y la reputación de la empresa.

- Realizar simulacros y simulaciones para medir la capacidad de respuesta de los empleados. Se levantan casos a partir del mapa de riesgos que pueden ser fríos, donde se incorporan elementos sorpresa o calientes donde se plantea una escenografía muy parecida a la realidad.

- Luego de que la crisis ha cesado, hacer un*post-mortem,* donde se recapitula la historia y cómo fue atendida la situación de forma cronológica, para determinar los aciertos y desaciertos y a partir de allí plasmar lecciones y aprendizajes.

6.- Lista de contactos

Incluir listado actualizado de contacto para localizar rápidamente a un conjunto de públicos importantes como lo pueden ser bufetes de abogados, medios de comunicación, autoridades de seguridad, autoridades sanitarias, directivos, etc.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.-Conclusiones

La realización de este trabajo fue con la finalidad de demostrar que las situaciones de crisis están siempre presentes, que los riesgos se encuentran más cerca de lo que la organización puede creer y que se debe contar con una preparación para enfrentar estas amenazas. También se demostró la importancia de las herramientas comunicacionales a la hora de enfrentar una situación crítica, para así evitar un impacto negativo en la reputación de la empresa.

Tomando en consideración el primero de nuestros objetivos, se concluyó que Avelina se encuentra bajo un espectro de riesgos latentes bastante amplios, se identificaron los más importantes y que cuentan con la mayor probabilidad de ocurrencia en el contexto venezolano actual y representan una amenaza a los objetivos estratégicos, el plan de negocios y la reputación de la organización, que previamente no habían sido identificados.

En otro orden de ideas y respondiendo a nuestro segundo objetivo específico, se reconocieron, de la mano de gerentes y directivos de la organización, diferentes situaciones en los últimos cinco años que pudieron haber desencadenado una situación de crisis, concluyendo así que, primero, Avelina sí se enfrenta diariamente a problemas que si no son tratados adecuadamente pueden escalar y desatar una situación crítica y, segundo, que la organización no se encuentra preparada para enfrentarla, ya que no cuentan con una herramienta protocolar que permita prever y gerenciar la crisis.

Finalmente, se logró concluir junto al personal de Avelina que la existencia de un manual de crisis es vital para la correcta gerencia de una situación amenazante, ya que establece los lineamientos a seguir y el personal a consultar, para así enfrentar esta situación de una manera organizada y segura.

7.2.-Recomendaciones

Se recomienda al personal de Avelina hacer uso de este manual para enfrentar situaciones de crisis, sin embargo, se reitera que no deben atenerse únicamente a lo que el manual establece, ya que las situaciones de crisis son únicas y cada una de ellas tiene características específicas que pueden sobrepasar los lineamientos allí establecidos.

De igual forma, el personal encargado debe monitorear los riesgos latentes planteados en el mapa de riesgos con una periodicidad de 6 meses, tomando en cuenta el cambiante contexto venezolano. Adicionalmente, se recomienda actualizar el manual semestralmente.

Respetar el Comité de Crisis y sus decisiones es vital para que la crisis sea solventada de manera organizada, ya que si cada empleado reacciona de manera distinta y toma decisiones individuales podría empeorar la situación que atraviesa la empresa.

Finalmente, recordar que cualquier problema puede escalar exponencialmente y convertirse en crisis en cuestión de días u horas, por lo que la correcta gestión de los percances en cada una de las áreas de la organización es vital para prever estas situaciones críticas que atentan contra la imagen y la reputación de la organización.

CAPÍTULO VIII

FUENTES CONSULTADAS

Carrasco, Y, (2009) *Las organizaciones* [Libro Electrónico]: El Cid Editor. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/reader.action?docID=3180331 [Recuperado: 2019, Mayo 3]

Clarckson, M. (1995) A *Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance.*Academy of Management Journal [Revista en línea], 20. Disponible:https://www.jstor.org/stable/pdf/258888.pdf?refreqid=excelsior%3A0c39b895201393faa49bcfe48e1fd5a6 [Recuperado: 2019, Junio 15]

Contreras, D. (2006) *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile* [Documento en línea]: Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p305.pdf [Recuperado: 2019, Abril 12]

Cruz, J, (2004) *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* [Resumen en línea] Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf [Recuperado: 2019, Mayo 3]

Del Pulgar, L. (1999) *Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos* [libro electrónico] Editorial ESIC. Disponible en: https://books.google.co.ve/books/about/Comunicaci%C3%B3n_de_empresa_en_entornos_tur.html?id=HIM3BnM77r0C&redir_esc=y[Recuperado: 2019, Mayo 11]

Denison, D. (1990) *Cultura Corporativa y Efectividad Organizacional* [Libro Electrónico]: Editorial Denison Consulting. Disponible en: https://books.google.co.ve/books/about/Corporate_culture_and_organizational_eff.html?id=jLa3AAAAIAAJ&redir_esc=y[Recuperado: 2019, Mayo 10]

Fernández, P. (2004) *La creación de valor en la empresa y los stakeholders* [Libro electrónico] Editorial Ediciones Deusto. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/reader.action?docID=3158869&query=stakeholders[Recuperado: 2019, Junio 15]

Fernández, C., Galguera, L. (2008) *La comunicación humana en el mundo contemporáneo* [Libro Electrónico]: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/reader.action?docID=3214955&query=fern%25C3%25A1ndez%2Bgalguera [Recuperado: 2019, Mayo 5]

Freeman, R., McVea, J. (2001) *A Stakeholder Approach to Strategic Management.* [Documento en línea] Disponible: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511 [Recuperado: 2019, Junio 15]

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación 4ta ed.* [Libro Electrónico]: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/reader.action?docID=4721683[Recuperado: 2019, Abril 12]

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación 5ta ed.* [Libro Electrónico]: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Disponible en:

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf[Recuperado: 2019, Abril 12]

Libaert, T. (2000) *El Plan de Comunicación Organizacional* [Libro Electrónico]: Editorial Limusa. Disponible en: https://www.scribd.com/doc/136327358/El-Plan-de-Comunicacion-Organizacional-Libaert-Limusa [Recuperado: 2019, Mayo 7]

Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas.* [Libro Electrónico]: Editorial UOC. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/detail.action?docID=3201339&query=Losada+D%C3%ADaz%2C+Jos%C3%A9+Carlos[Recuperado: 2019, Mayo 3]

Losada, J. (2018). (*No) Crisis: comunicación de crisis en un mundo conectado* [Libro Electrónico]: Editorial UOC. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/reader.action?docID=5513899 [Recuperado: 2019, Mayo 7]

Mitroff, I., Pearson C. (1995) *From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management.* Academy of Management Journal [Revista en línea], 7. Disponible: https://www.jstor.org/stable/4165107[Recuperado: 2019, Mayo 11]

Niño, V. (2011) *Metodología de la Investigación: diseño y ejecución* [Libro Electrónico]: Ediciones de la U. Disponible en: http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf [Recuperado: 2019, Junio 3]

Oliveira, A. (2018) *Cómo hacer un plan estratégico de Comunicación: Públicos y Stakeholders* [Libro electrónico] Editorial UOC. Disponible en:https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/reader.action?docID=5349889 [Recuperado: 2019, Junio 15]

Peters,T., Waterman, R. (1984) *En Busca de la Excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de Estados Unidos* [Libro Electrónico]: Editorial Norma. Disponible en: https://es.scribd.com/document/264774427/En-Busca-de-La-Excelencia[Recuperado: 2019, Mayo 11]

Piñuel, J. (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. [Libro Electrónico]: Editorial Síntesis. Disponible en: http://pdflibros.dongdongnoodlebar.co.uk/download.php?reload=1&file=teora-de-la-comunicacin-y-gestin-de-las-organizaciones.pdff [Recuperado: 2019, Mayo 10]

Rodríguez, V. (2008) *Comunicación corporativa: un derecho y un deber* [Libro Electrónico]: RIL Editores. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/reader.action?docID=3204193[Recuperado: 2019, Mayo 7]

Rojas, O. (2003) *La comunicación en momentos de crisis* [Documento en línea]: Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/755241.pdf [Recuperado: 2019, Abril 15]

Sabino, C. (1986) *El proceso de Investigación* [Libro Electrónico]: Editorial Panamericana. Disponible en: https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf [Recuperado: 2019, Abril 12]

Strauss, A., Corbin, J. (1998) *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* [Libro Electrónico]: Editorial Universidad de Antioquia. Disponible en: https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf[Recuperado: 2019, Junio 3]

Valdez, H, (2000) *El sistema organizacional: La administración del siglo XXI* [Libro Electrónico]: Saxo Yopublico. Disponible en: https://www.scribd.com/read/360224851/El-sistema-organizacional-La-administracion-del-siglo-XXI [Recuperado: 2019, Abril]

Villafañe, J, (2015) *Informe anual 2015: la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica.* [Libro Electrónico]: Edición Perú. Disponible en: https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucabsp/reader.action?docID=4909188[Recuperado: 2019, Mayo 5]

Villegas, M. (2014) *Comunicación Empresarial* [Libro Electrónico]: Ecoe Ediciones. Disponible en: https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9789586489591&li=1&idsource=3001 [Recuperado: 2019, Mayo 7]

Sin autor. (2010) *Manual Práctico de la PYME: Cómo elaborar un plan de comunicación* [Documento en línea]: Disponible en: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf [Recuperado: 2019, Mayo 7]

CAPÍTULO IX

ANEXOS

ANEXO A

CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Humanidades

Escuela de Comunicación Social

Comunicaciones Corporativas

CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, Jennifer Castro portadora de la C.I Nº V- 12.411.906 por medio de la presente hago contar que he leído y evaluado los instrumentos de recolección de datos correspondientes al Trabajo Final de Concentración: **Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis Avelina,** presentado por las investigadoras Alicia Olivares portadora de la C.I. V- 26411279 y Ana Elena Rubino portadora de la CI.V- 25222571 para aprobar la concentración de comunicaciones corporativas.

Apruebo los instrumentos en calidad de validador y afirmo que son válidos en cuanto a estructura, redacción y contenido de ítems.

En Caracas a los 28 días del mes de junio de 2019.

Atentamente,

Jennifer Castro

C.I Nº V- 12.411.906