

---

## **BASES TEÓRICO - METODOLÓGICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.UNIVERSIDAD DE MATANZAS.**

### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THE CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT MODEL. UNIVERSITY OF MATANZAS.**

**Autores:** MSc.Ángel Danley Rodríguez Martínez ([angel.martinez@umcc.cu](mailto:angel.martinez@umcc.cu)) Jefe de la carrera de Comunicación Social ,Universidad de Matanzas, Cuba.

ATD. María Fernanda Rodríguez Esclarazán (Estudiante de la carrera Comunicación Social). Universidad de Matanzas, Cuba  
([maria.esclarazan@umcc.cu](mailto:maria.esclarazan@umcc.cu))

#### **Resumen**

La presente investigación tiene como propósito sentar las concepciones teóricas y metodológicas sobre las comunicaciones de crisis analizadas y planificadas desde el contexto actual de la Universidad de Matanzas (en este caso realizar un Estudio de bases teórico- metodológicas para un Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis en la Universidad de Matanzas que sirva de referente y punto de partida para en el futuro proponer un Manual de Gestión de Crisis para la UM). Se asumió una perspectiva metodológica cualitativa, ya que el máximo interés consistió en una explicación e interpretación más plena de los hechos. El método fundamental que rigió la investigación fue la Revisión bibliográfica documental propiciando una revisión profunda y minuciosa de documentos y fuentes de información documentales que tributaron directamente al desarrollo teórico -metodológico de la misma, así como a la comprensión del objeto de estudio y el cumplimiento del objetivo general y específicos de la presente investigación.

**Palabras claves:** Gestión de Comunicación de Crisis, bases teórico-metodológicas.

#### **Abstract**

The purpose of this research is to establish the theoretical and methodological conceptions on crisis communications analyzed and planned from the current context of the University of Matanzas (in this case, carry out a Study of theoretical-methodological bases for a Crisis Communication Management Model at the University of Matanzas that serves as a reference and starting point to propose a Crisis Management Manual for the UM in the future). A qualitative methodological perspective was assumed, since the maximum interest consisted in a fuller explanation and interpretation of the facts. The fundamental method that governed the research was the documentary bibliographic review, promoting a deep and meticulous review of documents and sources of documentary information that contributed directly to the theoretical-methodological development of the same, as well as to the understanding of the object of study and compliance with the general and specific objective of this research.

**Keywords:** Crisis Communication Management, theoretical-methodological bases.

#### **INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual, desde las nuevas tendencias organizacionales, la comunicación ha logrado erigirse en un valor estratégico, cuya gestión contribuye al desarrollo organizacional. Gestionar la comunicación se ha convertido en una necesidad en las organizaciones y sus procedimientos han ganado en profesionalización y complejidad. La comunicación de crisis, sea antes, durante o

después de los sucesos, es uno de las facetas más auténticas de la gestión de la comunicación corporativa, precisamente porque impacta de manera radical a la organización como un todo y a su imagen, y por tanto las respuestas comunicativas (planes, programas, estrategias, manuales, acciones, etc.) deben ser igualmente integrales. Ante un suceso negativo repentino, que interfiere con el desempeño de la organización, amenaza la imagen y la reputación, y afecta a los stakeholders, se requiere de la gestión de la comunicación, ya sea desde los esfuerzos planificados para solventar dichas eventualidades hasta la capacidad para reaccionar efectivamente.

Se hace difícil afrontar una situación en la que todo parece haberse puesto en contra, así que la preparación previa es esencial y saber cómo afrontarla cuando se está produciendo es la clave para poder salir airoso, o para, en el peor de los casos, poder minimizar los efectos negativos de una situación de estas características.

La Universidad se expone también en su quehacer diario a diferentes tipos de crisis originadas por agentes internos o externos a su estructura. Como entidades educativas e investigadoras de referencia, los sucesos vinculados a la comunidad universitaria adquieren un notable eco en los medios de comunicación y logran trascender a la opinión pública. Sus públicos de interés se mueven habitualmente, además, en un entorno digital que puede favorecer una rápida e imprevisible propagación de las crisis.

Desde la academia cubana, la Comunicación de Crisis no ha sido un tema recurrente o privilegiado dentro del ámbito de la Comunicación Institucional. Al realizar una búsqueda sobre el tema en nuestro país, nos percatamos de que no existe suficiente material que aborde el papel que juega la Gestión de Comunicación en las situaciones de crisis. Al indagar en el marco normativo nacional, nos volcamos en el análisis de la Resolución No. 60 "Normas del Sistema de Control Interno", del 1ro de agosto del 2011, emitida por la Contraloría General de la República, la cual establece un modelo de gestión de los riesgos y su prevención, y contempla como uno de sus componentes a la comunicación. Hoy en el marco de la aprobación del nuevo proyecto de Ley de Comunicación Social en Cuba, el tema cobra alta notoriedad ya que es uno de los tantos aspectos novedosos que muestra esta futura ley y está llamado a cobrar fuerza dentro del escenario empresarial estatal y privado de Cuba.

Hoy nuestro país atraviesa por una situación difícil, las campañas mediáticas de desestabilización siempre han estado presentes pero en este siglo adquieren gran magnitud debido a los avances tecnológicos y al gran impacto de las redes sociales en la población y específicamente las universidades constituyen el escenario idóneo para esto, pues los jóvenes universitarios pueden convertirse fácilmente en líderes de opinión, así mismo una crisis dentro de estas instalaciones pueden expandirse fácilmente degradando su imagen. Es primordial que las universidades sean capaces de prevenir dichos sucesos, específicamente esta investigación va dirigida al estudio de la Comunicación de Crisis en la Universidad de Matanzas, donde no se ha suscitado ningún estudio relacionados con el tema.

El objetivo de esta investigación es precisamente: determinar las bases teórico - metodológicas de un Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para la Universidad de Matanzas.

Básicamente este tema provoca reflexiones e incita también al perfeccionamiento empresarial de la Universidad de Matanzas. Este tema no cuenta con referencias de estudios similares dentro del sistema de educación superior cubano y no ha sido

suficientemente abordado dentro del campo académico y práctico de la Comunicación Institucional en Cuba.

El contenido de la propuesta y la investigación en general podrán ser utilizados por otras investigaciones sobre el tema en pre y posgrado, así como para reforzar los programas de estudio en ambas modalidades de la carrera de Comunicación Social.

## **DESARROLLO**

### **CONCEPCIONES TEÓRICAS**

#### **Riesgos y Crisis Organizacional**

##### Definición de Riesgo

Por desenvolverse en entornos inestables y cambiantes, las organizaciones siempre están expuestas a situaciones que pueden afectar sus operaciones y reputación. En este sentido se considera pueden estar sometidas a situaciones de riesgo, es decir, situaciones “latentes, a largo plazo o irreversibles” (Pulgar, 1999,) que pueden generar una crisis si no se toman las previsiones del caso. A propósito, la autora señala: la sensación de riesgo se incrementa cuando existe menos control sobre los factores potencialmente peligrosos. Por consiguiente, la primera medida es promover una investigación con el fin de identificar situaciones de riesgo, estudiar los factores que generan, comprender las actitudes internas y externas frente a un sujeto u objeto que representa un riesgo, medir la sensibilidad general hacia el riesgo y establecer un adecuado flujo de comunicación evaluando la credibilidad del mensaje y de la fuente. Todo lo cual incluye la estimación del alcance del riesgo, el cálculo de las probabilidades y el asentamiento de pautas de gestión tendentes a limitarlo, reducirlo o minimizarlo.

En este sentido, se entiende por un riesgo aquellas situaciones latentes que pueden detonar en crisis de forma inesperada, si no se toman las acciones necesarias para disminuir su probabilidad de ocurrencia, prevenirla o al menos controlarla si detona. Xifra (2005) plantea que para que un asunto sea público y se considere un riesgo o un tema potencialmente conflictivo debe formar parte de las políticas públicas o de la gestión de asuntos públicos de la organización. En este sentido, los autores de la investigación consideran riesgo a cualquier acontecimiento o desarrollo de una política pública que pueda afectar a la organización y que pueda tener su origen en el entorno político, social o económico del país. López- Quezada (2003) sostiene que la clave para el manejo preventivo de situaciones de riesgo consiste en la capacidad de las organizaciones para saber identificarlos y analizarlos de acuerdo al daño potencial que pueda ocasionar a los intereses de la misma.

##### Gestión de Riesgos o Conflictos Potenciales

¿Cómo pueden las empresas tener claro a cuáles riesgos se enfrentan? Existen diversas formas para identificar situaciones que podrían transformarse en una crisis, una de ellas consiste en la Auditoría de Riesgos. Esta técnica parte de la “revisión crítica de todos los procedimientos ya existentes en materia de seguridad, calidad u operaciones, o los Planes de Emergencia Exterior o Interior” (López-Quezada, 2003) a partir de una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad con actores claves, en las que se analizan puntos vulnerables, experiencias adquiridas en crisis pasadas, sugerencias, etc. El resultado de esta investigación de auditoría es llamado ‘mapa de riesgos’ de la organización, el cual “indicará con claridad cuáles deben ser las prioridades en prevención de situaciones de crisis detectadas como posible o incluso como probables” (López-Quezada, 2003), esto le dará a la empresa una línea de acción para prevenir una posible crisis. De ahí

que éste considere esta acción como la primera parte de cada uno de sus modelos de Gestión de Crisis, los cuales se explicarán más adelante.

Gómez (2009), sostiene que en los últimos años la percepción de riesgo negativo, es decir, que pueden afectar negativamente a la empresa, ha aumentado dado la gran volatilidad de los entornos en los que se desenvuelve la empresa. Dentro de los riesgos negativos más significativos, el autor señala: caídas o aumentos inesperados de consumo, competitividad fortuita de empresas protegidas por el gobierno, expropiaciones, invasiones, confiscaciones, intervención directa y control gubernamental de las operaciones, entre otros. Detectados los posibles riesgos o conflictos potenciales, desde el punto de vista comunicacional podemos hablar de gerencia de comunicación de riesgos como la: gestión de comunicación en empresas o instituciones que, por el carácter de sus actividades o la configuración de sus entornos, se encuentran expuestas en mayor medida que otras a provocar o a sufrir cualquier tipo de daños que pueda afectar su rentabilidad, imagen pública y, en definitiva, su supervivencia (Pulgar, 1999).

#### Definición de Crisis

Partiendo de la concepción de la organización como un sistema abierto, González (1998) señala que la crisis “es toda situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma”. Esto quiere decir que una situación de crisis afecta la estructura simbólica de la empresa y que altera, en consecuencia, su funcionamiento mismo. El autor también señala que una situación de crisis “amenaza los objetivos prioritarios de la organización, altera la relación existente con sus públicos”. Cervera (2004) señala que una crisis “constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa”.

Varios autores han atribuido una serie de características comunes para todos los tipos de crisis, Pulgar (1999) señala que ellas se caracterizan por generar sorpresa, por haber una ausencia de información, desarrollarse una escalada de acontecimientos, pérdida del control, hay un foco de atención pública y generar pánico. Por otro lado, autores como Smart, Thompson y Vertinsky (cp. Gonzalez, 1998), plantean que el que una organización esté susceptible a sufrir una crisis depende de varias variables: las de entorno o competencia, las relativas a la dirección; y los propios atributos de la organización. Para los fines del presente trabajo de grado conviene profundizar en las primeras, las cuales contempla el entorno físico de la empresa (comunidades), competitivo (mercado), y agentes externos como por ejemplo las políticas gubernamentales. Las empresas que tienen una operación en entornos volátiles o dinámicos, o que su entorno sea imprevisible, están más expuestas a sufrir cualquier tipo de crisis que aquellas que tienen operación en entornos estables. En este sentido, González (1998) considera que “aquellas empresas que operen bajo entornos turbulentos y dinámicos han de prestar atención a la mejora de sus sistemas de inteligencia, es decir, a los sistemas de recogida de información del entorno”, la idea de este trabajo es que la dirección de la empresa cuente con información precisa y pueda diseñar posibles escenarios y en consecuencia prepararse para una posible crisis. Las crisis no necesariamente impactan negativamente a una organización. Contrario a las creencias una crisis puede representar o una oportunidad o un daño. Dependiendo del grado de impacto y las consecuencias de la crisis ésta puede convertirse en un agente de transformación que a la larga genere beneficios para las empresas. García (1999)

plantea que las crisis imponen “cambios estructurales y de funcionalidad, cuya magnitud depende de sus causas, de su profundidad y de su prolongación en el tiempo”. De ahí que la capacidad de recuperación de las empresas en crisis depende de su capacidad de respuesta. En concordancia con la visión de García (1999), Guzmán (2007) plantea que “las crisis representan el anuncio de un cambio significativo en la dinámica de un sistema (una realidad determinada) que es posible prever”. Tal como se explicó en la primera parte del Marco Teórico, las organizaciones son sistemas abiertos inmersas en otros macro sistemas cuyos cambios la pueden afectar. Como la crisis genera un cambio, la comunicación constituye una importante herramienta, Giraldo (2006) sostiene que la clave en los procesos de cambio a través de la comunicación es lograr una nueva realidad con el fin de darle un sentido a ella. En el caso de este trabajo de investigación se habla de un cambio de concepción de empresa privada a pública.

De acuerdo a Mitroff y Pearson (2002), existen cuatro variables o factores críticos que toda organización debe conocer a la hora de abordar una crisis, a saber: Tipología de crisis, Fases de la crisis, Sistema de crisis y Grupos de Interés.

#### Tipologías de Crisis

Existen diversos tipos de crisis de acuerdo a su origen, duración, características. A propósito, Fita (1999) destaca la clasificación de Piñuel y Westphalen, los cuales concluyen que de acuerdo a su origen las crisis pueden ser:

a) *Objetivos/Subjetivos*: Aquellas provocadas por hechos objetivos tales como un cambio político, guerra, huelga, despido, una nueva legislación, Oferta Pública de Acciones (OPA) etc. O por un acontecimiento subjetivo tal como un rumor, o un enfrentamiento protagonizado por la competencia.

b) *Técnicos/Políticos*: Aquellas provocadas por un riesgo técnico tales como un accidente operacional, o por un estado de opinión tal como una decisión política. El primero es más predecible; el segundo “es más sutil, difícil e incluso imposible de prever” Fita (1999).

c) *Exógenos/Endógenos*: Aquellas provocadas por acontecimientos externos o internos a la empresa. Las primeras atacan primeramente a la imagen de la empresa ante audiencias externas; las segundas debilitan la cohesión interna de la empresa.

Piñuel y Westphalen, (c.p. Fita; 1999) señalan que de acuerdo a su duración las crisis pueden clasificarse en:

a) *Fase Preliminar*: Aquellas que se presienten por la presencia de ciertos signos, ejemplo: manifestaciones, quejas, etc.

b) *Fase Aguda*: Aquellas que cuando la crisis estalla los medios de comunicación se adueñan de la noticia.

c) *Fase Crónica*: Aquellas que mientras los acontecimientos se suceden, la intervención de distintos actores desencadena acciones y reacciones.

Por otro lado, Mitroff y Pearson (2002), plantean una clasificación de acuerdo a la “familia de crisis”, ellas pueden ser:

- ✓ *Ataques económicos externos*: se caracterizan por ser de tipo técnico/económico y de origen sospechoso.
- ✓ *Megadaños*: de tipo técnico/económico y de origen extremadamente sospechoso e irregular.
- ✓ *Ataques informáticos externos*: de tipo técnico/económico y de origen relativamente cotidiano.

- ✓ *Averías*: de tipo técnico/económico o Humano/social y de origen relativamente cotidiano.
- ✓ *Factores ocupacionales*: de tipo técnico/económico o humano/social y de origen poco normal, pero no sospechoso.
- ✓ *Psicopatología*: De tipo humano/social y de origen sospechoso.
- ✓ *Imagen Corporativa*: De tipo humano/social y de origen casi normal.
- ✓ *Recursos Humanos*: De tipo humano/social y de origen cotidiano.

Complementando estas tipologías, García (1999) señala que las causas más frecuentes y con mayores implicaciones en las crisis empresariales son aquellas provocadas por la acción del hombre, ya sean en el entorno de la empresa o en lo interno de ella.

Los autores de la investigación señalan que dentro de los actos generados por el hombre se encuentran las decisiones de los gobiernos tales como: leyes, decretos, directivas, resoluciones ya sean a escala territorial o nacional. Dentro de este grupo se puede mencionar las decisiones de gobierno para tomar el control de determinadas situaciones empresariales.

#### Fases de La Crisis

De acuerdo con López-Quezada (2003), toda crisis se compone de cuatro fases características independientemente del tipo que sea. El autor señala que toda crisis se inicia mucho antes de que se presente, por lo que es importante detectar los síntomas a tiempo para poder enfrentarla, de ahí que debe haberse preparado “un sistema de seguimiento de medios, haber definido procedimientos de actuación, saber cuáles son los puntos vulnerables de la organización y qué audiencias deben tenerse en cuenta ante un incidente grave”.

- Fase inicial: aquella en la que ya se han dado indicios de que algo puede ocurrir y dicha situación latente puede tornarse en crítica en cuestión de horas. En esta fase lo importante es leer las señales.

- Fase Aguda: La prioridad es resolver el problema, ponerse en acción. El autor señala que el principal enemigo de esta fase es el “inmovilismo derivado de la presión” y el principal aliado es “la perspectiva, la capacidad de analizar los hechos desapasionadamente y con cierta distancia antes de dar los primeros pasos”.

- Fase Crónica: Si en la fase anterior no se adoptan medidas que permitan la resolución de la crisis se desencadena una situación crónica. Esta se caracteriza porque nadie parece tomar las riendas y los problemas se complican esperando la resolución por parte de una instancia superior.

- Fase Post-traumática: Es el “día después”, donde la principal tarea del gestor de crisis es investigar las causas de lo ocurrido, realizar mejoras en los procedimientos de actuación y establecer un diálogo con las audiencias que pudieron verse afectadas.

Mitroff et al (2002), establecen por su parte que una crisis se compone de cinco fases: Detección de señales, Preparación, Contención/limitación de daños, Recuperación y Aprendizaje. Los autores parten de que las organizaciones deben aprender a detectar y leer las señales indicadoras de una crisis incipiente; deben prepararse a través de una evaluación contante de sus estructuras de gestión y operación; tener la capacidad de contener los daños, es decir, detener los efectos de una crisis; establecer programas de recuperación que les permita recuperar su estatus quo; y reflexionar sobre las lecciones que puedan sacarse de la crisis, es decir, aprender de la experiencia.

Otros autores, tales como González (1998) asocian el ciclo de vida de la crisis de acuerdo al modelo biológico de los seres vivos, según el cual éstos nacen, crecen, alcanza su estado de madurez y finalmente mueren. En este sentido el autor plantea tres etapas fundamentales: Pre Crisis, Crisis y Post- Crisis.

a) Pre-Crisis: Esta etapa se caracteriza porque la crisis manifiesta sus primeras señales de vida, “síntomas” de nacimiento. González (1998) plantea que, en muchas oportunidades por poseer señales tan difusas, estos avisos pueden pasar desapercibidos.

b) Crisis: Se caracteriza porque la crisis ya salió a la luz pública, comienza la formación de opinión pública. En esta etapa los avisos iniciales ya han finalizado y la organización ya ha sufrido algún daño, en este sentido la principal función de la directiva es evitar que éste aumente.

c) Post-Crisis: La organización recupera su normalidad. Se caracteriza por ser una etapa de reflexión, evaluación, corrección, pero sobre todo de recompensar a aquello que han actuado en apoyo a la organización.

### **Comunicación de Crisis.**

Partiendo de la idea de que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad e incluso la continuidad de la misma, ante ello, es lógico pensar que la reacción ante la crisis si no se ha podido evitar debe ser rápida y contundente, apostando en primer lugar, por actuar y hacerle frente con el fin de minimizar sus consecuencias. Y, en segundo lugar, apostando por la comunicación como la respuesta más adecuada en estos casos: “... se trata por una parte de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima.” (Piñuel, 1997). Marín (2000) resume este hecho de la siguiente manera: “La opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar esas decisiones y, al mismo tiempo, explicar los motivos y la incidencia de la crisis.” En segundo lugar, Martín y Rodríguez (1997), por su parte hablan de la comunicación para situaciones de crisis como un “conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.” Y, por último, González Herrero (1998), tomando como referencia la supeditación de la comunicación de crisis bajo la filosofía de la gestión de crisis, propone la siguiente definición del término gestión de comunicación de crisis: “La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.” Por consiguiente, ante este panorama, es lógico manifestar que la comunicación aplicada en situaciones de crisis no debería improvisarse, tomándose en consideración en tiempos donde la situación es estable. Haciendo un repaso a la literatura existente sobre comunicación de crisis, apuntamos las definiciones que nos dan varios autores, las cuáles parecen pertinentes para la investigación: El concepto de comunicación de crisis refiriéndose a: “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). Su tratamiento, por tanto, incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora.”

### **Modelos para la Gestión de Comunicación de Crisis**

Un modelo es “la representación de algún tipo de organización de alguna cosa” (c.p. Saura, 2005). En este sentido, para el desarrollo de esta investigación es importante entender cuáles son los componentes necesarios para la gestión de la crisis y cómo se relacionan cada uno de ellos.

Partiendo del concepto anterior y teniendo claro el significado de riesgo y crisis en la organización, así como la gestión de comunicación de ambos, a continuación, se explicará brevemente algunos modelos referenciales que se han desarrollado para la gestión de comunicación de crisis. La mayoría de estos modelos son genéricos y no aluden a un tipo de crisis en particular. De ellos se escogerá aquel que más se ajuste al interés investigativo y a las características del centro objeto de estudio, dejando un escenario preparado para enrumbar una gestión responsable de las crisis en la Universidad de Matanzas.

#### Modelo RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman

Watkins y Bazerman (2003), parten de que las empresas pueden minimizar sus riesgos disminuyendo los obstáculos psicológicos, organizativos y políticos a través del modelo RPM. El cual parte de Reconocer la amenaza, Priorizarla en función de las repercusiones que tenga para la empresa y Movilizar los recursos para manejarla y reaccionar eficientemente. (Modelo RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman, 2003).

## **CONCEPCIONES METODOLÓGICAS**

### **Categoría Analítica: Comunicación de Crisis**

Definición conceptual de la categoría de análisis: para la definición de la categoría se tomó como referente la siguiente propuesta: “conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.” Martín y Rodríguez (1997).

Definición real: “conjunto de acciones comunicativas, que actúan ante situaciones graves que afectan a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos, además de generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública, afectando los resultados o la viabilidad de la entidad si no se trabajan de forma integral a través de un plan comunicativo intencional y coherente.

#### Dimensiones de la Categoría de Análisis:

*Dimensión 1: Aproximaciones teóricas concernientes a comunicación de crisis.*

1.1 Riesgos y crisis organizacionales

1.2. Comunicación en tiempos de crisis

1.3. Modelos para la Gestión de Comunicación de Crisis

*Dimensión 2: Caracterización de la institución objeto de estudio.*



2.1 Universidad de Matanzas y su proyección estratégica para el periodo 2017-2021.

*Dimensión 3: Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis en la Universidad de Matanzas integrado con los objetivos estratégicos institucionales y basado en el Modelo de Gestión RPM de Watkins y Bazerman.*

- Reconocimiento de las amenazas
- Priorización en función de las repercusiones
- Movilización de los recursos

*Dimensión 4: Caracterización de la comunicación de crisis (en los últimos 10 años).*

- Diseño y aplicación de la entrevista para la recogida de información
- Descripción de la situación

*Dimensión 5: Gestión de Comunicación de Crisis.*

- Manual de Gestión de Comunicación de Crisis
  - ✓ Programa de Gestión de Comunicación de Crisis

Es necesario precisar que a pesar que se realiza una operacionalización general de la categoría analítica, como forma organizativa para los fines de la presente investigación sobre el tema en la Universidad de Matanzas y como respuesta a una investigación doctoral que tiene como línea de salida la Comunicación de crisis en la Universidad de Matanzas y que propiciará en otros momentos otros resultados investigativos que se complementarán de esta investigación y buscará como resultado final la Gestión eficiente de Comunicación de Crisis en la Universidad de Matanzas con sus respectivas herramientas de gestión.

#### **Definición de la Población y Muestra**

Para determinar la población y la muestra se tuvo en cuenta las pretensiones de la investigación, las fuentes y los métodos de recogidas de información, en tal sentido se define como población los documentos y fuentes de información documentales de la institución objeto de estudio, Universidad de Matanzas y como muestra la documentación precisa y de referencia para los fines investigativos, citándose las siguientes:

- Proyecto Estratégico UM 2022-2026.
- Balance Proyección Estratégica UM.2021
- Planeación Estratégica UM. 2018
- Prioridades Proyecto Estratégico Ministerio de Educación Superior 2020.

#### **Métodos Empíricos y la Justificación de su Utilización**

*Revisión bibliográfica-documental:* es el método fundamental que regió la investigación propiciando una revisión profunda y minuciosa de documentos y fuentes de información documentales que tributan directamente al desarrollo teórico - metodológico de la misma, así como a la comprensión del objeto de estudio y el cumplimiento del objetivo general de la presente investigación.

En modo de propuesta para dar continuidad a la investigación en cuestión en futuros escenarios investigativos y buscando dar cumplimiento al último objetivo investigativo, se propone:

*Entrevista semiestructurada:* la entrevista permite la que la persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Se realizará al Consejo de Dirección de la Universidad de Matanzas. Con esta técnica se busca que el entrevistador no se limite a responder la pregunta realizada, sino que pueda ofrecer otras informaciones relacionadas con dicha interrogante y desarrollen preguntas no

previamente concebidas a fin de obtener del entrevistado, información de mayor utilidad para el estudio.

No se descarta el uso de otros métodos o técnicas que puedan servir para los intereses de la investigación general.

## **CONCLUSIONES**

Mediante esta investigación se permitió sistematizar las aproximaciones de los principales referentes teóricos concernientes a comunicación de crisis presentes en las diferentes bibliografías consultadas, así como levantar y estudiar los principales documentos estratégicos de la Universidad de Matanzas apoyándose en el análisis bibliográfico y documental como método empírico que rige la presente investigación. Desde la propio método empírico y la planificación se logra integrar la propuesta del Modelo Gestión RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman con los procesos y objetivos estratégicos de la Universidad de Matanzas, proponiendo lo que sería una primera mirada a un futuro Modelo propio de Gestión de Comunicación de Crisis para la Universidad de Matanzas.

## **PRINCIPALES REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Cevera, L. (2004). Comunicación Total. (1ra ed.) Madrid, España: Esic.

Fita, J. (1999). Comunicación en programas de Crisis. (1ra) Barcelona, España: Gestión 2000.

García, J. (1999). El manejo de la Crisis en las Empresas. (1ra) Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Giraldo, J (01-09-2006). Un cambio de comunicación para organizaciones en tiempos de cambio. FISEC- estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año II, Numero 4. Consultado el 5 de enero de 2010 en la Word Wide Web: <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=433&tipo=A&eid=4&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>

Gómez, P. (2009). Las empresas y sus riesgos, guía para el análisis. Revista Debates IESA. Volumen XIV N° 4.

González, A. (1998) Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa. (1ra) Barcelona, España: Bosch Comunicación.

López-Quezada, M. (2003). ¡Estamos en Crisis! (1ra). Madrid, España: CIE Dossat.

Martin, C., Rodríguez, M. y otros (1997). La comunicación para situaciones de crisis. Investigación y Marketing, n°60.

Mitroff, I. y Pearson, C. Como gestionar una crisis. (2da) Barcelona, España: Gestión 2000.

Piñuel, J.L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Síntesis: Madrid.

Pulgar, L. (1999). Comunicación de empresas en entornos turbulentos. (1ra) Madrid, España: Esic.

Xifra, J. (2005) La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft. Versión Digital, n° 18.

Watkins, M. y Bazerman, M. (2003). Predictable Surprise: The Disasters you Should Have seen Coming. Harvard Business Review. A collection of Articles: A Crisis Survival Guide.