



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LA COMUNICACIÓN DE CRISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE
ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA Y LA IMAGEN
INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO E
INCLUSIÓN SOCIAL**

**PRESENTADA POR
MAYLEE DÍAZ CACHIQUE**

ASESORA

MARÍA JACQUELINE SOLANO SALINAS

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

LIMA – PERÚ

2018



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y
PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LA COMUNICACIÓN DE CRISIS DEL PROGRAMA NACIONAL
DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA Y LA IMAGEN
INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO E
INCLUSIÓN SOCIAL**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIATURA**

**PRESENTADA POR:
MAYLEE DIAZ CACHIQUE**

**ASESOR(A):
DRA. MARÍA JACQUELINE SOLANO SALINAS**

**LIMA, PERU
2018**

**La Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación
Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo
e Inclusión Social**

AGRADECIMIENTOS

*A la vida, por ponerme las cosas en el momento preciso,
para caer, levantarme mil veces,
aprender y ser más fuerte.
Y a mamá,
que fue mi soporte en muchas de esas caídas.*

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito reflexionar sobre la relación que tiene la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma con la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Hoy en día la Comunicación de Crisis es indispensable dentro de una organización para saber actuar de acuerdo a una posible crisis y conocer qué herramientas necesarias se deben utilizar para restablecer una imagen positiva. Se realizaron importantes investigaciones a través de encuestas y conclusiones hechas por especialistas de Ciencias de la Comunicación y colaboradores del Programa Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS. Además, se planteó una serie de recomendaciones para buscar una reflexión al público en general sobre la importancia que tiene contar con el área de Comunicación de Crisis para evitar problemas de imagen en diversas instituciones. El estudio es de diseño no experimental y el tipo de muestreo fue de corte transversal y descriptivo – correlacional, con la participación de 50 trabajadores profesionales del área de Comunicaciones e Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, mostrando las razones principales por las cuales existe influencia entre una variable y la otra. Finalmente, en base a los resultados obtenidos a través de la aplicación de diversas herramientas y técnicas, se estableció como conclusión que la Comunicación de Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Palabras clave: Comité de Crisis, Imagen institucional, Comunicación de Crisis, Fases de una crisis, Prevención de la crisis, Plan de comunicación de crisis, Identidad Corporativa, Cultura corporativa, Filosofía corporativa, Formación de la Imagen Institucional.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to reflect on the relationship has the Crisis Communication of the Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma with the Institutional Image of the Ministerio de Desarrollo e Inconclusión Social, Crisis Communication is essential within an organization to know how to act according to a possible crisis and to know what necessary tools should be used to reestablish a positive image. Important research was carried out through surveys and conclusions made by specialists in Communication Sciences and collaborators of the Qali Warma Program of the Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS. In addition, a series of recommendations was made to seek reflection from the general public on the importance of having the area of Crisis Communication to avoid image problems in various institutions. The study is non-experimental in design and the type of sampling was cross-sectional and descriptive - correlational, with the participation of 50 Professional workers in the communications and image area of the Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma of the Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, showing the main reasons why there is influence between one variable and the other. Finally, based on the results obtained through the application of various tools and techniques, it was established as a conclusion that the Crisis Communication is significantly related to the Institutional Image of the Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Key words: Crisis Committee, Institutional Image, Crisis Communication, Stages of a crisis, Crisis Prevention, Crisis Communication Plan, Corporate Identity, Corporate Culture, Corporate Philosophy, Institutional Image Formation.

INDICE

PORTADA.....	i
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
INDICE	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes de investigación	1
1.1.1. Antecedentes Internacionales	1
1.1.2. Antecedentes Nacionales	3
1.1.3. Teorías de la Comunicación	7
1.1.4. Base Legal.....	15
1.2 Bases teóricas	16
1.2.1. COMUNICACIÓN.....	16
1.2.2. COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	22
1.3. Definición de términos básicos.....	77
CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	81
2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada de Investigación.....	81
2.2. Operacionalización de las variables	82
2.3. Variables y definición operacional	85
CAPÍTULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	86
3.1. Diseño Metodológico	86
3.2. Diseño muestral	86
3.3. Técnicas de recolección de datos	87
3.4. Aspectos éticos.....	90
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	92
CAPITULO V DISCUSIÓN	115
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
ANEXOS	120

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones están tomando más en cuenta la Comunicación de Crisis como una de las herramientas fundamentales para el logro de sus objetivos empresariales. Según Gonzáles (1998), la Comunicación de Crisis es:

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. (p.38)

En nuestro país, las funciones de los ministerios públicos son de suma importancia para el desarrollo de la sociedad y las garantías que deben otorgarse a la ciudadanía. Para ello, contamos con dieciocho Ministerios que buscan a través de los programas sociales impactar, lograr un desarrollo sostenible, defender la legalidad y los intereses públicos con el fin, además, de fortalecer el Estado Democrático.

Sin embargo, cuando los programas sociales no se logran desarrollar de manera adecuada o no cumple con la aceptación de la población sobre el objetivo deseado, se consigue forzosamente un impacto negativo y se enjuicia al Estado como institución. Esto logrando desencadenar un conjunto de conflictos puestos a formarse en una crisis, tomando como primera acción el desenvolvimiento del área comunicacional.

Tal es el caso del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS, cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promover el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades.

Dentro del MIDIS se encuentran seis programas sociales, como el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (Niño Vigoroso), creado en el mes de mayo del 2012 en el Gobierno de Ollanta Humala, con el afán de ser una alternativa más eficiente que el anterior Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) ya que contaba con una serie de deficiencias en términos de focalización y cobertura. Qali Warma siendo un programa del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Cuya misión es:

Qali Warma es un programa del MIDIS que brinda servicio alimentario con complemento educativo a niños y niñas matriculados en instituciones educativas públicas del nivel inicial y primaria, y de secundaria de las poblaciones indígenas de la Amazonía peruana, a fin de contribuir a mejorar la atención en clases, la asistencia escolar y los hábitos alimenticios, promoviendo la participación y la corresponsabilidad de la comunidad local.

Además, con una visión de:

Qali Warma es un Programa Nacional de Alimentación Escolar eficiente, eficaz y articulado, que promueve el desarrollo humano a través del servicio alimentario de calidad en cogestión con la comunidad local.

Busca garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo a sus características y las zonas donde viven, contribuir a mejorar la atención de los usuarios en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia y promover mejores hábitos de alimentación en ellos.

Sin embargo, a pesar de la importancia de su trabajo, a principios del año 2013 se produjeron un contexto de continuas denuncias por

intoxicaciones a menores de edad que recibieron alimentos en mal estado o alimentos en un tiempo inadecuado. Uno de ellos fue en Cusco donde 62 escolares fueron internados en el Hospital Regional afectados por cólicos, diarreas, vómitos y fiebre. Por esas mismas fechas, otros casos se reportaron en colegios de Piura, Ica, Ancash, Cajamarca, Huánuco, Junín y Ayacucho. (Diario el Comercio, 29 octubre del 2014)

Como menciona Becerra (2008):

Se sabe que tanto una empresa como institución debe ver más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios; si no debe asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad, lo que repercutirá en su imagen corporativa. (p.2)

En la actualidad, existe un comité de Gestión de Crisis del programa Qali Warma, conformado por: un Director Ejecutivo (vocero), Jefe de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, Jefe de la Unidad de asesoría Jurídica, Jefe de la Unidad de Prestaciones y Jefe de la Unidad de Supervisión y Monitoreo; cada uno de ellos orientados a realizar un desempeño diferente pero dirigidos hacia un bien en común. “Entendemos por crisis aquella situación de dificultades más o menos graves. Además, en ocasiones se utiliza el término para referirse a una emergencia o un desastre” (Castro, 2008, p.6).

Para la prevención de una crisis, Qali Warma actúa en base a 3 pasos, el primero: *comunicar los hechos*, se trata de realizar un monitoreo para detectar un posible conflicto o “señal de alerta” y de ser así se comunica inmediatamente con la persona encargada; el segundo: activación de comité de Gestión de Crisis, se reúnen los directivos, analizan la información relevante para la toma de decisiones e implementación de las acciones que correspondan; y por último, acciones a implementar en función al nivel de crisis.

En tal caso, al desatarse una crisis - como ha venido pasando estos últimos 5 años – las técnicas y estrategias de comunicación que utilizan son: publicar diariamente a través de su página web <http://www.qw.gob.pe/> noticias sobre el desempeño del programa y los logros obtenidos en cada escuela, documentos transparentes sobre la gestión de alimentos, testimonios de los beneficiarios y los reglamentos internos de la empresa. Además, cuentan con un Community manager para el manejo de sus redes sociales, realizan notas de prensa para diversos periódicos y generan conferencias de prensa teniendo como vocero principal a la actual ministra del MIDIS, Liliana Del Carmen La Rosa Huertas.

Todo esto generó una mala imagen del programa, como explica Bernaola (2014), “dentro del proceso para la formación de la imagen, el contenido toma un rol principal, debido a que viene definido por las distintas asociaciones que el individuo vincula con el nombre o marca de la empresa” (p.28)

Nuestra investigación titulada la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, analizó la Comunicación de Crisis del Programa Qali Warma, las acciones que han tomado para prevenir posibles conflictos del programa social, ya que al no existir un plan de comunicación previamente establecida que logre detener las olas de la opinión pública, manteniendo informados a sus públicos y estableciendo estrategias adecuadas, se generará una baja aceptación, poca credibilidad y una mala reputación en la Imagen Institucional del Programa y a su vez del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Es por eso que este estudio intentó mostrar cómo la Comunicación de Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional.

La investigación utilizó la metodología de la Investigación Científica y sus vertientes ligadas a un tipo de investigación de carácter

básica, que explica la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional – MIDIS. De diseño no experimental, de tipo correlacional de corte transversal, con enfoque cuantitativo y cualitativo y método inductivo – deductivo. Las dimensiones motivo de análisis son: Comunicación de Crisis: Fases de la Crisis, Prevención de la Crisis y Plan de Comunicación en crisis; y sobre la segunda variable Imagen Institucional: Identidad Corporativa e Formación de la Imagen Institucional.

Con respecto a la muestra correspondiente a esta investigación, estará conformada por 50 unidades de análisis realizadas trabajadores profesionales del área de Comunicaciones e Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Tal decisión de trabajar con dicha muestra se debe a diferentes criterios de índole financiero, económico, humanos, tecnológicos entre otros.

La investigación se inició el año 2017 en la provincia y departamento de Lima Metropolitana como espacio de desarrollo del estudio.

Formulación del problema

¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social? Año 2018

Preguntas específicas

- ¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con las Fases de una Crisis y la Imagen Institucional?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con la Prevención de la Crisis y la Imagen Institucional?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con el Plan de Comunicación de Crisis y la Imagen Institucional?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Establecer la relación que existe entre la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Año 2018

Objetivos Específicos

- Establecer la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con las Fases de una Crisis y la Imagen Institucional.
- Establecer la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con la Prevención de la Crisis y la Imagen Institucional.
- Establecer la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con el Plan de Comunicación de Crisis y la Imagen Institucional.

Justificación de la investigación

Cada vez es menor la credibilidad, confianza y reputación de las Políticas Públicas en la sociedad, siendo un conjunto de actividades de las instituciones de un gobierno que actúan directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos. Sin embargo, en los últimos gobiernos, esta

influencia se está perdiendo debido a la falta de transparencia del sector que llevan hacer cuestionadas por el funesto procedimiento e impacto de estas.

Cuando se identifica algún factor de crisis es importante saber cómo vamos a responder. Aquí es donde destaca el papel de la comunicación, porque a través del manejo de mensajes vamos a poder disminuir los impactos que el suceso/sucesos tengan en la empresa, producto o persona.

El caso sobre el que se basó nuestro estudio es la crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y aseguramos que la presente investigación es de suma importancia - tanto instituciones como empresas - porque determinar la relación que existe entre la Comunicación de Crisis de un Programa Social y la Imagen Institucional con el fin de que la administración estatal que no toma bien las decisiones, no identifica bien las preferencias públicas, no realiza un plan de crisis o no lo desempeña de manera adecuada logre eliminar la falta de coordinación o debilidad en sus capacidades de gestión.

Para toda institución que atraviesa una situación de crisis, como señala Mazo, (1994):

(...) En las organizaciones modernas se trata de conseguir el establecimiento de verdaderas comunicaciones (...) Para que se produzca aceptación, el tratamiento comunicativo debe estar basado en un conocimiento, lo más exacto posible, de las diferencias individuales y grupales, de las distintas culturas existentes y en una gestión cuidadosa de tales diferencias, no para homogeneizarlas sino, sobre todo, para conseguir sinergias en la común actuación. (p. 278)

La motivación por investigar acerca de este tema, se debe a tres aspectos fundamentales: En primer lugar, para aportar referencias teóricas sobre esta materia al alumnado que se está formando en

Ciencias de la Comunicación, ya que un experto egresado de la Universidad San Martín de Porres está preparado para realizar investigaciones en cualquier ámbito de su ejercicio profesional.

En segundo lugar, permitirá la creación de instrumentos y procedimientos que podrán ser aplicados a otros estudios que busquen una mejora de la sociedad, además de servir como una fuente de consulta sobre la importancia que conlleva un buen manejo de Comunicación de Crisis que busque incidir de manera positiva en la Imagen Institucional, con esto se buscará mejorar de manera consecuente los impactos negativos.

Y, por último, el trabajo de investigación servirá de guía para organizaciones que conforman el mismo rubro a nivel local, así como diferentes entidades públicas, quienes al tomar en cuenta la misma, habrán reconocido la importancia de cómo a través de la Comunicación de Crisis se puede llegar a afectar de manera directa o indirecta la Imagen Institucional para el logro de una buena reputación y credibilidad.

Asimismo, la Facultad de Ciencias de la Comunicación podrá aprovechar el estudio realizado para seguir ampliando las fuentes de información con las que cuenta actualmente sobre las variables en mención logrando una profundización de las mismas.

Viabilidad

La investigación de la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, es viable porque se cuenta con disponibilidad de tiempo, recursos económicos y tecnológicos para que se logre la investigación.

Limitaciones del estudio

La principal limitación es que no existen fuentes bibliográficas sobre cómo se desarrolla la Comunicación de Crisis en programas sociales del Estado.

El nivel de nuestra metodología es básica, no experimental, de tipo correlacional de corte transversal, con enfoque cuantitativo y cualitativo; y Método inductivo – deductivo. Asimismo, nuestra población son los trabajadores profesionales del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, seleccionamos una muestra de 50 unidades de estudio y como técnica de instrumento utilizamos la encuesta.

La presente investigación tiene por finalidad analizar la relación que existe entre la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social para lo cual hemos estructurado nuestra investigación en cinco capítulos:

Capítulo I, denominado Marco Teórico, comprende los antecedentes teóricos tanto nacionales como internacionales, fundamentos teóricos de la investigación, base legal y las bases teóricas de la investigación.

Capítulo II, planteamos la hipótesis general de la investigación como, además, las hipótesis específicas. Asimismo, la variable dependiente y las variables independientes de la investigación.

Capítulo III, se refiere al marco metodológico que evidencia el tipo de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección, y procesamiento de datos.

Capítulo IV, se plasman los resultados del trabajo de campo referido de la presentación a través de tablas y figuras; y sus respectivos análisis descriptivos de cada pregunta.

Capítulo V, se comparan y se interpretan los resultados contrastando las hipótesis, tanto la general como las específicas, teniendo en cuenta las bases teóricas estudiadas.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de investigación

La búsqueda de material bibliográfico en las diversas instituciones universitarias nos permitió presentar los antecedentes relacionados con el trabajo de investigación.

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Enrique, (2007) la tesis titulada “La Comunicación Empresarial en situaciones de crisis”, para optar el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Barcelona Europea Miguel de Cervantes – Barcelona, España. Cuyo objetivo general es analizar la literatura que aborda la gestión de la comunicación de las empresas en situaciones de crisis con el fin de plantear las teorías predominantes sobre el estado de la cuestión.

La introducción de la tesis es el resultado de un proceso de investigación que se inicia, en el año 2002, con la presentación del trabajo de nueve créditos de los cursos de doctorado en la Facultad de Ciencias de la Comunicación (UAB). El mencionado trabajo consistió en realizar una primera aproximación a las teorías de la comunicación empresarial concretamente en situaciones de crisis. La presente tesis doctoral es su continuación, y para ello, se ha decidido dar un paso más al analizar un caso concreto, con el fin de comprobar a partir de una experiencia real cómo todas estas teorías se llevan a la práctica. El caso sobre el que se basó su estudio es la crisis Fontaneda, marca emblemática de galletas, propiedad de la multinacional United Biscuits (UB). Hemos podido investigar con cercanía y profundidad una situación, que en palabras de Joan Casaponsa, supuso un antes y un después en la gestión de situaciones de conflicto debido fundamentalmente al tratamiento que se le dio a una crisis que se prolongó durante ocho meses y que contó con una gran trascendencia pública.

La presente investigación ha sido planteada como un estudio exploratorio y descriptivo basado en la metodología cualitativa desde la perspectiva de la fenomenología.

Para esta tesis se ha planteado dos grupos de discusión. El primero formado por ex trabajadores de la fábrica de Fontaneda con 212 personas, y el segundo por habitantes 7.000 de Aguilar de Campoo.

Decidiendo una muestra diferente para ambos grupos; la primera, los ex trabajadores tenía que contar con trabajadores que estuvieran afiliados a distintos sindicatos, o bien, que no fueran afiliados; y el segundo, compuesto por habitantes tenía que ser elegido al azar o de manera fortuita en base a su disponibilidad.

Concluyendo que la formulación de ese modelo ha permitido avanzar en el estudio de la gestión de la comunicación de las empresas y aportar una nueva visión específica de la gestión de situaciones de crisis.

Piazzo, (2012), la tesis titulada “Crisis en la web 2.0: Gestión de la Comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online”, para optar el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Cuyo objetivo general fue contribuir una base sólida para poder abarcar el tema de investigación objeto de esta tesis doctoral: el estudio y la individualización de los elementos clave para una correcta gestión de crisis a nivel comunicacional, dentro de la web 2.0, capaz de preservar y tutelar la imagen de la empresa u organización sin perjudicar su reputación.

La introducción de esta tesis es la evolución de un proyecto de investigación presentado en 2008 en el que se construyó un marco teórico sobre la gestión de la comunicación de crisis en las empresas. Desde entonces la comunicación empresarial, y más en general la de las organizaciones o entidades públicas o privadas, se ha modificado profundamente. A pesar de que no haya pasado mucho tiempo, el

panorama comunicacional ha evolucionado sobre todo con respecto al uso de internet y, si bien la red ya representaba un fuerte recurso para la comunicación empresarial, en los últimos años su importancia ha aumentado debido al creciente interés y a las oportunidades ofrecida por el uso de la web 2.0.

La web 2.0 ha dictado sustancial poniendo las empresas en directo contacto con sus clientes, no sólo a través de las páginas oficiales e institucionales presentes en Internet sino también a través de blogs y redes sociales, donde el paradigma es el de una comunicación bidireccional en la que el público adquiere un protagonismo y un poder muy fuerte.

La metodología de investigación utilizada es el estudio de caso, que se enmarca prevalentemente en la tipología de investigación de tipo cualitativo y que tiene como objetivo la interpretación y la comprensión de los fenómenos analizados.

Para que se haya desarrollado esta investigación de tipología múltiple y permitir que los resultados puedan ser conscientes a la hora de presentar resultados y validar los objetivos propuestos, se ha seleccionado diez casos representativos de crisis en la web 2.0

El autor concluye que el estudio de caso consiste en la recopilación de informaciones sobre una organización, un grupo o personas en un periodo de tiempo definido, con el fin de realizar un análisis en profundidad en un contexto determinado.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Garay, (2014) la tesis titulada “Relación entre la Publicación Institucional Electrónica como herramienta de Relaciones Públicas y la Imagen Institucional del Ministerio de Cultura a través de la publicación electrónica la Gaceta Cultural, distrito de San Borja, año 2014”, para

optar el grado de Magister en la Universidad de San Martín de Porres - Lima, Perú. Cuyo objetivo general es conocer de qué manera la Publicación Institucional Electrónica como herramienta de Relaciones Públicas se relaciona con la Imagen Institucional del Ministerio de Cultura, a través de la publicación electrónica “La Gaceta Cultural”, Distrito de San Borja, año 2014.

El principal objetivo que se traza este trabajo es saber en qué grado la Publicación Institucional Digital *La Gaceta Cultural* del Ministerio de Cultura contribuye a la formación de opinión acerca de la labor del Ministerio de Cultura del Perú.

La introducción de esta tesis es que la publicación institucional es una herramienta de las Relaciones Públicas que aporta en consolidar el vínculo entre la organización y sus respectivas audiencias de interés.

Actualmente, estas publicaciones son ubicadas por las propias organizaciones en Internet, por lo que ahora transmiten sus contenidos a públicos muchos más amplios. En este caso, la denominación correcta sería Publicaciones Institucionales Electrónicas o también se puede utilizar el término E-Zine; contracción de “electronic magazine”, acuñado por los profesores Dennis Willcox, Glen Cameron y Jordi Xifra.

Además, otro factor que hace pertinente esta investigación es la importancia que la producción y difusión cultural tiene para las naciones que buscan participación favorable en la Sociedad de la Información. Por tanto, es necesario que el Ministerio de Cultura de un país como el Perú haya sintonizado fielmente sus objetivos con la ciudadanía en general.

Los métodos científicos elegidos para la demostración de las hipótesis son Inductivo, deductivo, analítico, estadístico y hermenéutico. La población correspondiente a esta investigación es finita ya que la cantidad de unidades de análisis es conocida y menor a 100,000.

El conjunto de elementos o sujetos a los cuales se les realizará las mediciones poseen características, propiedades, cualidades y atributos homogéneos, es decir que dichas unidades de análisis son representativas. La población estuvo conformada por 30 unidades de análisis.

Debido a la elección de variables cualitativas en el presente estudio, se aplicará el muestreo proporcional. La cantidad de unidades de análisis correspondientes a la muestra será equitativa a la población por criterio o conveniencia del investigador. La decisión de trabajar con dicha muestra se debe a diferentes criterios de índole financiero, económico, humanos, tecnológicos entre otros. Para la selección de unidades de análisis se utilizará la técnica de muestreo no probabilístico. La muestra está conformada por 30 unidades de análisis.

El autor concluye que se confirmó la hipótesis general donde la Publicación Institucional Electrónica como herramienta de Relaciones Públicas se relaciona significativamente con la Imagen Institucional del Ministerio de Cultura, a través de la publicación electrónica “La Gaceta Cultural”, Distrito de San Borja, año 2014, asimismo se comprobaron las hipótesis específicas donde la codificación del mensaje se relaciona significativamente con la Reputación Institucional.

Bernaola, (2014) la tesis titulada “Influencia de la Estrategia de Comunicación de la Campaña de humanización de EsSalud en la mejora de su Imagen Corporativa frente a su público externo”, para optar el grado de Licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres – Lima, Perú

Este trabajo tiene por objetivo, conocer la influencia que ejerce la estrategia de comunicación de la campaña humanización de EsSalud en su público externo para la mejora de su imagen corporativa.

Los constantes cambios por los cuales atraviesa el mercado, sumando a las exigencias del público frente a las marcas, han ubicado a la

comunicación estratégica como una valiosa herramienta de gestión a la empresarial, gracias a que su aplicación contribuye al fortalecimiento de las relaciones de confianza entre la marca y su público objetivo.

Enfatizando en el protagonismo de la comunicación estratégica para el ejercicio de las relaciones públicas, el Seguro Social de Salud EsSalud, emplea técnicas y herramientas de comunicación organizacional para mantener activa su presencia ante la opinión pública, de manera que dentro de su organigrama estructural se encuentra la Oficina de Relaciones Institucionales, integrada por profesionales en comunicación que desempeñen funciones diversas en la Subgerencia de Prensa, Subgerencia de Marketing e Imagen y Protocolo.

La campaña de humanización para de una estrategia de comunicación que hace énfasis en el trato amable que atiende la necesidad del asegurado de sentirse valorado, comunicación política, comunicación en salud, comunicación interna, y hacer evidentes los cambios en la gestión desde una perspectiva de Buen Gobierno Corporativo.

Comunicar asertivamente influye en la generación de valor de la marca y se convierte en un activo intangible, capaz de hacer frente a situaciones adversas que pongan en riesgo la reputación de la empresa. La complejidad de las actividades de una institución como EsSalud, la cual agrupa centros asistenciales de todo el país, atiende a poblaciones pluriculturales, está sujeta a las transiciones políticas y al escrutinio público, convirtiéndose así en un atractivo caso de estudio desde el enfoque de las relaciones públicas, lo que permitirá la acumulación de mayor evidencia empírica sobre la problemática planteada.

Los métodos científicos elegidos para la demostración de las hipótesis son de tipo descriptiva – empírica, de enfoque cuantitativa.

La población que ha sido considerada para esta investigación corresponde a la población asegurada pertenecientes a los hospitales Jorge Voto Bernales (Santa Anita), Luis Negreiros (Callao), Octavio

Mongrut (San Miguel). Para la muestra no probabilística se ha considerado a 80 asegurados entre hombres y mujeres de 25 a 80 años, ya que presentan características similares al recibir un servicio de atención hospitalaria.

El autor concluye que, los resultados de la investigación efectuada evidencian la existencia de una relación significativa entre la estrategia de comunicación de la campaña de humanización y la imagen corporativa de EsSalud.

1.1.3. Teorías de la Comunicación

1.1.3.1. El modelo del Subsistema organizacional con referencia a las Relaciones Públicas de Gruning y Hunt (1984, p.9 citado en Noguero, 1990, p.141) se observa:

Como es el medio el que envuelve a la organización, a la vez que la organización está dirigida por el subsistema de Dirección y rodeada por el subsistema de relaciones públicas. De manera que tenemos dos actividades centrales y cuatro complementarias o de apoyo, pero están todas ellas integradas en el subsistema organizacional. (...) Es decir, el subsistema de producción, el subsistema de distribución, el subsistema de mantenimiento (incluye tanto el factor humano como al equipo y utillaje técnico y/o tecnológico), y el subsistema adaptivo/prospectivo (diseño y análisis de las necesidades de la organización, a medio y - en especial - a largo plazo). (...) como complemento a la misma tenemos la puntual especificación de la dinámica de la función de las relaciones públicas en una organización (Gruning y Hant: 1984, p.10 citado en Noguero: 1990, p.141), donde interactúan:

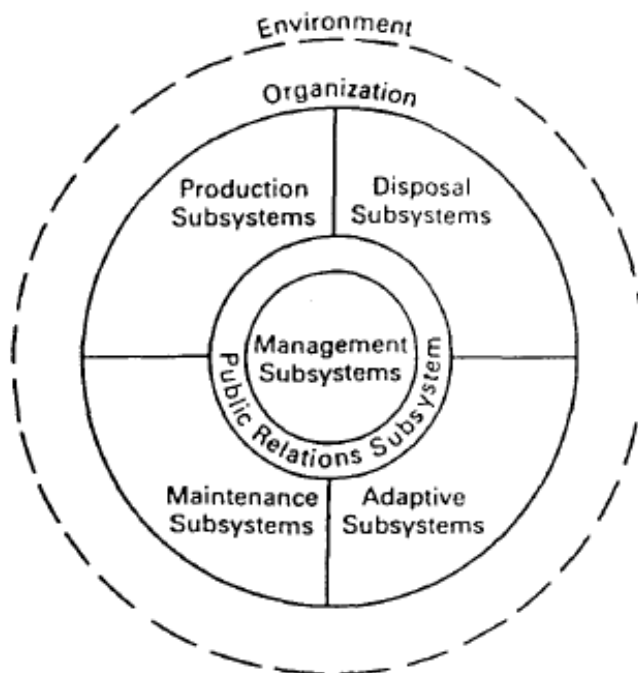
- a) El subsistema de la Dirección;
- b) El departamento de relaciones públicas; y
- c) Los públicos.

(...) A su vez la comunicación se tipifica en dos variables: a) Por un lado, la comunicación que se establece entre el subsistema de la Dirección y el departamento de relaciones públicas, y por el otro lado la que se realiza entre el departamento de relaciones públicas y los públicos.

Este modelo de Gruning y Hant, muestra el claro ejemplo de que en toda organización es indispensable contar con un equipo profesional de Relaciones Públicas, con la finalidad de saber llegar a sus públicos objetivos de manera adecuada. El área de Relaciones Públicas diseña y crea estrategias de comunicación sobre lo que la organización desea proyectar a sus públicos, siendo un apoyo importante a la Dirección dentro de su gestión.

Figura 1: El Subsistema organizacional de las Relaciones Públicas

Public Relations as an Organizational Subsystem



Fuente: Noguero (1990) Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: Perspectiva histórica, teórica y jurídica.

Comunicación de Crisis

1.1.3.2. El modelo circular de Stephenson (1971, p. 19 citado en Noguero: 1990, p. 110), nos explican:

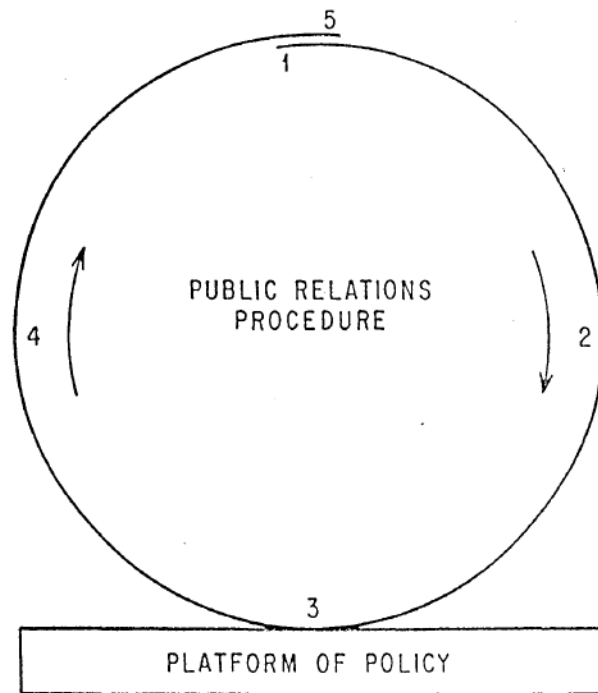
En efecto, su teorización se basa en el hecho de que las relaciones públicas siguen un procedimiento circular – en la misma dirección que las manecillas del reloj-, asentándose sobre la base de la plataforma política de la gestión que toda empresa debe construir. En este modelo circular Stephenson nos habla de los cinco procederes o requisitos necesarios para poner en marcha la actividad de las relaciones públicas desde el punto de vista de la organización u empresa:

1. Investigación interna. (Análisis de sus públicos internos y de la actividad de la organización)
2. Investigación política. (Objetivos, características y métodos de la Dirección y su gestión)
3. Preparación del mensaje. (Naturaleza, creatividad y producción)
4. Comunicación. (Selección de medios para realizar el proceso de publico de todo lo actuado con respecto a la fase anterior)
5. Investigación externa. (En este apartado se analizan los aspectos opuestos al siguiente apartado ya que ambos conformarán, en régimen de complementariedad el inicio del procedimiento de actuación de la actividad de las relaciones públicas tal y como lo entiende Stephenson).

En toda organización es necesario un procedimiento, fases o etapas que deben ser dependientes uno de otro y sobre todo manteniendo un orden. Este modelo nos explica en 5 pasos cómo resolver algún problema corporativo o detectar posibles problemas a futuro y evitarlas. Permitiendo además que la

organización se anticipe a la opinión pública. Sin embargo, de no realizarse a tiempo dicho proceso, investigación que determinen acciones estratégicas, puede verse gravemente afectada la empresa.

Figura 2: El modelo circular de Stephenson



Fuente: Noguero (1990) Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: Perspectiva histórica, teórica y jurídica.

1.1.3.3. El modelo de las cuatro etapas de Cutlip y Center (1985, p.200 citado en Noguero: 1990, p.108), nos presentan:

Un solapamiento cíclico de la naturaleza, en su aplicación práctica, de las relaciones públicas, actualizado mediante el hermanamiento con las técnicas del proceso de resolución de problemas (problem-solving process).

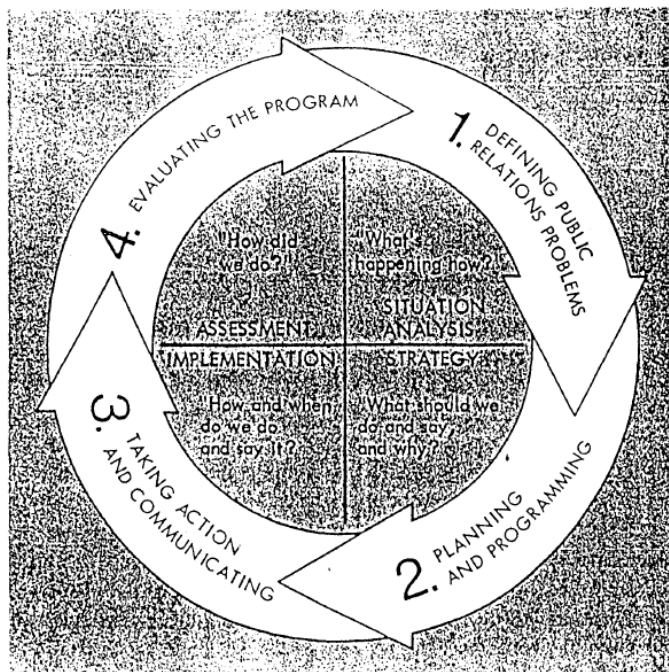
Sus cuatro valores axiales son:

- a) Análisis de la situación,
- b) Estrategia,
- c) Ejecución o puesta en práctica del plan, y
- d) Evaluación

Como demuestra el gráfico cada etapa depende de las anteriores, aunque al mismo tiempo se mantengan compartimentalizadas en su realización, porque es un modelo estructural que se inicia en la inteligencia de la definición del problema.

Se ha elegido este modelo dentro de la variable Comunicación en Crisis, porque explica de manera sencilla cuáles son los pasos o procesos a seguir para la solución de problemas ante cualquier crisis organizacional. Partiendo siempre del análisis de la misma y finalizando con los resultados de la ejecución, ya sea positiva o negativa.

Figura 3: El modelo de las cuatro etapas de Cutlip y Center



Fuente: Noguero (1990) Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: Perspectiva histórica, teórica y jurídica.

Imagen Institucional

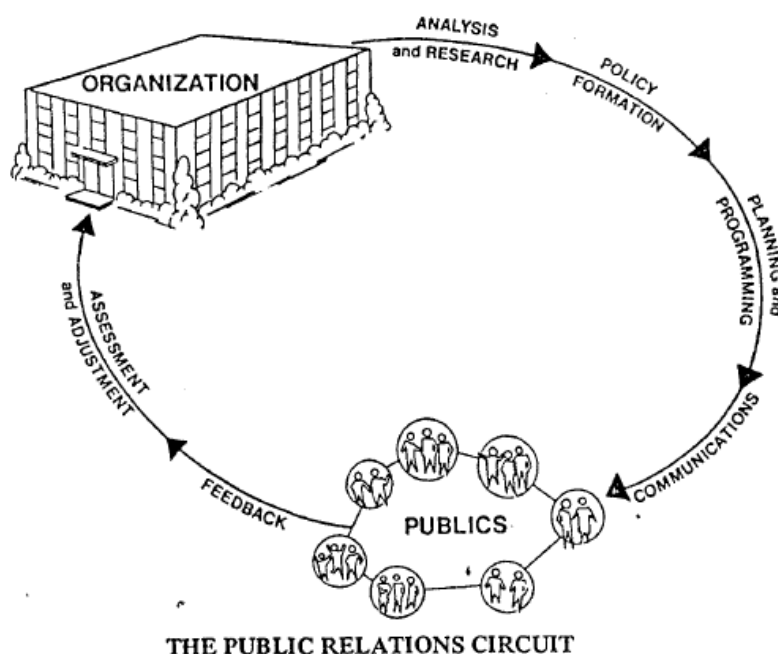
1.1.3.4. El modelo del circuito de las Relaciones Públicas de Lesly (1975, p. 5 citado en Noguero: 1990, p. 114), infiere que:

Este modelo está vinculado directamente al sujeto promotor o persona jurídica que es toda organización in extensu. Su “planteamiento filosófico” es que todo lo que la organización o empresa haga incide o afecta a la opinión pública, en medida variable. A la vez este modelo es la explicación gráfica de las ocho fases o etapas siguientes:

1. Análisis del clima general de actitudes y relación de la organización con su “universo”.
2. Definición de la actividad de cualquier grupo hacia la organización.
3. Análisis del estado de la opinión.
4. Previsión de los problemas potenciales necesidades u oportunidades.
5. Formulación de una política.
6. Planificación de los medios para mejorar la actividad de un grupo.
7. Ejecución de las actividades planificadas.
8. Retroacción, evaluación y ajuste.

Se ha determinado este modelo, porque hace hincapié a la importancia que se debe tener a la opinión pública sobre la organización, dentro de las fases de todo plan estratégico de Relaciones Públicas. Hablar de opinión pública nos referimos; además, de la imagen institucional, ambas son necesarias para el posicionamiento y aceptación de la empresa con sus públicos. Una crisis organizacional se puede producir debido a las conclusiones finales que un grupo de personas pueden tener respecto a las acciones de ésta. Por ende, es necesario analizar en qué estado se encuentra la imagen institucional y cómo nos afecta.

Figura 4: El modelo del circuito de las Relaciones Públicas de Lesly



Fuente: Noguero (1990) Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: Perspectiva histórica, teórica y jurídica.

1.1.3.5. El modelo de Nolte (Nolte's Chart) (1979, pp. 20 y 111 – 114 citado en Noguero: 1990, p. 130), para el autor:

La opinión pública es principio y fin del proceso de las relaciones públicas. La opinión pública puede ser fuerte o débil, ruidosa o silenciosa, difundida de forma amplia o limitada, favorable o contraria.

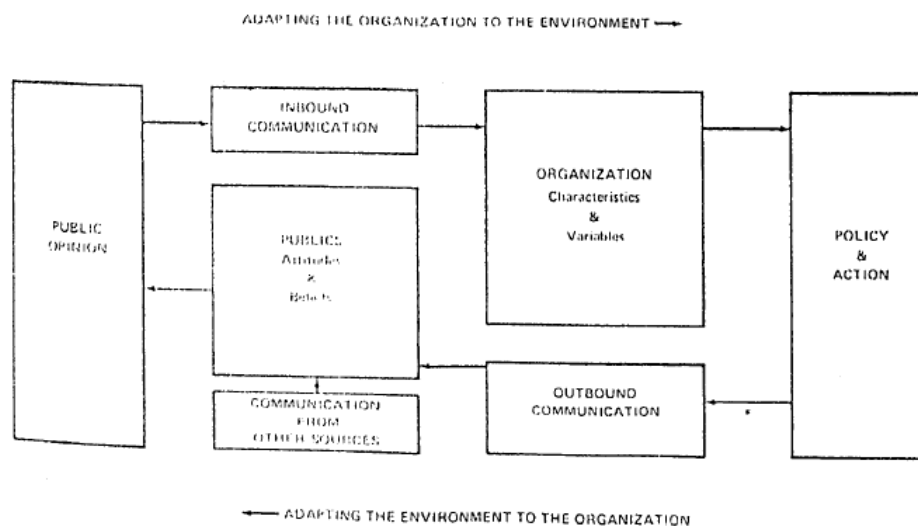
En lo que respecta al público su idea se enmarca y gira en el seno de la opinión pública. Subrayando con énfasis la importancia que otorga y tiene lo que el público siente, piensa dice con referencia a la organización.

En el modelo de Nolte la comunicación de entrada sirve de catalizador y de aprendizaje de la opinión pública (...). Al hablar de organización explica que la Dirección ha de tener su "filosofía" y conocer sus características y variables, ya que los factores y valores específicos de la organización permitirán su perdurabilidad. (...) La comunicación de otras fuentes plantea el fenómeno de la multiplicidad de fuentes

por las que plurales emisores pueden expresar su opinión e incidir en la opinión pública. El ciclo de Nolte se cierra en la fase de la opinión pública en función de sus movimientos y actividad la organización deberá fundamentar su política y conocer si se realiza correctamente el proceso de adaptación en su doble sentido.

Este modelo habla claramente que, para tener una buena comunicación con los públicos, y se logre una positiva opinión pública con la organización, es necesario que se establezca desde un principio una identidad corporativa – tanto en la filosofía como en la cultura – y luego darlas a conocer al público interno, para que se trabaje de manera alineada, conociendo claramente las metas y objetivos de la empresa. Es así como de esa manera, se podrá mantener no solo un orden si no un tono y estilo en la comunicación con el público externo, logrando a plazo largo diferenciarte de la competencia.

Figura 5: El modelo de Nolte



Fuente: Noguero (1990) Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: Perspectiva histórica, teórica y jurídica.

1.1.4. Base Legal

1.1.4.1 Constitución Política del Perú

Según la Constitución Política del Perú (1993, p. 13-14) en su título I: De la persona y de la sociedad”, Capítulo I: “Derechos fundamentales de la persona. Artículo N° 2: Toda persona tiene derecho a: Inciso 4, refiere que:

A las libertades de información, opinión, expresión y difusión del pensamiento mediante la palabra oral o escrita o la imagen, por cualquier medio de comunicación social, sin previa autorización ni censura ni impedimento algunos, bajo las responsabilidades de ley.

Los delitos cometidos por medio del libro, la prensa y demás medios de comunicación social se tipifican en el Código Penal y se juzgan en el fuero común.

Es delito toda acción que suspende o clausura algún órgano de expresión o le impide circular libremente. Los derechos de informar y opinar comprenden los de fundar medios de comunicación.

1.1.4.2. Estatutos del Colegio de Relacionistas Público

Según los Estatutos del Colegio de Relacionistas Públicos (1990, p.1), en el Artículo 7º, menciona que:

Son funciones propias del profesional de Relaciones Públicas investigar, identificar y diagnosticar situaciones relacionales originadas por la interacción de las empresas e instituciones en general con los diferentes públicos, así como asesorar, planear, desarrollar y evaluar políticas, estrategias, programas y actividades, tanto internas como externas, de relación y de comunicación institucional (...)

1.2 Bases teóricas

1.2.1. COMUNICACIÓN

Es necesario – previamente a la ilustración de las variables - brindar una breve explicación sobre el paso de la comunicación en los últimos años y el origen de ella. La premura e importancia que ha tenido sobre el hombre, acompañado de oportunidades para la evolución de la sociedad.

Magnani, (2008) menciona que:

La posibilidad de exteriorizar una idea, un recuerdo, una imagen y, sobre todo, un saber –y hacerlo recorrer un espacio-, han cambiado la historia de la humanidad para transformarla en la que parece ser la única especie con conciencia de sí misma (...). La escala de lo que es posible comunicar, la distancia a través de la que puede hacerse, la cantidad de receptores posibles y la velocidad se han multiplicado sin cesar desde los comienzos de la civilización (...) (p.14)

Esta necesidad de comunicar ha ido forjándose con los años acompañados de otras necesidades primordiales para el hombre, como evitar un ataque, gobernar un territorio, organizar todo un pueblo; y a mayor velocidad de dar mi mensaje, mayor era el éxito que se obtenía de ella. Pero, más allá de la urgencia en informar, el ser humano de por sí es un ser sociable, Spang (2005), explica que:

(...) hablar en general pertenece a la naturaleza humana y no solamente es una propiedad más, sino la manifestación más patente y el instrumento más sutil de la sociabilidad del hombre. (...) El hombre se halla constantemente en una situación comunicativa que empieza en el mero estar juntos y encuentra su plena expresión en el diálogo. (pp. 19 – 20)

Partamos primero, por explicar qué significa la palabra comunicación. Com, Ackerman & Moral, explican en su libro *Introducción a la Comunicación*, que la comunicación:

(...) se origina en el latín “comunicatio” y éste, a su vez, tiene su raíz en el sustantivo “comunico”, cuya versión en castellano es ‘formar parte’, participar en algo común. El sustantivo comunicación, como el verbo comunicar, tiene su punto de partida en la palabra “comunis”, directamente vinculada en castellano a la palabra comunidad, la cual se vincula a la relación entre los individuos, que permite intercambios significativos entre ellos, que da sentido a su relación con el mundo. (2011, p. 7)

En ese sentido, el formar parte de una comunidad, conduce sencillamente a que el individuo se comunique en un conjunto determinado, dentro de ciertos parámetros que tienen en común. Afirmando una vez más, que “la comunicación es uno de los fundamentos más elementales de la naturaleza y de la convivencia humana.” (Magnani, 2008, p. 15)

Teniendo en cuenta el significado y la importancia de la comunicación, podemos establecer que inicialmente las dos principales herramientas de ella, fueron: el lenguaje y la escritura. Ya con el paso del tiempo estas fueron evolucionando, junto con nuevas invenciones, con el fin de que la información sea cada vez más rápida y mucho más perenne. Por lo tanto, no debemos desmerecer el trabajo que tuvieron éstas, además que son factores meramente humanos.

El lenguaje como menciona Magnani (2008) “(...) se transformó en una poderosa herramienta para hacer circular las ideas, los recuerdos, los saberes; base de lo que le ha dado a la humanidad la posibilidad de acumular conocimiento y transformarse así misma generación tras generación.” (p. 30) Además, este elemento será más persuasivo, si logra estar acompañado por la comunicación no verbal. Tal y como menciona, Magnani, (2008):

El lenguaje corporal no puede ocultar los verdaderos sentimientos y delata lo que el emisor realmente piensa: un movimiento nervioso de una pierna que acompaña un rostro de profunda atención o unos pies que apuntan a la salida mientras la otra persona habla, pueden revelar las verdaderas intenciones de quien escucha. (p. 21)

Por ello, la importancia de saber no solo lo que se nos informa; si no, además, el cómo se nos informa. Por otro lado, la capacidad de tener una comunicación persuasiva es sin duda, una forma de influir más al receptor. Como señalan Com, Ackerman & Moral (2011) para que la comunicación logre un mayor entendimiento de lo que se dice, se requiere emplear todas las técnicas de persuasión que poseemos, según análisis de Aristóteles con respecto a la definición de la comunicación. (p. 9)

Aristóteles, a través de su libro *la Retórica*, hace hincapié sobre el arte de la persuasión, donde se explica los instrumentos que se debe utilizar para llegar a persuadir al individuo, tal y como se menciona líneas anteriores.

Otro autor, como Albaladejo (2005), menciona que para Aristóteles:

(...) el discurso retórico va más allá de la construcción lingüística y abarca el conjunto de la comunicación retórica, en el que se encuentran el referente y, asimismo, el orador y el oyente, que son discurso. De este modo, el discurso retórico abraza, como construcción lingüística y como proceso comunicativo, al orador y al oyente, a quien pronuncia el discurso y a quien lo oye. (p.18)

Pero a qué nos referimos con la retórica y la comunicación, qué tienen en común o en qué se diferencian. Spang en su libro *Persuasión fundamentos de retórica*, explica que:

(...) la retórica se caracteriza más específicamente como teoría y práctica de la comunicación persuasiva, en ella rigen los mismos

conceptos y normas que en la comunicación general. Por tanto, se le puede explicar el esquema tripartido de emisor/comunicador – canal / mensaje – receptor/ público. (2005, p.26)

Entonces tenemos claro que por medio de la retórica logramos convencer al público con nuestro discurso, y así se logra una comunicación claramente eficaz. Sin embargo, cuando esto se aplica para fines poco éticos claramente ya no es un arte.

Tal y como lo refiere Spang, (2005):

El arte del ‘buen decir’ se convierte en arte del ‘decir por decir’ sin decir nada, o, en el peor de los casos, se aplican los procedimientos retóricos para difundir informaciones, ideas opiniones interesadas, consignas de un partido, de un gobierno o de una empresa con el fin de manipular engañosamente a un público ingenuo o simplemente atropellado por sorpresa. (p. 17)

Si lo plasmamos dentro de una organización, la comunicación no busca engatusar o engañar a sus públicos, sino generar un acercamiento. Ya sea para mantener una fidelización o para resolver un problema de entendimiento.

Por otro lado, la escritura fue la segunda herramienta importante en la comunicación. Nació por la necesidad de que el mensaje perdure con el tiempo y se logre llegar de un punto a otro punto extremo. Asimismo, era necesario su desarrollo para tener pruebas de lo que se estaba comunicando. Como reafirma Magnani, (2008):

Las palabras comenzaron a viajar por medio de cartas hechas de arcilla transmitiendo las ordenanzas y las noticias a todos los rincones de los imperios que, por otro lado, difícilmente hubieran podido existir sin la organización que permitía la palabra escrita. (p.47)

Actualmente, ya inmersos en la era digital, podemos imaginarnos el gran proceso evolutivo que ha tenido la comunicación. Cuan mayor era la importancia de comunicar rápido, mayor era la necesidad de generar nuevos canales de comunicación. Hoy por hoy, existen diversas formas de comunicarnos y hay que saber - no solo para fines organizacionales, sino en nuestro día a día- cuál escoger de manera estratégica. Tenemos tantas opciones de ser personas sociables y generar empatía con el otro, que podemos estar inmersos en conseguir lo contrario.

De este modo, Losada (2010) manifiesta que “la comunicación multiplica las relaciones sociales e incluso las hace posibles, define las fronteras y permite el encuentro y el desencuentro” (p.15)

Por tanto, se puede afirmar, que la comunicación es un factor importante para el desarrollo efectivo en nuestra sociedad. Desde el comercio, la economía, hasta la política, entre otras. No se podrá lograr un acuerdo entre sus partes, si es que no interfiere la comunicación como tal, sumando a este las capacidades de persuasión y usando los canales apropiados para lograr que el mensaje llegue al correcto destinatario.

Como explican los autores Aparecida y França (2012):

La comunicación se perfila como el espacio articulador en el cual se puede comprender e interpretar la cultura con una mirada a múltiples niveles – producción, circulación, recepción y usos- desde una multiplicidad de perspectivas: social, cultural, política, estética, ideológica, etc. (...) Un proceso transaccional continuo y permanente que abarca las interacciones humanas, actúa en un sistema de interlocución con intenciones diferentes aunque complementarias, y crea relaciones por intermedio de mensajes (...). (p.16)

Sin la comunicación nada de lo que es ahora hubiera sido posible. El desarrollo de las industrias, los acuerdos entre países, los avances tecnológicos, etc., no estarían el día de hoy disponibles para el ser

humano. Pero no solo la comunicación implica a las personas, a una comunidad, a un territorio; si no, que además son una pieza importante dentro de una organización. Larrea (2003) explica que, “cuando una institución enfrenta una crisis no podrá evitar comunicar (...). Prescindir de la Comunicación Institucional en un mundo globalizado, competitivo y en constante crisis, es como viajar en un avión sin importar la existencia de piloto alguno”. (p.2)

Al público ya no podemos venderle la idea de que somos la mejor opción, ya sea que nuestro producto es “nutritivo” o es el “más económico”. Ahora, debemos generarles experiencias con el producto o servicio, sensaciones, emociones, todas ellas de manera positiva. Los objetivos de comunicación tienen que estar dirigidas a tener la capacidad de llegar al corazón de nuestros públicos tanto internos como externos.

Una empresa ya no se diferencia por los productos o por los servicios que presta, si no por su capital intangible, es decir los valores que maneja, su responsabilidad con la sociedad y por su actuación con ella para los clientes. (Larrea, 2003, p.3)

Las comunicaciones dentro de una organización tienen las facultades de saber comunicar a nuestros públicos lo que hacemos y cómo lo hacemos para los distintos niveles jerárquicos. Hace además que eso complejo y difícil de explicar sobre nuestro servicio, se transforme en algo atractivo y factible conocer. Hoy en día se le denomina Comunicación organizacional, una variable estratégica importante que toda organización debe contar, siendo además una herramienta para el desarrollo de las relaciones públicas.

Fernández menciona que la Comunicación organizacional es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y

externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (1991, p. 19 citado en Enrique 2007, p. 58)

Asimismo, Aparecida y França (2012) manifiestan que:

La comunicación en la organización se hace estratégica en el momento en que pasa a servir de herramienta para el cumplimiento de su misión, para la conquista de sus objetivos y para la creación de significado en las acciones dirigidas a sus diferentes públicos. (p.17)

Como en toda familia, comunidad o grupo de personas, se buscan ciertas pautas de convivencia para lograr un entendimiento y sobre todo una unidad, en la que todos puedan avanzar de forma alineada. Dentro de una organización pasa exactamente lo mismo, la comunicación ayuda a que los públicos perciban un mismo concepto sobre la empresa, que tengan claros cuáles son los objetivos de ella y que, además, logren identificarse de manera emocional.

1.2.2. COMUNICACIÓN DE CRISIS

La comunicación es indispensable para cualquier práctica de ella, rubro, fin en la que se encuentra. En una organización, donde hay diversos tipos de públicos será más delicada aún, y la comunicación debe estar más especializada conforme exista mayor variedad de públicos a quienes tengamos que impactar.

Podemos lograr impactar positivamente, pero ¿qué pasa cuando no estamos llegando a nuestros públicos de manera correcta? Evidentemente puede desatar ciertos conflictos, cierta disputa, donde deben establecerse pautas para saber tomar decisiones. Tanto que afecte directamente con nuestros públicos como también otros problemas naturales que no se pueden evitar. Es ahí, donde se requiere

una comunicación más enfocada a la solución de problemas de la organización.

Larrea (2003) manifiesta que:

Es aquí donde juega un rol fundamental la comunicación institucional, como herramienta necesaria a los fines de hacer frente a las denuncias que se presenten a los peligros que acosan a la buena figura de la institución y, a su vez, para tener control de las informaciones que se transmiten (tanto por fuera como por dentro de la empresa) y llegan al público. (p.5)

Asimismo, la percepción del público es muy importante para el avance de la empresa, de acuerdo a ella la imagen de la organización se puede ver favorecido o afectada. Cualquier situación que emerge de un conflicto puede ser adverso y decisivo para la organización, la aparición de una crisis casi siempre nos tomará de sorpresa y la idea no solo es saber salir de ellas; si no evitarlas.

Como menciona el autor Losada (2010):

(...) anticiparse a las situaciones previsibles que pueden desencadenarse en la compañía en virtud de su tipo de producción; y la de la ejecución profesional y planificada de su reacción en el momento en que la situación turbulenta se desencadena sin remedio. (p.17)

Una organización que no muestre credibilidad en lo que hace, lo único que logrará serán públicos inseguros. Y, además, tomar con ligereza situaciones en crisis, solo ocasionará consecuencias irremediables.

La idea del actuar en toda crisis es buscarle la otra cara de la moneda, saber aprovecharlas como una oportunidad ya sea para demostrar el compromiso que se tiene, la responsabilidad de admitir los hechos y buscar la satisfacción y sobre todo tranquilidad de los públicos o incluso, mostrar con mayor ahínco el mensaje de la empresa y sacarle provecho.

Así como menciona Stella, (2009):

Los resultados de una Gestión de Comunicación de Crisis pueden variar entre la caída hacia el abismo o bien, aprovechar dicho punto de inflexión como trampolín para obtener ventajas y oportunidades. ¿Por qué una Crisis puede ser una oportunidad? Porque la exposición pública a la que se ve sometida una organización cuando está sufriendo una crisis la coloca en el centro de la opinión pública. Entonces, si se gestiona bien una crisis, es posible emitir mensajes positivos sobre la organización, sus productos o servicios. (p. 160)

Antes de profundizar en la explicación sobre la Comunicación de crisis, es necesario definir qué es la crisis dentro de una organización. Losada (2010) manifiesta que:

Las crisis son, para empezar, fenómenos graves, delicados, 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 afecte. (p.23)

El autor Piñuel (1997) define las crisis como un:

Cambio repentino entre dos situaciones que pone 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.24)

Albrecht (1996) confirmando lo dicho por el anterior autor, manifiesta que las crisis son “eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios” (p.24)

La crisis ha pasado por diferentes definiciones a lo largo del tiempo. Considerando los conceptos expuestos, debemos tenerlas presentes, pero no mostrarnos temerosos, siempre en cuando nuestra empresa esté sólida y no esté avanzando en diferentes direcciones a pesar de un problema. Consideramos que al desatarse una crisis dentro de una organización todos los integrantes de la alta dirección deben saber comunicarse entre ellos para estar alineados y lograr una efectiva comunicación hacia los demás.

Las crisis dentro de una organización se evidencian en diferentes formas, por lo tanto, no todas las crisis se resuelven de igual manera, cada plan de crisis analiza diversos escenarios cuya operación y resultado no será la misma.

Tener en cuenta, como establece Losada (2010), que es necesario reconocer y separar dos situaciones de crisis: aquellas que no se requiere una intervención inmediata “Crisis de nivel reducido”, escenarios que deben tomarse, sobre todo, como un punto de vista preventivo; y las “Crisis de alcance”, aquellas que están obligadas a tener una reacción inmediata, es decir, a ejecutar un Plan de Comunicación de Crisis.

En definitiva, las crisis son situaciones impredecibles y rápidas. El objetivo de esta tesis no es solo mostrarles los diferentes tipos de crisis o diferentes formas de resolverlas; si no, tomar con mucho cuidado la aplicación de la Comunicación de crisis en las organizaciones y la necesidad de contar con un grupo de estrategias capaces de actuar bajo estas circunstancias. Asimismo, no tomarlas a la ligera, independientemente del rubro y tamaño que sea la empresa.

Por otro lado, el actuar pronto, nos hará tomar la batuta de la situación. Si nosotros tomamos la iniciativa en informar a nuestros públicos, los protagonistas ya no serán otros actores; como los medios de

comunicación, quienes recaudan información inmediatamente con el fin de llevarla hacia la opinión pública, ocasionando indirectamente tergiversar la noticia.

Ya teniendo conocimiento sobre qué son las crisis y cómo éstas logran afectar. Podemos establecer que la Comunicación de Crisis es según Gonzáles (1998):

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. (p.38)

La comunicación de crisis siendo un instrumento para la solución de problemas dentro de una organización, debe actuar de manera estratégica y analítica para su correcta ejecución. Es más, no solo la comunicación de crisis busca frenar la crisis en sí, sino, conseguir también que los efectos negativos sean mínimos. Todo ello, bajo ciertas técnicas de comunicación capaces de gestionar la crisis.

Como explica Leal (2013) en el Blog UDLAP:

La comunicación de crisis consiste en un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar problemas derivados de la interacción humana, natural y tecnológica; buscando, por un lado, frenar la crisis y, por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen sea mínima.

Tenemos la confusa idea que la especialización de la Comunicación de crisis aparece recién dada una situación problemática en la organización. Al contrario, esta gestión de crisis aparece mucho antes de ella; es decir, es el área también encargada de estudiar posibles escenarios de crisis y de qué manera al evidenciarse una, podemos

detenerla a tiempo. En pocas palabras es imaginarnos qué puede pasar en el futuro para la organización.

Como explica Mazo (1994), la comunicación de crisis es:

La preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con los propios miembros de aquéllas, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos (públicos relevantes). (p.315)

Así mismo, muy aparte de utilizar técnicas y herramientas de comunicación, se debe hacer también un análisis corporativo: comprender cómo funciona la organización en diferentes aspectos, en qué etapa se encuentra, cuáles son sus públicos objetivos, cómo pueden ser afectados cada uno de ellos; entre otros aspectos a mencionar capítulos posteriores.

1.2.2.1. Fases de una Crisis

Una vez entendida el concepto de crisis, es necesario conocer las diferentes fases / etapas en las que se presentan toda situación de crisis, para saber qué acciones usar en cada una de ellas, desde sus inicios hasta su declive y así evitar posibles consecuencias negativas en la imagen de una organización. Para ello, elegimos tres momentos donde se evidencia la crisis dentro de una organización, ellas son: pre crisis, crisis y post crisis.

Como menciona Losada (2010), las fases “(...) determinan, sin lugar a dudas el tipo de estrategia que podemos diseñar, así como las situaciones que puede desencadenar. Actuar tarde o con lentitud deja muy pocas oportunidades de salir airosos” (p.31)

Saber las fases por la que toda crisis atraviesa, nos hace reconocer de manera ordenada cuál debe ser nuestro actuar de acuerdo a cada fase y al mismo tiempo nos confirma una vez más que el trabajo de un Relacionista Público no empieza recién al desatarse una crisis, si no desde la prevención.

Del mismo modo, el autor Gonzáles (1998), afirma que las fases de una crisis (...) nos permite prever y conocer por anticipado qué tipo de efectos podemos esperar en cada una de las etapas o fases por las que probablemente atravesará la crisis en su evolución, de manera que se pueden adoptar medidas de actuación apropiadas a cada una de ellas. (...) el hombre puede ejercer cierto control sobre el ciclo de vida de la crisis. (p.51)

En este caso, la organización es quien debe aplicar correctamente las herramientas para ejercer control en la crisis previo a su nacimiento. Sin embargo, existen casos como hace referencia Gonzáles "(...) en donde la intervención de la empresa ha fracasado, ha sido tardía, insuficiente, se ha visto afectada por factores incontrolables o no ha existido en absoluto" (p.52) En este último punto debemos prestar mucha atención, hay crisis que son difíciles de evitar y debemos estar mucho más preparado para su evolución.

1.2.2.1.1. Pre crisis

En esta fase se evidencian los primeros indicios, señales, de una posible crisis. Podría decirse que es aquí donde el área, si logra detectarlas a tiempo y sobre todo sabe actuar de manera rápida y eficaz, se ahorrará una situación de crisis incontrolable.

Dichas señales se pueden evidenciar, como menciona Losada (2010) "algún aspecto de la producción, la gestión o las relaciones de la organización comienza a presentar problemas latentes a través de las

publicaciones de los medios, las quejas de algún público o la aparición de señales que alarma propia del sector”. (p.37)

Es por eso la importancia de esta fase para que la organización pueda detener posibles problemas a futuro. Asimismo, González (1998) afirma que esta etapa:

(...) debería ser momento para delinear una respuesta desde la organización, considerar todos los posibles escenarios en los que podría derivar la situación y sus consecuencias, evaluar y ajustar el plan de crisis existente, etc. Sin embargo, probablemente por la falta de claridad de este tipo de situaciones, las señales de aviso suelen pasar desapercibidas para muchos directivos o, en todo caso, son ignoradas. (p.53)

Este último punto, la autora Enrique (2007) también asegura que “(...) existe la probabilidad de que los directivos de la empresa no perciban estas señales de posible riesgo, o peor aún, sean totalmente ignoradas y no se les preste atención”. (p.124). Tener cuidado, todo cambio pequeño o grande dentro de una organización, son signos de una posible crisis y debemos estar alertas.

De igual manera como explica Fita (1999):

Quizás, más importante que estar preparados para el momento de su aparición, lo que consigamos sea frenar la posibilidad de que se produzca la situación crítica, ya que al predecir las causas y sus efectos, reduciremos la probabilidad de que suceda. (p.138)

En esta fase o no nos damos cuenta de las señales o sí nos damos cuenta y las evitamos. Por ello, el autor Losada recalca una vez más que, “(...) es en esta fase, anterior a toda crisis, donde la organización se juega buena parte del éxito posterior. De ahí la importancia de la preparación de los instrumentos, materiales, mensajes y personas que serán necesarios cuando llegue el momento”. (p.49) Si la organización

investiga, analiza y actúa a tiempo se llevará el mérito y el reconocimiento por sus públicos, sobre todo internos.

1.2.2.1.2. Crisis

La crisis logra estallar, ya sea porque el área de comunicaciones no tuvo la capacidad de controlarlas bajo ciertas herramientas específicas previas a la crisis, no detectaron a tiempo las señales o era una crisis incontrolable. Sea cual fuese el motivo, la crisis ya es conocida externamente.

En esta fase, como menciona Losada (2010):

Es el momento de enfrentar la crisis a través de la aplicación de las medidas previstas con anterioridad para ese tipo de situaciones, convenientemente adaptadas a los hechos ahora conocidos. Deben ponerse en marcha las estrategias y recursos, técnicos y humanos, diseñados para una situación de esta naturaleza. (pp. 37-38)

Por otro lado, existen dos actitudes de parte de la organización, o brindar información a tiempo o hacer silencio y ocultarse ante la opinión pública, negando su responsabilidad sobre lo sucedido. Este último punto afectará sin duda negativamente a la organización y se da muy menudo en empresas que no cuentan con un plan de comunicación en crisis.

El autor González (1998), aconseja que:

Lo fundamental en esta etapa es mantener la iniciativa sobre los hechos, facilitando información puntual y veraz a los públicos relevantes o interesados, de modo que se evite la especulación y no se dé la impresión de crear una barrera frente a lo exterior. (p.54)

Sin embargo, la organización ya ha sufrido un primer daño y como primer indicio la reputación comienza a perjudicarse. “A partir de aquí el

papel de la dirección es evitar un daño aún mayor”. (González, 1998, p.54) A través de diversas estrategias diseñadas especialmente para este tipo de casos y así la crisis duré menos tiempo y se empiece a reconstruir los daños ocasionados. Losada (2010) asegura que, “el tiempo de reacción y la honestidad de la organización serán variables imprescindibles para una resolución favorable de la situación de crisis” (p.49)

Según Losada (2010) recomienda distinguir dos tipos de momentos en esta etapa:

- Fase aguda: muy espectacular a causa de la puesta en escena de los medios de comunicación. Puede durar de unas pocas horas hasta semanas.
- Fase crónica: concluida la virulenta, se inicia un proceso menos abrupto y más continuado en el que la situación sigue siendo delicada y peligrosa. (p.38)

Es importante distinguir o segmentar ciertos momentos de la crisis para mantener un orden en la alta dirección junto con el área de Comunicación de crisis y saber frenar una posible evolución de un acontecimiento peligroso.

1.2.2.1.3. Post Crisis

Es el momento donde la organización debe hacer catarsis y analizar qué cosas ha hecho bien y qué cosas no debería volverlas hacer. En definitiva, es la etapa donde se aprende sobre lo acontecido.

Como explica González (1998):

Es también el momento de recompensar a aquellos que han actuado en apoyo de la organización, de analizar qué ha funcionado correctamente y qué de manera defectuosa o errónea; de aprender de los errores y adoptar soluciones que mejoren el plan de crisis existente (...). (p. 54)

La crisis ya pasó, todo vuelve a la calma, siendo esta una fase de rehabilitación. Como explica Losada (2010) “Es la etapa para recuperar lo perdido con la crisis a todos los niveles, tratando de volver a la situación que existía antes de que llegaran los problemas”. (p.38) O, incluso, generando nuevos cambios a favor de la organización y de sus públicos.

Según Stella (2009):

En este punto, hay quienes se hacen cargo, enfrentan las situaciones, reconocen errores, se disculpan y tienen en cuenta a los demás. Y hay otros que esquivan, mienten, echan culpas o se esconden como el avestruz. El análisis de la organización y su relación con el entorno es fundamental a la hora de diseñar estrategias de manejo de crisis. A esto, se considera importante siempre agregarle creatividad, una cuota de innovación. Gestionar un cambio de estrategia cuando las cosas no salgan. El sello personal del relacionista público, como su marca propia. (pp. 159-160)

Se trata de buscar la otra cara de la moneda, hacer que la crisis se vuelva una oportunidad, tanto para innovar en la identidad visual como en el tono de comunicación en la organización. Tomar nuevas medidas creativas hará que la imagen de la empresa no se vea afectada.

Podemos citar a modo de resumen, que:

En la etapa de pre-crisis, éste se incrementa progresivamente. Cuando la crisis finalmente golpea, el sufrimiento se dispara como una fiebre colérica hasta que alcanza su punto álgido. Cuando la crisis pasa el sufrimiento decrece, pero finaliza a un nivel más alto que donde todo comenzó. (Meyers y Holusha, 1986, p.15 citado en Gonzáles, 1998, p. 55)

1.2.2.2. PREVENCIÓN DE LA CRISIS

Como ya sabemos las crisis son muy frecuentes dentro de una organización y captan rápidamente la atención de los medios de comunicación. Esto hace que inevitablemente pierda la privacidad y se transforme en interés público, logrando una percepción negativa con sus públicos objetivos, ya sean consumidores, proveedores, inversionistas, entre otros. Público que permite el funcionamiento y desempeño de la organización.

Fita (1999), menciona que:

Planificar la reacción a una posible emergencia puede resultar una tarea difícil cuando no se dispone ni de la preparación ni de los conocimientos adecuados a tales efectos, por el contrario, una organización que disponga de una actitud positiva y de la capacidad de reacción necesaria ante la crisis podrá superar esta dificultad cuando haya tomado la decisión de aceptar el problema y hacerle frente sin tener miedo de las reacciones y repercusiones a las que puede verse sometida. (p.44)

Para ello, los profesionales de las comunicaciones brindan sus aportes para hacer frente a las situaciones de crisis. Pero, además, al desarrollo de estrategias de comunicación de crisis con la finalidad de prevenir y no solo de reaccionar ante puntuales urgencias negativas. Es decir, en pocas palabras, estar capacitados para actuar ante un posible conflicto.

Existen algunas organizaciones que no son conscientes que las crisis llegan a estallar en cualquier momento y creen estar preparados cuando esto ocurra.

Sin embargo, Losada (2010), explica que:

Trabajar con las crisis antes de que estas lleguen a suceder es el mejor modo de comenzar a resolverlas. Afirmar esto de forma tajante implica limitar la importancia de nuestra capacidad de

actuación en el momento de reaccionar, es cierto, pero amplía enormemente las posibilidades que prevenir y prepararnos adecuadamente para cuando llegue el momento. (pp. 51-52)

Todo profesional sabe que parte de la preparación y gestión de las crisis se debe comenzar tomando medidas internas, generando una buena comunicación y entendimiento con los colaboradores.

Losada (2010), aconseja que toda organización debe formularse una serie de preguntas, para saber en qué estado se encuentra y cómo debe resolverlas. Entre ellas están:

- ¿Existe un documento en el que se especifiquen el conjunto de riesgos previsibles que tiene la organización por su propia naturaleza?
- ¿Tiene la organización un manual de crisis?
- ¿Saben los directivos qué deben hacer cuando llegue una crisis?
- ¿Lo saben los empleados?
- ¿Existe un portavoz preparado?
- ¿Existe un Comité de crisis con una composición y unas funciones concretas que desempeñar en caso de crisis?
- ¿Existen instrumentos de comunicación específicos preparados para ser activados en caso de que estalle una crisis? (p.52)

Parte de una buena preparación es contestar a todas estas preguntas y que la organización empiece a ser responsable con cada respuesta que arrojen, es decir, afrontar algunos vacíos que falta llenar y delegar funciones correspondientes.

Otro autor como Gonzáles (1998) plantea identificar posibles conflictos potenciales y gestionarlas como una forma de anticiparse a los problemas que pueden afectar a la organización, "(...) tiene como misión asegurarse que la organización se encuentre "protegida" frente a las fuerzas de su entorno y que no se produzcan sorpresas" (p.61)

En este capítulo de la prevención de la crisis, se requiere dividir tres aspectos importantes en la que toda organización debe trabajar de manera ordenada: Preparación de la organización, preparación humana y preparación de los instrumentos de comunicación.

1.2.2.2.1. Preparación de la organización

Dentro de la 'Preparación de la organización' vamos estudiar dos puntos importantes: el análisis de relación de los públicos con la organización y análisis de los posibles conflictos.

Debemos analizar primero la relación de los públicos con la organización porque son los primeros afectados ante una crisis y generan olas de opinión pública de acuerdo a las expectativas que tiene con la empresa. Por eso, es imprescindible saber quiénes son nuestros públicos y saber de ellos.

Losada (2010), explica que:

No debemos olvidar que los públicos son parte responsable, directa o indirecta, de la resolución del conflicto y, por lo tanto, de la atenuación o, incluso del cierre de la crisis. Por todo ello, sería una prioridad conocer quiénes son nuestros públicos, dónde se encuentran, qué piensan y cómo llegar hasta ellos. (p.59)

Además, siendo pilares básicos dentro de una organización, ellos forman la imagen de acuerdo a la información que procesan. Sin embargo, a pesar de su importancia en algunas instituciones, los públicos han sido poco ahondados en su análisis. Como menciona Capriotti (2013):

(...) los esfuerzos principales se han centrado en la parte institucional, en el emisor, dejando de lado el estudio del receptor, de los públicos. (...) Se estudian los resultados, y no el proceso de formación de los públicos y cómo estos *consumen* los mensajes (...) (p.35)

Por eso, nuestro trabajo primordial es saber qué cosas motivan a nuestro público, como se mueven y de qué manera se relacionan con nuestra organización. Por último, González (1998) menciona que:

(...) la finalidad última del proceso de análisis de los públicos de la organización es poder “segmentar” estos en función de sus actitudes y comportamientos respecto al conflicto que se está considerando, es decir, respecto a su grado de “actividad” o “activismo”. (p. 66)

Una vez conocida el entorno y comportamiento de los públicos el siguiente paso, como parte de la prevención de una crisis y que la organización esté preparada, es el análisis de los posibles conflictos más conocidos como “issues Management” como ya hemos explicado párrafos anteriores, se trata de detectar posibles escenarios que se podrían presentar y afectar evidentemente a la organización y por ende a sus públicos.

González (1998), explica que:

El análisis de tales escenarios permitirá al gestor de crisis poder planificar con una visión global de los posibles conflictos, teniendo en cuenta un buen número de factores que podrían influir en el desarrollo de los mismos y considerando los peores escenarios posibles a efectos de planificación. (p.67)

Ahora ¿cómo se establecen dichos posibles escenarios de crisis?, a través de diversas técnicas. Principalmente establecer reuniones junto con el comité de Comunicación de Crisis y/o los Directivos de la organización, ellos establecerán ciertos escenarios bajo una ‘lluvia de ideas’ en base a un caso dado.

Como explica Losada (2010):

(...) la realización de reuniones que tienen como finalidad la generación de ideas o alternativas a un problema dado (...) un problema que debe ser real, simple y claro para todos los

presentes (...), todos los cuales tienen que tener competencia más o menos directa en el tema. (p.57)

La siguiente técnica trata de analizar la competencia, es también un factor clave a la hora de establecer ciertos conflictos / escenarios potenciales para la organización, te da nuevas ideas de cómo afrontar dichas situaciones en crisis de otras empresas, qué otras estrategias se han podido tomar y estar preparados a una posible llegada. “Ninguna organización es igual y, por lo tanto, tampoco lo es la crisis que puede estallar, pero no por ellos hay que dejar de analizar las situaciones potencialmente delicadas que afectaron a otros y, en cualquier momento, también a nosotros”. (Losada, 2010, p.58)

Asimismo, la organización debe hacer una retrospectiva sobre sucesos pasados, conflictos que no necesariamente se han convertido en crisis, pero han podido ser riesgosos, todo eso con el fin de analizarlas y saber qué aspectos se deben mejorar. Además, hacer un monitoreo tanto prensa tradicional como digital sobre lo que se esté hablando de la organización como también, el rubro al que pertenece.

Todo ello engloba lo que vendría a ser parte de la preparación de la organización, conocer bien a sus públicos, ya sea primario como secundario, y los posibles conflictos potenciales que pueden ser situaciones muy críticas, afectando a dichos públicos.

1.2.2.2.2. Preparación humana

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta en la prevención y en el control de posibles crisis es el establecimiento de un grupo de trabajo que sea capaz de constituir unos mecanismos de contención, así como planificar, gestionar y controlar cada una de ellas las acciones planteadas para hacer frente a una crisis. (Enrique, 2007, p. 139)

Comenzamos este punto con esta cita de la autora Ana Enrique, que nos introduce a la importancia de contar con recursos humanos estrategas, capaces de analizar situaciones y plantear medidas preventivas.

A este grupo de estrategias se les denomina Comité de Crisis, formado por Comunicadores, Relacionistas Públicos, profesionales que cuentan con estudios y experiencias establecidas a gestionar crisis. Como menciona Losada (2010):

El comité se activa en el momento en el que llega la crisis y ésta merece tal consideración por parte de la compañía. Pero, es en tiempos de tranquilidad cuando la organización debe analizar cuidadosamente la composición y funciones de este órgano.
(p.65)

Es decir, un comité de crisis no debe desarrollarse recién cuando estalla una crisis, si no establecerse muchísimo antes. Esto hará que el tiempo de respuesta sea inmediata antes que la opinión pública genere información riesgosa y que la crisis sea mucho más grave.

Las reuniones pautadas se definen de acuerdo a cada organización, algunos pueden ser una vez al mes, otros una vez cada 15 días o de acuerdo al arduo desenvolvimiento y desarrollo del trabajo, una vez a la semana. Costa (2004) menciona que, dentro de estas reuniones “los talleres de entrenamiento y el manual de crisis son instrumentos necesarios” (p.179) También llamado por algunos expertos ‘Plan de Comunicación de Crisis’, que veremos a detalle en capítulos posteriores.

Sin embargo, Enrique (2007) establece una distinción entre uno y otro, manifestando que:

El manual de crisis es un instrumento de prevención, que debe prepararse previamente al plan de crisis, y está formado por una serie de documentos y protocolos a seguir que en cualquier momento pueden ser requeridos por el gabinete de crisis, tanto para la articulación del propio plan de crisis, como para realizar

alguna acción concreta (...). El plan de gestión de crisis engloba toda una serie de actividades o tareas que deben desarrollarse antes, durante y después de la crisis. (pp. 145 – 146)

Estos dos instrumentos de por sí están estrechamente unidos y uno complementa al otro. Ambos trabajos deben estar dentro de una organización y suelen ser realizadas por el mismo comité de crisis.

Asimismo, González (1998) aconseja que:

El Comité de Crisis debe estar formado por individuos que representen a las diversas áreas operativas de la organización (...). Posteriormente, ante una situación conflictiva concreta, el número de miembros del comité quedaría reducido a aquellos cuya experiencia –o rango- fuera necesaria para la operatividad del mismo. (...) se han de designar una serie de personas capaces de suplir las funciones de los miembros originales del Comité cuando estos no puedan asumir su papel dentro del mismo. (pp. 69 – 70)

Cada individuo del Comité de Crisis, maneja una función específica de acuerdo al rol que tiene dentro de la organización y bajo objetivos designados. Por ejemplo, el Portavoz es la figura resaltante e importante para la gestión de Comunicación de Crisis, es el rostro de la organización que brinda información hacia el público externo. Como explica Cervera (2004) es “el interlocutor con los diferentes públicos que habla en nombre de la compañía” (p.32). Solo una persona puede asumir este rol, de este modo mantendrá un orden y linealidad en los mensajes y respuestas que ofrezca a los medios de comunicación.

Losada (2010), establece unas pautas eficaces que todo portavoz debe manejar:

- Conocer a fondo de lo que va a hablar (...).
- Adecuar el mensaje intencional de la compañía a la lógica de los medios de comunicación.

- Anticiparse a las lógicas demandas de información que podrían hacer los medios (...)
 - Ofrecer un rostro sereno y profesional de la organización, además del lado humano y responsable ante las personas.
- (p.68)

Por consiguiente, debe estar informado sobre la situación, hacer contenidos, monitorear los hechos en diversos medios de comunicación, entre otras cosas. Todo esto, con la ayuda de todo el equipo que conforma el comité de crisis. Asimismo, se debe contar con un presidente o director de la empresa, un responsable tanto de comunicación interna como externa, un director de comunicaciones que suele ser el portavoz, un responsable jurídico y a veces un responsable de recursos humanos y otros expertos de acuerdo a la crisis.

Otra de las actividades que se aconsejan dentro de la preparación humana es realizar simulacros de crisis en la organización, es decir vivir un hecho una circunstancia ficticia, como si fuera real, para estar preparados a qué hacer si llegase a suceder una crisis y a su vez analizar nuestros comportamientos. Es en pocas palabras, una forma de entrenamiento para el personal interno y los altos directivos de la organización.

Así como infiere Fita (1999):

La puesta en escena del simulacro permite implicar de forma directa al público emisor, le ofrece un aprendizaje superior del que puede tener en una exposición teórica de los hechos, también siente más implicación en el caso y aumenta el poder de reacción positivo ante el transcurrir de los hechos. (p.161)

Se aconseja también que se involucre la participación de todos para reforzar el espíritu de los colaboradores e incentivar el trabajo en equipo. Además, estos simulacros deben realizarse de forma periódica para no perder el ritmo del entrenamiento.

No solo se analiza el comportamiento de los colaboradores sino, “se busca examinar cómo funcionan los canales internos de comunicación, el funcionamiento del comité en crisis (...). Se trata de “vivir” y resolver la crisis aplicando un guión previamente definido” (Losada, 2010, p. 71)

Continuando con los entrenamientos de la organización, existe una actividad más que involucra directamente con el portavoz o vocero, bajo la finalidad de lograr empatizar y persuadir al público externo con un mensaje claro y creíble. Más conocido como Media Training, tal y como explica Silva (2013):

El o los voceros deben ejercitar su rol, para lo que se recomienda un programa de media training permanente que le(s) permita reforzar sus habilidades comunicacionales (como empatía, precisión en el lenguaje, etc.), pero especialmente desplegar el relato o discurso institucional. (p.69)

Básicamente el ejercicio es realizarle una serie de preguntas al portavoz bajo una hipotética situación de crisis, analizan los mensajes, los argumentos y razonamientos que este explica y la forma; es decir, el modo en el que llegan los mensajes, si son claros o desacertados. La finalidad, formar un vocero capaz de representar la organización y minimizar la crisis bajo respuestas creíbles.

1.2.2.2.3. Preparación de los instrumentos de comunicación

Hemos analizado hasta el momento, la prevención que debe tener la organización formando un comité de crisis, analizando diversos escenarios que pueden ocurrir y entrenando sus capacidades para informar y saber llegar a ese público afectado. Sin embargo, no todo mensaje llega bien por el contenido del mensaje sino por el canal que se ha utilizado; es decir aquí analizaremos qué soportes, herramientas de comunicación utilizar para prevenir exitosamente una crisis.

Como menciona Losada (2010):

Los instrumentos de comunicación son los distintos vehículos de los que dispone la organización para concretar su política comunicativa, para hacer llegar sus mensajes a sus públicos. (...) deben estar ya previstos y preparados para cuando llegue el momento, deben ser analizados, diseñados y hasta probados. (p.98)

Hablaremos principalmente del Manual de crisis. Como hemos dicho antes, en este manual existen diversos documentos, modelos a conocer y utilizar como parte del protocolo de actuación de las crisis dentro de una organización. Por ende, es un instrumento de comunicación muy primordial que toda organización debe contar.

Sánchez (2006) explica los puntos que debe abordar todo Manual de crisis:

- a) Metas a alcanzar mediante la ejecución de dicho Plan de Crisis.
- b) Filosofía donde se recojan los objetivos y principios básicos de la organización. (...)
- c) Justificación de las razones que hacen necesario la elaboración de este Manual de Crisis y de un comité de la crisis.
- d) Estudio sobre los tipos de crisis potenciales a los que está expuesta la organización.
- e) Normas básicas generales de actuación que sean eficaz ante una situación de crisis.
- f) Listado con datos, nombres, y medios para hacer llegar la información a los medios de comunicación.
- g) El centro de reunión del comité a lo largo de la crisis.
- h) Guía de asociaciones, expertos, organismos oficiales, asociaciones, agrupaciones, etc., que puedan servir de ayuda complementaria.
- i) Funcionamiento y puesta en marcha del Plan de Crisis mediante simulacros de crisis potenciales a las que pueda estar sometida la empresa. (...) (p.5)

Tener en cuenta que este manual de crisis debe ser actualizado periódicamente, de acuerdo a los nuevos contactos que se generen, cambios en el comité de crisis o nuevos conflictos potenciales de crisis que se encuentren. A medida que la organización va adquiriendo experiencia, este manual modificará el listado de principales tareas a realizar en caso de una crisis.

Sin embargo, existen empresas que, aun contando con un Manual de crisis al momento de desatarse un problema, no llegan a utilizarlo. Silva (2013) hace hincapié en que “no hay peor inversión para una compañía que el desarrollar un proceso de elaboración de un manual de crisis que luego quede archivado en algún lugar y que, en caso de que explote una crisis, no será utilizado”. (p.64)

Existen otros instrumentos de comunicación a tener en cuenta, estos son: comunicado oficial / comunicado de prensa, nota de prensa, rueda de prensa, páginas web y redes sociales; y dossier. Algunos de estos instrumentos aparecen en el manual de crisis, como modelos y puntos claves al momento de aplicarlas. Cada una de ellas se adapta de acuerdo a las circunstancias de la crisis y no siempre se utilizan todas.

El comunicado de prensa, es un documento oficial donde se expresa la posición que tiene la organización de acuerdo al hecho ocurrido. Es como la primera iniciativa que toma la empresa para declarar y el canal que suelen utilizar son los medios de comunicación o en su página web oficial.

Losada (2010) explica con más detalle qué es un comunicado:

El comunicado oficial facilita información y también valoraciones. Éstas siempre aluden a cuestiones con las que la institución está directamente vinculada o le afectan de lleno y ante las que es preciso manifestar la propia posición. Es lógico, por tanto, que

cualquier comunicado oficial haya de ser leído previamente por todos los miembros del máximo órgano ejecutivo. (p.99)

La nota de prensa, es el instrumento más utilizado por la organización para relatar hechos puntuales, facilitando información a los medios de comunicación y se redacta de forma periodística.

González (1998) menciona que:

Lo ideal es poder proporcionar a medida que se va conociendo nuevos datos sobre la crisis. Asimismo, hay que tener en cuenta las horas de cierre y las características de los medios, de modo que se pueda dar prioridad a unos u otros (...) (p. 180).

El silencio siempre será una señal negativa para la organización, puede ser interpretado como un no querer asumir la responsabilidad, por lo que se aconseja recopilar información lo antes posible para dar la cara a la opinión pública.

Con respecto a la rueda de prensa es, como menciona Losada (2010) "(...) un instrumento muy valioso, puesto que facilita información directa a un buen número de medios de comunicación (...)" (p. 102) La alta dirección o el comité de gestión de crisis, hace un llamado a los medios de comunicación, en pocas palabras los cita, para expplayarse mucho más sobre lo acontecido y dirigirse directamente con los afectados.

Con respecto a las páginas web y redes sociales, toda empresa debe tener presencia en las plataformas digitales, en este caso contar con una página web y tener cuentas en diversas redes sociales donde la empresa brinda información cotidiana. Ésta muy aparte de mostrar contenido periódico sobre la organización, sus avances, novedades, entre otras cosas; se puede aprovechar además como un canal para explicar a sus públicos sobre lo acontecido.

Tal y como menciona Valls (2016):

Sea cual fuere la forma en la que una persona se integra a una red social, lo esencial es que estos medios sociales se han convertido en importantes formas de comunicación, en modos de entablar relaciones y en mecanismos para compartir informaciones. Las empresas, conocedoras de esta tendencia, han comenzado a incorporarse a estas redes sociales y a utilizarlas para dar a conocer sus productos, servicios o actividades y así poder generar opinión pública a través de sus publicaciones. (p.27)

La red social es un instrumento rápido, fácil y mucho más económico que otros canales. Sin embargo, es más delicado y propenso a las críticas. Actualmente, la opinión pública utiliza ese medio para mostrar su disconformidad ante un hecho, como una forma de alzar su voz en protesta sobre algo. Estamos en una sociedad mucho más susceptible y las limitaciones para opinar y criticar son cada vez menor.

Por ello, Ojeda y Grandío (2012), aconsejan que:

(...) las campañas deben estar basadas en valores, como la sinceridad y la honradez en los mensajes, pues en estos nuevos entornos es muy fácil perder la confianza de los nuevos públicos y muy difícil recuperarla. Por tanto, gracias a las redes sociales las relaciones públicas se orientan a un modelo más profesional, ético y responsable, con atención a las necesidades de los públicos, así como el entendimiento y el beneficio mutuos, lo que entronca directamente con las características del modelo simétrico bidireccional tradicional apuntado ya por Grunig hace décadas, y que muchos profesionales observaban como una utopía difícil de lograr. (p.80)

Todo comunicador debe conocer los medios digitales y saber cómo usarlos, ya que gracias a eso la organización ha tenido mayor alcance con sus públicos y eso significa un mayor avance. Hoy por hoy, debe ser

parte del conocimiento de un relacionista público para incluirlas en sus estrategias de comunicación.

Por último, Silva (2013) manifiesta que el dossier es una herramienta de comunicación que:

(...) debe contar con datos generales de la organización como dotación, información financiera, récord de seguridad, celulares de contacto, bases de datos de stakeholders claves, entre otros. También es necesario completar un documento que especifique el conjunto de riesgos previsibles que tiene la organización (...).
(p.65)

No es un documento que se modifique constantemente, ya que brinda información exacta de la organización, siendo un instrumento atemporal. Además, busca comunicar de manera detallada aspectos positivos de la empresa y puede ser creativa de acuerdo a cómo esté diseñada.

1.2.2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

En esta etapa donde la crisis ha explotado, los simulacros ficticios ya son reales, los medios de comunicación ya han tomado cobertura de la situación, haciéndolas públicas y generando efectos negativos sobre la organización. “Y es aquí donde las acciones de comunicación deberán potenciarse para encontrar una salida rápida a la crisis, y para recuperar la imagen que en estos momentos está en juego” (Enrique, 2007, p. 161)

Como menciona Losada (2010) “la realidad nos situará en un escenario muy concreto en el que tendremos que movernos, más allá de la preparación previa que hayamos diseñado con anterioridad” (p. 84). Lo primero que se nos vendrá a la cabeza es si es momento de comunicar o no, nos preguntaremos cuál es el tiempo idóneo, si debemos mantener silencio o no, qué instrumento de comunicación utilizar, entre otras cosas. Todo ello a causa de las situaciones de estrés que se está viviendo, bloqueando nuestra capacidad de decisión.

Asimismo, Gonzáles (1998) explica que:

La tarea del responsable de comunicación en esta etapa es facilitar el trabajo de los medios de información, manteniéndoles informados acerca de los acontecimientos y actuando de forma sincera. La veracidad y la honestidad son los términos clave si se quiere controlar la situación (...). (p.179)

Es así como el Plan de Comunicación de Crisis o también conocido como Plan de Gestión de Comunicación de Crisis, cumplirá un rol importante en esta fase predominante para la organización. De aquí en adelante, se pondrá en partida elementos de comunicación tanto interno como externo para salvaguardar la imagen de la empresa.

Lino (2001), manifiesta que:

El objetivo del Plan de Comunicación de Crisis es recuperar la normalidad de las operaciones propias del negocio en el más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades (el mismo objetivo del Plan de Gestión de Crisis), resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la empresa. (p.78)

Este plan junto con la participación del comité de crisis, actuarán de forma segura bajo acciones estratégicas de comunicación establecidas antes de empezar a informar, siendo lo más aconsejable.

Como todo documento, manual y/o plan se requiere se ciertos ítems, puntos establecidos para mantener un orden y entendimiento de estos. Cada apartado no es independiente, uno depende del otro, siendo correlativo.

Enrique (2007, p.163), propone ocho apartados que componen un Plan de Comunicación de crisis:

1. Investigación previa
2. Objetivos de Comunicación

3. Identificación de los públicos
4. Constitución del comité de crisis
5. Elaboración de estrategias
6. Instrumentos de comunicación
7. Evaluación de post-crisis
8. Simuladores y formación de portavoces

En algunos planes de comunicación varían los ítems o los definen de otra manera. Nosotros proponemos, que exista necesariamente dentro de esos puntos la 'Construcción del mensaje'. Es un factor importante, definir los mensajes claves que tomarán relevancia a la hora de comunicar hacia los públicos, es decir, la Construcción del mensaje es el núcleo en toda estrategia.

De este modo, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos claves en todo plan de comunicación de crisis: la investigación previa, la identificación de los públicos y la construcción del mensaje.

1.2.2.3.1. Investigación previa

La investigación sobre la situación en crisis es el primer paso a realizar. No se puede establecer objetivos, proponer acciones, sin antes haber recopilado información necesaria y sobre todo analizarla para luego diseñar las estrategias. Antes de estudiar la crisis en sí se tiene que investigar la realidad de las actividades de la organización, es decir, análisis de mercado, su facturación anual, el crecimiento financiero de la empresa, entre otros puntos.

Losada (2010) menciona que:

Sin esta información será imposible conocer verdaderamente el escenario en el que nos hayamos, la prevención de su desarrollo y, por lo tanto, el modo de enfrentar los acontecimientos y comunicarlos. (...) tratar de recopilar la mayor cantidad posible de información útil en el menos tiempo posible. (p.88)

El tiempo es un factor importante para nuestra respuesta, si avanzamos lento será un punto en contra a nuestro favor, siempre debemos buscar estar un pie adelante que los otros públicos influenciadores sobre nuestra imagen.

Si no se realiza una buena investigación, no necesariamente la crisis no tendrá un fin, lo más probable es que tengan secuelas a futuro, por ejemplo: pérdida de confianza y aceptación por parte de los públicos con la organización.

Losada (2010, p. 89) plantea que la organización debe responder a un conjunto de preguntas:

- ¿Qué ha ocurrido exactamente? ¿Cómo y cuándo se han producido los hechos?
- ¿Qué ha causado estos hechos? ¿Qué ha fallado?
- ¿Dónde están localizados los hechos?
- ¿Quiénes son los afectados? ¿Cómo se encuentran?
- ¿El hecho desencadenante resulta ya perfectamente conocido por la empresa? ¿Está agotado o, al menos, controlado?
- ¿Cuáles son las consecuencias a corto plazo? ¿Y – previsiblemente – a medio y largo plazo?
- ¿Cuál es el nivel de “mediatización” de la información? (...)
- ¿En qué otros “medios” es conocida la información?
- ¿Cuál o cuáles son las fuentes de información para los medios? (...)
- ¿Circula en forma consistente o sólo en estado de rumor? (...)
- ¿Está ya el daño hecho o la empresa puede prevenirlo anticipando ella misma la difusión de información?
- ¿A quién le interesa la historia? ¿Quién se ve afectado por ella?
- ¿Cuál es la urgencia –informativa- de la situación?
- ¿Hasta dónde está dispuesta la organización a contar la verdad?

Todas las respuestas de estas preguntas deben estar contestadas en el menor tiempo posible. El actuar rápido contando con una amplia información tanto interna como externa, nos lleva a tener la delantera para llegar a comunicar a nuestros públicos. Asimismo, el papel de la investigación, evitará que la organización se retracte a cada rato, lo que ocasionaría la falta de credibilidad en sus declaraciones.

Sin embargo, a la hora de armar nuestra estrategia aún no hemos llegado a las condiciones necesarias para terminarla o se requiere mayor información para plantear mejores acciones. En ese caso, se debe recurrir a otro instrumento de investigación, como la encuesta.

García (1993) menciona que:

Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas (...). (p.24)

No siempre las encuestas resultan, todo depende del diseño de su estructuración y los tipos de preguntas que se planteen. Una vez recopiladas las respuestas, estas se tabulan, luego se analizan llegando a una conclusión. A mayor información que tengamos, mayores conclusiones obtendremos acerca de la percepción de la organización, si ese fuese el enfoque del objetivo de la encuesta.

Como explican Aparecida y França (2012):

La encuesta representa uno de los recursos más importantes en la tarea del relacionista público. Es fundamental para llevar a cabo una completa valoración del escenario organizacional en lo que respecta a la percepción de los empleados (...), para evaluar actitudes y comportamientos de ciertos públicos o la percepción de la opinión pública respecto a la reputación de la organización.

Lo esencial es que la encuesta tenga un enfoque objetivo y claro en lo que concierne el examen del tema. (p.174)

Otras formas de recopilar información, para lograr que el mensaje que comunique la organización sea acorde son, según explica Fita (1999), el: Press-book o recortes de prensa, la publicidad, el material de promoción, los datos de ventas, las quejas, la nómina y los regalos de régimen interior resultan de gran utilidad. Hasta que se han agotado todos los datos internos no debe recurrirse a la investigación externa. (p. 24)

Por último, debemos investigar siempre desde adentro hacia afuera, utilizando como herramientas de estudio las preguntas que propone el autor y consultor Losada como también el uso de la encuesta. Una vez recopilada información interna, González (1998) menciona que también “sería conveniente contar con buenas relaciones entre los medios de comunicación y grupos varios con el fin de tener acceso a rumores e informaciones que de otro modo la empresa no podría quizás obtener”. (p.193) Tratar bien a un público externo es requisito básico en toda organización, pero sobre todo un público que puede mejorar mucho la imagen como todo lo contrario, con mayor razón debemos tener muchísimo más cuidado. Es necesario aumentar los lazos de comunicación y relación, nunca sabremos cuando sea necesario contar con su ayuda.

1.2.2.3.2. Identificación de los públicos

Además de recopilar información sobre lo sucedido, se deben identificar qué públicos han sido afectados en dicha situación de crisis, tanto directamente como indirectamente. Para esto, previamente a la crisis, la organización ya ha definido sus públicos como parte de su prevención.

Entendamos y reforcemos la importancia de conocer a los públicos, teniendo en cuenta que sin ellos no se cumplirían los objetivos de la organización. Como menciona:

La comunicación es esencial a la vida diaria del hombre moderno y de cualquier organización, no importa su tamaño. Hasta en los niveles más primitivos, al hombre le hace falta clasificar lo que ocurre en su entorno. De modo similar, la organización tiene necesidad de saber qué es lo que ocurre entre los grupos que la influyen y sobre los cuales ejerce influencia, para que pueda alcanzarlos y mantener con ellos una interlocución eficaz.

(Lesly, 1995, p. 46 citado en Aparecida y França, 2012, p. 88)

Por ende, la organización no tendrá resultados productivos si no sabe cómo llegar a sus públicos y entender que son su factor primordial para intercambiar bienes y servicios y lograr una buena acción de relaciones públicas. Inicialmente, como hemos visto capítulos anteriores, parte de la prevención es haber identificado esos públicos ya sea clasificado en primarios y secundarios, internos y externos o también quienes tienen grado de poder o interés, todo esto a través de un mapeo de públicos estratégicos.

Como explican los autores Aparecida y França (2012) la identificación de los públicos, "(...) permite reunir elementos suficientes para la selección de los públicos de interés de la organización y hace posible identificar a aquellos de quienes esta depende, a aquellos que cooperan con ella y a aquellos que interfieren en sus negocios". (p.104)

Entendamos pues, que la organización busca la necesidad de interactuar con ellos para que comprendan y reconozcan las acciones que toma la empresa con respecto a la crisis. Para ello, la organización debe utilizar nuevas formas de comunicación y persuasión para lograr convencer a sus públicos. Cutlip y Center recomiendan seguir siete factores claves, más conocidos como **las siete "C" de las Relaciones Públicas:**

1. **Credibilidad:** la comunicación ha de efectuarse en una atmósfera de credibilidad y confianza.
 2. **Contexto:** el programa ha de adaptarse a las realidades del entorno local.
 3. **Contenido:** el mensaje debe tener significado para el receptor y constituir una revelación para éste.
 4. **Claridad:** el mensaje ha de transmitirse con sencillez.
 5. **Continuidad y consistencia:** la comunicación requiere un proceso reiterativo.
 6. **Canales de Comunicación:** deberán emplearse los habituales, que son los que el receptor utiliza.
 7. **Capacidad de auditorio:** la comunicación tiene la máxima efectividad cuanto menor esfuerzo se requiere.
- (1996, citado en Enrique, 2007, p. 95)

Todas estas siete claves las utilizaremos para los públicos ya afectados una vez que se activa la situación de crisis. Estos públicos que sufren secuencias negativas, como hemos dicho líneas anteriores, directamente e indirectamente con los hechos, son quienes deben recibir la mayor atención ya sea por velar su seguridad como también responsabilizarse inmediatamente de ellos; pero, sobre todo serán los altavoces, fuentes que utilizará los medios de comunicación para las declaraciones sobre los hechos. Por ende, debemos tener especial cuidado con dichos públicos.

Sin embargo, existen otros públicos que tienen una presencia relevante y debemos valorar su existencia porque suelen ser un factor importante para la solución del problema. Ellos son: los medios de comunicación y el personal o público interno. Como sabemos los medios de comunicación nos acompañan a lo largo de la crisis por la necesidad de informar hechos noticiosos que afecten a la sociedad. La organización debe procurar tener un trato positivo e igualitario con todos los medios, esto ayudará a que tengamos buenas relaciones y con el tiempo nos ayudará con nuestros intereses. “Nunca hay que olvidar que los medios

no sacan a la organización de la crisis, pero sí pueden contribuir a agravarla de forma irremediable”. (Losada, 2010, p.93)

Al mismo tiempo, la organización en situaciones de crisis debe mantener informados a sus públicos internos, no solo de lo ocurrido sino de lo que está haciendo la empresa para remediarlo. Como explica el autor Losada (2010):

(...) en un contexto de crisis, resulta indispensable que la comunicación interna fluya para todos los públicos internos por igual, y que se trate de unificar criterios y de crear la suficiente cohesión. (...) Una mejor comunicación interna alentará a los empleados a aunar esfuerzos al logro de la solución de crisis, simplemente porque tendrán un mayor grado de comprensión sobre cuál es el problema y qué significa para su propia estabilidad laboral. (pp.93-94)

El fin es que no se agrave más el problema causando dudas en el personal si no que sigan poniéndose la ‘camiseta’ para defender a la empresa. Por tanto, se puede afirmar que no solo es necesario brindar toda nuestra atención a los públicos afectados, si no a los públicos quienes en conjunto y con buena comunicación nos ayudarán a disminuir la crisis.

1.2.2.3.3. Construcción del mensaje

Es aquí donde la organización debe hacer una construcción delicada al decidir qué vamos a comunicar a nuestros públicos. Es decir, es el aspecto central al momento de realizar nuestra estrategia de comunicación, ya que dependiendo de lo que se dice nos salvaremos o nos hundiremos de acuerdo a la perspectiva que se logre de la opinión pública.

Es muy importante entender que, la forma de contar un mensaje debe tomarse con mucho cuidado. Si nuestro mensaje es frío, indiferente o

poco empático con los afectados, nos hará ver como una organización que no se preocupa por sus públicos y por ende la crisis seguirá avanzando. Como menciona Losada (2010) “toda una gestión impecable puede derrumbarse si nos equivocamos en el contenido de nuestros mensajes y trasladamos datos inadecuados o incorrectos a nuestras audiencias. Eso creará una situación delicada que agravará peligrosamente el escenario en el que ya nos encontramos” (p.111)

Asimismo, una organización que deja de lado la marca, el marketing, la propaganda, todo eso con fines lucrativos; y se vuelve más humano, dice mucho más que una empresa que solo desea limpiarse las manos. De igual manera, “es importante tener en cuenta que cuando la empresa afronta la crisis es dueña de la información que se dice de ella, y es por ello que debe aportar información veraz y responsable a los periodistas rápidamente” (Larrea, 2003, p.11)

Una vez la organización responda sobre lo acontecido, todo lo que se diga sobre ellos, estará más aún bajo su responsabilidad responder con hechos reales y nada mejor que mostrarse como una organización honesta. Además, los públicos son inteligentes, comprenden y notan cuando los están engañando.

Entendemos que los públicos afectados buscan respuestas rápidas, creíbles y con soluciones inmediatas de parte de la organización. Por ende, ellos deben saber responder, tres preguntas que el autor Losada hace hincapié en su libro Comunicación en la gestión de crisis: “qué es lo que está pasando, qué ha causado la crisis, qué estamos haciendo para solucionarlo y cómo le garantizamos que esto nunca volverá a suceder”. (Westphalen y Piñuel, 1992 citado en Losada, 2010, p.112)

Estas tres preguntas son una base primordial para empezar a argumentar a sus públicos. Asimismo, al momento en que el comité de gestión de crisis se reúne para implantar de manera delicada y minuciosa la construcción de las respuestas, se deben establecer cuáles

serán los mensajes claves a mostrar. Es decir, los mensajes puntuales que se va a repetir a lo largo de toda la estrategia de comunicación.

Thous (2011) explica que los mensajes clave:

Se trata de un conjunto formado por hasta cinco mensajes que resumen, acotan y exponen claramente la postura del portavoz corporativo ante un tema concreto (...). El portavoz los intercala de manera repetitiva a lo largo de la entrevista como conclusión, y a modo de resumen, tras responder con una explicación a la pregunta que le realiza el periodista. La intención, es que el periodista los utilice a modo de titulares. (p.253)

El vocero o también llamado portavoz, por tanto, acudirá a las entrevistas, conferencia y/o ruedas de prensa, claramente preparado, acompañado bajo un guion donde estarán establecidas los mensajes importantes, entre ellos los mensajes claves. Por ello, Losada (2010) menciona que:

La compañía debe hablar con una sola voz y en una misma dirección (que antes debe ser consensuada por los órganos decisores). Por eso es imprescindible la coordinación de los mensajes, independientemente de las personas de la empresa que sean autorizadas para representarla públicamente. (p. 113)

1.2.3 IMAGEN INSTITUCIONAL

Con el paso de los años, cada vez es más difícil diferenciarse de otras empresas. El público se ha vuelto más exigente, pero sobre todo más analíticos para diferenciar entre una información real con sólidos argumentos y otra ilusorio. Estamos en un mercado donde el público, por ejemplo, demanda que las empresas sean responsables con el medio ambiente y que, además, tengan un compromiso social con las personas, tanto para sus colaboradores como el apoyo a las comunidades (educación, salud, necesidades básicas, etc.)

Las organizaciones deben entender que los públicos no solo están buscando ofertas en su producto o servicio sino, conocer más a la organización mediante sus experiencias y lo que están haciendo más allá de “vendernos algo”. Como explica Capriotti (2013):

Los públicos buscan, también, establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización productora (relación *Persona/Organización*) y no sólo con el producto o servicio (relación *Persona/Producto*). Se produce, así, una ampliación del campo de acción de las organizaciones. La empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante. (p.9)

Es por eso, que la organización debe saber cómo comunicar lo que está haciendo, mucho más allá de los fines comerciales, debe comunicar qué acciones está haciendo por los demás, teniendo miras a ser una empresa responsablemente sociable.

Actualmente existe una saturación de productos y servicios, por ende, el público recibe un sinnúmero de mensajes publicitarios y cada vez es menor la capacidad de retención que tienen para recordar todas las marcas. Por ello “se deben destacar los puntos más fuertes del proyecto empresarial, con el fin de potenciar tanto la imagen, como el posicionamiento que diferenciará a la organización del resto de su competencia” (Pintado y Sánchez, 2013, p. 41)

El fin de todo esto, de que la organización busque saber cómo darse a conocer, su personalidad, sus valores, entre otras cosas, es generar que el público forme un concepto mental sobre él, no un concepto vago sino uno donde se hable más allá de lo que se está hablando de la competencia o simplemente fortalecer el vínculo y la percepción que se tiene de la organización, es decir la Imagen Institucional o también denominado Imagen Corporativa, logrará que el público diferencie una organización de otra.

Entendamos pues, que viene hacer la imagen de una organización. Como explican Pintado y Sánchez (2013):

La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formado por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. (p.18)

Formar una imagen en la organización, hará que existamos para nuestros públicos, es decir encabecemos en la mente de ellos, y claro está, teniendo una percepción positiva sobre lo que hace la organización. Si no existe una imagen, simplemente no existimos para los públicos.

Ya no una vez que la organización existe en la mente de los públicos, lo otro que se busca a través de la imagen institucional, es que los públicos los elijan a pesar de otros productos y servicios que ofrecen lo mismo. La diferencia está en brindarles un valor diferencial, ese por la cual los públicos no solo elijan sino también recomienden.

Como asegura Capriotti (2013):

La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido por los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de “beneficio mutuo” será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro. (p.11)

Por otro lado, cuando la empresa está haciendo cosas positivas pero el público percibe lo contrario, es ahí donde la tarea de la comunicación debe batallar las estrategias en otra dirección, siendo ya nuestra responsabilidad.

La imagen es una realidad. Es el resultado de nuestras acciones. Si la imagen es falsa y nuestra actuación buena, es culpa nuestra por haber sido malos comunicantes. Si la imagen es real y refleja nuestra mala actuación, la culpa es nuestra por haber sido malos gerentes (...). (Berstein, 1986 citado en Scheinsohn, 1998, p. 12)

Tener cuidado cuando la organización no está comunicando porque es en ese momento donde inconscientemente igual se está comunicando, desde la conducta o respuesta a cualquier inesperada situación ya se está proyectando una personalidad y esto puede ser decisivo.

Asimismo, la imagen se construye por diversos atributos que la empresa refleja tanto interna como externa. Sin embargo, está en los públicos el poder para construir dicha imagen, de acuerdo a la interpretación que tengan, como explica Scheinsohn (1998), “la imagen corporativa la construyen los públicos, más allá (o más acá) de aquello que la empresa planifica (...), se produce a partir de una síntesis mental que éstos elaboran acerca de la empresa.” (p.9)

Por lo tanto, la imagen Institucional es lo que se forma en la mentalidad de los públicos sobre la organización ya sea positiva como negativa. La creación de la imagen y su cuidado dependerá de ella. Así como las crisis son situaciones impredecibles, algunas manejables otras no; la imagen, será cambiante de acuerdo a dichos conflictos que ocurran y esta puede mejorar como también empeorar. Como mencionan Pintado y Sánchez (2013):

Es fundamental tener en cuenta que la formación de la imagen corporativa es un proceso cotidiano: cualquier acto que la empresa puede conllevar a la aparición de una imagen concreta, por lo que hay que estar permanentemente alerta, con el fin de que no haya fisuras que permitan que el público se lleve una imagen negativa. (p.23)

Para ello la organización ha tenido que, previamente consolidar una buena percepción con sus públicos objetivos.

1.2.2.4. IDENTIDAD CORPORATIVA

Antes de que los públicos generen una imagen institucional sobre la organización, ellos deben conocer la parte interna de ésta; es decir, la personalidad de la organización, el quiénes son como un grupo empresarial, qué hace y cómo logran hacerlo.

Como primer paso, es fundamental entender la diferencia entre la Imagen Institucional y la Identidad Corporativa. Los autores Pintado y Sánchez (2013) mencionan que:

La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente (...), se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado. (p.20)

Podríamos decir, que la Identidad es como la “causa” y la imagen como la “consecuencia” de ella. Establecer la Identidad corporativa es un elemento fundamental como primer eje de la organización; ni bien la compañía, el programa, la entidad es creada, deben definirse los valores, creencias y normas, no solo para generar una imagen sino, además, para conseguir un entendimiento entre sus colaboradores internos. Vendría a ser la base de la imagen Institucional, puesto que todo lo que identifica la organización será comunicado a sus públicos y ellos generarán una imagen de acuerdo a toda esa información.

Tener cuidado en pensar que Identidad Corporativa se refiere solo a identidad visual, es parte de la diferenciación visual con la competencia, pero antes de realizarlo es necesario establecer otros atributos conceptuales.

Argüelo (2005) explica que:

La expresión "identidad corporativa" genera alguna confusión en relación con la idea de identidad meramente gráfica. La identidad corporativa va más allá de la sola creación de marcas o logotipos. Es un concepto más profundo que está en completa relación con la estrategia de comunicaciones de la Empresa. (p.8)

Asimismo, Scheinsohn (1998) manifiesta que la Identidad Corporativa, "es el documento por la cual deben estar basadas todas las comunicaciones corporativas, por lo que en él no pueden estar atributos falsos ni atributos negativos (...)" (p.36) Ese documento, es más conocido como Manual de Identidad Corporativa, debe estar establecida de manera definida y clara las normas como también la parte visual de la empresa, para luego recién comunicar hacia afuera.

La Identidad Corporativa nos diferenciará de los demás, partiendo desde nuestra historia, nuestros valores, todo ello siendo atributos óptimos. Siendo esto lo que definirá la organización, debe ser manejado con delicadeza y por ende todo ello tiene un proceso a largo plazo.

Ind (1992), explica que:

Aunque podemos crearnos una imagen de una organización con gran rapidez, determinar su identidad es una tarea mucho más difícil. Descubrir su verdadera identidad nos obliga a diseccionar la organización y estudiarla de dos formas distintas. En primer lugar, necesitamos estudiar los elementos que forman su identidad, como la historia de la organización, quiénes son sus propietarios y los valores que impregnan su trayectoria. En segundo lugar, necesitamos estudiar la forma en que actúan dichos factores dentro de las diversas unidades y departamentos funcionales que forman la empresa. (p.45)

Cada área en una organización debe trabajar en conjunto, si dentro de una empresa tanto la filosofía como la cultura corporativa están sumamente claras y siguen un lineamiento conceptual, externamente

logrará buenos resultados. “(...) no debemos olvidar que todo cuanto pasa en “el adentro” de la organización repercute y repercutirá en “el afuera””. (Scheinson, 1998, p.32) Consecuente a eso, hemos establecido dos puntos importantes dentro de toda construcción de la Identidad Corporativa: La Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa.

1.2.2.4.1. Filosofía Corporativa

La Filosofía Corporativa es la base para establecer quiénes son, cómo son, qué hacen y cómo lo hacen; es decir qué es lo que pretenden ser o qué quieren ser como una empresa. Además, este pilar es fundamental para cumplir los objetivos de la organización.

Actualmente existen empresas que no son conscientes de la importancia que tiene, y de los facilitadores que tendrían si hubieran establecido sus creencias o pautas de conducta, es decir su misión, visión y sus valores como patrones básicos. Capriotti (2013) menciona ciertos puntos, como ejemplo, donde la Filosofía Corporativa interviene como ayuda para el equipo directivo de una organización, entre ellas están:

- a) Establece el ámbito de negocio de la Organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la compañía. (...)
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos. (p.141)

Entonces cualquier campaña, evento o situación impredecible en la organización, debe partir desde la base de sus valores para luego establecer las respectivas estrategias de comunicación, todo esto

logrará que la organización actúe de forma alineada y no improvisada. Así también, los mensajes que se den, ya sea conceptualmente como visualmente, estarán más posicionados en la mente del público objetivo, confiando más en lo que está haciendo la empresa.

Otro autor, como Sainz (2004), explica que:

La filosofía empresarial establece las “reglas de conducta” por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar estos valores en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. (p.20)

Esas reglas de conducta que forman parte de las políticas de la empresa deben ser creíbles, coherentes, asumibles y sobre todo útiles para todos los directivos quienes conforman la organización. En efecto, existen tres aspectos que se deben desarrollar dentro de la Filosofía Corporativa: La misión corporativa, los valores corporativos y la visión corporativa. Es decir, “(...) *¿Quién soy y qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar?*” (Capriotti, 2013, p. 142)

La misión corporativa, vendría a ser el propósito de la organización, qué hace y qué beneficios está brindando a sus públicos. Como explica Sainz (2004), “la misión constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque: “Ser reconocida por nuestros clientes, empleados y accionistas como la mejor compañía aérea del sector”, para Continental Airlines”. (p. 18)

Los valores corporativos, como hemos dicho líneas anteriores, es el cómo lo harán y de qué manera lograrán que los beneficios que se brinden se realicen. Capriotti (2004) menciona que, dentro de los valores corporativos, existen:

(...) Los *valores y principios profesionales*, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y

de venderlos. Pero también incluyen los *valores y principios de relación*, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. Así, podemos hablar de valores como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante como ejemplos para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación. (p.142)

Por último, la visión corporativa es lo que desea alcanzar la organización, dónde se ve la empresa a futuro y cuál es la meta que los mueve como equipo, más allá de cumplir día a día con sus objetivos ya sea financieros, de marketing o comunicacionales, es trabajar para lograr ese objetivo final que los estimula a superar esas barreras difíciles. Además, manifiesta Sainz (2004) que, “(...) las organizaciones no deben sentir pudor al establecer su fin último estableciendo metas que, para muchos observadores y sobre todo para sus competidores, pudieran ser tildadas de utópicas: “Seremos el productor de vinos de calidad más preeminente del mundo” (Modavi).” (p. 19)

Se aconsejan que estos tres puntos estén establecidos bajo un documento escrito, ya que si solo se opta por una transmisión oral puede generar a múltiples interpretaciones y será ambiguo. Además, se debe dar a conocer de forma clara a sus públicos a qué se dedica la organización y cuáles son sus planes más adelante.

1.2.2.4.2. Cultura Corporativa

En toda comunidad, etnia o grupo social existen y comparten ciertas ideas, conocimientos y creencias en conjunto, que logran definir su personalidad como grupo; como persona individual, se puede reflejar también una cultura que definirán nuestros patrones de comportamiento. Al igual que eso, la organización tiene una cultura que hace que se diferencien de los demás.

Esta cultura corporativa busca mantener un orden en las normas que rigen a las diferentes áreas de la organización, la forma en cómo se relacionan e interactúan, es decir los comportamientos organizativos que la empresa ha establecido para lograr un entendimiento en particular.

Entonces podemos decir que la cultura corporativa, como explica Capriotti (2013), es:

(...) Ese conjunto de códigos compartidos por todos – o la gran mayoría – de los miembros de una organización. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo. (p.147)

Quienes asumen esta cultura, al igual que la filosofía, son los directivos de la organización; siendo ellos los que marcan el comportamiento, la personalidad con que toma su actuación para diversas circunstancias. Y, además, la forma cómo operan y resuelven los colaboradores.

Asimismo, Pintado y Sánchez (2013) mencionan que:

La cultura corporativa es posible gracias al interés, la ilusión, el esfuerzo conjunto, la lealtad..., es decir, la parte más humana de los empleados de una organización. Gracias a ella los individuos le dan sentido a la actividad que llevan a cabo día a día. (pp.114-115)

Sin embargo, la cultura al ser establecida por los fundadores, la alta dirección y no por los colaboradores, puede caer a que el empleador no se sienta ameno compartiendo la cultura de la organización. El esfuerzo de ellos será positivo si es que existe una motivación y comodidad con respecto a las normas y valores donde trabaja.

Asimismo, Scheinsohn (1998) explica que, “si nosotros no logramos entender la cultura corporativa, resultará sumamente difícil que comprendamos la organización, por ello es que consideramos a la cultura corporativa como pertinente a la gestión de la imagen y la comunicación corporativa.” (p.32)

La organización además de establecer una cultura debe ser intuitiva y analítica para saber si se están originando efectos negativos en los colaboradores. De ser así, existen otras pautas a tomar en cuenta, como los instrumentos de investigación, gracias a sus funciones se darán a conocer exactamente qué cosas se deben mejorar y poner en cuestión si establecer o no, una nueva cultura para el bien de la organización.

Desde el momento en que los miembros de una organización generan interacción, se relacionan y llegan a acuerdos con el fin de lograr los objetivos de la empresa, ya existe una cultura corporativa. Claro está, que no será una cultura unificada y ordenada; si no, que además tendrán ciertos vacíos para el entendimiento y comportamiento de los colaboradores.

Para evitar esos vacíos dentro de una organización, toda Cultura Corporativa bien establecida, debe estar influenciada por un conjunto de aspectos:

- *La personalidad y Normas del Fundador:* (...) el Fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la compañía, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización.
- *La personalidad y Normas de Personas Claves:* (...) Puede suceder que un sucesor del fundador, ante una situación crítica de la organización, haya tomado el liderazgo de la misma y haya asumido la responsabilidad de llevar adelante la empresa bajo una serie de postulados que podrían ser similares al

fundador (...) o bien podría adoptar unos planteamientos diferentes (...).

- *La Evaluación Histórica de la organización:* las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante su actividad que desarrolla (...).
- *Los Éxitos y Fracasos en la organización:* (...) sirven para saber qué cosas no deben hacerse o que cosas no están bien vistas.
- *La personalidad de los individuos:* las características personales de los miembros de la organización – su carácter, sus creencias, sus valores – influirán de manera decisiva en la conformación de la cultura corporativa.
- *El Entorno Social:* La Cultura de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionará la forma y las características que adoptará la Cultura Corporativa de una organización. (Capriotti, 2013, pp. 148 – 149)

Todo eso hace que la compañía desarrolle ese sentimiento de familia dentro de una organización, más conocido como ‘ponerse la camiseta’ pero, sobre todo, querer ponérsela porque como colaborador uno busca estar identificado con la empresa y no ser obligado. Si la organización desde un comienzo, ya sea por el fundador o por los directivos superiores, están convencidos de la necesidad de contar con estos dos elementos importantes, Filosofía Corporativa y Cultura Corporativa, ambas partes de sus públicos objetivos, tanto interna como externa; lograrán estar realmente identificados y eso contribuirá a la formación de la Imagen Corporativa.

Por último, tener en cuenta como menciona Capriotti (2013), que:

(...) Puede suceder que una organización tenga una Identidad Corporativa clara, fuerte y diferenciada, pero que no se esté comunicando adecuadamente. En este caso, probablemente, la Imagen Corporativa de la organización será diferente a la deseada,

pero no será a causa de una mala o incorrecta Identidad Corporativa, sino porque no ha existido una correcta comunicación de la misma. (p.169)

1.2.2.5. FORMACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Ya teniendo información sobre el concepto de la Imagen Institucional en una organización, la importancia de esta para saber comunicar y proyectar la personalidad corporativa; y entender que esto se edifica fuera de la organización, es decir se construye en la mente del público independientemente de lo que la empresa planifique, como explican Pintado y Sánchez (2013) “(...) cada persona puede tener una imagen única de una empresa, debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella a través de diferentes vías (...)”. Es necesario conocer el proceso de formación que tiene la imagen, desde donde y quienes parten el origen de esta información, los canales que se utilizan para darlas a conocer, hasta la recepción mental que tiene el público.

Así como mencionan los autores Jiménez y Rodríguez (2007, párr. 3):

(...) El proceso de planificación de la imagen pasa a ser una necesidad. Pero este proceso ha de ir más allá de la definición de objetivos que se desean obtener. Además de establecer una posición determinada y fuerte en la mente de los consumidores, también ha de establecer la forma de alcanzar estos objetivos y definir los medios para lograrlos.

Es de suma importancia conocer este proceso de formación y planificación de la imagen, comenzando en la parte interna de la organización, a través de las acciones de comunicación que utiliza la empresa para generar una percepción adecuada hacia los públicos externos.

Como explica Capriotti (2013), para la formación de la imagen:

(...) Se hace necesario analizar cómo los diferentes públicos pueden procesar la información que les llega, cuáles son sus estrategias para ese procesamiento y como se almacena esa nueva información. (...) No solo los mensajes enviados por la organización influyen o afectan a la formación de la imagen, sino también todos aquellos que puedan provenir de otras fuentes y que contengan información sobre la organización o sus actividades (...), que puedan afectar indirectamente su imagen. (p.31)

Entonces, para entender la formación de la Imagen Institucional como un proceso, hemos establecido analizar tres puntos y/o etapas, las cuales son: Origen de la información, fuentes de la información y el procesamiento interno.

1.2.2.5.1. Origen de la información

Entendimos desde un comienzo que gran parte de lo que comunica la organización a sus públicos dependerá la formación de su imagen. Sin embargo, existen otros factores que también brindan, de distintas maneras, información al público, siendo positivo como negativo para la organización. Capriotti (2013) aconseja que, “se hace necesario no sólo analizar los componentes comunicativos de la propia organización, sino también aquellos elementos comunicativos del entorno, que puedan afectar directa o indirectamente la imagen de la empresa” (p.70)

Podemos entonces establecer que existen dos fuentes donde se origina la información: la *comunicación desde la organización* y la *comunicación desde el entorno de la organización*.

La comunicación desde la organización, se origina la información de forma controlable es decir manejamos lo que queremos comunicar, elegimos nuestros mensajes para el beneficio de nuestra imagen, a eso

se le llama la Acción Comunicativa, el “Hacer saber”. Sin embargo, existe otro factor, dentro de esta comunicación, que son incontables o involuntarias, y parten del comportamiento de la organización, de su actividad día a día, de su actuar con sus empleados, la personalidad ya instaurada en la organización; el contestar una duda, un reclamo, etc. Más conocido como la Conducta Corporativa el “Saber hacer”.

Como explica Zúñiga (2012):

En una compañía no solo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos “que dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados (...) (p.25)

El público recibe constantemente ambas acciones de la organización, tanto lo que está ya predeterminado informar; es decir, la publicidad, un video institucional, toda actividad de comunicación planeada que busque llamar el deseo del público hacia el producto / servicio que se ofrece; como lo que se comunica inconscientemente por la conducta natural, el hacer de todos los días de la organización. Pero ¿qué pasa cuando el público recibe ambas acciones de comunicación? “La información obtenida de ambas acciones será integrada en un conjunto informativo único, que consideran como coherente, si ambas se complementan, o como incoherente, si existen diferencias entre una y otra información”. (Capriotti, 2013, p. 86). Dado que, se propone tener una igualdad tanto en lo que se hace como de lo que se comunica, sin diferencias abismales que ocasionen un público confundido y, por lo tanto, una imagen no ideada para la empresa.

Por otro lado, tenemos la comunicación desde el entorno de la organización, todo aquello que actúa alrededor de la organización e influye en la imagen corporativa. Suelen afectar directa o indirectamente

a la empresa ya que no se tiene un control sobre ellos, por lo tanto, se debe estar más atento a los cambios que estos ocasionen.

El autor Capriotti hace hincapié en ver los entornos tanto de manera general como específicas. El general, su influencia no es directa y lo veremos presente en el *entorno político – legal*, toda entidad que tiene la facultad de dictaminar leyes y reglamentos, en el *entorno sociocultural*, las costumbres, valores de las personas, la forma de pensar que vaya en contra de la organización y se contrapongan, no siendo oportuno para la empresa; en el *entorno económico*, todas las variables que rigen la situación económica del país, es decir la inflación, los salarios, etc. En el *entorno tecnológico*, que vendría a ser los avances de la tecnología y por ende los cambios que debe hacer la organización para estar actualizado y presentar novedades en lo que ofrece a sus públicos; y en el *entorno medio ambiental*, toda conciencia de protección al medio ambiente como también cualquier suceso natural inesperada que afecte con el trabajo de la empresa.

Asimismo, el entorno específico, afecta de manera directa a la imagen de la organización y podemos verlo en dos aspectos tanto el *entorno competitivo* como el *entorno de trabajo*. El primero, es toda aquella empresa que desempeña un mismo rubro en el mismo sector de mercado, volviéndose esta la competencia de uno, prestándole mucha atención a lo que ellos comunican; y la segunda, son los públicos que trabajan para la organización como proveedores, accionistas, distribuidores, entre otros; son públicos que debemos mantener fidelizados y también lo que ellos comuniquen afectará en la imagen corporativa. (pp.88 – 91)

Es importante analizar las diferentes aristas que originan información a nuestros públicos directamente como indirectamente. Entender que si no tenemos cuidado puede generar una crisis innecesaria por algún mal entendido o simplemente por no haber prevenido alguna situación.

1.2.2.5.2. Fuentes de la información

En este punto, analizaremos los canales donde circula la información como vía para lograr que el público reciba mensajes que lleven a generar una imagen corporativa, los llamamos fuentes de información.

Estas fuentes, ejercen mucha influencia en los públicos y, además, cada fuente enviará diferentes informaciones de acuerdo a la necesidad y al uso que requiera el público. Para ello, es necesario mencionar tres fuentes que influirán en el desarrollo de la imagen, estas son: *Los Medios Masivos de Comunicación*, *las Relaciones Interpersonales*, y *la Experiencia Personal*.

Los Medios Masivos de Comunicación, son mensajes enviados por las organizaciones como de los entornos tanto general y específico. Enviado por las organizaciones se presenta como “mensajes comerciales”, es decir, información controlada por la misma empresa y que no interviene el medio masivo, estas se presentan en la publicidad, product placement, etc. Sin embargo, existen los otros mensajes emitidos por los propios medios masivos, aquella información que la propia noticia forma para comunicar, ya sea por alguna queja de algún consumidor referente a una marca y que debe ser necesaria comunicar por la coyuntura de la misma. El público escogerá esta fuente porque o bien no cuenta con información propia, es decir conocimiento cercano de su propia experiencia, o también desea acudir a un medio específico para saber si invertir o no en dicha organización y desea asegurar su decisión acudiendo a diversas fuentes. Todo eso puede ser decisivo para la organización con referente a su imagen, y está en ellos, solucionar la imagen usando sus acciones de comunicación.

Así como explica el autor Stein (2004):

En los tiempos modernos, la fuente principal de información de la sociedad está constituida por los medios de comunicación masiva. A través de ellos, un mensaje o nota informativos alcanzan a un

extenso número de ciudadanos. Su presencia y fuerza se han incrementado, en la medida en que ha crecido su cobertura a más individuos. Actualmente, los medios de comunicación, particularmente la radio y la televisión, ocupan un lugar predominante en la formación o inducción de la opinión pública en materia política. (p.10)

Del mismo modo, tenemos las Relaciones Interpersonales, se presentan como la información emitida por otros sujetos que han tenido experiencia con la organización, estos sujetos también son fuentes de información para la formación de la imagen corporativa. El público acudirá a estos grupos, por la cercanía que tienen y la necesidad de obtener información veraz, pero a la vez existirá cierta presión por ser parte de ese grupo, por la forma de actuar y pensar de ellos.

Capriotti (2013), explica que:

(...) La obtención de información por parte de los públicos a través de los grupos se revela como muy importante para la imagen de una empresa, ya que no solo obtienen información sobre las organizaciones y sus productos, sino también información sobre normas, valores y pautas de conducta necesaria para la vida cotidiana en el grupo. (p.103)

Por último, la Experiencia Personal, se evidencia en la relación que tiene el público de manera directa con la organización, ya sea a través del mero contacto comercial con los empleados, la forma como atienden es un factor muy importante ya que son la cara de la organización. Y, además, tienen una relación indirecta, es decir el público cuenta con experiencia consumiendo sus productos y servicios de la organización y de su competencia, así tendrá una información mucho más clara.

La Licenciada León (2013), explica que:

Se puede afirmar que la imagen corporativa en la mente de sus públicos, es la concepción de la empresa como un todo, siendo

estimulada por un conjunto de ideas sentimientos, experiencias, comportamientos que marcan el intercambio y determinan las relaciones entre la empresa y sus públicos. (p.85)

Estas tres fuentes de información, pueden ocurrir al mismo tiempo, probablemente el público necesite acudir a estos canales, para tener una decisión más acertada. Estas se interactúan y pueden coincidir en la información, siendo similar las tres o totalmente distintas, por lo que el público debe decidir en qué fuente confiar.

Por otro lado, la organización debe decidir qué canales son los más efectivos para empoderar sus mensajes de comunicación y contraponerse con otras fuentes que están afectando su imagen corporativa. Tener en cuenta que el público decide que fuente recurrir de acuerdo a sus facilidades y necesidades, es decir si tiene más acceso en acudir a los medios masivos entonces será su fuente principal de información.

La credibilidad también suma en la decisión del público, siendo de las fuentes de información, la experiencia personal como el mayor nivel de veracidad por la misma interacción que tiene el público con la empresa. "(...) si consideramos el alto grado de fiabilidad de la experiencia directa (...), podemos decir que la experiencia personal con las empresas (...) ejerce una influencia decisiva en la formación de la imagen de una organización." (Capriotti, 2013, p. 112)

1.2.2.5.3. Procesamiento Interno

Por último, el procesamiento interno es todo lo que se forma en la mente del público, una vez que recibe información tanto de la organización como del entorno y los diversos canales por los que pasa. En esta parte comprenderemos cómo es el proceso interno por la cual el público llega a formarse una imagen sobre la organización.

Capriotti (2013), explica que:

(...) La formación de la imagen de una organización, los miembros de los públicos se encuentran inmersos en un proceso continuo de elaboración de la información disponible, desde un procesamiento basado en los esquemas existentes –imágenes previas-, hasta un proceso marcado por el escrutinio pormenorizado de los atributos particulares de la entidad. (p.119)

Estableceremos este proceso interno en cuatro etapas: 1) La estructuración inicial, 2) La estructuración confirmatoria, 3) La re-estructuración y 4) La estructuración fragmentaria.

La primera etapa, es una percepción vaga sobre la organización; es decir, los públicos solo tienen en su mente informaciones mínimas, recuperadas en base a sus experiencias y la poca relación que hayan tenido con la empresa. A través de eso, formaran atributos, características, en pocas palabras una categorización inicial. Si el público no tiene interés en conocer más la organización, el proceso concluirá ahí, con una formación de imagen mínima; si por el contrario existe un interés, buscará conocer más de ella.

La estructuración confirmatoria, sería el siguiente paso una vez el público desea relacionarse más con la organización, esté motivado en obtener mayor información y luego procesarla. Lo que se busca es que el público confirme la categorización inicial que hizo mentalmente y reforzar más aún esa primera imagen. Es en esta etapa donde se brinda una información adicional, no tanto cognitiva, pero informaciones que suman para aclarar mejor la imagen que se está formando. Capriotti (2013), explica que:

Si la persona logra confirmar satisfactoriamente la imagen inicial con la información adicional obtenida, y ello es suficiente para solventar la situación, el sujeto no procesará más información utilizada, a la vez que tendrá a su disposición un conjunto de

cogniciones, afectos y tendencias de conducta basadas en dicha imagen. (p.124)

Si aún en esa segunda etapa, el público no les es suficiente llegar a una imagen clara, pasará al tercer procesamiento interno, la Reestructuración. Es acá donde se hace una nueva categorización de la ya establecida anteriormente y que facilite la incorporación de nuevos atributos que antes no se habían tomado en cuenta para lograr a un mejor conocimiento, es decir en esta etapa el análisis será más notorio en los públicos partiendo siempre de la imagen inicial. Se busca que la persona genere una nueva imagen, sustituyendo la primera o que tenga una imagen más completa, es decir, complementando mayores atributos sobre esta.

Por último, si no se logra finalizar en la etapa anterior, deberán pasar como último recurso a la Estructuración Fragmentaria. Llegar a esta etapa es concluir que el público no ha utilizado todos los recursos para tener una imagen establecida, no hubo un máximo esfuerzo por conocer más sobre la organización. Lo que se hará es unir puntos por puntos de las diferentes informaciones recogidas en cada etapa y agruparlas para establecer una imagen unitaria en la mente del público, una totalmente nueva y así el proceso se dará por finalizado.

Podemos reforzar la idea de que la Imagen Corporativa sí se origina gracias a los públicos, ellos tienen el trabajo de procesar información por información y establecer una. Entender, además, que cada uno tendrá una estructura mental diferente de otros, casi iguales o totalmente diferentes pero que varían de acuerdo a la motivación, importancia que se tenga sobre la empresa. “El trabajo de una organización estará dirigido a establecer vínculos de relación y comunicación con los públicos, para intentar influir en la Imagen Corporativa que ellos se formarán”. (Capriotti, 2013, p.130)

Filosofía Corporativa del Programa Nacional de Alimentación Escolar

Qali Warma:

Misión:

Qali Warma es un programa del MIDIS que brinda servicio alimentario con complemento educativo a niños y niñas matriculados en instituciones educativas públicas del nivel inicial y primaria, y de secundaria de las poblaciones indígenas de la Amazonía peruana, a fin de contribuir a mejorar la atención en clases, la asistencia escolar y los hábitos alimenticios, promoviendo la participación y la corresponsabilidad de la comunidad local.

Visión:

Qali Warma es un Programa Nacional de Alimentación Escolar eficiente, eficaz y articulado, que promueve el desarrollo humano a través del servicio alimentario de calidad en cogestión con la comunidad local.

Objetivos:

- Garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo a sus características y las zonas donde viven.
- Contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia.
- Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa.

1.3. Definición de términos básicos

- **Calidad de Servicios:** Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

- **Clima Laboral:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.
- **Comportamiento Organizacional:** Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.
- **Comunicación Corporativa:** Es el proceso de facilitar el intercambio de información y conocimiento con los grupos internos y externos que tienen una relación directa con la empresa. Se refiere a los diferentes canales de comunicación de salida desplegados por las organizaciones para comunicarse con sus grupos de interés.
- **Comunicación en Crisis:** Conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis que buscan, por un lado, frenar la crisis y por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima.
- **Comunicación Estratégica:** Influir y persuadir a las personas (de adentro y de afuera de la organización) de manera que se comporten de cierta forma que generen un entorno que favorezca el logro de objetivos tanto de la empresa como los de ellos mismos.
- **Comunicación Interna:** Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano.
- **Comunicación Política:** Se ocupa de la producción, la difusión, la diseminación y de los efectos de la información, tanto a través de los medios de comunicación masiva, cuanto de los interpersonales, en un contexto político.
- **Crisis de Imagen:** Situación imprevisible a la que la empresa debe dar una solución rápida y eficaz en caso contrario, podríamos dañar seriamente la imagen de nuestra compañía.

- **Desarrollo Comunitario:** Es el proceso mediante el cual el pueblo participa en la planeación y ejecución de programas tendientes a elevar su nivel de vida.
- **Estrategias de Comunicación:** Es una herramienta diseñada para articular acciones comunicativas de orden interno, que contribuyan a consolidar procesos institucionales; y de alcance externo, orientados a informar sobre el alcance y el avance de los planes, programas, estrategias y proyectos.
- **Herramientas de Comunicación:** Son elementos que se utilizan para llevar la comunicación a cada una de las personas que se quieren impactar, canales de comunicación.
- **Imagen Institucional:** Conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y posicionar una positiva reputación pública.
- **Interacción Interpersonal:** Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.
- **Liderazgo transformacional:** Es el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.
- **Lobby Social:** Buscará profesionalizar la actividad de las ONG's a la hora de gestionar sus intereses y en algunos casos al actuar como grupos de presión específicos.
- **Modelo Comunicacional:** Los modelos de comunicación pretenden explicar la realidad de las interacciones comunicacionales en un mundo ideal.
- **Planificación de Medios:** Es la puesta en marcha de diferentes estrategias y tácticas para difundir un mensaje publicitario a través de los medios de comunicación que tengamos disponibles con un presupuesto limitado.

- **Relaciones Públicas 2.0:** Surge como un avance lógico de la forma tradicional de hacer relaciones públicas, a un enfoque en el que es necesario valerse de la tecnología.
- **Relaciones Públicas Financieras:** Son el área de las relaciones públicas en la que los objetivos son fijados por la Administración Pública. Estas son destinadas a las finanzas.
- **Reputación Corporativa:** Es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés – stakeholders-, tanto internos como externos.
- **Responsabilidad Social:** Es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible.

CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada de Investigación

Hipótesis General

La Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma se relaciona significativamente con la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - 2018

Hipótesis Específicas

- La Comunicación de Crisis con las Fases de una Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional.

- La Comunicación de Crisis con la Prevención de la Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional.

- La Comunicación de Crisis con el Plan de Comunicación de Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional.

2.2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	VALORES
V1 COMUNICACIÓN DE CRISIS	FASES DE UNA CRISIS	<u>PRE CRISIS</u>	1. ¿Considera que debe ser importante un nivel de preparación en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	ENCUESTA
			2. ¿Considera que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma debe saber identificar posibles conflictos potenciales?	
			3. ¿Considera usted que, si el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma investiga, analiza y actúa a tiempo evitará una situación de crisis?	
		<u>CRISIS</u>	4. ¿Cree usted que es importante que exista un departamento de comunicación en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
			5. ¿Cree usted que es necesario contar con un Plan de Comunicación de Crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
			6. Cuando se desata una crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma ¿cree usted que es importante orientar información a sus públicos objetivos?	
		<u>POST CRISIS</u>	7. En la fase de post crisis, ¿considera usted la importancia de tomar acciones de comunicación para el tratamiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
			8. ¿Cree usted la importancia de realizar una retroalimentación para saber si las vías de comunicación tomadas por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma han sido las indicadas?	
			9. En la fase de post crisis, ¿considera la importancia de realizar una evaluación de impactos en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
	PREVENCIÓN DE LA CRISIS	<u>PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</u>	10. ¿Considera que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma debe tomar acciones internas para tener una adecuada preparación?	
			11. ¿Cree usted que es necesario conocer de manera eficaz los públicos objetivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
			12. ¿Considera que es importante contar con un Manual de Crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
		<u>PREPARACIÓN HUMANA</u>	13. ¿Considera que es necesario contar con un comité de comunicación de crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
			14. ¿Cree usted necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma forme portavoces para hacer frente a los medios de comunicación?	
			15. ¿Considera usted que se deben realizar talleres de entrenamiento para prevenir posibles crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
		<u>PREPARACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE</u>	16. ¿Cree usted que son importantes los instrumentos de comunicación en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?	
			17. ¿Considera necesario utilizar canales de	

		<u>COMUNICACIÓN</u>	<p>comunicación de manera estratégica para que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma pueda llegar a sus públicos objetivos?</p> <p>18. ¿Considera necesario hacer simulacros de crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para saber qué instrumentos de comunicación se debe utilizar estratégicamente?</p>	
	PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	<u>INVESTIGACIÓN PREVIA</u>	<p>19. En situaciones de crisis ¿considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma realice una investigación previa antes de comunicar a sus públicos objetivos?</p> <p>20. ¿Cree usted que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma antes de implementar estrategias de comunicación es importante conocer el escenario de crisis?</p> <p>21. En situaciones de crisis ¿Cree usted necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma realice una investigación antes de plantear acciones de comunicación?</p>	
		<u>IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS</u>	<p>22. ¿Considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma realice una identificación selectiva de los públicos objetivos afectados especialmente por la crisis?</p> <p>23. ¿Considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma debe saber de qué manera llegar a sus públicos afectados?</p> <p>24. En tiempo de crisis ¿considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma mantenga buenas relaciones con los medios de comunicación?</p>	
		<u>CONSTRUCCIÓN DEL MENSAJE</u>	<p>25. ¿Cree usted que es importante elegir un tono de comunicación adecuado en situaciones de crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?</p> <p>26. ¿Considera que el contenido de los mensajes que realice el equipo de comunicaciones puede salvar toda crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?</p> <p>27. ¿Cree usted importante que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma implante mensajes claves durante toda la estrategia para persuadir a sus públicos objetivos?</p>	ENCUESTA
		<u>FILOSOFÍA CORPORATIVA</u>	<p>28. ¿Considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma tenga una Filosofía Corporativa para cumplir sus objetivos de comunicación?</p> <p>29. ¿Cree usted que la Filosofía Corporativa establece las pautas básicas de actuación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?</p> <p>30. ¿Considera que la Filosofía Corporativa facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?</p>	
		<u>CULTURA CORPORATIVA</u>	<p>31. ¿Cree usted importante establecer una Cultura Corporativa en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para establecer un orden en las diversas áreas?</p> <p>32. ¿Cree usted que la Cultura Corporativa es</p>	
V2 IMAGEN INSTITUCIONAL		IDENTIDAD CORPORATIVA		

			importante para la formación de la imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
			33. ¿Considera que la Cultura Corporativa logrará el entendimiento entre los públicos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
FORMACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	<u>ORIGEN DE LA INFORMACIÓN</u>		34. ¿Considera necesario conocer los orígenes de la información como parte de la formación de la Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
			35. ¿Cree usted necesario tener cuidado con los otros componentes comunicativos del entorno de la comunicación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
			36. ¿Considera que todo origen de información influye en la formación de la Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
	<u>FUENTES DE LA INFORMACIÓN</u>		37. ¿Cree usted necesario conocer las fuentes de información por donde se informan los públicos objetivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
			38. ¿Cree usted importante conocer qué canales utilizan los públicos para informarse sobre el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
			39. ¿Cree usted los medios de comunicación como fuente de información puede tergiversar la comunicación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
	<u>PROCESAMIENTO INTERNO</u>		40. ¿Considera necesario conocer cuáles son los procesos internos que tiene la información en la mente de los públicos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
			41. ¿Considera que todo proceso interno en la mente del público logrará una imagen institucional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?
			42. ¿Considera que una parte de la formación de la imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma es conocer cuáles son los procesos mentales del público objetivo?

2.3. Variables y definición operacional

Variables	Dimensiones	Indicadores
V1 Comunicación de Crisis <i>Según el autor: José Carlos Losada Díaz</i>	1.1 Fases de una crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Pre crisis • Crisis • Post crisis
	1.2 Prevención de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la organización • Preparación humana • Preparación de los instrumentos de comunicación.
	1.3 Plan de Comunicación de crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación previa • Identificación de los públicos • Construcción del mensaje
V2 Imagen Institucional <i>Según el autor: Paul Capriotti</i>	1.4 Identidad Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía Corporativa • Cultura Corporativa
	1.5 Formación de la Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Origen de la información • Fuentes de la información • Procesamiento interno

Conceptualización de las variables:

- **Comunicación en Crisis:** Conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis que buscan, por un lado, frenar la crisis y por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima.
- **Imagen Institucional:** Conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y posicionar una positiva reputación pública.

CAPÍTULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño Metodológico

El diseño a utilizar en la investigación es de correlacional de corte transversal, el método es inductivo – deductivo y el enfoque es cualitativo.

3.2. Diseño muestral

Con respecto al universo correspondiente a esta investigación fue de 2,000 trabajadores profesionales a nivel nacional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y nuestra muestra estuvo conformada por 50 trabajadores profesionales del área de Comunicaciones e Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

UNIVERSO: Es el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas. Ante la posibilidad de investigar el conjunto en su totalidad. Nuestro universo estuvo conformado por 2,000 trabajadores profesionales a nivel nacional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

POBLACIÓN: Nuestra población estuvo conformado por 300 trabajadores profesionales del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en la Región de Lima.

MUESTRA: “Es una parte del universo, la cual debe tener las mismas características del universo en su totalidad ya que es representativa de este. Y se utiliza cuando no es conveniente considerar a todos los elementos que lo componen” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 306) En atención a esto se puede que la muestra de este no es más que el conjunto de personas que guardan relación o que tienen que ver

con la problemática. En este caso se encontró conformado por 50 unidades de análisis realizadas a trabajadores profesionales del área de Comunicaciones e Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en la Región de Lima.

Tipo de muestreo

En los estudios cualitativos casi siempre se emplean muestras pequeñas o no aleatorias, lo cual no significa que los investigadores naturalistas no se interesan por la calidad de sus muestras, si no que aplican criterios distintos para seleccionar a los participantes.

En este tipo de investigación, se debe decidir cuando y donde observar, con quien conversar, así como qué información registrar y cómo hacerlo. Con este proceso estamos decidiendo no sólo que es lo relevante o no, sino también estamos extrayendo varias muestras de la información disponible. “El tipo de muestreo es el “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”, (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 306)

3.3. Técnicas de recolección de datos

Se define la técnica de recolección de información como: “el método de recolección de datos de información pertinente sobre las variables involucradas en la investigación (Hernández, Sampieri, Roberto & otros, 2010, p. 33)”.

Para la recolección de los datos en el presente trabajo se aplicó un cuestionario estructurado y la observación directa, para una muestra conformada por 50 unidades de análisis realizadas a trabajadores profesionales del área de Comunicaciones e Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Los Aspectos específicos y concretos del método que se usan en cada investigación son la “habilidad para hacer alguna cosa y que implicar el conocimiento empírico de cómo hacerlas. El técnico provee a la ciencia de instrumentos y comprobaciones y no cesa de formular preguntas al científico”. (Sabino, 1992)

Las técnicas que se utilizaron son:

- **Revisión bibliográfica:** Fuentes primarias y secundarias. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes.
 - Fuente primaria, es el material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. en el caso de la historiografía, lo que en su tiempo ha servido como instrumento para construir la historia.
 - Fuente secundaria, es un texto basado en fuentes primarias, que implica un tratamiento: generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.
- **Observación in situ No participante** (Ficha de observación): La observación directa: Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, de condiciones sin la intervención. “La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria... Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información si se efectúa” (Ruiz, 1998).

Entre las diferentes técnicas de observación y participación reconocidas por los especialistas, la que se ha utilizado en esta investigación es la denominada participación pasiva (Spradley, 1980). Según el profesor Valles

(1999:15): “Hay acuerdo sobre esta adecuación de esta táctica en escena, pero con interacción o participación mínima” (Valles, 1999, p. 156)

- **Cuestionario:** La técnica utilizada para la recopilación y medición de información fue la encuesta, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas, las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado (Sampieri, 2010). Elegimos preguntas cerradas, que fueron respondidas de forma anónima.

Este método para obtener información se aplicó a los sujetos de estudio. Tiene relación con el concepto de medición, proceso mediante el cual se obtiene el dato, valor o respuesta para la variable que se investiga. Es el método de recolección de datos que usa un cuestionario de preguntas con alternativas de escala de Likert. Que fue adaptado a partir de las diversas fuentes bibliográficas consultadas.

Se utilizaron estos métodos debido a que son los más conocidos, son de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

- Ficha técnica del cuestionario (Adjunta en anexos)

La técnica utilizada para la recopilación y medición de información ha sido la encuesta; que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas; las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado (Sampieri, 2010).

Elegimos preguntas cerradas, que fueron respondidas de forma anónima.

3.4. Aspectos éticos

Como la investigación cualitativa busca recoger datos relacionados con las percepciones, opiniones y creencias de las personas, es importante tomar algunas medidas para asegurar que la participación en el estudio no tenga efectos adversos en la vida privada, social. En el presente estudio ha sido cuidadoso de los derechos elementales de la población y de la muestra, garantizamos que no hubo manipulación de los datos obtenidos ni sesgo de los resultados al que se ha llegado al concluir la presente investigación, solo así tiene relevancia para la propia institución y también para la sociedad.

- Datos básicos del estudio: Se explicó al participante (habitante de Lima Metropolitana) el nombre del estudio, la calidad de tesis de la investigación y una explicación.
- Anonimato y confidencialidad: Se explicó al participante (habitante de Lima Metropolitana) que su nombre no sería usado sin autorización, pero que otros datos (tales como su grado de instrucción y género) si serán usados, y que sus palabras pueden ser reproducidas textualmente si fueses necesario para la investigación.
- Finalmente, se entregó al participante (habitante de Lima Metropolitana) los datos de contacto de la investigadora.

ESCALA DE CALIFICACIÓN

Puntaje (peso)	Índice (clase)	Rango (categoría)	Intervalo
5	A	Muy bueno Excelente	19-20
4	B	Bueno	16-18
3	C	Regular medio	11-15
2	D	Deficiente	7-10
1	E	Muy deficiente	0-6

ESCALA INTERPRETATIVA PUNTAJES E INDICES

Nivel	E (1)	D(2)	C(3)	B(4)	A(5)
Alto	1.5	2.5	3.5	4.5	5.0
	1.4	2.4	3.4	4.4	4.9
	1.3	2.3	3.3	4.3	
			2.2	3.2	4.2
Medio	1.2	2.1	3.1	4.1	4.8
		2.0	3.0	4.0	
		1.9	2.9	3.9	
Bajo	1.1	1.8	2.8	3.8	4.7
	1.0	1.7	2.7	3.7	4.6
		1.6	2.6	3.6	

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de análisis y resultados

TABLA N° 1

¿Considera que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma debe saber identificar posibles conflictos potenciales?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	31	62.00	62.00	155
4	De acuerdo	13	26.00	26.62	52
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	12.00	38.62	18
2	En desacuerdo	0	-	38.62	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	38.62	0
		50	100.00		4.50

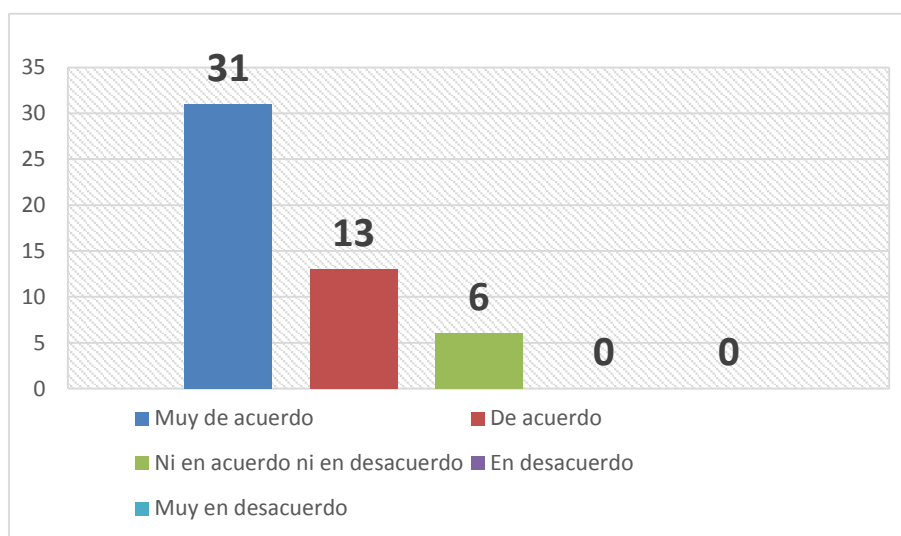


Figura 1 Apreciación de la Fase Pre Crisis del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 62% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 26% y 12% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Fase Pre crisis del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°1 fue de 4.50, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N° 2

¿Cree usted que es necesario contar con un Plan de Comunicación de Crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	28	56.00	56.00	140
4	De acuerdo	18	36.00	92.00	72
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	8.00	100.00	12
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.48

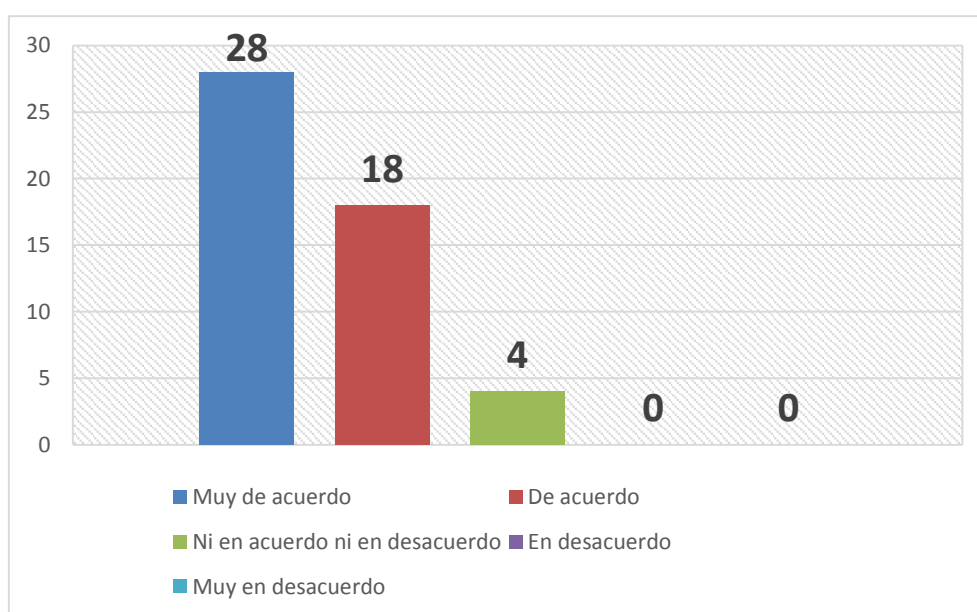


Figura 2 Apreciación de la Fase Crisis del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 56% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 36% y 8% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Fase Crisis del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N° 2 fue de 4.48, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N°3

¿Cree usted la importancia de realizar una retroalimentación para saber si las vías de comunicación tomadas por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	26	52.00	52.00	130
4	De acuerdo	21	42.00	94.00	84
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	6.00	100.00	9
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.46

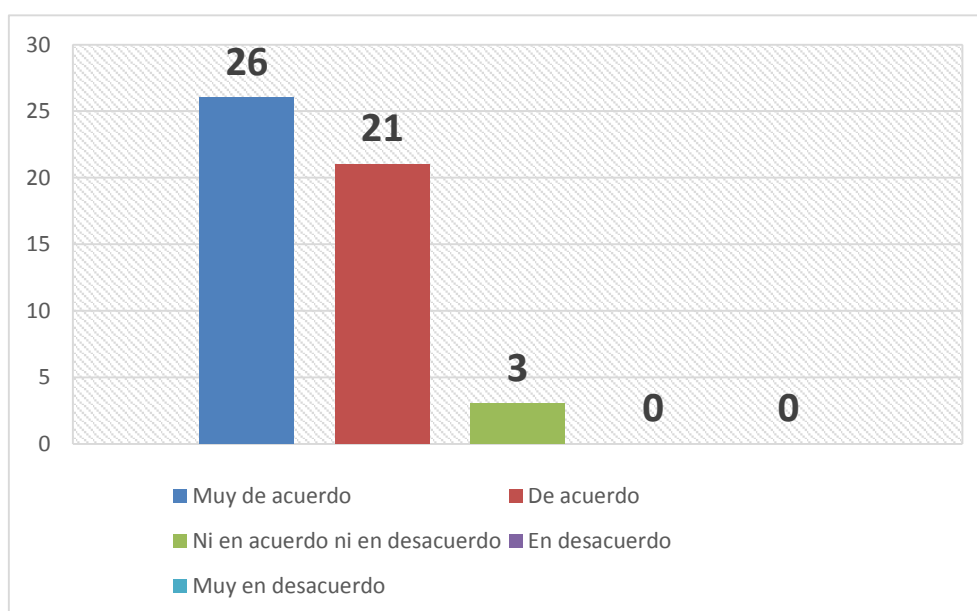


Figura 3 Apreciación de la Fase Post Crisis del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 52% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 42% y 6% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Fase Post crisis del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N° 3 fue de 4.46, que representa el nivel **alto bueno**.

Resumen de Dimensiones de Indicadores

Fases de una crisis en la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

TABLA N° 4

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

FASES DE UNA CRISIS	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Pre crisis	4.50	Alto Bueno	90.00%
Crisis	4.48	Alto Bueno	89.60%
Post Crisis	4.46	Alto Bueno	89.20%
A FASES DE UNA CRISIS	4.48	Alto Bueno	89.60%

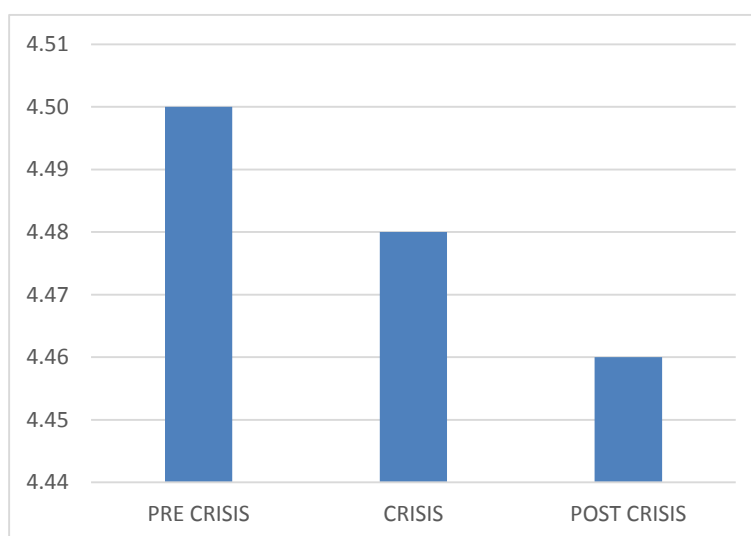


Figura 3 Apreciación de las Fases de una Crisis del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

La tabla N°4 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos indicadores de Fases de una Crisis de la Comunicación de Crisis. El mayor valor es de 4.50 (alto bueno) que corresponde a Pre crisis y el valor bajo de 4.46 (alto bueno) que corresponde a Post Crisis.

En conclusión, el Promedio General de Fases de una Crisis de la Comunicación de Crisis está determinado por el valor de X 4.48 alto bueno, con un valor porcentual de 89,60%.

TABLA N° 5

¿Considera que es importante contar con un Manual de Crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	28	56.00	56.00	140
4	De acuerdo	18	36.00	92.00	72
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	8.00	100.00	12
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.48

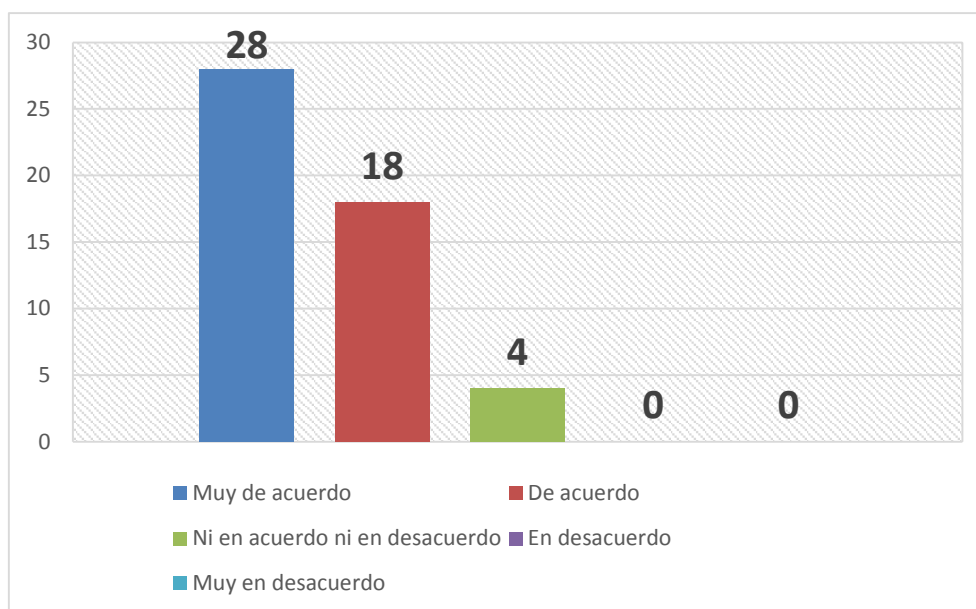


Figura 5 Apreciación de la Preparación de la Organización del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 56% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 36% y 8% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Preparación de la Organización del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°5 fue de 4.48, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N°6

¿Considera que es necesario contar con un comité de comunicación de crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	26	52.00	52.00	130
4	De acuerdo	20	40.00	92.00	80
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	8.00	100.00	12
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.44

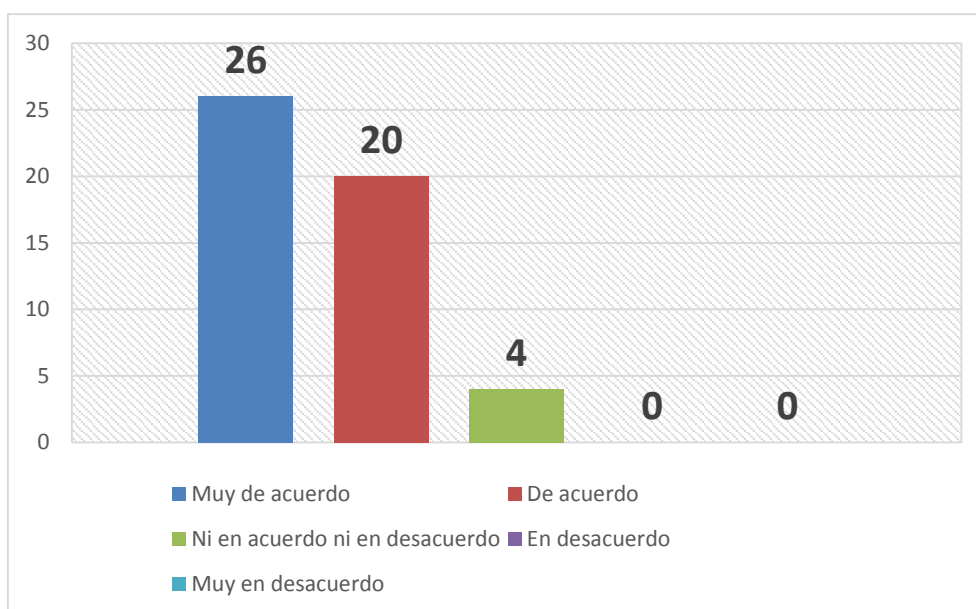


Figura 6 Apreciación de la Preparación Humana del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 52% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 40% y 8% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Preparación Humana del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°6 fue de 4.44, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N° 7

¿Considera necesario hacer simulacros de crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para saber qué instrumentos de comunicación se debe utilizar estratégicamente?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	22	44.00	44.00	110
4	De acuerdo	23	46.00	90.00	92
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	10.00	100.00	15
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.34

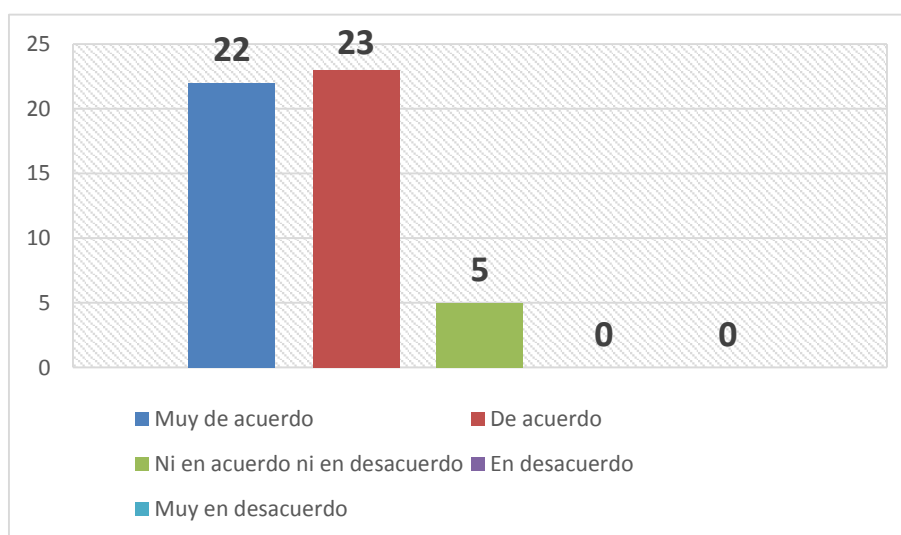


Figura 7 Apreciación de la Preparación Humana del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 44% que representa el nivel de escala en de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 46% y 10% que representan el nivel de muy acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Preparación de los instrumentos de comunicación del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°7 fue de 4.34, que representa el nivel **alto bueno**.

Resumen de Dimensiones de Indicadores

Prevención de la Crisis en la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

TABLA N°8

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

PREVENCIÓN DE LA CRISIS	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Preparación de la organización	4.48	Alto Bueno	89.60%
Preparación humana	4.44	Alto Bueno	88.80%
Preparación de los instrumentos de comunicación	4.34	Alto Bueno	86.80%
B PREVENCIÓN DE LA CRISIS	4.42	Alto Bueno	88.40%

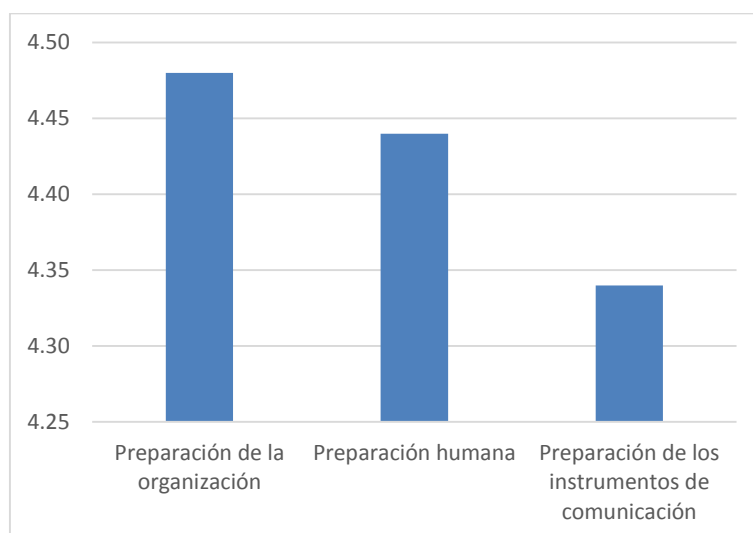


Figura 8 Apreciación de la Prevención de la Crisis del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

La tabla N°8 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos indicadores de Prevención de la Crisis de la Comunicación de Crisis. El mayor valor es de 4.48 (alto bueno) que corresponde a Preparación de la organización y el valor bajo de 4.34 (alto bueno) que corresponde a Preparación de los instrumentos de comunicación.

En conclusión, el Promedio General de Prevención de la Crisis de la Comunicación de Crisis está determinado por el valor de X 4.42 alto bueno, con un valor porcentual de 88,40%

TABLA N°9

En situaciones de crisis ¿Cree usted necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma realice una investigación antes de plantear acciones de comunicación?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy bueno	25	50.00	50.00	125
4	Bueno	16	32.00	82.00	64
3	Regular	9	18.00	100.00	27
2	Deficiente	0	-	100.00	0
1	Malo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.32

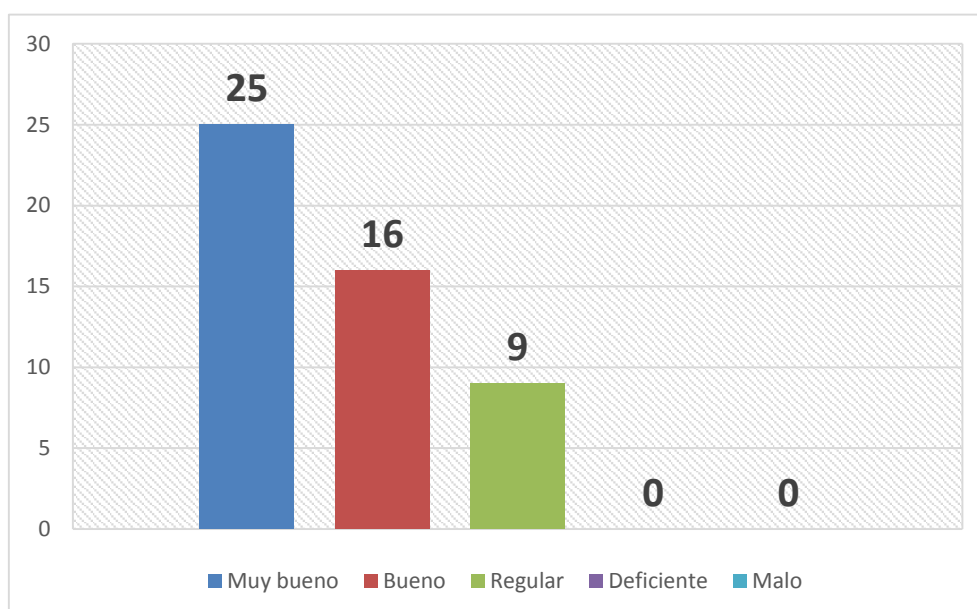


Figura 9 Apreciación de la Investigación Previa de la Crisis del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el valor que se observa es el 50% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 32% y 18% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Investigación previa del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°9 fue de 4.32, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N°10

¿Considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma realice una identificación selectiva de los públicos objetivos que podrían ser afectados por una crisis?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	20	40.00	40.00	100
4	De acuerdo	19	38.00	78.00	76
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	22.00	100.00	33
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.18

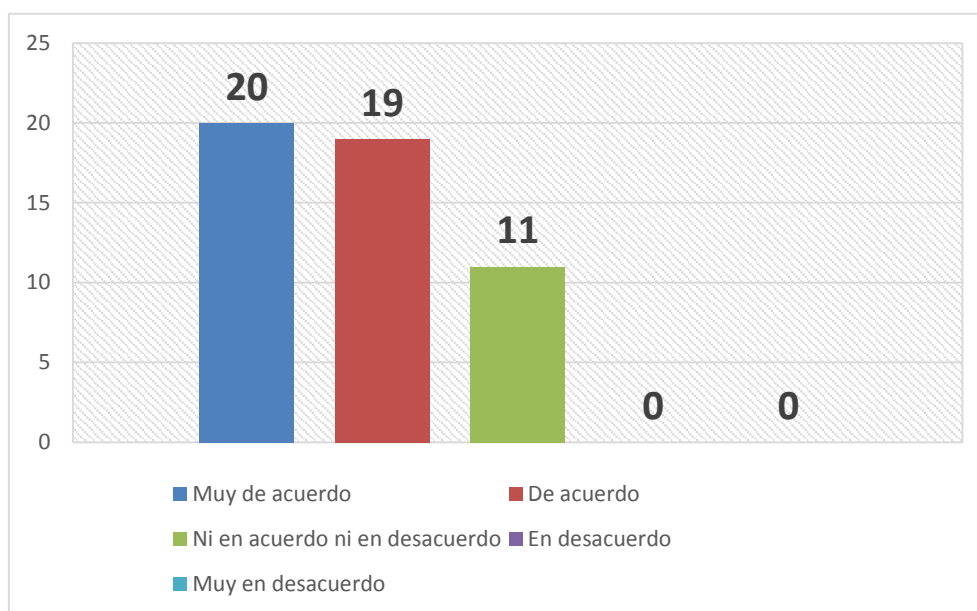


Figura 10 Apreciación de la Identificación de los públicos de la Crisis del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 40% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 38% y 22% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Identificación de los públicos del programa Qali Warma, relacionado a la tabla N°10 fue de 4.18, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N°11

¿Considera que el contenido de los mensajes que realice el equipo de comunicaciones puede solucionar toda crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	28	56.00	56.00	140
4	De acuerdo	15	30.00	86.00	60
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	14.00	100.00	21
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.42

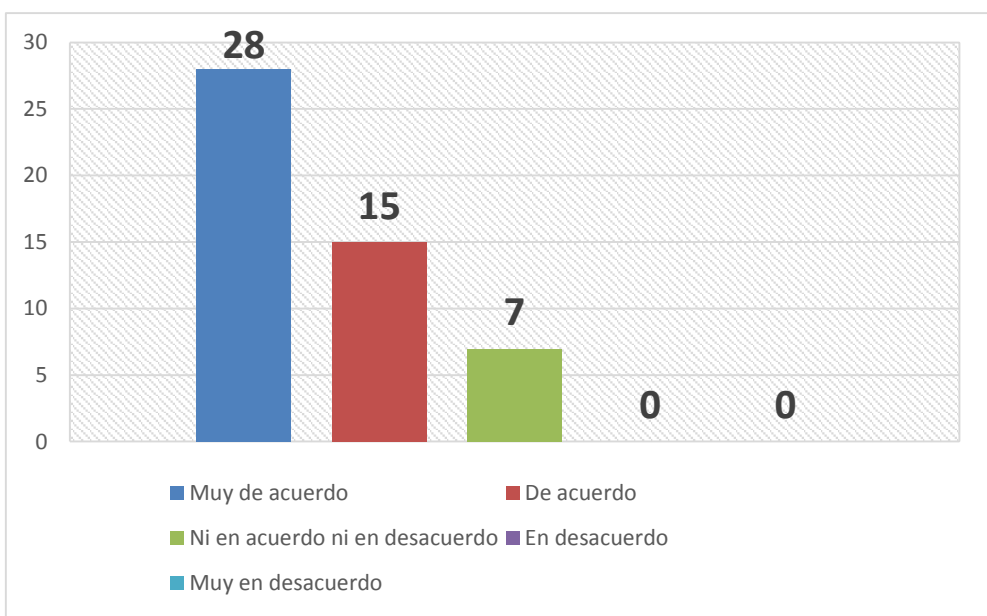


Figura 11 Apreciación de la Construcción del mensaje de la Crisis del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 56% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 30% y 14% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Construcción del mensaje del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°11 fue de 4.42, que representa el nivel **alto bueno**.

Resumen de Dimensiones de Indicadores

Plan de Comunicación en Crisis en la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

TABLA N° 12

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Investigación previa	4.32	Alto Bueno	86.40%
Identificación de los públicos	4.18	Medio Bueno	83.60%
Construcción del mensaje	4.42	Alto Bueno	88.40%
C PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	4.31	Alto Bueno	86.13%

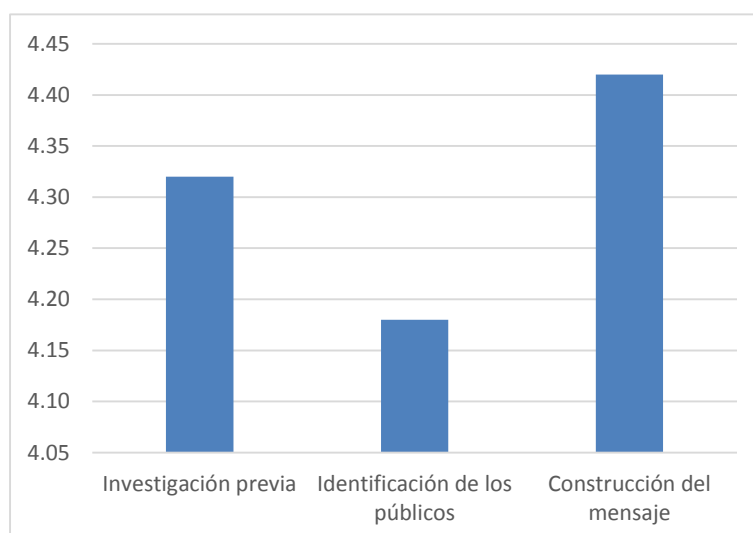


Figura 12 Apreciación del Plan de comunicación de crisis del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

La tabla N°12 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos indicadores de Plan de Comunicación en Crisis de la Comunicación de Crisis. El mayor valor es de 4.42 (alto bueno) que corresponde a Construcción del mensaje y el valor bajo de 4.18 (medio bueno) que corresponde a Identificación de los públicos.

En conclusión, el Promedio General de Plan de Comunicación en Crisis de la Comunicación de Crisis está determinado por el valor de X 4.31 alto bueno, con un valor porcentual de 86,13%.

TABLA N° 13

¿Considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma tenga una Filosofía Corporativa para cumplir sus objetivos de comunicación?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	28	56.00	56.00	140
4	De acuerdo	16	32.00	88.00	64
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	12.00	100.00	18
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.44

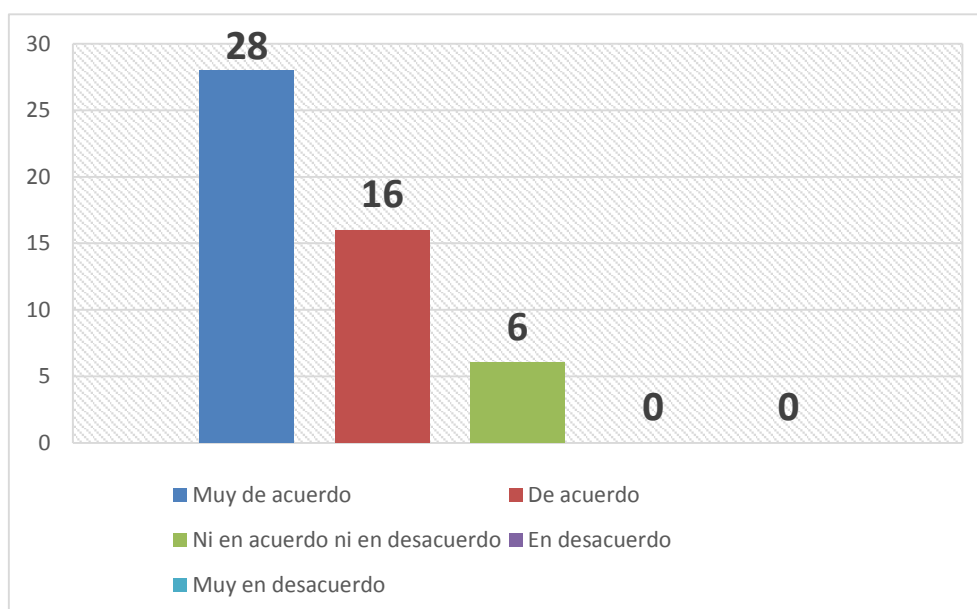


Figura 13 Apreciación de la Filosofía Corporativa del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 56% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 32% y 12% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Filosofía Corporativa del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°13 fue de 4.44, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N° 14

¿Cree usted que la Cultura Corporativa es importante para la formación de la imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	25	50.00	50.00	125
4	De acuerdo	19	38.00	88.00	76
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	12.00	100.00	18
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.38

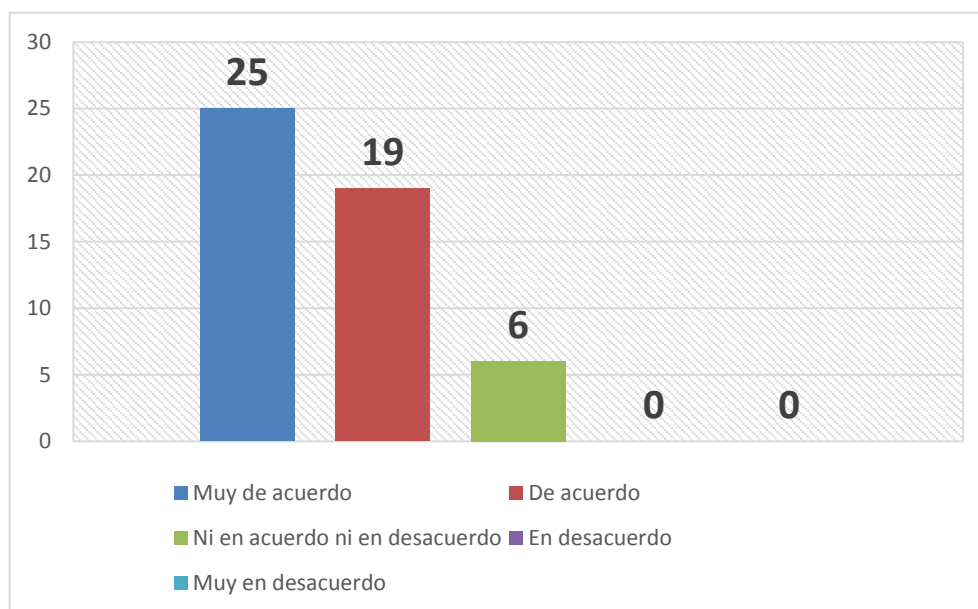


Figura 14 Apreciación de la Cultura Corporativa del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 50% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 38% y 12% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de la Cultura Corporativa del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°14 fue de 4.44, que representa el nivel **alto bueno**.

Resumen de Dimensiones de Indicadores

Identidad Corporativa en la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

TABLA N° 15

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

IDENTIDAD CORPORATIVA	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Filosofía Corporativa	4.44	Alto Bueno	88.80%
Cultura Corporativa	4.38	Alto Bueno	87.60%
A IDENTIDAD CORPORATIVA	4.41	Alto Bueno	88.20%

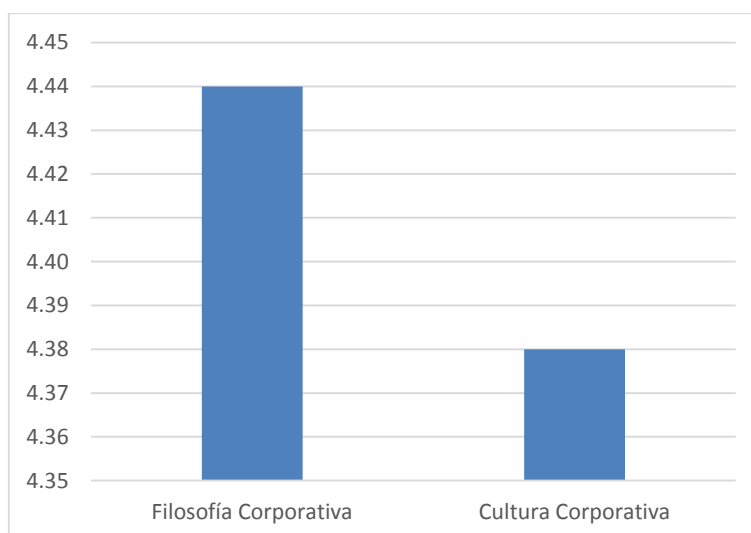


Figura 15 Apreciación de la Identidad Corporativa del programa Qali Warma.

Análisis descriptivo

En la tabla N° 15 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos indicadores de Identidad Corporativa de la Comunicación de Crisis. El mayor valor es de 4.44 (alto bueno) que corresponde a la Filosofía Corporativa y el valor bajo de 4.38 (alto bueno) que corresponde a Cultura Corporativa.

En conclusión, el Promedio General de Identidad Corporativa de la Comunicación de Crisis está determinado por el valor de X 4.41 alto bueno, con un valor porcentual de 86,20%

TABLA N° 16

¿Considera que todo origen de información influye en la formación de la Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	30	60.00	60.00	150
4	De acuerdo	14	28.00	88.00	56
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	12.00	100.00	18
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.48

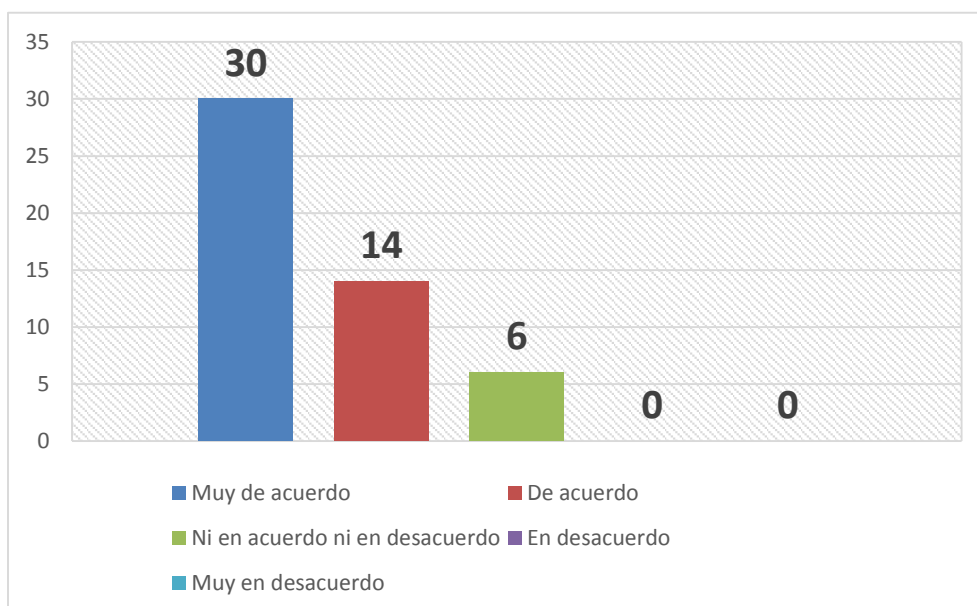


Figura 16 Apreciación del Origen de la Información del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 60% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 28% y 12% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación del Origen de la Información del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N° 16 fue de 4.48, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N° 17

¿Cree usted importante conocer qué canales utilizan los públicos para informarse sobre el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy de acuerdo	26	52.00	52.00	130
4	De acuerdo	19	38.00	90.00	76
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	10.00	100.00	15
2	En desacuerdo	0	-	100.00	0
1	Muy en desacuerdo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.42

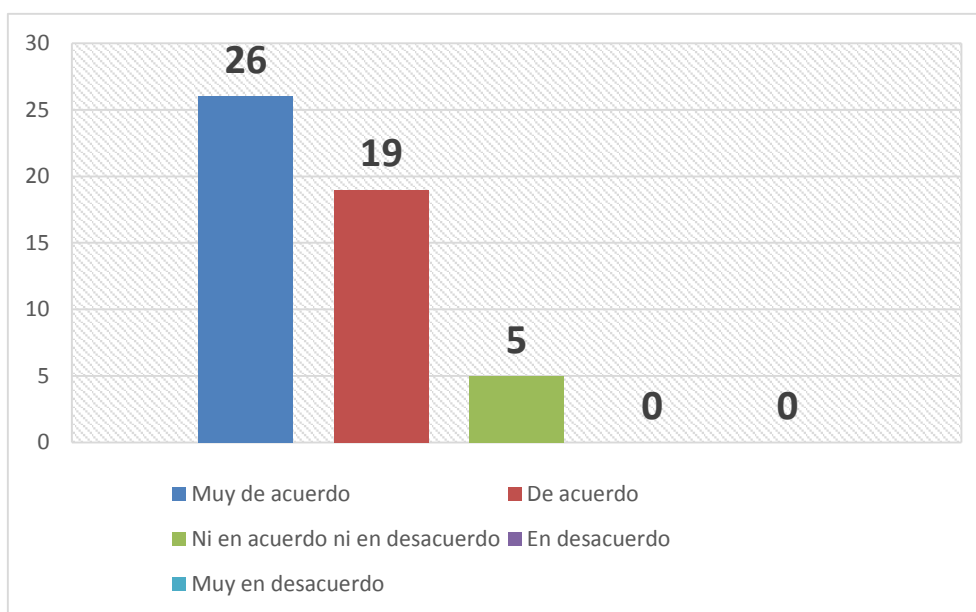


Figura 17 Apreciación de las Fuentes de la Información del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 52% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 38% y 10% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de las Fuentes de la Información del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N° 17 fue de 4.42, que representa el nivel **alto bueno**.

TABLA N° 18

¿Considera que una parte de la formación de la imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma es conocer cuáles son los procesos mentales del público objetivo?

ESCALA DE LIKERT	VALORACIONES	FRECUENCIA	PROMEDIO PONDERADO	PORCENTAJE ACUMULADO	PROMEDIO PONDERADO ÍNDICE
5	Muy bueno	34	68.00	68.00	170
4	Bueno	14	28.00	96.00	56
3	Regular	2	4.00	100.00	6
2	Deficiente	0	-	100.00	0
1	Malo	0	-	100.00	0
		50	100.00		4.64

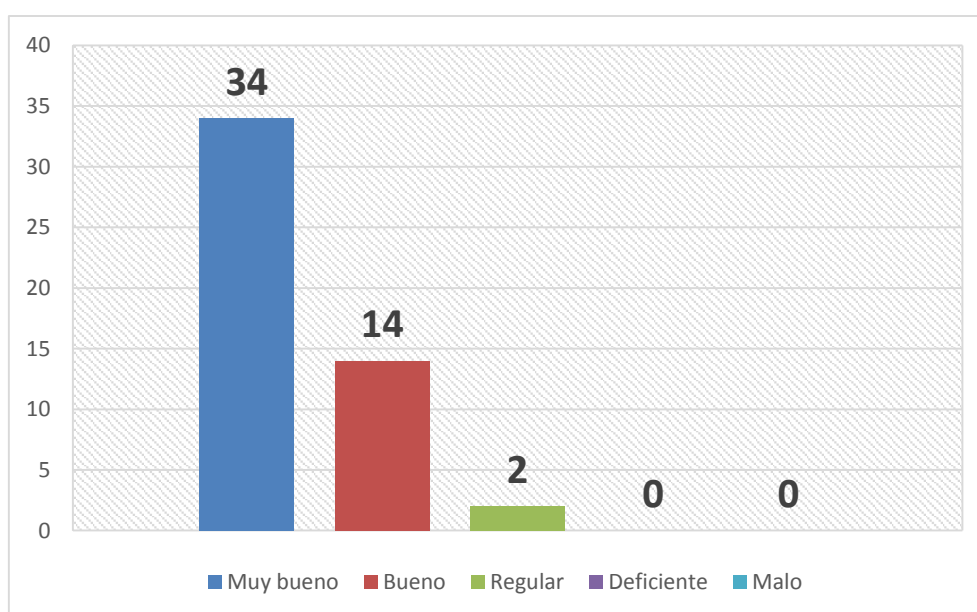


Figura 18 Apreciación del Procesamiento Interno del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

En la tabla de distribución de los promedios ponderados el mayor valor que se observa es el 68% que representa el nivel de escala en muy de acuerdo; los menores valores son 0% y 0% que representan en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente. Los valores intermedios, son 28% y 4% que representan el nivel de acuerdo y el nivel ni en acuerdo ni en desacuerdo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación del Procesamiento Interno del programa Qali Warma hacia sus públicos, relacionado a la tabla N°18 fue de 4.64, que representa el nivel **bajo muy bueno**.

Resumen de Dimensiones de Indicadores

Formación de la Imagen Institucional en la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

TABLA N° 19

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

FORMACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Origen de la Información	4.48	Alto Bueno	89.60%
Fuentes de la Información	4.42	Alto Bueno	88.40%
Procesamiento Interno	4.64	Bajo Excelente	92.80%
B FORMACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	4.51	Alto Bueno	90.27%

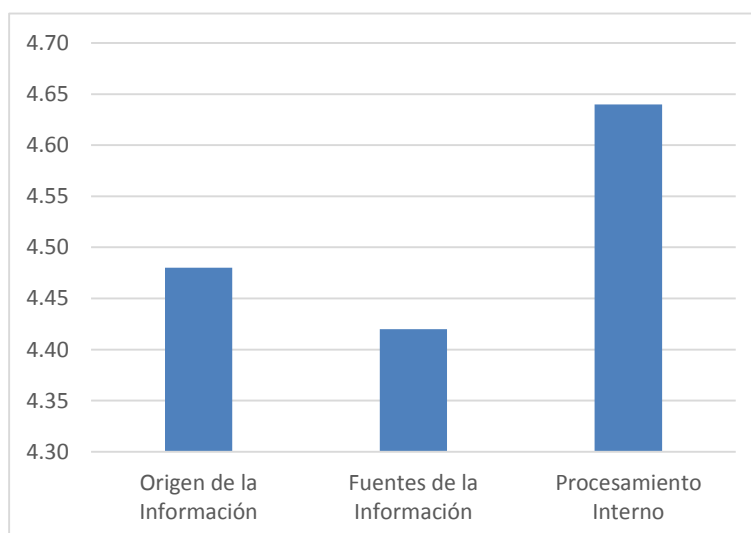


Figura 19 Apreciación de la Formación de la Imagen Institucional del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

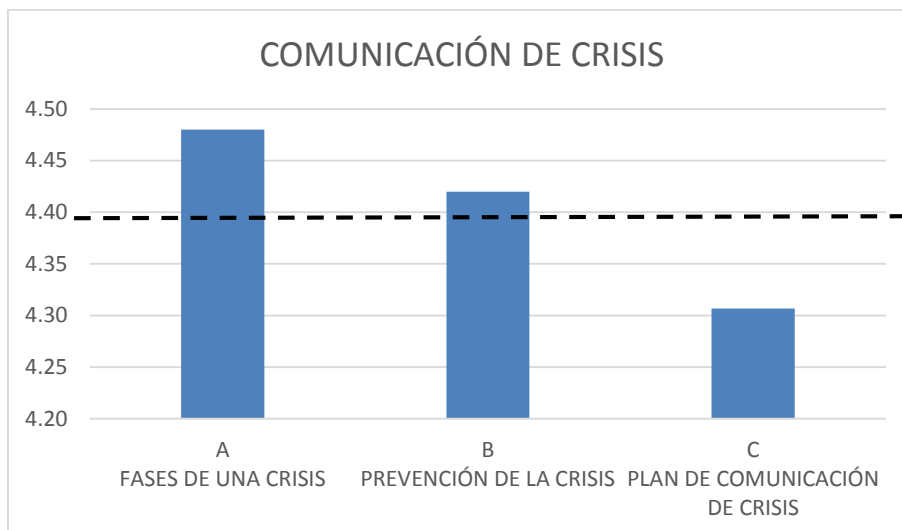
La tabla N°19 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos indicadores de Formación de la Imagen Institucional de la Comunicación de Crisis. El mayor valor es de 4.64 (bajo muy bueno) que corresponde a Procesamiento Interno y el valor bajo de 4.42 (alto bueno) que corresponde a Fuentes de la Información.

En conclusión, el Promedio General de Formación de la Imagen Institucional de la Comunicación de Crisis está determinado por el valor de X 4.51 alto bueno, con un valor porcentual de 90,27%.

Variable Comunicación de Crisis

TABLA N° 20

FASES DE UNA CRISIS	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Pre Crisis	4.50	Alto Bueno	90.00%
Crisis	4.48	Alto Bueno	89.60%
Post Crisis	4.46	Alto Bueno	89.20%
A FASES DE UNA CRISIS	4.48	Alto Bueno	89.60%
PREVENCIÓN DE LA CRISIS	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Preparación de la organización	4.48	Alto Bueno	89.60%
Preparación humana	4.44	Alto Bueno	88.80%
Preparación de los instrumentos de comunicación	4.34	Alto Bueno	86.80%
B PREVENCIÓN DE LA CRISIS	4.42	Alto Bueno	88.40%
PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Investigación previa	4.32	Alto Bueno	86.40%
Identificación de los públicos	4.18	Medio Bueno	83.60%
Construcción del mensaje	4.42	Alto Bueno	88.40%
C PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	4.31	Alto Bueno	86.13%
	4.40		88.04%



X= 4.40 / 88.04 %

Figura 20 Apreciación de la Comunicación de Crisis del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

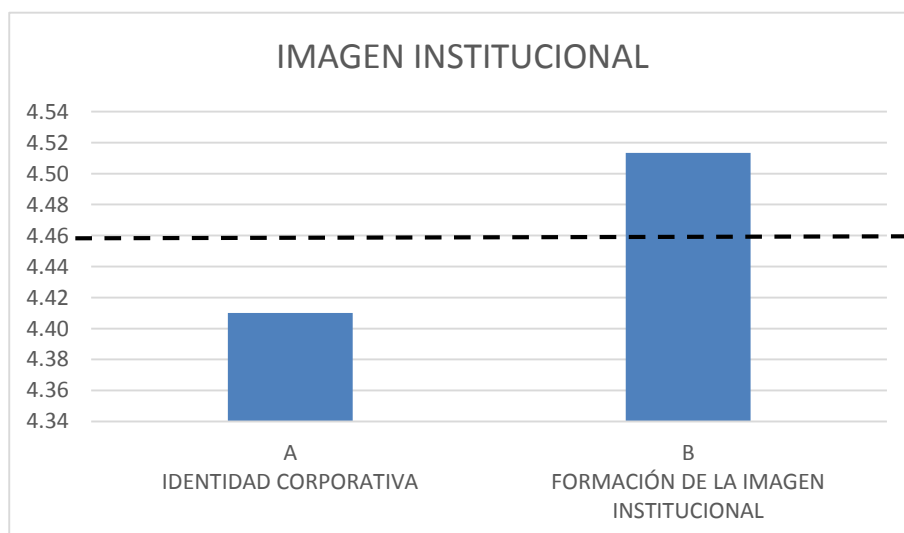
La tabla N° 20 muestra los resultados de la apreciación del nivel de Comunicación de Crisis después de la aplicación del cuestionario, el valor alto es de 4.48 nivel alto bueno, que corresponde al indicador “Fases de una Crisis”; el valor intermedio es 4.42, que pertenece al nivel alto bueno, correspondiente al indicador “Prevención de la Crisis”; y el valor bajo de 4.31, que pertenece al nivel alto bueno, corresponde al indicador “Plan de Comunicación de Crisis”.

En conclusión, el Promedio General del nivel de Comunicación de Crisis es de 4.40 alto bueno con un Porcentaje de 88.04%.

Variable Imagen Institucional

TABLA N° 21

IDENTIDAD CORPORATIVA	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Filosofía Corporativa	4.44	Alto Bueno	88.80%
Cultura Corporativa	4.38	Alto Bueno	87.60%
A IDENTIDAD CORPORATIVA	4.41	Alto Bueno	88.20%
FORMACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	PROMEDIO PONDERADO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Origen de la Información	4.48	Alto Bueno	89.60%
Fuentes de la Información	4.42	Alto Bueno	88.40%
Procesamiento Interno	4.64	Bajo Excelente	92.80%
B FORMACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	4.51	Alto Bueno	90.27%
	4.46		89.23%



X= 4.46 / 89.23 %

Figura 21 Apreciación de la Imagen Institucional del programa Qali Warma hacia sus públicos.

Análisis descriptivo

La tabla N° 21 muestra los resultados de la apreciación del nivel de Imagen Institucional después de la aplicación del cuestionario, el valor alto es de 4.51 nivel alto bueno, que corresponde al indicador “Formación de la Imagen Institucional” y el valor bajo de 4.41, que pertenece al nivel alto bueno, corresponde al indicador “Identidad Corporativa”.

En conclusión, el Promedio General del nivel de la Imagen Institucional es de 4.46 alto bueno con un Porcentaje de 89.23%

CAPITULO V DISCUSIÓN

Hipótesis General:

La Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma se relaciona significativamente con la Imagen Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Según los resultados obtenidos a través de la investigación, el 52% (muy de acuerdo) de los colaboradores de Qali Warma concuerdan que la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma sí se relaciona significativamente con la Imagen Institucional, de igual manera un 40% manifiestan que están de acuerdo y un 8% que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mostrándonos que en su totalidad los colaboradores están de acuerdo. Tal vez se puede deber a que, si contamos con un área de Comunicación de Crisis conformada por un equipo de profesionales capaces de analizar situaciones y plantear medidas preventivas, lograremos notificar problemas a futuro que afecten directamente con la Imagen del Programa o de la misma institución, en este caso del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Como menciona Capriotti (2013):

Si la persona logra confirmar satisfactoriamente la imagen inicial con la información adicional obtenida, y ello es suficiente para solventar la situación, el sujeto no procesará más información utilizada, a la vez que tendrá a su disposición un conjunto de cogniciones, afectos y tendencias de conducta basadas en dicha imagen. (p.124)

Es decir, si desde un comienzo utilizamos herramientas y/o estrategias de comunicación capaces de informar de manera óptima hacia los públicos afectados, facilitará la incorporación de nuevos atributos que antes no se habían tomado en cuenta para lograr a un mejor conocimiento sobre lo acontecido. Además, si en otro caso, el público ya ha tenido una percepción negativa sobre el Programa Qali Warma, gracias al área de Comunicaciones se buscará que logre generarse una nueva imagen, sustituyendo la primera o que

tenga una imagen más completa, es decir, complementando mayores atributos sobre esta.

Los resultados arrojados, nos demuestran la importancia de entender que si se deslinda la Comunicación de Crisis con la Imagen Institucional no logrará que el Programa avance y crezca como Políticas Públicas que el Estado desarrolla.

Al respecto, el autor Larrea (2003) manifiesta que:

Es aquí donde juega un rol fundamental la comunicación institucional, como herramienta necesaria a los fines de hacer frente a las denuncias que se presenten a los peligros que acosan a la buena figura de la institución y, a su vez, para tener control de las informaciones que se transmiten (tanto por fuera como por dentro de la empresa) y llegan al público. (p.5)

Hipótesis Específicas:

Hipótesis específica 1. La Comunicación de Crisis con las Fases de una Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional.

El 62% de colaboradores están muy de acuerdo que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma debe saber Identificar posibles conflictos potenciales; investigar, analizar y actuar a tiempo para evitar una situación de crisis. Asimismo, podemos observar que un 26% están de acuerdo y un 12% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que quiere decir que en su totalidad están de acuerdo. Por ende, podemos decir que la Comunicación de Crisis con las Fases de una Crisis sí se relaciona significativamente en la Imagen Institucional.

El autor González (1998), afirma que las fases de una crisis:

(...) nos permite prever y conocer por anticipado qué tipo de efectos podemos esperar en cada una de las etapas o fases por las que probablemente atravesará la crisis en su evolución, de manera que se pueden adoptar medidas de actuación apropiadas a cada una de ellas.

(...) el hombre puede ejercer cierto control sobre el ciclo de vida de la crisis. (p.51)

Saber las fases por la que toda crisis atraviesa en el Programa Qali Warma, nos hace reconocer cuál debe ser nuestro actuar de manera ordenada, es decir, qué información brindaremos a nuestros públicos conforme va pasando la crisis. Además, debemos tener en cuenta que la comunicación desde la organización, se origina la información de forma controlable es decir manejamos lo que queremos comunicar, elegimos nuestros mensajes para el beneficio de nuestra imagen a comparación del otro tipo de información que recibe afuera nuestro público y que no lo podemos controlar.

Hipótesis específica 2. La Comunicación de Crisis con la Prevención de la Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional.

Un 56% de colaboradores del Programa Qali Warma manifiestan que es necesario contar con un manual de crisis como parte de la prevención y preparación de la organización, otro 36% están de acuerdo y un porcentaje menor de 8% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos da a conocer que en su totalidad están de acuerdo.

El autor Losada (2010), menciona que:

No debemos olvidar que los públicos son parte responsable, directa o indirecta, de la resolución del conflicto y, por lo tanto, de la atenuación o, incluso del cierre de la crisis. Por todo ello, sería una prioridad conocer quiénes son nuestros públicos, dónde se encuentran, qué piensan y cómo llegar hasta ellos. (p.59)

De tal manera, parte de la preparación de la organización es conocer bien a sus públicos, siendo pilares básicos dentro de una organización es necesario saber qué cosas les motivan para que así, logremos conocer los posibles conflictos potenciales que pueden ser situaciones muy críticas, llegando a afectarlos. Por ejemplo, hacer simulacros de crisis, como parte de la prevención, nos dará a conocer qué instrumentos de comunicación se debe

utilizar estratégicamente; y estos serán para los públicos fuentes/canales de información de mucha influencia para generar una Imagen Institucional.

Hipótesis específica 3. La Comunicación de Crisis con el Plan de Comunicación de Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional.

Hemos tenido mayor porcentaje (56%) de colaboradores que declaran la importancia de contar con un Plan de Comunicación de Crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, debido a que cumplirá un rol importante en esta fase predominante para la institución, asimismo un 36% opinan que están de acuerdo y solo un 8% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mostrándonos que en su totalidad son respuestas a favor. De aquí en adelante, se pondrá en partida elementos de comunicación tanto interno como externo para salvaguardar su imagen como programa del Estado.

Tal cual menciona el autor Lino (2001):

El objetivo del Plan de Comunicación de Crisis es recuperar la normalidad de las operaciones propias del negocio en el más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades (el mismo objetivo del Plan de Gestión de Crisis), resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la empresa. (p.78)

Asimismo, mencionan los colaboradores, que parte de todo Plan de Comunicación de Crisis, busca también analizar si la estructuración de la Identidad del Programa está alineada con los objetivos que persiguen la institución; es decir, desde su personalidad, el quiénes son como grupo, qué hacen y cómo lograrán hacerlo, son puntos esenciales para el entendimiento de toda la Institución.

Como explica Scheinsohn (1998), “si nosotros no logramos entender la cultura corporativa, resultará sumamente difícil que comprendamos la organización, por ello es que consideramos a la cultura corporativa como pertinente a la gestión de la imagen y la comunicación corporativa.” (p.32)

CONCLUSIONES

- a) Los resultados arrojados, nos demuestran la importancia de entender que si se deslinda la Comunicación de Crisis con la Imagen Institucional no logrará que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma avance y crezca como Políticas Públicas que el Estado desarrolla.

- b) Las fases de crisis son necesarias para prever y conocer con antelación los problemas que pueden surgir en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y, además, para saber qué acciones estratégicas tomar durante y después de darse una crisis.

- c) Una organización preparada, que cuenta con un grupo de expertos, manejan información de sus públicos objetivos y saben utilizar adecuados instrumentos de comunicación, influirá significativamente en la perspectiva y aceptación que tiene el público acerca del programa.

- d) El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma analiza constantemente los Planes de Comunicación de Crisis para resolver de manera acertada los problemas de crisis que afectan a su Imagen Institucional.

RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación nos permiten presentar las siguientes recomendaciones que contribuirán en el desarrollo de la Comunicación de Crisis y la Imagen Institucional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

- a) Se recomienda, en primera instancia, contar con un área de Comunicación de Crisis conformada por un equipo de profesionales capaces de analizar situaciones y plantear medidas preventivas, que comuniquen problemas a futuro que afectan directamente con la Imagen del programa.
- b) Establecer una auditoría de crisis, que permita monitorear y analizar cómo se está reflejando el programa en diferentes medios de comunicación y en redes sociales, para conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y detectar posibles crisis potenciales.
- c) Implementar un programa de prevención, como simulacros de crisis, para poder prever posibles riesgos susceptibles de convertirse en una crisis y que puedan evitarse en un futuro. Además, nos dará a conocer qué instrumentos de comunicación se debe utilizar estratégicamente.
- d) Se sugiere que cada Plan de Comunicación de crisis que realice el programa, se debe profundizar en la investigación y se implementen indicadores para medir los resultados, de tal manera que la percepción de la Imagen Institucional negativa cambie progresivamente.

FUENTES DE INFORMACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Albaladejo, T. (2005) Retórica, comunicación, interdiscursividad. España – Madrid. Revista de Investigación Lingüística. Vol. VIII.

Albrecht, S. (1996) Crisis management for corporate self-defense. New York, Amazon.

Aparecida, M. y França, F. (2012) Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones. Perú – Lima. Editorial: Fondo Editorial.

Argüelo, J. (2005) Identidad e imagen corporativa. Editorial: El Cid editor

Bernaola, K. (2014) “Influencia de la Estrategia de Comunicación de la Campaña de humanización de EsSalud en la mejora de su Imagen Corporativa frente a su público externo”, Lima, Perú. Tesis Licenciatura.

Caprotti, P. (2013) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. España – Málaga. Editorial: Ariel

Cervera, A. L. (2004) Comunicación total. España – Madrid. Editorial: Esic Editorial

Com, S., Ackerman, S., & Morel, M.P. (2011) Introducción a la comunicación. Buenos Aires, AR: Ediciones del Aula Taller.

Costa, J. (2004) Comunicación de crisis y crisis de comunicación. Dircom online. Bolivia – La Paz. Editorial: Design

Enrique, A. (2007) La comunicación empresarial en situaciones de crisis. España – Barcelona. Tesis Doctoral.

- Fita, J. (1999) Comunicación en Programas en Crisis. España – Barcelona. Editorial: Ediciones Gestión 2000.
- Garay, J.L. (2014) Relación entre la Publicación Institucional Electrónica como herramienta de Relaciones Públicas y la Imagen Institucional del Ministerio de Cultura a través de la publicación electrónica la Gaceta Cultural, distrito de San Borja, año 2014. Universidad de San Martín de Porres - Lima, Perú. Tesis Maestría
- García, F. (1993). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid - España: Alianza Universidad.
- González, A. (1998) Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. España – Barcelona. Editorial: Bosh Casa.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGrawhill Interamericana
- Ind, N. (1992) La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. España – Madrid. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Jiménez, A. I., y Rodríguez, I. (2007) Comunicación e imagen corporativa. Capítulo IV. La planificación estratégica de la imagen. El papel de la comunicación corporativa. España – Barcelona. Editorial: UOC.
- Larrea, J. (2003). Entre la espada y la pared. Profesionales para un futuro globalizado. España – Navarra. Editorial: Eunate.
- León, E. (2013) Comunicación en Crisis Corporativa y Percepción del Público Externo. Estudio de caso – tiendas por departamento Ripley S.A., Universidad de San Martín de Porres - Lima, Perú. Título Licenciatura.

- Lino, L. (2001) Plan de Comunicaciones de Crisis para Noranda Chile. Facultad de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona. España – Barcelona. Tesis Maestría.
- Losada, J.C. (2010) Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas. España – Barcelona. Editorial: UOC.
- Magnani, E. (2008). Historia de la Comunicación. Argentina – Buenos Aires. Editorial: Capital Intelectual
- Mazo, J. M (1994). Estructura de la comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de relaciones públicas. Ariel: Barcelona.
- Noguero (1990) Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: Perspectiva histórica, teórica y jurídica. España – Barcelona. Tesis Doctoral.
- Ojeda, M. A. & Grandío, M. M. (2012) Estrategias de comunicación en redes sociales: usuarios, aplicaciones y contenidos. España – Barcelona. Editorial: Gedisa.
- Piazzo, V. (2012) Crisis en la web 2.0: Gestión de la Comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online. Universidad Autónoma de Barcelona – Barcelona, España. Tesis Doctoral.
- Pintado, T. y Sanchez, J. (2013) Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial. España – Madrid. Editorial: ESIC EDITORIAL.
- Piñuel, J.L (1997) Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis.
- Ruiz, J. (1998) Cómo Elaborar un Proyecto de Investigación Social. Bilbao. Universidad de Deusto.

- Sánchez, M. L. (2006) Estructura del plan de crisis. España – Madrid. Editorial: Red Ámbitos.
- Scheinsohn, D. (1998) Dinámica de la Comunicación y la imagen corporativa. Argentina. Editorial: Fundación OSDE.
- Silva, G. (2013). Y ahora... ¿qué hacemos?: cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas. Chile - Santiago de Chile, Editorial: RIL editores.
- Sainz, J. M. (2004) La misión hoy más necesaria que nunca. España - Madrid. Editorial: Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Spang, K. (2005). Persuasión fundamentos de retórica. España – Navarra. Editorial: Ediciones Universidad de Navarra.
- Stein, J. L. (2004) “Democracia y medios de comunicación”. Editorial: Instituto de Investigaciones Jurídicas – Universidad Nacional Autónoma de México.
- Stella, H. (2009) Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Comunicación en crisis. Universidad de Palermo – Buenos Aires.
- Thous, M.C. (2011) El portavoz corporativo, un emisor mediático. Universidad Complutense de Madrid - Madrid, España.
- Valls, M. (2016) Las redes sociales: herramienta de gestión empresarial. Argentina – Buenos Aires. Editorial: Ugerman Editor.
- Zúñiga, S. (2012) la tesis titulada “Comunicación Estratégica y Gestión de Crisis. Estudio de caso: Peruvian Airlines agosto 2011-junio 2012”, para optar el grado de Licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres - Lima, Perú.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Becerra, G. (2008) Imagen Corporativa. Recuperado de:
<https://gasparbecerra.files.wordpress.com/2008/11/imagen-corporativa2.pdf>

Castro, C. (2008) Concepto de Crisis. Madrid: Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad Interior (IUISI). Recuperado de:
http://www.iuisi.es/15_boletines/15_2008/concepto_de_crisis.pdf

Enrique, A. (2007) La Comunicación Empresarial en situaciones de crisis. Universidad Autónoma de Barcelona Europea Miguel de Cervantes – Barcelona, España. Recuperado en:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>
http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf

Colegio de Relacionistas Públicos (1990) Estatutos del Colegio de Relacionistas Públicos. Recuperado de:
<http://www.colegioprpperu.org/leyes.htm>

Leal, V. (2013, 20 de setiembre) La Comunicación de Crisis. Blog UDLAP. Recuperado el 16 de julio del 2017, en
<http://blog.udlap.mx/blog/2013/09/la-comunicacion-de-crisis/>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Recuperado de:
<http://www.midis.gob.pe/index.php/es/nuestra-institucion/sobre-midis/quienes-somos>

Página Web del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Recuperado de: <http://www.qaliwarma.gob.pe/>

Página Web diario El Comercio. Recuperado de:
<http://elcomercio.pe/peru/pais/qali-warma-vez-mas-otros-casos-intoxicaciones-ninos-noticia-1767399>

Poder Legislativo (1993) Constitución Política del Perú. Recuperado de:
<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

Protocolo de Gestión de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Recuperado de: <http://ftpqw.qw.gob.pe/RD2014/5744-2014-MIDIS-PNAEQW.pdf>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: NIVEL DE RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS DEL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA Y LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL.

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÒTESIS	VARIABLES	METODOLOGÌA
<p>GENERAL: ¿Cuál es el nivel de relación de la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y la Imagen Institucional – MIDIS?</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con las Fases de una Crisis y la Imagen Institucional? • ¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con la Prevención de la Crisis y la Imagen Institucional? 	<p>GENERAL: Establecer la relación de la Comunicación de Crisis y la Imagen Institucional.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con las Fases de una Crisis y la Imagen Institucional. • Establecer la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con la Prevención de la Crisis y la Imagen Institucional. • Establecer la relación que existe 	<p>ANTECEDENTES A nivel Internacional: Enrique (2007) La Comunicación Empresarial en situaciones de crisis. Universidad Autónoma de Barcelona Europea Miguel de Cervantes – Barcelona, España</p> <p>Piazzo (2012) Crisis en la web 2.0: Gestión de la Comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online. Universidad Autónoma de Barcelona – Barcelona, España.</p> <p>A nivel Nacional: Garay (2014) Relación entre la Publicación Institucional Electrónica como herramienta de Relaciones Públicas y la Imagen Institucional del Ministerio de Cultura a través de la publicación electrónica la Gaceta Cultural. Universidad de San Martín de Porres</p> <p>Bernaola (2014) Influencia de la Estrategia de Comunicación de la</p>	<p>GENERAL El nivel de relación de la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma se relaciona significativamente con la Imagen Institucional – MIDIS</p> <p>ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Comunicación de Crisis las Fases de una Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional. • La Comunicación de Crisis con la Prevención de la Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional. 	<p>COMUNICACIÓN DE CRISIS Dimensiones 1 Fases de una crisis Indicadores 1 Pre crisis Crisis Post crisis</p> <p>Dimensiones 2 Prevención de la crisis Indicadores 2 Preparación de la organización Preparación humana Preparación de los Instrumentos de comunicación</p> <p>Dimensiones 3 Plan de Comunicación de crisis Indicadores 3 Investigación previa Identificación de los públicos Construcción del mensaje</p>	<p>NIVEL: Básica. No experimental</p> <p>TIPO: Correlacional de corte transversal</p> <p>ENFOQUE: Cuan- cualitativo</p> <p>METODO: Inductivo – deductivo</p> <p>POBLACIÓN: 300 trabajadores profesionales del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en la Región de Lima.</p> <p>MUESTRA: 50 trabajadores profesionales del área de</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación de Crisis con el Plan de Comunicación de Crisis y la Imagen Institucional? 	<p>entre la Comunicación de Crisis con el Plan de Comunicación de Crisis y la Imagen Institucional.</p>	<p>Campaña de humanización de EsSalud en la mejora de su Imagen Corporativa frente a su público externo. Universidad de San Martín de Porres.</p> <p>Definiciones de términos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Servicios • Clima laboral • Comportamiento Organizacional • Comunicación Corporativa • Comunicación en Crisis • Comunicación Estratégica • Comunicación Interna • Comunicación Política • Crisis de Imagen • Desarrollo Comunitario • Estrategias de Comunicación • Herramientas de Comunicación • Imagen Institucional • Interacción Interpersonal • Liderazgo transformacional • Lobby Social • Modelo Comunicacional • Planificación de Medios • Relaciones Públicas 2.0 • Relaciones Públicas Financieras • Reputación Corporativa • Responsabilidad Social 	<ul style="list-style-type: none"> • La Comunicación de Crisis con el Plan de Comunicación de Crisis se relaciona significativamente con la Imagen Institucional. 	<p>IMAGEN INSTITUCIONAL</p> <p><u>Dimensiones 1</u> Identidad Corporativa <u>Indicadores 1</u> Filosofía Corporativa Cultura Corporativa</p> <p><u>Dimensiones 2</u> Formación de la Imagen <u>Indicadores 1</u> Origen de la información Fuentes de la información Procesamiento interno</p>	<p>Comunicaciones e Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en la Región de Lima.</p> <p>TÉCNICA DE INSTRUMENTO: Encuesta</p>
--	---	--	--	---	---

MODELO DE ENCUESTA

A continuación, encontrará una lista de expresiones que pretende medir el nivel de relación de la Comunicación de Crisis en el Programa de Alimentación Escolar Qali Warma en la Imagen Institucional – Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Por favor, lea con atención y cuidado cada expresión y marque con una equis (X) en la alternativa que mejor se adecue a su criterio.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

REACTIVOS			VALORACIÓN					
N°			5	4	3	2	1	
Pre Crisis								
1	C O M U N I C A C I O N D E C R I S I S	¿Considera que en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma debe saber identificar posibles conflictos potenciales?						
Crisis								
2		¿Cree usted que es necesario contar con un Plan de Comunicación de Crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?						
Post crisis								
3		¿Cree usted la importancia de realizar una retroalimentación para saber si las vías de comunicación tomadas por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma han sido las indicadas?						
Preparación de la organización								
4	¿Considera que es importante contar con un Manual de Crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?							
Preparación Humana								
5	¿Considera que es necesario contar con un comité de comunicación de crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?							
Preparación de los Instrumentos de Comunicación								
6	¿Considera necesario hacer simulacros de crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para saber qué instrumentos de comunicación se debe utilizar estratégicamente?							

		Investigación Previa					
7		En situaciones de crisis ¿Cree usted necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma realice una investigación antes de plantear acciones de comunicación?					
		Identificación de los Públicos					
8		¿Considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma realice una identificación selectiva de los públicos objetivos que podrían ser afectados por una crisis?					
		Construcción del Mensaje					
9		¿Considera que el contenido de los mensajes que realice el equipo de comunicaciones puede solucionar toda crisis en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?					
		Filosofía Corporativa					
10	I M A G E N I N S T I T U C I O N A L	¿Considera necesario que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma tenga una Filosofía Corporativa para cumplir sus objetivos de comunicación?					
		Cultura Corporativa					
11		¿Cree usted que la Cultura Corporativa es importante para la formación de la imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?					
		Origen de la Información					
12		¿Considera que todo origen de información influye en la formación de la Imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?					
		Fuentes de la Información					
13		¿Cree usted importante conocer qué canales utilizan los públicos para informarse sobre el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?					
		Procesamiento Interno					
14		¿Considera que una parte de la formación de la imagen del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma es conocer cuáles son los procesos mentales del público objetivo?					

CARTAS DE ESPECIALISTAS

1. Licenciado Omar Tuesta Alvarado

SOLICITO: Validación de Instrumento de Investigación.

Doctor o Magíster: **Licenciado Omar Tuesta Alvarado**

Yo, Maylee Díaz Cachique, candidato a Licenciada en Relaciones Públicas de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: **Nivel de relación de la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en la Imagen Institucional – MIDIS.**

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:


1. Matriz de consistencia.
2. Operacionalización de las variables.
3. Cuestionarios.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 19 de setiembre de 2017


Lic. Omar Tuesta
Alvarado


Maylee Díaz Cachique

2. Magister Patricia Bobadilla Terán

SOLICITO: Validación de Instrumento de Investigación.

Doctor o Magíster: **Magister Patricia Bobadilla Terán**

Yo, Maylee Díaz Cachique, candidato a Licenciada en Relaciones Públicas de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: **Nivel de relación de la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en la Imagen Institucional – MIDIS.**

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Matriz de consistencia.
2. Operacionalización de las variables.
3. Cuestionarios.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 19 de setiembre de 2017



Maylee Díaz Cachique



USMP FACULTAD DE
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SAN MARTÍN DE PORRES TURISMO Y PSICOLOGÍA

Mg. Patricia Bobadilla Terán
Responsable del Área de Relaciones Públicas
Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

3. Magister Paulo Grijalva Purizaga

SOLICITO: Validación de Instrumento de Investigación.

Doctor o Magíster: **Magister Paulo Grijalva Purizaga**

Yo, Maylee Díaz Cachique, candidato a Licenciada en Relaciones Públicas de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: **Nivel de relación de la Comunicación de Crisis del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en la Imagen Institucional – MIDIS.**


Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

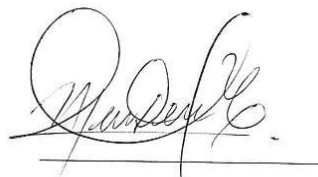
1. Matriz de consistencia.
2. Operacionalización de las variables.
3. Cuestionarios.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 19 de setiembre de 2017


Mag. Paulo Grijalva
Purizaga


Maylee Díaz Cachique