



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**“PROPUESTA DE TÁCTICAS PARA EMPRESAS  
MEDIANAS DEL ESTADO DE PUEBLA ANTE UNA  
SITUACIÓN DE CRISIS”**

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

P R E S E N T A:

**AMELIS ORZUNA VÁSQUEZ**

DIRECTOR DE CONTENIDO:  
MTRO. GERMÁN CRUZ GUZMÁN

DIRECTOR METODOLÓGICO:  
MTRA. BEATRIZ FLORES BAZÁN

ABRIL DE 2015.



## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a **Dios** por permitirme culminar uno de mis más grandes sueños.

A mi **familia** por su apoyo incondicional:

A mi hermana **Camila** por escucharme siempre y darme consejos.

A mi **hermano** por soportar mis crisis.

A mi **mamá** por sus palabras eficaces y soluciones efectivas.

A mi **papá** por ser mi segundo asesor de contenido.

De igual manera quiero hacer un **agradecimiento especial** a todas aquellas personas que de alguna u otra manera colaboraron para que este proyecto se llevara a cabo:

Dr. Abraham Nosnik, Mtro. Juan Andrés Rincón, Mtro. Sergio Solís, Mtro. Carlos Bonilla, Ing. Luis Gerardo Inman, Mtra. Gabriela Hernández, Mtra. Andrea Estupiñán.

A mis **Directores**: Mtro. Germán Cruz Guzmán y la Mtra. Beatriz Flores Bazán gracias por haber confiado en mí.

Y finalmente quiero agradecer a la **Facultad** que me albergó durante dos años y medio, una institución comprometida con la investigación y que sin su apoyo y respaldo hubiese sido imposible tener estas experiencias académicas: Colombia, Perú, Cuba y Venezuela.

## Í N D I C E

<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.4 DELIMITACIÓN.....	10
1.4.1 Espacial.....	10
1.4.2 Temporal.....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.6 OBJETIVOS.....	13
1.6.1 Objetivo General.....	13
1.6.2 Objetivos Particulares.....	13
1.7 ALCANCES.....	14
1.8 PALABRAS CLAVE.....	14
<b>CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>15</b>
2.1 LA MEDIANA EMPRESA.....	15
2.1.1 Características.....	15
2.1.2 Importancia.....	17
2.1.3 Oportunidades y amenazas de la mediana empresa....	19
2.1.4 Mediana Empresa en Puebla.....	22
2.1.5 Otras Investigaciones.....	25

<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>29</b>
3.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
3.1.1 Definición.....	29
3.1.2 Estrategia de comunicación.....	31
3.1.3 Estrategia y Táctica .....	33
3.2 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	35
3.2.1 Definición y características.....	36
3.2.2 RRPP, y su función en las organizaciones.....	38
3.3 LA CRISIS.....	41
3.3.1 Definición.....	41
3.3.2 Fases de la crisis (por autores). .....	46
3.3.3 Tipos de crisis. (Clasificación por autores).....	49
3.3.4 Imagen corporativa y reputación (Activos intangibles)...	59
3.3.5 Teorías para la solución de crisis.....	62
3.3.6 Principales modelos de gestión de crisis.....	64
3.3.7 Modelo 7 capas o Layered de Hurd.....	71
 <b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....</b>	 <b>74</b>
4.1 TIPO DE ESTUDIO .....	74
4.2 DISEÑO.....	75
4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	77
4.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO.....	82
4.4.1 Selección de la Técnica.....	82
4.4.2 Elaboración del instrumento.....	84
4.4.3 Prueba o revisión de la técnica.....	84
4.4.4 Aplicación de la técnica.....	85
4.4.5 Análisis de la Información.....	89
4.5 CONCLUSIONES PRELIMINARES.....	100

<b>CAPÍTULO 5: PROPUESTA.....</b>	<b>116</b>
5.1 PRESENTACIÓN.....	116
5.2 DIMENSIONES.....	117
5.3 FUNDAMENTO Y PROPUESTA INICIAL .....	118
5.4 PROPUESTA.....	121
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>147</b>
ANEXO 1: Cuadro de Empresa Mediana.....	147
ANEXO 2: Notas de la crisis de Jumbo.....	151
ANEXO 3: Carta de Jumbo a Canacindra.....	157
ANEXO 4: Mensaje de Jumbo “a todos”.....	158
ANEXO 5: Diseño de instrumentos.....	159
ANEXO 6: Transcripción de la entrevista con Mtro. Sergio Solis.....	162
ANEXO 7: Transcripción de la entrevista con Mtro. Juan Rincón....	175
ANEXO 8: Transcripción de la entrevista con Mtro. Carlos Bonilla..	186
ANEXO 9: Transcripción de la entrevista con Jumbo.....	199

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Estratificación de empresas en el D.O.F.....	16
Figura 2	Estratificación.....	18
Figura 3	Estrategias empresariales del departamento de RRPP.....	40
Figura 4	Fases de la crisis de Mitroff y Pearson.....	47
Figura 5	Clasificación de las crisis de Mitroff y Pearson.....	52
Figura 6	Familias de acciones preventivas.....	53
Figura 7	Clasificación de las situaciones de crisis de alcance.....	58
Figura 8	Representación gráfica del Modelo Onion.....	65
Figura 9	Representación gráfica del Modelo de las 4 R's .....	67
Figura 10	Representación gráfica del Modelo de objetivos de comunicación De Lukaszewski.....	68
Figura 11	Representación gráfica del Modelo de las Relaciones Contínuas..	69
Figura 12	Representación gráfica del Modelo de González Herrero.....	70
Figura 13	Representación gráfica del Modelo Layered de Hurd.....	71
Figura 14	Representación cíclica del Modelo de 7 capas.....	72
Figura 15	Objeto de estudio.....	76
Figura 16	Relación entre las categorías de análisis de la información.....	112
Figura 17	Ubicación de la propuesta.....	116
Figura 18	Dimensiones de la propuesta.....	117
Figura 19	Comparación entre el modelo de siete capas y la muestra De expertos.....	119
Figura 20	Proceso de Reacción ante la crisis.....	121
Figura 21	Propuesta de comité de crisis.....	121
Figura 22	Variables con elementos jerarquizados.....	134

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Industrias Manufactureras, comercio y servicios.....	18
Gráfico 2	Regiones Económicas de México.....	23
Gráfico 3	Región sur-sureste.....	23
Gráfico 4	Resultados de Investigación.....	26

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Listado de Empresas Medianas de Puebla.....	25
Cuadro 2	Reconstrucción del concepto de crisis.....	46
Cuadro 3	Constructo de emisión y recepción en imagen y reputación.....	61
Cuadro 4	Universo, muestra y sujetos de estudio.....	80
Cuadro 5	Resultados de la aplicación de la técnica muestra expertos.....	86
Cuadro 6	Resultados aplicación de la técnica a muestra casos tipo.....	98
Cuadro 7	Cruce de Modelo de Siete capas con Jumbo.....	111
Cuadro 8	Tácticas a seguir ante una situación de crisis.....	122
Cuadro 9	Proceso de Reacción en las primeras horas de la crisis.....	124
Cuadro 10	Procedimiento para la construcción de escenarios.....	126
Cuadro 11	Modelo de Comunicación por Objetivos Joan Costa.....	128
Cuadro 12	Propuestas de combinaciones de comunicación.....	129
Cuadro 13	Procedimientos lineales y paralelos.....	130

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis de maestría es el resultado de un proceso de investigación que se inicia en el año 2012 con la presentación de un anteproyecto como requisito de ingreso a la Maestría en Comunicación Estratégica. La idea de investigar acerca de este tema se debe a una triple motivación. En primer lugar, como Licenciada en Administración en la universidad enseñan a prepararnos para escenarios optimistas, tener los planes bien establecidos y tener una buena organización del negocio, pero nunca nos preparan ante escenarios críticos, para problemas o para eventos inciertos. Por otro lado, la investigación de la comunicación de crisis abre una oportunidad para elaborar una tesis doctoral en un futuro ya que este trabajo permite avanzar en el estudio de la comunicación en las organizaciones y se espera que pueda servir para posteriores investigaciones.

Por otro lado, prima en la maestrante la necesidad de aportar referencias teóricas sobre esta materia al alumnado que en estos momentos se está formando en ciencias de la comunicación y además ofrecer otra perspectiva sobre la vida de los negocios.

Toda organización empresarial puede verse afectada por un acontecimiento capaz de poner en riesgo su viabilidad dentro de un contexto de competencia y de ese evento puede derivar una gran crisis; amenazando no solo la vida de la organización sino a veces también del sector empresarial. La viabilidad de las empresas internacionales no solo le preocupa a sus dueños, sino que ha pasado a formar parte de una dimensión mayor donde las decisiones y actuaciones de otros públicos que la conforman y otros que cohabitan en su entorno pueden influir de una sobremanera. Pero cualquier suceso que provenga de una organización es protagonista y además, que aparezca en los medios de comunicación, quienes canalizan la información para hacerla llegar a la opinión pública.

Retomando lo mencionado en el párrafo anterior, el presente trabajo de investigación está enfocando a las situaciones de crisis entendidas éstas, como momentos en los que está en peligro la imagen y reputación de las empresas. Comienza haciendo un estudio referencial de las empresas medianas en México, sus oportunidades y amenazas y posteriormente enmarca las medianas del Estado de Puebla, que es la delimitación geográfica de esta investigación.

En el marco teórico se parte de cuestiones generales a las específicas. Primeramente se habla sobre la comunicación estratégica, su definición y la diferencia con la estrategia de comunicación y se explica la diferencia entre una táctica y una estrategia. Posteriormente se habla de la comunicación institucional que es la encargada de la imagen y reputación en las organizaciones mismas que se encuentran en peligro en una situación de crisis. Finalizando el último apartado teórico, se enmarca la crisis como tal: su definición de acuerdo a varios autores, sus tipos, características y fases; y debido a que su imagen y reputación se encuentran en peligro, se cita la Teoría de la Restauración de la Imagen de Benoit de entre otras y se presenta un cuadro comparativo con todos los modelos de gestión de crisis, haciendo una descripción del Modelo de siete capas.

Por su parte en el apartado metodológico se describe el tipo de estudio, su muestra, la técnica, el análisis de la información y las conclusiones preliminares, ya que para finalizar se presenta la propuesta con las dimensiones de la estrategia que le corresponden así como su fundamentación. La propuesta se presenta como una guía para acción y respuesta ante una situación de crisis, incluye las tácticas a seguir en un momento crítico así como un desglose del procedimiento lineal y paralelo.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1 ANTECEDENTES

El ambiente y contexto actuales se describen por su complejidad creciente. Pero el pensamiento contemporáneo no asume todavía esa complejidad. Con mucha frecuencia se cae en el reduccionismo ya que se piensa que un fenómeno estudiado es más fácil de lo que realmente es.

Es precisamente en esos escenarios en los que se imaginan los futuros posibles donde se quiere posicionar a la comunicación como elemento estratégico en la gestión de las organizaciones sociales, particularmente en situaciones de crisis.

Esta enorme potencialidad de la comunicación encaja en nuestro modelo social mayoritario, caracterizado por la mundialización de la industria y el comercio, el asentamiento de una poderosa economía de servicios, la homogeneización planetaria de la oferta de productos y el alcance cotidiano de la tecnología en todas las áreas de la vida. (Losada Díaz, 2010. P. 16).

Parte de los fenómenos que ocurren en la actualidad son generados gracias a la comunicación y el papel central que tiene en los escenarios en los que estamos inmersos ya que se han ido transformando desde una perspectiva cultural, económica y social.

El escenario así definido ha ido transformando gradualmente la perspectiva económica, cultural y social y ha transportado a la comunicación en una posición central, en la que se convierte en responsable de buena parte de los fenómenos que ocurren a nuestro alrededor.

La comunicación estratégica juega un papel importante del mundo empresarial, de la administración, de los negocios, del mundo político y de todo lo que conforma a la sociedad. A las empresas les permite poner a disposición

de todos los públicos los valores que predicán, establecer y mantener buenas relaciones con sus públicos, gestionar su imagen, etc., esto, con una doble intención, primero ser reconocidas (en el supuesto de que no lo sean) y segundo ser valoradas, es decir, alcanzar el prestigio deseado. Cada día son más las empresas que consideran la comunicación estratégica como una herramienta de gestión empresarial que les ayuda a conseguir sus objetivos.

Como parte de la historia de las relaciones públicas, directamente vinculadas con la comunicación, es posible encontrar dos tendencias. La primera está basada en que la historia no da saltos, todo tiene un antecedente y consecuente y las relaciones públicas se enmarcan como un fenómeno social, el hombre se fuerza por comunicarse con sus semejantes y tanto el control de las actividades humanas como la influencia en la opinión pública son fenómenos universales.

La segunda tendencia afirma que no es posible calificar como relaciones públicas a diversos hechos históricos solo porque en ellos se dieron uno o varios aspectos de los que actualmente se saben forman parte –sólo una parte- de los métodos de la profesión que ahora conocemos.

Fue hasta principios del siglo XX cuando los negocios reconocieron la índole esencial de una opinión pública favorable. En esos años cuando la corrupción reinaba en todos los ambientes, se impuso la moda de los denunciadores de lacras sociales. Estas personas (como Ray Stannard Baker, William Randolph Hearst, etc.) realizaron investigaciones profundas acerca de los nexos ilegales que habían entre las grandes compañías y el gobierno. Todo esto incidió con el desenvolvimiento y aumento de la actividad periodística por lo que las las noticias adversas se propagaron de manera rápida.

En aquel momento es cuando se comenzaron a realizarse actividades de “relaciones públicas” para coadyuvar con los objetivos de las empresas, pero tuvieron que pasar por tres etapas:

1. Agencias de prensa. Se trataba de cambiar las opiniones desfavorables y a su vez mantener y aumentar las favorables.
2. Campaña política. Cuando se introdujo literatura propagandística e información masiva, grandes discursos y necesidad de educar al pueblo.
3. Influencia de la empresa. Las Relaciones públicas se integran a la empresa cuando se considera necesario tratar de forma humana a los empleados.

El término de relaciones públicas fue utilizado por primera vez por el presidente norteamericano Jefferson, en 1802, pero con un sentido completamente diferente al actual y utilizado para describir una actividad intuitiva sin ninguna base teórica ni metodológica.

En 1897, la empresa Westinghouse creó el primer departamento interno de relaciones públicas de la cual se tiene noticia, y en el ámbito académico, en 1923, el reconocido profesional norteamericano Edward. L. Bernays, impartió el primer curso nocturno de relaciones públicas a los profesionales de la época en NY.

La I Asamblea Mundial de Asociaciones de relaciones públicas celebrada en México en 1978, contribuyó con un cierto grado de consenso entre muchas asociaciones profesionales de todo el mundo con una definición genérica como –la práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes organizaciones, y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público.

El papel central de la comunicación se puede transportar a las organizaciones. Ya no se trata de hacer mejores productos o brindar mejores servicios, en la actualidad lo más importante es la imagen que se proyecta y lograr diferenciarse; ahora es cuestión de transmitir sensaciones, sentimientos

y lograr una identificación emocional con nuestros públicos. Hoy en día se tiene que comunicar lo que se puede hacer y que todos los públicos tomen su decisión si es lo correcto no, y que incluso, puedan participar en su realización.

Entre las tendencias del nuevo milenio se perfila con más fuerza la ciencia, el arte y la técnica que permite conectar a las empresas con sus públicos, buscando generar pensamientos, opiniones y climas favorables para que cumplan sus diferentes objetivos (Lammertyn, 1997).

Un cambio radical en el intercambio público hacia un juego de intangibles puesto en marcha a partes iguales de las organizaciones y por el conjunto de sus stakeholders y en donde son de vital importancia tres factores: poseer la capacidad de comunicar de forma eficaz nuestros compromisos como organización ante nuestro entorno, ser capaces de activar la vertiente emocional que legitima nuestra actividad ante nuestros públicos y mantener con ellos unas relaciones continuadas, fieles y satisfactorias para ambas partes. Ese escenario nos permitirá enfrentarnos a los malos momentos cuando lleguen. (Losada, 2010, P. 16).

La crisis global de la actualidad contiene muchas señales de peligro pero, al mismo tiempo, cada peligro puede ser también una oportunidad para transformar la crisis y poder tomar ventaja de la misma.

Cuando enfrentamos una situación de crisis, no es necesario esperar a que pase una mala racha, se puede anticipar mediante un plan de contingencia, pero este debe tener sólidos cimientos para que de esta forma el momento se pueda limitar. Cuando se habla de un “manejo de crisis”, quiere decir, manejar o salir adelante con una situación de trance; esto se refiere al hecho de que la respuesta a una crisis, no únicamente es de incumbencia de la gerencia, si se quiere tener éxito también se deben involucrar todas las partes de la

organización y necesitan formar parte de la respuesta total (Rincón, Entrevista Personal, julio 2013).

Las empresas se encuentran a la vista de todo el mundo y pueden enfrentar diferentes problemas desde secuestros, terrorismo, huelgas, procesos legales, fraudes y todos éstos afectan su imagen y reputación y hasta la vida del negocio se encuentra en riesgo. (Newman & Mejía, 2009).

(...) un gran reto para gobiernos, industrias, empresas y profesionales de la comunicación es conocer estos riesgos y desarrollar programas de prevención y de manejo de crisis que cuenten con una comunicación efectiva. La mera comunicación no es suficiente para manejar una crisis, pero sin una comunicación efectiva, difícilmente se solucionará una situación adversa. Al contrario, puede prolongarse y extenderse más allá del problema original. (Newman & Mejía, 2009, P. 10).

La comunicación es una acción inherente al ser humano y en la actualidad todas las personas se están comunicando todo el tiempo pero cada vez es un proceso con más dinamismo en las relaciones de todo tipo, interpersonales, intra y no se diga de las interinstitucionales como se ha manifestado en los últimos años.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La sociedad en general cada vez se encuentra más organizada y en especial el consumidor mexicano es cada vez más exigente, tanto como consumidor como usuario, en la última década se ha observado un fenómeno en la forma de interactuar de la sociedad, con las organizaciones, el gobierno y los medios de comunicación. (Newman y Mejía, 2009)

El gobierno se ha propuesto ser más transparente en su actuación y los medios masivos de comunicación compiten por colmar las expectativas de sus públicos, ampliando su examen sobre las empresas y las instituciones, investigando, informando y explicando los asuntos que pueden ser de interés público. El surgimiento de nuevas tecnologías y de nuevas preocupaciones de nuestra sociedad implica nuevos retos de comunicación (Newman y Mejía, 2009 P. 18).

Si bien la espontaneidad, la irreverencia y hasta las contradicciones son ahora válidas en el mundo de las organizaciones modernas, sus acciones comunicativas han de ser planificadas estratégicamente de modo que conserven coherencia simbólica con sus objetivos e imagen global (Meyer, 2009) de ahí que las organizaciones buscan la comunicación para superar cualquier problema y para fomentar las relaciones empresariales.

Granell (1999) coloca a la comunicación como un valor agregado para la empresa en la actualidad. La comunicación es la nueva dirección para poder crecer y aprender de los momentos críticos, se debe negociar y ganar. Los problemas de crisis y los conflictos son naturales en los procesos gerenciales y pueden generar tanto cambios en el interior como en el exterior de la organización.

La inestabilidad y los escenarios cambiantes de hoy en día, hacen que empresas e instituciones de todo tipo se enfoquen más en sus activos intangibles como por ejemplo la imagen pública, posicionamiento de bienes y servicios, capacitación de empleados entre otros. (Enrique, 2007).

Cuando un acontecimiento extraordinario, afecta la integridad del producto, la reputación, la estabilidad de una institución o la salud y bienestar de sus públicos, nos enfrentamos a una crisis, que corroe estos activos intangibles

sobre los cuales se erige la organización. (Rincón, Entrevista Personal, julio 2013).

“Las crisis se caracterizan por presentarse en forma sorpresiva. Aunque existan circunstancias que pueden presagiarlas, el detonador casi siempre se presenta en forma intempestiva. Por ello, el primer problema que se enfrenta es la falta desinformación sobre el acontecimiento” (Bonilla, 2002). Por otra parte, los instrumentos de comunicación que se utilizan regularmente para interactuar con los grupos de interés se vuelven insuficientes debido al cambio de atmósfera imperante. “Los expertos consideran que cuando se avecina una crisis hay que ACTUAR RÁPIDO y el manejo de medios es clave, se debe tener un vocero autorizado, que tenga mucha credibilidad en la sociedad” (Rodríguez, 2012).

Para lograr gestionar una crisis institucional, es necesario contar con una estrategia para neutralizar los aspectos negativos, mostrando una actitud de colaboración con los públicos. Existen distintos riesgos, por un lado se encuentran los técnicos que pueden ser anticipados por su naturaleza; por otro los riesgos que provienen de un estado de opinión, los cuales son más complejos (Granell, 1999).

En ese tenor, al estar en una situación de crisis, las empresas deben estar preparadas para afrontarla de la forma más inteligente posible, y eso incluye, pensar en todas las alternativas potenciales para solucionarla. Los directivos de las organizaciones tienden a temer a las situaciones de crisis y conflicto, pero a su vez son pocos los que actúan en pos de evitarlas.

En México el 95,2% (4,8 millones) de las compañías son microempresas, el 4,3% (221.194) pequeñas empresas, el 0,3% (15.432) medianas y el 0,2% (10.288) grandes firmas (INEGI, 2009).

Una encuesta realizada por KPMG arroja que en México el 42% de las Empresas no cuentan con un plan integral para la Administración de los riesgos, es decir están expuestas a contingencias, pero sobre tomando en consideración que el concepto de riesgos “puede poner entredicho los objetivos del negocio en el corto o largo plazo y afectar los resultados para los accionistas y demás stakeholders” (KPMG, 2014).

Un riesgo puede ser un daño grave y permanente a la reputación de una marca, un producto o a la empresa debido a la divulgación de secretos o a una mala actitud. O que estas noticias lleguen a la prensa y a las redes sociales, que en estos días tienen una viralización impredecible. (...) Estos riesgos alcanzan a todas las compañías sin importar la industria a la que pertenezcan o su tamaño (KPMG, 2014).

Del total de los encuestados, 48% tiene puesto de director, 16% presidente, 13% puesto de gerente, 8% es miembro del consejo directivo, 6% vicepresidente, 4% subdirector y 5% otro puesto. De lo cual se puede inferir que las empresas encuestadas son clasificadas como grandes ya que el 13% fueron organizaciones de servicios financieros, de servicios y un 12% industrial o manufacturero.

“Las cultura de crisis en las empresas es como los seguros, siempre se dice que eso nunca va a suceder” (Bonilla, 2014) y las PYMES son uno de los sectores más vulnerables de la economía y “el hecho de que estas empresas representan más de la mitad de las firmas en México muchas veces carecen de preparación adecuada para navegar en contra de muchas limitaciones” (Situación de la PyME en México. Extraído el 20 de enero de 2015 desde [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/hernandez\\_t\\_ja/capitulo\\_3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/capitulo_3.pdf) )

Este proyecto tiene el objetivo de sistematizar la información para generar una metodología adaptada al contexto mexicano, ya que la situación, los niveles, la cultura y la sociedad son diferentes de un país a otro, y a su vez, que sirva de apoyo a las empresas medianas y que cuenten con una pauta a

seguir durante en un momento difícil de donde pueden salir afectadas; pero que al mismo tiempo se pretende que no sólo se afronte la crisis, sino también se tome ventaja y aprovechar una oportunidad en donde la empresa estará en la mira. De lo anterior surge la siguiente pregunta: En caso de una crisis, *¿Cuáles son las tácticas que pueden seguir las empresas medianas del Estado de Puebla para afrontarla?*

### **1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Pregunta central de investigación:

*¿Cuáles son las tácticas que las empresas medianas del Estado de Puebla pueden seguir para afrontar una crisis?*

Preguntas específicas:

- *¿Cuáles son los modelos teóricos que se proponen para la solución de crisis?*
- *¿Cuáles son las tácticas más utilizadas por los expertos en manejo de crisis en México ante una crisis?*
- *¿Cómo enfrentó su crisis una empresa mediana en Puebla? Caso Jumbo.*

### **1.4 DELIMITACIÓN**

**Espacial.**

El presente proyecto se enfocará en el estudio de todos los procesos a seguir para hacer frente a una crisis.

Primeramente realizar una búsqueda exhaustiva de las metodologías existentes y posteriormente hacer una comparación con lo obtenido de los instrumentos de investigación y después generar una propuesta propia acotada al contexto Mexicano y específicamente del Estado de Puebla.

Las grandes empresas son, en su mayoría, de talla internacional y tienen un manual para la solución de crisis. Las empresas medianas cuentan ya con cierto reconocimiento dentro de su sector y no están exentas de una situación difícil. De ahí la necesidad de las medianas empresas por contar con un manual que les ayude a solventar una crisis.

### **Temporal.**

Una crisis es un evento de poca probabilidad pero de alto impacto. Por su naturaleza no se puede predecir cuándo va a suceder una crisis, por lo que las empresas deben estar preparadas para cuando ésta ocurra.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, las empresas están atravesando un sinnúmero de complicaciones no solo económicas sino también relacionales. (Newman y Mejía, 2009)

El bajo índice de las ventas, la falta de producción, y la recesión transforma a las organizaciones en bombas de tiempo, donde principalmente para conservar lo poco que queda toman decisiones que afectan a otros grupos de interés. En las empresas se puede producir una cierta parálisis operativa y una serie de relaciones disfuncionales con la organización, pero éstas deben adaptarse al contexto socioeconómico reinante (Enrique, 2007).

Desde el momento en que una empresa adquiere relevancia dentro de su sector, hay muchos factores clave y acontecimientos de suma importancia que pueden condicionar su correcto funcionamiento, provocados por situaciones dañinas. Guerrero menciona que la empresa no sólo debe establecer una relación constructiva con los clientes, proveedores y distribuidores, sino que también debe hacerlo con un gran número de públicos interesados también llamados “*stakeholders*”. Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos (Apuntes Comunicación Organizacional, agosto 2012).

Algunos de los stakeholders son: consumidores, clientes, prensa, comunidad, proveedores, accionistas, gobierno, acreedores, trabajadores, etc. Todos adquieren un peso importante en términos relacionales por lo que en este escenario, la imagen corporativa, la comunicación y el poder de la marca pueden convertirse en elementos diferenciadores. De tal modo que en el entorno competitivo actual, la gestión de reputación constituye una oportunidad capaz de otorgar una diferenciación muy difícil de copiar, y por ende sostenida en el tiempo. Asimismo, una adecuada gestión de esta variable podría ayudar a satisfacer las expectativas de los “*stakeholders*”, generando confianza y protegiendo a la empresa en los momentos de crisis (Bonilla, 2014).

La empresa prudente toma medidas concretas para manejar con éxito las relaciones con sus públicos clave. Los departamentos de Relaciones Públicas normalmente desempeñan cinco funciones:

- a) Relaciones con la prensa: Presentar noticias e información acerca de la organización desde el punto de vista más positivo posible.
- b) Propaganda de productos: Hacer propaganda a productos específicos.
- c) Comunicación corporativa: Promover el entendimiento de la organización, mediante comunicaciones internas y externas.

- d) Cabildeo: Tratar con legisladores y funcionarios de gobierno para promover o derogar leyes y reglamentos.
- e) Asesoría: Aconsejar a la gerencia en cuanto a problemas públicos y posturas e imagen de la empresa, además de asesoría en caso de percances.
- f) “Las relaciones públicas se ubican como una de las funciones orgánicas destinadas a optimizar el funcionamiento y el desarrollo de la organización al promover, mediante la participación programada su adopción al medio ambiente, la modificación en la conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio que le impone su ambiente exterior”. (Bonilla, 1999)

Pero a pesar de la planeación en todos los niveles de una organización, pueden surgir momentos difíciles y que se tienen que contrarrestar. Bretón menciona que “ya sea porque se fue incubando día a día o sin la mínima señal, un evento dramático sacude a la organización y el momento de enfrentar una crisis llega y se tiene que hacer de la manera más inteligente” (2009). La comunicación es utilizada para la negociación y la mediación, siendo las dos estrategias para solucionar crisis y conflictos, es decir, la comunicación es entonces asumida como una herramienta, y un proceso para dicha resolución.

En este contexto social y empresarial más o menos generalizable puede entenderse el papel decisivo de la comunicación en situaciones denominadas de “crisis”. Un mundo gobernado por la comunicación y la imagen y en donde las organizaciones depende en gran medida de las percepciones generadas por su negocio, los sucesos –reales o no- en los que se ven involucradas, pueden dañar gravemente sus relaciones con el conjunto de públicos estratégicos, tanto clientes como autoridades administrativas, medios de comunicación u otras organizaciones del sector. El resultado puede llegar a ser catastrófico, y puede ocurrir en cualquier momento en cualquier sector de múltiples formas. (Losada Díaz, 2010, P. 17).

Esta evidencia obliga a todo tipo de compañías a prepararse para prevenir y, llegando el caso, enfrentarse, a las situaciones de crisis dentro de su sector, de manera que no acaben afectando a su credibilidad. Para ello, resultará imprescindible una adecuada orientación de su estrategia comunicativa, tanto para lograr un clima interno de tranquilidad y confianza en los implicados y trabajadores de la empresa, como para conseguir una proyección externa de la imagen de la compañía (Bonilla, 1999).

Es por eso, que en este proyecto se pretende generar una metodología para el afrontamiento de crisis dirigida a aquellas empresas mexicanas que se encuentren en una situación difícil, puedan hacerle frente de la manera más factible y de ésta forma su reputación no salga afectada. En la actualidad en México, casi no existen especialistas en manejo de crisis, por ello el interés personal por abordar este tema, además de que se espera sea de gran utilidad para que las organizaciones tengan una guía de acción en un momento decisivo.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivo General:**

Proponer un conjunto de tácticas para afrontar una crisis en las empresas medianas del Estado de Puebla, que sirva como referencia teórica y de aplicación en el ámbito profesional.

### **1.6.2 Objetivos Particulares:**

1. Revisar los modelos teóricos existentes para la solución de una crisis.
2. Seleccionar las tácticas más usuales que expertos en manejo de crisis en México ponen en práctica ante un momento crítico.
3. Investigar las acciones que ha llevado a cabo una empresa mediana del Estado de Puebla ante una situación de crisis Caso Jumbo.

## 1.7 ALCANCES

### **Viabilidad**

La presente investigación se considera viable. Se cuenta con los recursos financieros, entre los diferentes rubros se consideran viajes para entrevistas a expertos, traslados a bibliotecas, etc. En cuanto a los recursos humanos, se cuenta con dos personas con disponibilidad para apoyo técnico durante la aplicación de los instrumentos. Y recursos materiales se utilizará una cámara para la grabación de las entrevistas a profundidad cuando se lleve a cabo la recolección de información.

### **Limitaciones**

Una de las posibles limitaciones que se pueden encontrar es que los sujetos muestra no tengan disponibilidad para la realización de la investigación. Debido al grado de especialización del tema, es posible que los sujetos tampoco quieran aportar información valiosa al estudio. En cuanto al tiempo, aproximadamente se cuenta con 20 meses completos para llevar a cabo con éxito el proyecto.

## 1.8 PALABRAS CLAVE

Crisis, Relaciones públicas, Comunicación estratégica, Imagen, Comunicación Institucional, Reputación, *Stakeholders*.

## **CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 LA MEDIANA EMPRESA**

#### **2.1.1 Características**

En la actualidad y en escala global, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) forman parte de un intenso debate conceptual y de política económica ya que “en general se reconoce su relevancia socioeconómica y territorial” (Di Tomasso y Dubbini, 2000). México se encuentra realizando un esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente. Esto es vital para el futuro inmediato y mediano de la nación, pero hace falta crear conciencia y responsabilidad en uno de los factores que son determinantes para lograr un cambio: el empresario de la pequeña y mediana industria. El centro del sistema económico de México lo constituye la pequeña y mediana empresa. El crecimiento acelerado de la influencia actual de estas empresas radica en la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y una gran cantidad de recursos técnicos para el correcto funcionamiento de la producción y los servicios, así como también al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección.

En nuestro país como en otros en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, incluso a la demanda internacional. Pero debe señalarse que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria (Rodríguez, 2002, P. 32).

En el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera Oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de 1985, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el

Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos: (INEGI, 2009).

- a) **Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- b) **Industria Pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- c) **Industria Mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Pero no fue sino hasta el 30 de junio de 2009, cuando la SE realizó el último pronunciamiento acerca de la clasificación y estratificación de las empresas, quedando de la siguiente forma: (Ver Figura No. 1)

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.  
mdp= Millones de pesos.

*Figura No. 1. Estratificación de las Empresas en el Diario Oficial de la Federación.* Recuperado del INEGI, 2009.

### 2.1.2 Importancia

A partir del siglo XXI se ha generado un interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por el potencial de la empresa

pequeña y mediana. “Hasta la década de los 70, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo, dos decenios después (1980 y 1990) se ha dado una revaloración (Rodríguez, 2002).

Las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (Van Auken y Howard, 1993, P. 23).

Una de las razones principales de la importancia de las PYMES es que son el comienzo de una larga cadena de producción y son la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México y su alto impacto en la generación de empleos y la producción nacional. De acuerdo con datos del INEGI, generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (Promexico, 2014). Sin embargo, las condiciones de negocios en México no son las óptimas para que la competitividad de estas empresas sea la adecuada para crecer, de acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2006-2007 (Foro Económico Mundial, 2006) pero si cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios y existe una tendencia a realizar actividades autónomas (o pequeñas actividades de la cadena de valor) que tienen relación con las empresas más grandes.

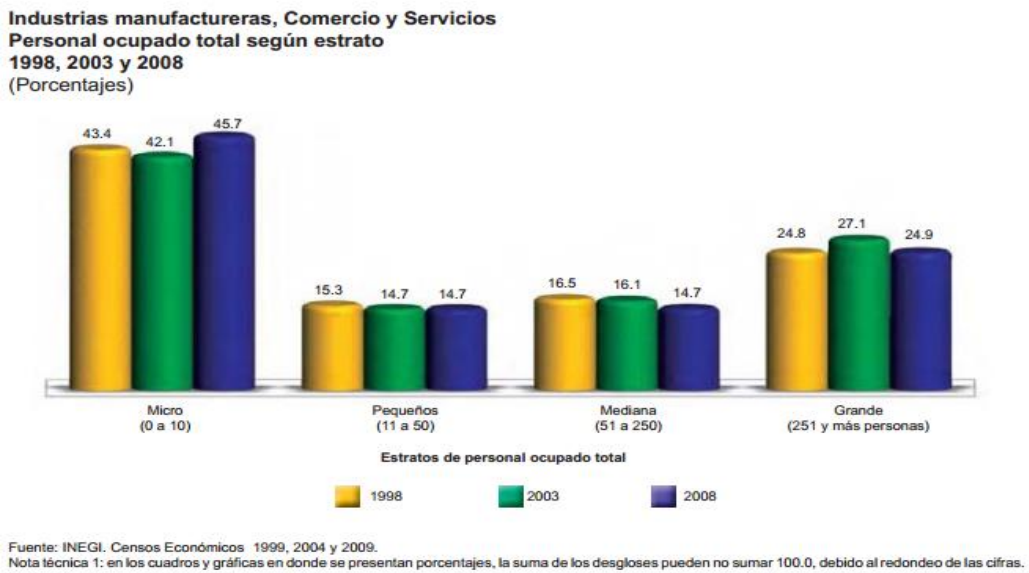
La distribución del personal ocupado en la Mediana empresa al año 2008, es del 14.7% (Figura No. 2).

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope r combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.  
Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.  
Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de junio 2009.

Figura No. 2 **Estratificación.** Datos recuperados del INEGI, 2009.

El personal ocupado en las medianas empresas en el año 1998, era de 16.5%, en el año 2003 disminuyó a 16.1% y en el año 2008 registró nuevamente una baja quedando en 14.7% lo que significa que en 10 años decreció un 9% (Ver Gráfica No. 1).



Gráfica No. 1. **Industrias Manufactureras, comercio y servicios.** Datos recuperados del INEGI, 2009.

Entre las características de las PyMES en México destacan una baja especialización o conocimiento administrativo, parentescos personales muy

estrechos, cultura empresarial precaria, falta de competitividad, también vale la pena mencionar la alta dificultad que tienen para adquirir un crédito y para implantar técnicas de crecimiento así como procesos tecnológicos, de capacitación y gerenciales. Pero la Secretaría de Economía, a través de Promexico, menciona las ventajas que tienen las PyMES:

1. Representan uno de los impulsos al desarrollo de México.
2. Tienen mucha movilidad y flexibilidad, es decir, pueden modificar la planta de acuerdo a sus procesos técnicos necesarios.
3. Existe una gran posibilidad de llegar a convertirse en una empresa grande con base a su dinamismo.
4. Absorben una porción importante de la población económicamente activa.
5. Tienen efectos multiplicativos en el desarrollo tanto local como regional.
6. Tienen buena administración a pesar de que es influenciada por la opinión personal de los dueños.

“La constitución de *clústers* y encadenamientos que detonen la competitividad, el desarrollo tecnológico y la innovación de las micro, pequeñas y medianas empresas es la clave para consolidar a estos motores que permiten la transformación el conocimiento en riqueza” (Millán, 2012).

### **2.1.3 Oportunidades y Amenazas de la Mediana Empresa**

Como se ha mencionado anteriormente las empresas de hoy en día, no solo las micro y pequeñas empresas, sino también las grandes corporaciones, se están enfrentando a una nueva dinámica del mercado, nuevas tendencias, nuevas exigencias por parte de los consumidores y al mismo tiempo surgen cada vez más competidores en una misma rama. Los empresarios deben estar conscientes de que los nuevos tiempos exigen más innovación y mejores e

inigualables ventajas competitivas. Este nuevo ritmo trae consigo riesgos y oportunidades que si los administradores y gerentes los saben identificar, pueden lograr y afianzar la supervivencia de la compañía.

Este proyecto de investigación está enfocado a la mediana empresa y para conocer un poco sobre el aspecto macro de las mismas, se enlistan algunas oportunidades que las PYMES de México tienen:

Oportunidades:

1. México avanzó siete lugares en el año 2012, en el ranking mundial del Índice de Competitividad (habilidad de los países de proveer los altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos) del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés).
2. La reforma laboral beneficiará al sector empresarial ya que será importante para elevar los índices de productividad del sector industrial nacional, mayor flexibilidad en el empleo, una movilidad del factor humano no tan penalizada, horarios flexibles, personal multifuncional y no tan especializado.
3. La web 2.0 permite poner a las PYME al mismo nivel de la empresa global o internacional a través del uso racional e inteligente de la tecnología.
4. Dentro de la reforma laboral se legaliza la subcontratación, llamada *Outsourcing*. (Quintana Valente, Revista PYEM No. 224 Diciembre 2012).
5. De acuerdo al INEGI (2009), cuatro de cada diez desempleados tienen estudios de educación media y superior, lo que significa que las PYMES puede contratar personal más preparado.
6. De acuerdo al INEGI, medido hasta el 2012, Puebla cuenta con el segundo mayor porcentaje de crecimiento anual del PIB con un 6.78%, superado únicamente por Quintana Roo con un 6.83%.

7. México es hoy la mejor plataforma para colocar empresas en América Latina (Solís Rogelio, Revista PYME No. 224 Diciembre 2012).
8. La expansión de una marca a territorios internacionales no representa gastos mayores ya que la Oficina de marcas de México firmó el Protocolo de Madrid en abril del 2012 y el registro de marcas se realiza de forma simultánea en varios mercados a través de una solicitud internacional.
9. Las PYMES pueden registrar toda su propiedad intelectual (marcas, formulas, patentes, etc.) en el IMPI con asesoría es gratuita, no es un proceso tardado (Ibarra Claudia, Revista PYME No. 221 Octubre 2012).

Por otro lado, la mediana empresa también enfrenta peligros y a pesar de no tener la solución hacia el interior, también son vulnerables a los cambios de los factores externos.

#### Amenazas:

1. La encuesta internacional IBR, menciona algunos limitantes del crecimiento empresarial: Reducción de la demanda (22%), falta de mano de obra calificada (20%), deficiente transporte e infraestructura (19%) y poco desarrollo en la infraestructura de tecnologías de la información (13%).
2. De acuerdo al INEGI (2011), 5.2% de la Población Económicamente Activa (PEA) se encontraba desocupada, 8.3% subocupada y 28.7% en el empleo informal; lo que representa 42.4% de la PEA que no está regulada por la Ley Federal del Trabajo.
3. El sindicalismo de la pequeña y mediana empresa, es un cáncer rector de la economía nacional. (Quintana Valente, Revista PYEM No. 224 Diciembre 2012).
4. Dependencia económica de Estados Unidos.

5. Los incrementos en los precios de las actividades primarias y secundarias provocaron que la inflación del productor alcanzara una tasa anual de 2.04%. (El Economista, 7 de febrero, 2014).
6. La inflación subió a 4.48% en el mes de enero, situada por arriba de la meta del Banco de México 2.0 y 4.0 por ciento. (El Economista, 7 de febrero, 2014).
7. Poco acceso al crédito por parte de las PYMES (Mariel Maretti, Revista PYME No 224, diciembre 2012).
8. Las PYMES deben considerar el pago de impuestos en las importaciones y exportaciones en caso de querer incursionar el mercado exterior.

#### **2.1.4 Mediana Empresa en Puebla**

Para efectos de esta investigación, el estado de Puebla se localiza en la Zona del Sur Sureste Mexicano, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y según los datos presentados por el INEGI (2009), esa región comprende los estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán (Ver Gráfico No.2).

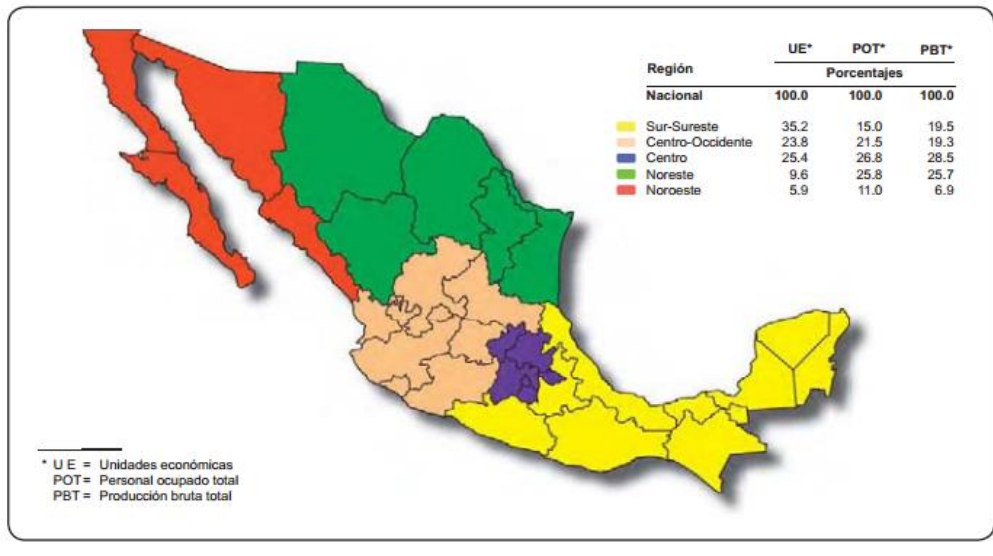


Gráfico No. 2 **Regiones Económicas de México.** Datos recuperados del INEGI, 2009.

Por entidad federativa, Puebla fue la que presentó el mayor número de unidades económicas con 23.7% de total de las manufacturas, dando empleo al 33.7% del personal ocupado (Gráfico No.3).

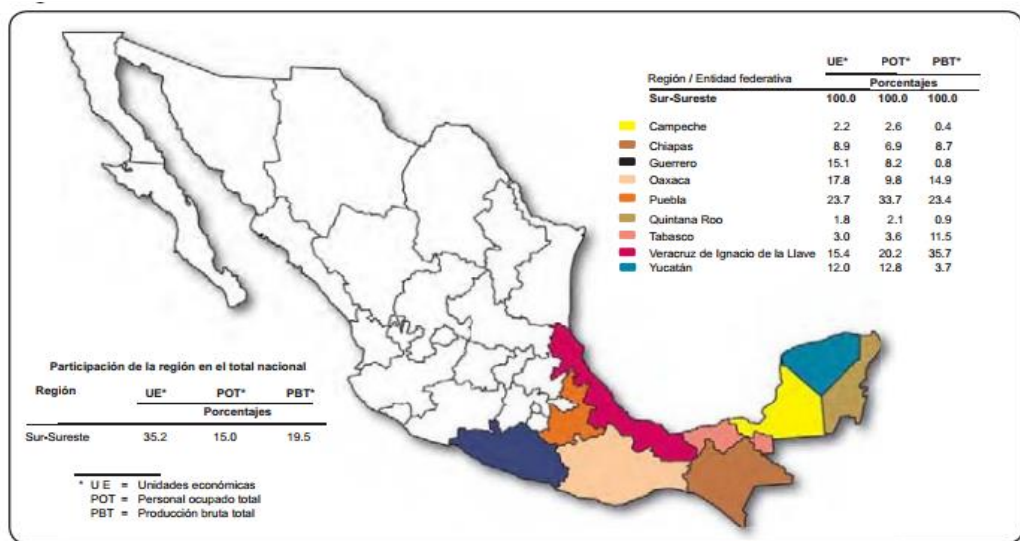


Gráfico No. 3 **Región Sur-sureste.** Datos recuperados del INEGI, 2009

En ésta región, se ubicaron 844 establecimientos manufactureros medianos, concentrándose básicamente en los estados de Puebla, Veracruz y Yucatán. De los 698 489 trabajadores, 9.2 % corresponden a la industria mediana. El 23.4 % de la producción en esta región es generada en el Estado de Puebla.

El estado de Puebla cuenta con 422 establecimientos **manufactureros** medianos (50% del total) con una producción bruta total de \$36, 115 millones de pesos. Respecto al total de unidades económicas del estrato de **Comercio**, cuenta con el 21%, de los cuales 410 son medianas empresas (16.9%) que representan ingresos por \$38 420 millones de pesos. Por su parte, el número de unidades económicas de **Servicios** es de 217 (17.4% respecto del total por tamaño) generando \$2 937 millones de pesos. En total, el estado de Puebla cuenta con **1049 empresas medianas**.

Se realizó una búsqueda en el portal de la Secretaría de Economía, y se accedió al sitio del Sistema de Información Empresarial Mexicano ([www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)) para encontrar algunas empresas medianas. El criterio de búsqueda se hizo en el estado de Puebla y arrojó un listado de más de 19 mil resultados, los cuales incluían el total de empleados de cada una, y de acuerdo a los lineamientos que marca la misma Secretaría, se pudieron numerar algunas clasificadas como empresas medianas de acuerdo al número de trabajadores (Ver Anexo 1).

## Cuadro No. 1

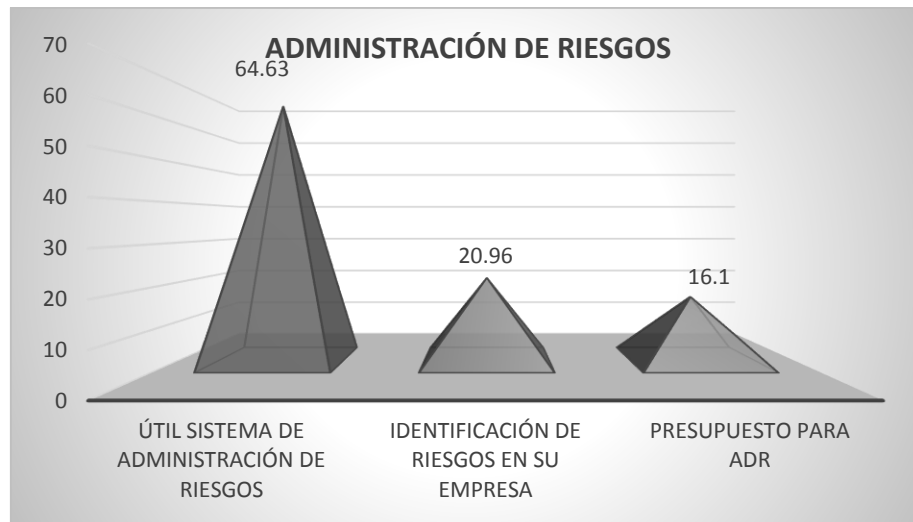
### Listado de Empresas Medianas de Puebla

NOMBRE
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>AVICULTORES Y PRODUCTORES EL CALVARIO, S. A. DE C. V.</u></li><li>• <u>CONSORCIO METALPLASTICO S.A. DE C.V. PRODUCTOS JUMBO</u></li><li>• <u>AUTOTEK INDUSTRIAL DE MEXICO S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>CONFORMEX S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>BROSE PUEBLA S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>DULCES Y PRODUCTOS DE CACAHUATE LA JOSEFINA S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>HILOS CLAUDIA, S.A DE C.V.</u></li><li>• <u>GALLAND TRANSPORTADORA S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>FINDLAY INDUSTRIES DE MEXICO S. DE R.L. C.V.</u></li><li>• <u>FUNDACION TAMARIZ OROPEZA I.B.P. HOSPITAL BETANIA</u></li><li>• <u>FABRICA MARIA, S.A DE C.V.</u></li><li>• <u>HILATURAS Y ACABADOS MODERNOS, S.A DE C.V.</u></li><li>• <u>GOTA REAL S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>TEJIDOS POO, S.A DE C.V.</u></li><li>• <u>INDUSTRIAL DE ASIENTOS T. A. S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>MADERAS DECORATIVAS DE PUEBLA S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>JANIX S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>LUK PUEBLA S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>INDUSTRIAL SOBASA S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>LUNKOMEX S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>PROMOTORA AMBIENTAL DEL CENTRO S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>PELZER DE MEXICO S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>PRODUCTOS PELIKAN, S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>PRODUCTOS INTERNACIONALES MABE S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>SOLER &amp; PALAU S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>SKF INDUSTRIAS MEXICANAS SA. DE CV.</u></li><li>• <u>ECODYNEUET DE MEXICO S. DE R.L. DE C.V.</u></li><li>• <u>MAQUINADO DE MADERAS DIANA S.A. DE C.V.</u></li><li>• <u>FTE MEXICANA SA. DE CV.</u></li><li>• <u>EMBOTELLADORA DE PUEBLA S.A. DE C.V.</u></li></ul>

*Nota:* Elaboración propia a partir de datos del SIEM.

### 2.1.5 Otras Investigaciones

Una investigación realizada en el Tecnológico de Monterrey y presentada en el XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas en la Ciudad de Monterrey, sobre los tipos de crisis más comunes en las PYMES, arroja que del total de las empresas, el 64.63% piensa que es útil un sistema de administración de riesgos, de los cuáles tan solo el 20% ha identificado correctamente los riesgos en su organización y de ese porcentaje, solo el 16% ha destinado un presupuesto para la Administración de Riesgos (Ver Gráfico No.4).



**Gráfico No. 4 Resultados de Investigación.** Hernández y Alba, 2008

A pesar de que la Administración de Riesgos (ADR) es un tema diferente a la Gestión de Crisis, estas pueden surgir a partir de una mala ADR, generalmente después de una situación de crisis es en donde las organizaciones toman conciencia de sus riesgos y de que todas las empresas están expuestas a un momento donde la viabilidad del negocio se pone en peligro. Por lo tanto, como muestran los resultados de la investigación, tan solo el 20% tiene identificados los riesgos en su organización.

Por su parte, Palmitessa (2012) realizó un proyecto para la Gestión de las Crisis en PyMES de España, que si bien no es la misma región geográfica que esta tesis, la situación de la pequeña y mediana empresa es muy similar, Bartoli afirma que las PyMES representan en la mayoría de los países del mundo el 99% total de las empresas y aportan el 80% del empleo, así como también el 70% del PIB” (2010, P. 68). La autora española menciona que se enfocó en las PyMES a fin de analizar cómo se desenvuelven aquellas organizaciones que no cuentan un departamento especializado en diseñar y gestionar estrategias de comunicación.

Cuando se piensa en un plan, un comité o un manual de crisis, por lo general se alude a grandes empresas, multinacionales con capital extranjero, las cuales cuentan con una gran infraestructura capaz de sustentar equipos especializados en el manejo de situaciones críticas. De igual manera, las pequeñas y medianas empresas también atraviesan momentos de crisis y en muchos casos logran sobrellevarlo sin las herramientas suficientes (Palmitessa, 2012).

La autora aborda el proyecto describiendo las crisis, sus tipos y pone en contexto una empresa multinacional (Neoris) para ejemplificar el proceso que llevaron a cabo en una crisis y destaca que esta organización “ya cuenta con un plan y comité de crisis el cual se pone en marcha cuando algo sucede a nivel global” (Palmitessa, 2012, P. 58)

Partiendo de que “la clave no radica en las sumas de dinero que se invierten si no en las estrategias que se utilizan antes, durante y después de una crisis” (Palmitessa, 2012) al final del proyecto destina un apartado enfocado a las PyMES y cita a la empresa Business Professional Group IT Solutions (BPG) que es una mediana empresa dedicada a las tecnologías y servicios para brindar soluciones informáticas y de recursos humanos. Esta empresa ha tenido algunos momentos críticos y describe como han solventado este tipo de situaciones. Menciona que no cuentan con un comité de crisis sino más bien es un equipo que está alerta en caso de surgir un problema.

Finalmente agrega en el apartado 5.5 una serie de “Recomendaciones” para la comunicación de crisis en PYMES sin la necesidad de contar con un presupuesto extra, ni contratar personal para llevar a cabo dicha tarea. Una de las recomendaciones principales es la necesidad de organizarse y designar cada uno de los roles que desempeñaran en el manejo de la crisis y agrega que “si bien el equipo, actuará de alguna forma como un comité de crisis, la idea no es plantear una estructuración fija, sino poder establecer las tareas que realizará cada integrante” (Palmitessa, 2012, P. 66) y precisamente eso

es lo que se busca en este proyecto, que la propuesta final no necesite de una inversión adicional ya que las PYMES en México sufren de liquidez y de acuerdo a las

Cifras de la Secretaría de Economía, demuestran que de 10 negocios que se emprenden, 6 no sobreviven después de dos años (...) y entre los factores que inhiben el crecimiento y permanencia de una PYME en el mercado van desde los altos costos de los insumos para elaborar el producto, falta de créditos, disminución de las ventas, falta de tecnología, entre otros (Esparza, 2011).

En la sección de negocios en un portal del Tecnológico de Monterrey se publicó un análisis de la posición del Estado de Puebla en cuanto al número de empresas consolidadas, porcentajes de crecimiento y problemáticas relacionadas a su administración y menciona que el Estado de Puebla ocupa el 5º lugar con el mayor número de negocios en el país, superado solo por el Estado de México con 585 mil empresas, D.F. con 414 mil, Veracruz con 364 mil y Jalisco con 331 mil. (Hernández y Nieva, 2012).

Sobre el panorama de crecimiento de las empresas en Puebla, Nieva refirió que corresponde un 20% anual pero también se debe considerar que los problemas que enfrentan las empresas es su mala gestión, por lo que el 80% de los negocios fracasan antes de cumplir los 5 años. El 79% de las empresas no posee experiencia y el 46% posee errores en la fijación de estrategias, el 42% centra en una persona la toma de decisiones, el 38% no tiene planes alternativos y el 28% tiene resistencia al cambio (Hernández y Nieva, 2012).

Tomando en cuenta este contexto y si a todos estos problemas se le agrega un momento crítico, las PYMES no cuentan con la liquidez necesaria para realizar una inversión mayor en una situación como esas, por lo que en este proyecto se busca que las estrategias y tácticas que se propongan se puedan realizar sin erogaciones adicionales y que además las PYMES cuenten con una guía para salir lo menos afectadas posibles en un momento crucial.

## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO**

### **3.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Cuando se trata de gestionar la imagen de la compañía, la Comunicación Institucional (como área de la CE) es la responsable directa de implementar las acciones correspondientes para lograr una buena percepción de la empresa y mantenerla a lo largo del tiempo. Pero cuando esta imagen se encuentra en peligro así como la reputación de la compañía, es cuando este problema se debe manejar de manera estratégica ya que todo lo que ésta diga o haga, puede ser utilizado en su contra debido a que la empresa se encuentra en la mira.

#### **3.1.1 Definición**

Para Daniel Scheinsohn (1999), “la Comunicación Estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección”. “Es una visión compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanicistas y fragmentarias” (Sheinsohn, 2008).

Ambas definiciones del autor muestran el enfoque se le ha dado con el tiempo a la Comunicación Estratégica. Como tarea multidisciplinaria es aplicable en cualquier empresa, de cualquier giro, en cualquier departamento y tiene una visión integral de los procesos, lo que significa que su implantación mejorará el funcionamiento y comunicación de la organización.

Por su parte para Rafael Alberto Pérez (2001) La comunicación estratégica tiene los rasgos que caracterizan a toda estrategia, con la única explicación de

que, en este caso, para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Lo destacable en esta definición es el interaccionismo simbólico y los jugadores, es decir, el símbolo permite ampliar la percepción del entorno e incrementar la capacidad de resolución de problemas.

Entonces, una comunicación estratégica cumple al menos las siguientes funciones:

1. Define un rumbo de la comunicación organizacional.
2. Coadyuva a la planeación estratégica.
3. Da coherencia a los diferentes tipos de comunicación que existen en una empresa.
4. Exige la realización de un estudio con cierta periodicidad sobre la marca y/o imagen empresarial y de la misma empresa con los diferentes stakeholders con que tiene interacción.

Sandra Massoni (2007) menciona:

La comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque conceptual y constructivista que utiliza el método comparativo en la recogida de datos y el método de lo contingente en sus interpretaciones. A través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción social y lúbil de la realidad social para reflexionar y actuar sobre ella. El objetivo es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operar en relaciones concretas.

Rescatando de la definición anterior, la comunicación estratégica es un proceso participativo para fomentar la construcción social, que como fin último tenga la consecución de los objetivos haciendo un balance etnográfico así como discursivo de la realidad, todo esto desde la visión constructivista.

Mientras que para Marcelo Manucci (2004) define a la comunicación estratégica “como un espacio de sincronía y gestión de significados. La comunicación se transforma en estratégica cuando se posiciona como un

proceso que permite otorgar un sentido a las percepciones, a los significados y las distintas señales del entorno cotidiano en función de objetivos corporativos compartidos”.

Para F. J. Garrido la comunicación estratégica:

Tiene un enfoque a largo plazo, donde se deben cumplir objetivos de una empresa y a la vez generar una imagen y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo (...) la comunicación estratégica debe crear redes de mensajes que den coherencia a la organización sin olvidar el público a quien están dirigidos los mensajes (2004).

Para efectos de este trabajo y tomando en cuenta los elementos comunes de las definiciones, se entiende comunicación estratégica como la “administración de un ambiente rico en información dentro de la empresa encaminándola a lograr sus objetivos mediante la creación, mantenimiento y conservación de las relaciones de ésta con sus diferentes públicos.”

La revisión de las perspectivas estratégicas permite identificar elementos para poder tener una concepción general. Se han tomado esos elementos para poder explorar las posibilidades sistematizadoras y llegar a un concepto de estrategia de comunicación.

### **3.1.2 Estrategia de comunicación**

El estado de crisis es una realidad que coexiste con la empresa, formando parte de su vida y entorno empresarial, por lo que se da por hecho que ellas pueden provocar el nacimiento de nuevas ideas o generar mayor impulso a proyectos desechados. Cuando sobreviene la crisis, una evaluación positiva dará una oportunidad para el desarrollo de una nueva estrategia (Rincón, Entrevista Personal, julio 2013). Una estrategia de comunicación es en este

marco un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo - y fluido –porque es siempre movimiento, en tanto comunicación es acción. (Massoni, 2005).

Esta definición resalta las diferentes dimensiones que tiene la comunicación y otro de los elementos más importantes es que menciona que la estrategia de comunicación es la misma comunicación puesta en marcha.

Estrategia de comunicación es una directriz teórica con un referente práctico. (...) Es un inductor de la naturaleza de largo plazo en la que se desarrolla la imagen de la empresa, la que como hemos visto se construye a partir de la relación que la organización desarrolla en la sociedad (esa mirada de largo plazo que la visión estratégica requiere es perfectamente simbiótica con la naturaleza misma del proceso de comunicación en las organizaciones con vista a su imagen (Garrido, 2004, P. 86).

Por su parte Rafael Alberto Pérez dice que la estrategia de comunicación escrita y distribuida se convierte en el pegamento que da coherencia a la mezcla que encauza el curso de las acciones comunicativas que va a permitir alcanzar los objetivos asignados en un espacio-tiempo dado y en una referencia obligada para todos los comunicadores de la organización (2001).

Una estrategia de comunicación está pensada no sólo en la búsqueda del largo plazo, sino además como un proceso dinámico de reconstrucción continua, lejano a la venta estacional y por periodos (es cuestión de comercialización), ya que se desarrolla de la mano de la estrategia comercial y planificada como un continuo de largo plazo. La estrategia de comunicación se construye para la globalidad de la empresa a largo plazo, en cambio una estrategia publicitaria se hace para vender productos a corto plazo. (Garrido, 2000).

Abraham Nosnik (2013) la define como “método que tiene que ver con insumos de comunicación, es decir, cómo lo vamos a comunicar”. “La estrategia de comunicación es una directriz teórica con un referente práctico. (...) es un inductor de la naturaleza a largo plazo en la que se desarrolla la imagen de la empresa...” (Garrido M. 2004).

Dicho lo anterior, se hace esta diferencia para conocer cuál es la diferencia entre la comunicación estratégica y una estrategia de comunicación, y radica en que la primera “debe crear redes de mensajes que den coherencia a la organización sin olvidar el público a quien están dirigidos los mensajes” (Garrido, 2004) y la segunda “da conexión a la mezcla que encauza el curso de las acciones comunicativas que va a permitir alcanzar los objetivos asignados en un espacio-tiempo dado” (Pérez , 2001).

### **3.1.3 Estrategia y Táctica**

La comunicación estratégica es una tarea multidisciplinaria que busca trabajar con una empresa en situación y proyección lo cual implica la instrumentación de un mapa de acción específico. Daniel Scheinsohn (2008) sostiene que la comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción:

1. Estratégico,
2. Logístico,
3. Táctico y
4. Técnico.

“La estrategia es un plan de acción global que opera el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error”. (Scheinsohn, 2008).

La estrategia es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un

determinado fin o misión. La táctica es el método o la forma empleada, con el fin de cumplir un objetivo y que a la vez contribuye a lograr el propósito general, de acuerdo a las circunstancias que tiene que enfrentar.

La táctica plantea cómo se llevan a cabo los planes. Al método que se utilice para alcanzar los objetivos se le conoce como táctica. El objetivo de la táctica es calcular con precisión cada movimiento, encontrar los recursos adecuados para mejorar cualquier posición. (Quiminet, 2012).

La táctica se ocupa es el arte del mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implementación. La táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos (...) serán consideradas herramientas tácticas de comunicación: (Scheinsohn, 2008).

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Publicidad            | f) Papelería             |
| b) Relaciones Públicas   | g) Heráldica corporativa |
| c) Promoción             | h) Actos                 |
| d) Difusión Periodística | i) Auspicios, etc.       |
| e) Literatura            |                          |

La estrategia es el plan general para lograr los buenos resultados, y la táctica, son las formas específicas que se implementarán de acuerdo al contexto o circunstancias para poder cumplir el plan general o estratégico.

La estrategia tiene que ver con lo que queremos conseguir. Son las grandes líneas maestras y responden, siempre, a un profundo conocimiento de lo que hace nuestra competencia y de lo que quiere nuestro cliente. La táctica es el detalle de cómo vamos a poner la estrategia a trabajar, que herramientas usaremos y cómo. La estrategia es de largo plazo mientras la táctica se centra en el corto plazo. (Soler, 2012)

Ambos conceptos no se pueden aplicar de manera independiente, sin la táctica la estrategia no se puede concretar y esto haría que no se llegue al cumplimiento de las metas y objetivos. Y sin la estrategia la táctica no podría aplicarse para lograr los objetivos planeados.

Táctica es la acción, el detalle. Es una fortaleza indudable. (...) La táctica es oportunista, tiene un horizonte cierto (cortoplacista) y tiene intrínseco el resultado (consecuencia de la acción) como parámetro de su desempeño y medida. La táctica es intuitiva, define rápidamente una alternativa a seguir y sobre ella se basa (autoconvencidos y convenciendo a otros). La táctica se guía más que nada por impulsos, donde la duda o la espera tienen poco margen (Regueiro, 2012).

Mientras que la estrategia sigue la secuencia **“reflexión- acción”**, la táctica sigue la secuencia **“acción-justificación”**.

### 3.2 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La actividad comunicacional es inherente a la empresa y si se toma en consideración que ésta no es un ente aislado sino que forma parte de un sistema social, debe estar consiente que para sobrevivir al entorno debe mantener diálogos constantes con todos los públicos que pertenecen a todo su contexto.

Costa (2001) plantea que existen tres tipos de comunicación empresarial:

1. Comunicación organizacional también considerada como interna.
2. Comunicación Institucional.
3. Comunicación de marketing o mercadológica.

En el campo de la comunicación institucional se deben distinguir tres actividades que se encuentra muy unidas y que han desarrollado técnicas y

áreas propias: el *marketing*, publicidad y relaciones públicas. Inicialmente las tres actividades formaban una unidad.

Las actividades de comunicación se encomendaban a diferentes departamentos dentro de las empresas: gabinete de prensa o relaciones con los medios de comunicación, comunicación con los empleados; relaciones con los inversores, *marketing*.” (Mora, Juan 2009). Por su parte las relaciones públicas han tratado de demostrar su capacidad de integración partiendo de un concepto de comunicación más amplio y menos ligado a funciones concretas: la gestión de la comunicación entre una institución y sus públicos. Las relaciones públicas son el concepto más próximo a la comunicación institucional.

La necesidad de coordinar todos los elementos comunicativos de las organizaciones, es cada vez más evidente. La llamada comunicación corporativa es en realidad un grupo de elementos que van más allá de las disciplinas entendidas como puro marketing, publicidad o relaciones públicas. Es un concepto que abarca esas tres actividades y además incluye el ampliar los campos de relación con otros públicos. La percepción que los públicos tienen de una organización depende de muchos aspectos, que en conjunto, crean la llamada reputación.

### **3.2.1 Definición y características**

La palabra «Institucional» es un adjetivo que califica a lo relativo a una institución, refiriéndose a que todas las actividades realizadas por una organización son institucionales y por lo tanto, transmiten su identidad y naturaleza. Mediante sus actividades, una organización se pone en relación con otras organizaciones y personas en un contexto social determinado.

La palabra «Institucional» delimita el ámbito de estudio, ya que se concreta a estudiar el modo en que las organizaciones su significación y cada día es

más complicado lograr coordinar los elementos comunicacionales –tomando en cuenta su naturaleza- por lo tanto La Porte (2009, p. 45) afirma que la “comunicación institucional es una base sobre la que se apoya la comunicación de cada organización, un fundamento que se ve especificado y concretado por la naturaleza de una determinada institución”. Dicha naturaleza debe ser completa e integral, ya que debe reflejar la misión (razón de ser), las actividades que realiza, el contexto y ámbito social en el que se encuentra sin olvidar las relaciones con todos los *stakeholders* de la misma organización. (La Porte, 2009).

El mismo autor menciona que el objetivo de la comunicación institucional es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con los que tiene relación así como lograr un posicionamiento en la sociedad además de una adecuada imagen pública congruente con sus objetivos, las actividades que desarrolla (La Porte, 2009) y “coordina con otros gabinetes institucionales la presencia de la autoridad representativa del presidente en otros eventos”. (Ramos, 2002 p. 158)

A manera de síntesis, la comunicación institucional tiene las características:

- a) Está relacionada con el marketing, publicidad y relaciones públicas pero busca transmitir la personalidad de la institución y sus valores.
- b) Es dialógica, ya que su objetivo es relacionarse con los miembros de la sociedad en la que se encuentra.
- c) Es inherente a la identidad de la institución y sus valores.
- d) Las empresas u organizaciones son las responsables de sus acciones ante la sociedad y la comunicación que utilicen debe tener en cuenta dicha responsabilidad.
- e) Hay tres imágenes de la empresa: la que se quiere dar, la imagen real y la imagen percibida.

- f) Existe la comunicación informal y se transmite a partir de quienes forman la institución en su actuar y proceder.
- g) La comunicación institucional tiende a gestionar los contactos de la institución y sus miembros con los diferentes *stakeholders*. (La Porte, 2005).

### **3.2.2 Relaciones Públicas y su función en las organizaciones**

Retomando la acepción que Scheinsohn (2008) que realiza sobre las herramientas tácticas de comunicación, enuncia las relaciones públicas como uno de los medios para alcanzar fines estratégicos. Éstas se caracterizan en sí mismas y abren una diferencia considerable de fondo entre otras disciplinas como la información periodística, marketing, publicidad, propaganda, etc.

El diccionario de la Real Academia Española (1984) define a las RRPP como “actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales, o en el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, empresas, instituciones, etc. tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor”. Dicha definición no contiene el valor que la disciplina requiere pero es un buen concepto a tomarse en cuenta. Por otro lado el *Institute of Public Relations* (1987) dice que las relaciones públicas es un esfuerzo planeado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y entendimiento mutuo entre la empresa y sus públicos.

Carlson, (citado por Palencia-Lefer, 2008 p. 28) las define como “las actividades y políticas de información mediante las que las empresas y otros tipos de organizaciones buscan crear actitudes favorables para ellas mismas y para su trabajo, y contrarrestar actitudes adversas”.

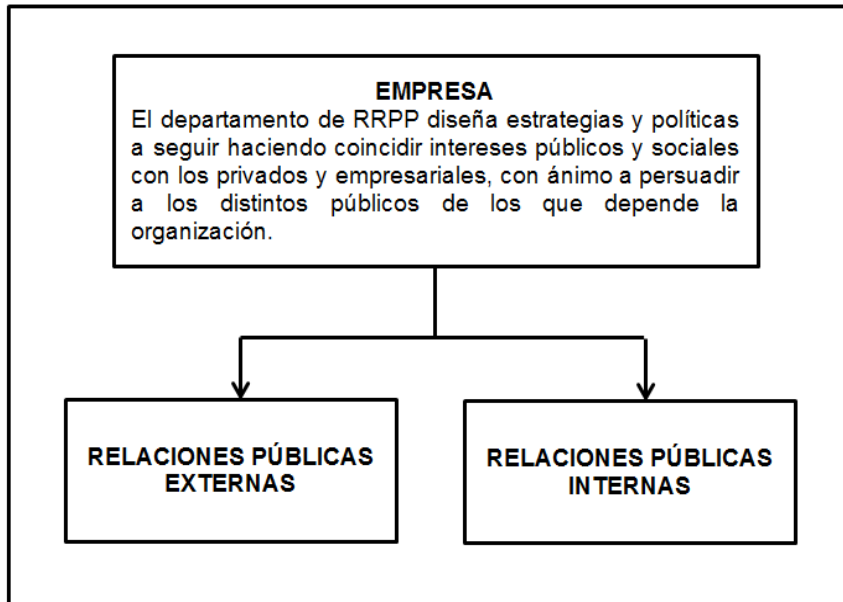
De lo anterior se puede resumir que las RRPP deben incluir: a) Todo lo que se calcula que pueda mejorar la comprensión mutua entre una organización y todos aquellos con los que entra en contacto, tanto dentro como fuera de ella, b) consejos sobre la imagen organizacional, c) acciones para descubrir y eliminar rumores, d) acciones para ampliar la esfera de influencia de una empresa y e) todo lo que vaya enfocado a mejorar la comunicación empresa-personas.

En la actualidad ya “no se trata de lograr notoriedad y conocimiento para los clientes sino diferenciación, demostración de valor tangible y empatía emocional con sus públicos. Pasamos de crear imagen a gestionar percepciones” (Laureau, citado por Palencia-Lefer 2008 p.30) esto se logra tratando de conocer información proveniente de los stakeholders sobre la organización, es decir, investigar el grado de notoriedad, indiferencia, desconocimiento, etc. para poder definir la imagen que tienen y la imagen que se desea que tengan.

(...) son el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a la dirección de la organización e instaurar programas planificados de acción que sirvan tanto al interés de la organización, empresa o institución como al de sus públicos- del que las relaciones públicas son expertas-, es decir, accionistas empleados, (...), personal, organismos oficiales y otros con el objeto de mantener, conseguir, aumentar y fidelizar la credibilidad y confianza de la organización o persona con sus públicos (Barquero, 2010 p.12).

Los empresarios de la actualidad necesitan de un área de Relaciones Públicas (Ver Figura No. 3), ya que en ella es donde pueden recurrir por muchas razones: necesitan información de manera rápida, en tiempo y en el momento más oportuno, lo que facilita la toma de decisiones de los inversores

y los distintos públicos de la organización ya que de lo contrario la falta de información puede traer graves consecuencias.



**Figura No. 3 Estrategias empresariales en el Departamento de Relaciones Públicas.** Barquero, Pérez y Barquero, 2010, p.20

Las aplicaciones prácticas de las relaciones públicas se pueden sintetizar en tres grupos:

1. Gestiones positivas para obtener interés en las diferentes actividades de la empresa que faciliten su desarrollo y progreso.
2. Acciones para cuidar la reputación, eliminar o volver a construir costumbres internas que puedan afectar la imagen.
3. Relaciones internas para que el personal se motive por sus intereses y los de la organización. (Black, 2001).

## 3.3 LA CRISIS

### 3.3.1 Definición

Cuando una empresa adquiere importancia dentro de su sector, existen muchos factores clave o eventos de vital importancia que pueden condicionar para el presente y futuro su buen funcionamiento y viabilidad. Los sucesos pueden ser atribuidos en muchas ocasiones a tres factores:

1. Los sucesos imprevistos o accidentales.
2. Los sucesos previsibles debidos a cambios bruscos de tendencia económica, capaces de afectar tanto al sector social, laborar como empresarial o financiero y a su vez transformables en crisis coyuntural.
3. Los sucesos tendentes a reconversión de la empresa con cierre parcial o total de la misma.

Tal y como señala Fear-Banks (1996) “una crisis seguramente va a suceder pero no se sabe cuándo”. Tanto las organizaciones como los individuos, tienen un proceso dinámico, en el cual, la única constante es la variación y cuando se da una situación de desajuste, se requiere un cambio; pero el problema está en saber qué actitudes tomar y en qué criterios basarse para romper con el paradigma antiguo e implementar nuevos cambios.

Esta investigación parte de que las crisis son estudiables y, por lo tanto “manejables”, es decir, que el concepto de “Crisis” es categorizable y puede ser estudiado de manera teórica y práctica. La dimensión del concepto abarca desde su definición, hasta la resolución práctica.

El Diccionario de la Lengua Española (1999), define crisis de la siguiente forma:

“Crisis (Lat. Crisis) f. Conjunto de estímulos nuevos e imprevistos // Cambio brusco en el curso de los acontecimientos, tanto en sentido favorable como adverso. // Paroxismo doloroso en una parte u órgano humano con trastorno funcional. // Trastorno psicológico o nervioso caracterizado por su brevedad, subitaneidad y violencia”.

Se habla de espontaneidad con la que puede darse cierto evento y se refleja el hecho de que puede representar un cambio positivo o negativo, es decir, que una crisis no necesariamente tiene que ser un acontecimiento negativo, sino simplemente puede ser imprevisto, algo para lo que no se esté preparado y de ahí se deriva el hecho que podría resultar desfavorable.

Las últimas dos acepciones de la definición no se refieren ni a empresas ni instituciones, sino que hacen referencia a la fisiología del ser humano, y este proyecto de investigación no estudiará esas perspectivas, ni cuestiones económicas ni políticas de nivel macroeconómico, es decir, el único enfoque que se abarcará en esta tesis es el del aspecto de comunicación organizacional.

Se debe tener presente que independientemente de la actitud que se adopte frente a una situación de crisis, ésta significará un cambio que compromete la realidad, ofreciendo una serie de alternativas nuevas para lograr equilibrar nuevamente la situación.

Para Elizalde (2011) la crisis “es un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien, originando en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien padece la crisis”.

Lo importante es destacar que no hay prácticamente una institución que carezca de crisis pues solo por estar inmersos en la sociedad se ven sujetas a los propios procesos de crisis de una sociedad. Todas las organizaciones tienen procesos de desarrollo que se pueden considerar normales, pero también hay procesos que salen de esa normalidad.

Partiendo de estos antecedentes y a manera de definición de crisis en el ámbito empresarial, Piñuel (1997) afirma:

Cambio repentino entre dos situaciones, cambio 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. (Citado por Losada, 2010, P. 24)

Con esta definición, Piñuel resalta el papel tan importante que juega la empresa ante una situación crítica, a que la organización deberá reaccionar para cuidar o recuperar su imagen y al mismo tiempo su reputación ante cualquiera de sus *stakeholders*. Uno de los públicos que más se debe estar monitoreando y creando al máximo relaciones favorables son los medios de comunicación, los cuales ante una crisis buscarán la mayor información acerca del suceso para crear opinión pública con lo cual la empresa se verá obligada a dar todos los detalles de la situación. Los medios tienen la capacidad y el poder de generar un estado no deseado de la imagen empresarial o al contrario, pueden contribuir a reconstruirla o fortalecerla según la postura que adquieran los jugadores de la crisis.

La naturaleza de la crisis en una organización la da Del Pulgar (1999):

Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía –producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva (citado por Losada, 2010, P. 24).

Este autor resalta los actores y elementos que pueden verse dañados por una situación grave que alcanza la categoría de crisis cuando los medios de comunicación, ante la falta de información, comprometen la imagen y la reputación e incluso la razón de ser de la empresa.

Citando a Albrecht (1996) afirma que la 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” (citado por Losada, 2010, P. 24); a diferencia de otros autores, esta definición tiene especial énfasis en el tamaño de la empresa, del número de empleados y sus productos/servicios, que sin duda, son factores determinantes en un momento crítico, ya que entre más grande sea la organización más fuerte es el impacto que se puede producir.

Por otro lado, utilizando la definición de un especialista en la materia, se encontró el concepto de Crisis, enfocado al campo de la Gestión de la crisis desde la percepción pública. Carlos Rábago, colaborador de la agencia Burson-Marsteller dice que una crisis

“es cualquier evento que, de hacerse público en su desarrollo o en sus efectos, es susceptible de poner en peligro la imagen, la reputación o el valor de una compañía, sus productos y servicios o el nombre de algunos de sus socios, accionistas, directivos o colaboradores” (Comunicación Vía Internet: [carlos\\_rabago@bm.com](mailto:carlos_rabago@bm.com), 10 octubre 2013).

Esta definición puede considerarse más dentro del contexto de esta investigación ya que tiene una perspectiva desde las relaciones públicas y son parte esencial de la gestión de la crisis, donde los factores que se encuentran en riesgo son la imagen y la reputación ante los diferentes públicos.

Muchas empresas creen que al ser las crisis “situaciones imprevistas, poco estructuradas y caóticas, no pueden ser planificadas u organizadas con anterioridad, y cualquier cosa que prevean será ineficaz o poco suficiente” (Contreras 2006). Bajo esta perspectiva se afirma que una crisis se considera como tal al pasar al ámbito público, que en ese sentido Lozada (2010) define crisis como una “situación urgente y potencialmente dañina (...) y que puede tener un efecto perjudicial (...) convirtiendo a la organización en centro de atención pública y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva. Es decir una situación excepcional especialmente delicada y con altas dosis de carga pública y mediática”. Este autor resalta la connotación mediática y es en este caso cuando la crisis se puede convertir en una oportunidad, la empresa se encuentra en la mira y todo lo que se diga o haga, afectará o beneficiará a la organización.

Incluso antes de que la crisis llegue a suceder, pueden manejar su imagen con suficiente margen de tiempo como para que los hechos no lleguen a dañar la imagen de la empresa y al contrario, buscar ser el foco de atención de forma positiva para aprovechar esa oportunidad que no se daría de alguna otra forma. Hasta el momento, varias definiciones han coincidido en que una crisis es como un tiempo inestable o un estado que involucra varios asuntos en donde un cambio decisivo es inminente. Al igual que la definición de Boddy (2002) que dice: “una crisis es un evento o serie de eventos que amenaza la viabilidad y la reputación pública de la organización”, se tiene que aclarar que es un concepto muy práctico y sencillo pero solo se puede tomar como definición para efectos de la gestión de la crisis.

Si se intentara prever y planear para una crisis, podría evitarse el cambio inminente o el “punto donde no hay retorno”. Precisamente esto es lo que intenta la gestión de la crisis al tratar de bajar el riesgo y la incertidumbre que implica una situación tan complicada para tener un control mayor sobre el destino de la empresa u organización. De acuerdo con todas las definiciones

anteriores y con base a los elementos comunes de todas las definiciones, el concepto para efectos de este proyecto es:

## **Cuadro No. 2**

### *Reconstrucción del Concepto de Crisis*

<b>AUTOR</b>	<b>RECONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO</b>
Del Pulgar (1999)	<b>“La crisis es una situación decisiva de alto impacto que</b>
Piñuel (1997)	<b>Implica un cambio importante y</b>
Piñuel (1997)	<b>ocasiona una ruptura del equilibrio de una situación normal,</b>
Carlos Rabago (2013)	<b>dañando la imagen y la reputación de una empresa”.</b>

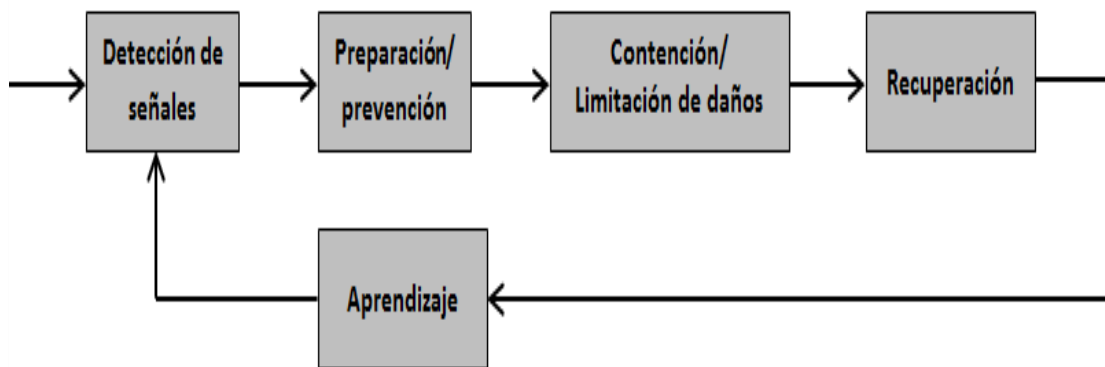
*Nota:* Recuperado de los mismos autores citados.

“La crisis es una situación decisiva de alto impacto que implica un cambio importante y ocasiona una ruptura del equilibrio en una situación considerada como normal, dañando la imagen y reputación de una empresa”.

### **3.3.2 Fases de la Crisis (Clasificación Por Autores).**

Una vez estudiados los diferentes tipos de crisis que se pueden producir en una empresa es necesario conocer cómo se desarrollan éstas, es decir, cuáles son las diferentes fases por las que una crisis atraviesa y se darán a conocer de acuerdo a diferentes autores:

Mitroff y Pearson (2000) presentan un esquema de las cinco fases de la crisis analizada desde el punto de vista de la gestión efectiva en una empresa:



*Figura No. 4. Fases de la Crisis de Mitroff y Pearson.* Mitroff y Pearson, 2000.

La primera fase es la detección de señales, incluye la percepción de señales de detección temprana que, anteriormente a la crisis misma, anuncian su posibilidad o primera ocurrencia. Es decir, el mayor reto para las empresas es detectar a tiempo posibles señales de crisis, es necesario separar las que indiquen una crisis incipiente del resto de la información.

La segunda fase es la preparación y prevención, implica hacer todo lo que sea posible para evitar las crisis y para prepararse para las que ocurran, las organizaciones <<propensas a la crisis>> presentan una mentalidad muy diferente a las que se clasifican como <<preparadas para la crisis>>. La contención del daño es prácticamente imposible de inventar en medio de una crisis. Las organizaciones preparadas para las crisis implementan programas de reanudación de la actividad a largo y corto plazo donde identifican los servicios y procedimientos básicos necesarios para dirigir el negocio mínimo, asignación de responsabilidades relacionadas con la reactivación de la actividad y la designación de espacios de trabajo.

El aprendizaje implica hacer un examen de las lecciones críticas aprendidas, de las experiencias propias y de otras organizaciones.

Otros autores como Fink (1986) en el supuesto de que el sistema humano pasa por diferentes fases en el intento de adaptación ante una crisis determinada. Las etapas que plantea este modelo son:

1. Periodo inicial de shock: el sistema organizacional en su totalidad o solo una parte se ve afectado y se produce un estado de shock que hace que se produzca una fragmentación en el plano de las relaciones entre los integrantes de una empresa, lo que da origen a un estado de caos en la organización.
2. Periodo de retraimiento defensivo: todo en la organización se moviliza para implantar un sistema de control para reducir la amenaza; se intenta cohesionar a los empleados para que se conviertan en leales e incondicionales. La comunicación se <<ritualiza>> para contrarrestar la crisis en el corto plazo.
3. Periodo de reconocimiento: los integrantes de la empresa se ven comprometidos en un proceso de examen y confrontación interpersonal. En esta etapa se buscan nuevos canales de comunicación para lograr un mejor entendimiento.
4. Proceso de adaptación y cambio: es el momento donde se asumen responsabilidades conjuntas, se presenta una recuperación en un clima de apoyo mutuo y emocional. La comunicación refleja lo que sucede en todas las partes del sistema organizacional.

Por otro lado González Herrero (1998) tiene otra forma de nombrar las etapas de una crisis:

1ª Fase preliminar: Existen signos precursores que son las señales de alerta de una crisis: consumidores enfadados, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones, etc. 2ª Fase aguda: la crisis explota, los medios de

comunicación son precursores de la noticia y la cobertura es máxima. 3ª Fase crónica: La empresa se encuentra en un proceso de acción y reacción para tratar de sanar la situación gracias a los medios de comunicación y a las interferencias por los diferentes actores de la crisis. 4ª Fase post-traumática: es el momento de la toma de decisiones con base a las conclusiones de todo lo sucedido. Tanto la empresa como los públicos afectados analizan la situación y se toman medidas correctivas.

Lozada (2010) presenta su clasificación y afirma que las tres fases comunes de la crisis (precrisis, crisis y postcrisis) deben ir precedidas por una cuarta que indique precisamente la ausencia de problemas pero que también resulte determinante de todo lo que traiga posteriormente.

No-crisis. Lo define como el tiempo indefinido que transcurre mientras no aparecen las primeras señales de la crisis. Pre-crisis. Es la etapa en donde los indicios de la crisis se hacen presentes y la organización debe investigar minuciosamente los hechos y sus futuros escenarios. Crisis. El problema ha pasado al ámbito público, en gran medida a través de los medios de comunicación y es cuando la empresa debe afrontarla mediante las estrategias previstas pero adaptadas a la situación imperante. Postcrisis. Es el momento en el que la organización debe realizar un balance de la situación, especialmente a nivel de imagen y reputación y es tiempo de recuperar lo perdido en su caso. La crisis se da por cerrada.

### **3.3.3 Tipos de Crisis (Clasificación por autores).**

El concepto crisis implica muchas posibilidades y sea cual sea el sector en el que se desarrolle una actividad empresarial, se pueden sufrir crisis de diferentes tipos. Eso dificulta el poder establecer una tipología exhaustiva de los diferentes formas y tipos de crisis. Sin embargo, a pesar de poder

clasificarlas según su origen, naturaleza o consecuencias, esta sección se dividirá por autores ya que se pueden ilustrar de una manera más completa las distintas categorías de crisis.

Las crisis, por su misma naturaleza estallan sin previo aviso y se extienden de manera rápida sin importar el tiempo, el lugar o la organización; sin embargo las crisis son diferentes ya que siempre ocurren en diferentes contextos y poca o mucha planificación que exista sobre crisis, debe estar en constante reevaluación día a día. A pesar de que existen tantos tipos de crisis como autores, muchas se repiten o bien, algunos autores se citan entre ellos. Aquí se presenta una selección de cinco autores.

1. Sam Black (2001) clasifica a las crisis en dos grupos:

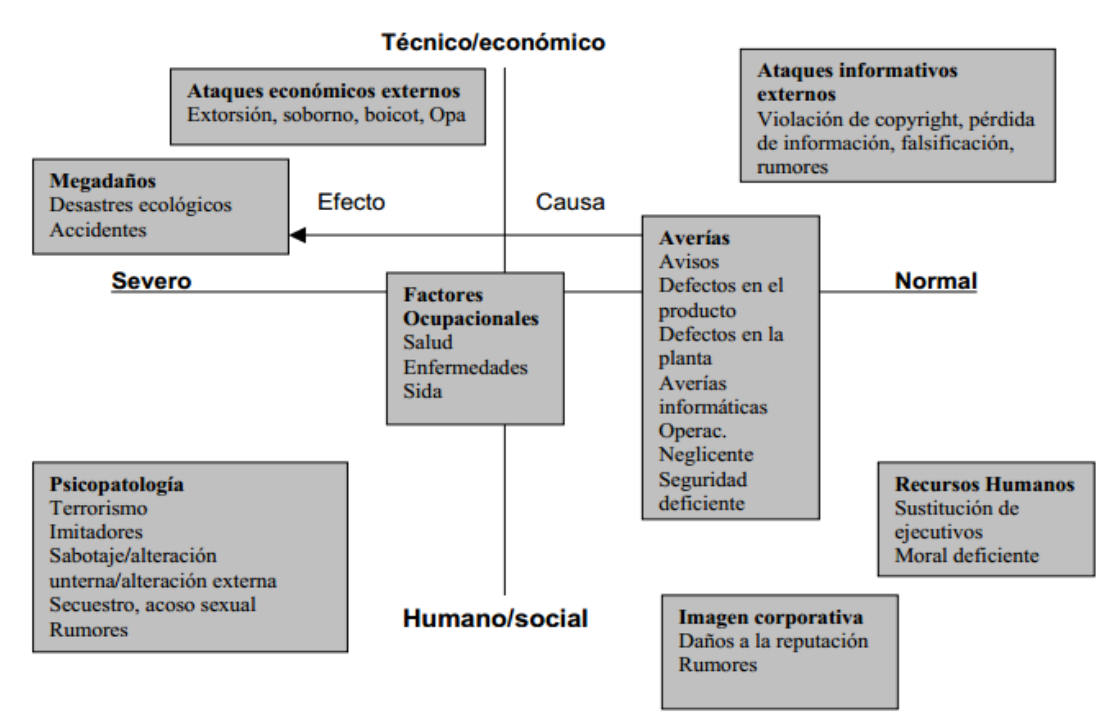
En industrias como los ferrocarriles, líneas aéreas, navieras, químicas, energía nuclear, refinerías de petróleo, electricidad, oleoductos, mineras, construcción y túneles es absolutamente posible que en algún momento se produzca un desastre. El peligro es <<conocido>> pero cuando puede suceder <<es una incógnita>>. Además de los accidentes que pueden comportar la pérdida de vidas humanas, hay otras posibles crisis de naturaleza financiera, como una opa hostil, fraude informático, fallecimiento del presidente o liquidación de proveedores o deudores.

El autor quiere resaltar la parte impredecible y vulnerable que tienen las organizaciones industriales complejas. Ese tipo de organizaciones tienen un alto grado de posibilidad de crisis en temas de accidentes y pérdida de vidas humanas, a este grado de posibilidad él la denomina “Incógnitas conocidas” y es imperativo que se lleve a cabo una correcta y detallada planeación cuidadosa antes de que llegue a ser necesaria. Siempre se debe estar preparado.

Por otro lado las <<Incógnitas desconocidas>> presentan un marco hipotético diferente. Este grupo de crisis no puede ser razonablemente previsto. Incluye los llamados casos de fuerza mayor, como terremotos, erupciones volcánicas o inundaciones, pero también incluye cada vez más actos criminales como el envenenamiento de medicamentos o comida en un supermercado. Se ha informado ya de un cierto número de casos de contaminación de alimentos y los culpables han sido enviados a la cárcel. Pero es probable que existan muchos más casos de no se han denunciado ya que los fabricantes tienen miedo de los crímenes por imitación. Es difícil pensar cómo se pueden hacer planes anticipados para enfrentarse a emergencias de esta clase, pero en cuanto estalla la crisis es esencial reaccionar inmediatamente. El fraude informático es otra creciente amenaza para los negocios y se están haciendo tremendos esfuerzos para disminuir sus efectos.

Las Incógnitas desconocidas son las impredecibles, es decir, que de acuerdo al autor y a su naturaleza, se pueden presentar en cualquier organización y sin un motivo aparente, es decir, el giro de la empresa no tiene nada que ver pero como cualquier ente, están expuestas a algún tipo de riesgo, crímenes, fraudes e incluso fallas en la producción de alimentos.

2. De acuerdo a su origen, Mitroff – Pearson (2000), mencionan que para cubrir el riesgo de una organización, salvaguardar su preparación ante la crisis y minimizar su vulnerabilidad a la misma, debe planificarse al menos una crisis de cada una de las familias de crisis y debe adoptarse al menos una acción preventiva en cada una de las familias de prevención. Agrupan la crisis de acuerdo con el siguiente esquema. (Ver Figura No. 5)



*Figura No. 5 Clasificación de las Crisis de Mitroff y Pearson.* Mitroff y Pearson (2000).

La división aquí presentada marca la diferencia entre una situación normal una situación crítica, además de aquellas que son vistas como meramente técnicas o económicas y las que son humanas o sociales. Las crisis señaladas en la parte derecha se consideran hechos normales o cotidianos, mientras que las de la parte izquierda son menos frecuentes. Por otro lado las empresas necesitan preparar al menos dos carteras de crisis parecidas y para reducir el riesgo es necesario que la organización tenga al menos un plan y una acción preventiva por familia de crisis.

Las categorías genéricas de “familias” de crisis van desde las crisis técnicas y económicas a crisis humanas y sociales. Al interpretar tipos diferentes de crisis es importante considerar estas familias ya que pueden ser aplicadas específicamente a cualquier organización o industria determinada. (Mitroff y Pearson, 2000, P. 25).

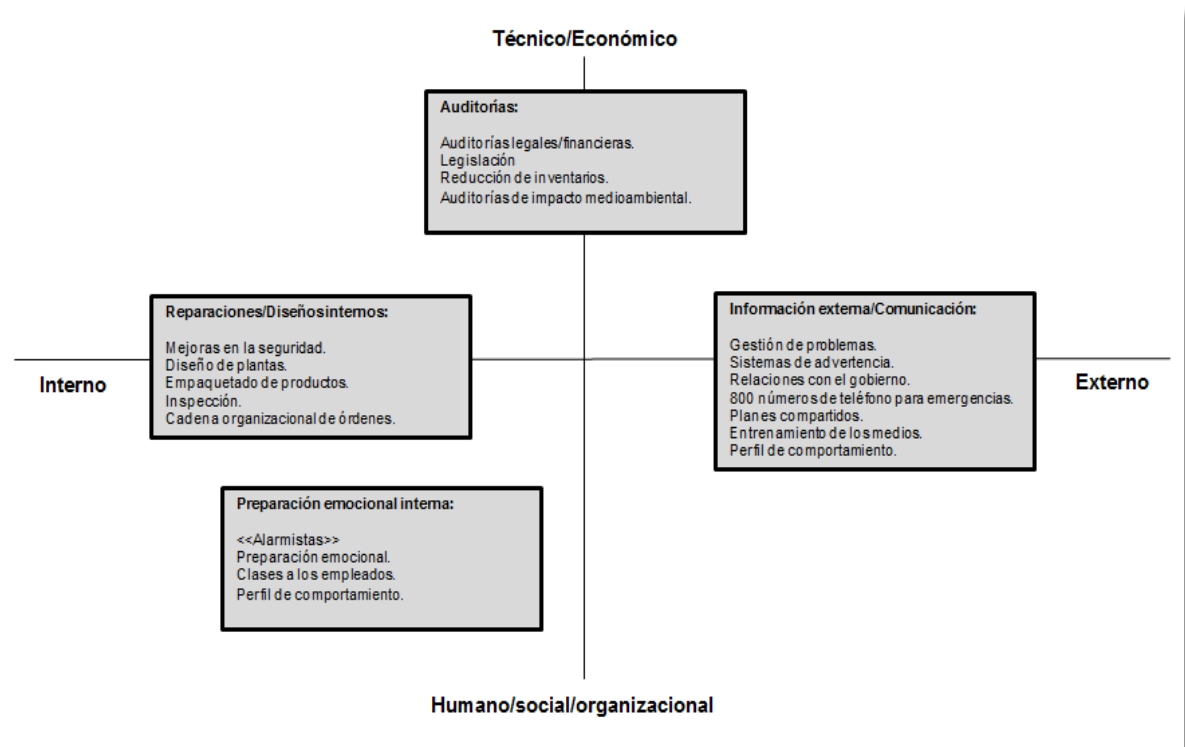


Figura No. 6 Familias de Acciones Preventivas. Mitroff y Pearson (2000).

Una correcta gestión de crisis se considera cuando la empresa no solo invierte recursos económicos únicamente en aquellas crisis que son más comunes en su sector. Los autores también proponen algunas directrices para considerar cómo podría manifestarse un tipo genérico en su entorno y proponen familias de acciones preventivas (Figura No. 6).

3. José Daniel Barquero (2005), dice que existen tres tipos de crisis:

a) Sucesos imprevistos y accidentales. Son eventos que se presentan de forma súbita sin previo aviso; se sabe que pueden ocurrir pero se desconoce cuándo y cómo puede acontecer y si realmente sucederá.

Ningún sector está libre de este tipo de crisis, pero suelen suscitarse más en actividades industriales como las químicas, nucleares o servicios como transportes. Ejemplos de estos accidentes son: atentados, accidentes de empleados, estudios científicos que aparezcan en contra sobre el producto de la empresa, huelgas, caída de cotizaciones por rumores, etc.

- b) Sucesos previsibles derivables de crisis coyunturales como cambios bruscos de tendencia. Dentro de esta categoría se encuentran suceso como una progresiva pérdida de competitividad, obsolescencia tecnológica o de producto, crisis de mercado o competencia extranjera; estos sucesos pueden afectar tanto al sector social, laboral o financiero.
- c) Sucesos tendientes a la reconversión de la empresa, con el cierre parcial o total de la misma. Crisis estructural; por ejemplo Crisis por inviabilidad, crisis por regulación de empleo, crisis por financiación deficiente, crisis por cierre y operaciones alternativas financieras previas a un cierre de planta, crisis bursátil.

4. J.L. Piñuel (1997) clasifica las crisis en función de tres orígenes:

- a) Relaciones Sociales: pueden ser tanto Internas (relaciones de producción en una organización, por ejemplo: despidos, cambios de dirección en la empresa, conflicto con sindicatos...etc). Y externas (cambios políticos, huelgas en el sector, crack en la bolsa, nuevas legislaciones, etc).
- b) Relaciones con el entorno humano: Internas como accidentes en la cadena de producción y externas como atentados, guerras, defectos en la producción que hayan acarreado intoxicaciones, contaminación, etc.

c) Relaciones de Comunicación: Internas como rumores, conflictos entre departamentos, etc. Y las externas por ejemplo declaraciones polémicas de algún profesional del sector publicadas por la prensa.

5. Desde otro punto de vista y de orientación profesional en la propia actividad empresarial, se señalarán las clasificaciones realizadas por González Herrero (1998) que agrupa las crisis de acuerdo a sus posibilidades de intervención de la organización:

Crisis Evitables: son aquellas que podrían impedirse si la empresa interviniera oportuna y eficazmente ya que su origen es normalmente de acciones humanas sobre las que la empresa puede controlar. Lo ideal es que la empresa pudiera reducir los impactos negativos tomando medidas preventivas, ejemplos de estas crisis son las huelgas, boicots, problemas con colectivos, etc.

Crisis no-evitables: su origen se haya principalmente en agentes de la naturaleza pero también en errores humanos no controlables por la misma organización. La meta de la organización es intentar prever el mayor número posible de este tipo de crisis (accidentales) para poner en marcha las medidas adecuadas para poder reducir su impacto.

6. Cervera (2004) comenta que existen tres situaciones de emergencia establecidas en niveles de gravedad.

Nivel VERDE (Baja intensidad) Alerta 1. Accidentes o incidentes que quedan limitados al ámbito local, sin consecuencias graves sobre la seguridad, el medio ambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía pero que pueden despertar interés por la prensa, vecinos, asociaciones o autoridades, ejemplos de esta alerta: accidentes laborales, incendios controlados, pequeños escapes, explosiones, etc.

Nivel AMARILLO o de situaciones de relevancia (Alerta 2). Eventos que se llevan a cabo al ámbito local con efectos severos sobre la seguridad, el medio ambiente, la solvencia económica, o la gestión de la empresa. Producen interés de los periodistas, vecinos o autoridades por ejemplo: accidente grave con muerte de algún trabajador, crisis alimentaria con peligro potencial para los consumidores, vertidos o escapes localizados y limitados.

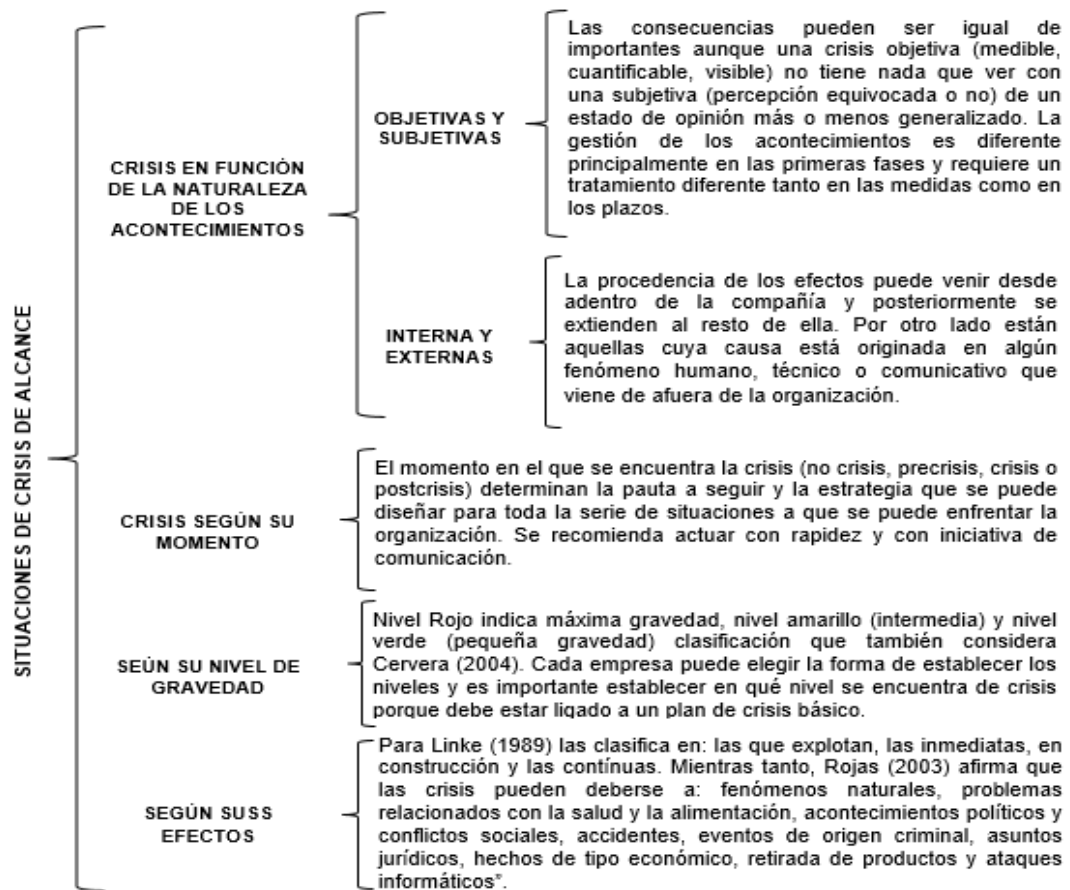
Nivel ROJO o de situaciones extremas (Alerta 3). Incidentes que van más allá del ámbito local y convirtiéndose en un asunto de gran interés por parte de los medios de comunicación, asociaciones, autoridades nacionales e internacionales. Existen graves consecuencias y efectos sobre seguridad, medio ambiente, solvencia económica y la gestión de la compañía, pueden ser huelgas o problemas a nivel nacional, vertidos con efectos notables en el medio ambiente, incendios o explosiones con un número significativo de muertes o heridos, retiradas de productos por intoxicaciones masivas, sabotajes, etc.

Las formas en que las organizaciones pueden verse afectadas por una crisis son muy amplias, variadas y diferentes. Es imposible establecer una tipología exhaustiva que explique el conjunto de razones por las que una empresa o institución puede atravesar en un escenario crítico. La misma naturaleza de la organización, los hechos y el momento específico en que se da una crisis, hacen que todas sean diferentes; de ahí la complejidad de enumerar todas esas situaciones posibles.

7. En este contexto, existen algunas situaciones que no requieren la misma inmediatez de reacción que otras, y Lozada (2010) hace una distinción entre algunas que si merecen ser catalogadas y gestionadas como tal y otras que pueden ser tratadas desde otra perspectiva menos urente y dramática:

- a) Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso: en este tipo de situaciones existe tiempo para analizar lo que ha pasado, se estudiarán todos los datos y se definirá la forma en que se va a enfrentar la situación en caso de que se llegue a complicar en un futuro inmediato. Estas crisis pueden ser consideradas como señales preventivas para tratar de neutralizar el foco del problema antes de que salga al ámbito público.
- b) Situaciones de crisis de alcance: En estos casos, el plan de crisis es realmente necesario y se debe poner en práctica. Las señales de este tipo de situación son los medios de comunicación, intervención de autoridades, etc.

A partir de esta clasificación el autor hace otra división de las crisis reales (Ver Figura No. 13). Los diferentes tipos de crisis aquí enunciados son enunciativos mas no son exhaustivos y de acuerdo al Informe del Institute for Crisis Management, editado por Dan Millar en el 2002, existen 16 tipos de crisis empresariales y los porcentajes más altos son a las categorías de crisis por acciones legales (20%), defectos y retiradas de productos (13%), mala gestión y la violencia en el lugar de trabajo (12%).



**Figura No. 7 Clasificación de las Situaciones de Crisis de Alcance.** Lozada (2010) p. 28:36

Esta investigación se enfocará únicamente a la tipología o familia de crisis sobre la “Imagen corporativa y daños a la reputación” de acuerdo a la clasificación de Mitroff y Pearson (2000), es decir, los autores plantean que hay origen de tipo técnico-económico y humano y social, con una causa norma y efectos severos. De los cuales la familia de crisis que se estudiará para efectos de esta investigación es la que tiene que ver con la Imagen corporativa y la reputación como se mencionó antes y está íntimamente relacionada con una repercusión mediática importante.

### 3.3.4 Imagen Corporativa y Reputación

#### Imagen corporativa

Una empresa, institución, organización o cualquier ente son generadoras de imágenes. La empresa es percibida a través de imágenes, es decir, para una persona, una organización es la imagen que tiene que de ella.

Los conceptos de Imagen y Reputación han sido utilizados para definir gran cantidad de cosas o fenómenos y esto ha generado una amplia confusión a la hora de utilizar dichos términos. Esto puede ser debido a muchas razones, como pueden ser la polisemia del término, su novedad o a su falta de concreción conceptual (Grunig. 1993; Fombrun y Van Riel. 1997). La imagen puede definirse como un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo (entorno visual), susceptible de subsistir a través del tiempo y que constituye uno de los componentes esenciales de los “mass media”. (Moles, 1985).

“Cotidianamente una empresa lleva a cabo diversos actos, los cuales – y a veces sin que la empresa así lo considere – constituyen mensajes”. (Scheinsohn, 2008). De una manera más sencilla se entiende por imagen como un conjunto de formas y figuras dotado de unidad y significación. (Cirlot, 1985).

Una imagen materia, física, concreta u objetiva de nosotros mismos, de una institución o de los demás, no siempre se transmite y es interpretada de la misma forma por quienes la perciben. La representación visual de una institución, sin tomar en cuenta lo que uno mismo o un grupo sientan, es interpretada desde el punto de vista del que la percibe, es decir subjetivamente. La imagen se interpreta esencialmente a través de:

- a) El contexto o proximidad que brinda las claves interpretativas
- b) El conocimiento cultural

La gestión de la imagen corporativa ya no puede ser tomada como una excentricidad que sólo pueden o deben practicar las empresas grandes de los países desarrollados. En la actualidad es una necesidad de cualquier organización. (Scheinsohn, 2008).

## **Reputación**

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés –stakeholders–, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. (Extraído el 4 de enero desde <http://www.renfe.com/empresa/RSE/>).

Se debe plantear una pequeña diferencia que existe entre imagen y reputación. La primera es el conjunto de percepciones, ideas o significados que una persona tiene con respecto a una empresa. Mientras que la segunda, es una valoración pero a través del tiempo. La reputación corporativa, tiene carácter estructural, proyecta la identidad corporativa, genera valor, hay un reconocimiento del comportamiento y permite una evaluación rigurosa.

La reputación corporativa comprende tres categorías de análisis. En primer lugar, la axiológica, que tiene que ver con los valores, la ética y responsabilidad social de la empresa. En segundo lugar, el comportamiento corporativo comprometido con los clientes, accionistas y empleados a lo largo de su historia. Y por último, la actitud proactiva de la organización en cuanto a administración y comunicación de la reputación. (Recursos Humanos, 2011).

La reputación corporativa, es una ventaja competitiva para la empresa, se construye a partir de una conducta organizacional acorde con las necesidades y expectativas de los interlocutores de la empresa y del buen manejo de los

medios de comunicación, para garantizar la acertada percepción de la empresa por parte de sus stakeholders. (Bonilla, 2004). Capriotti (2009), propone un Constructo de emisión y recepción en imagen y reputación.

### Cuadro No. 3

#### Constructo de emisión y recepción en imagen y reputación

	IMAGEN	REPUTACIÓN
Constructo de Emisión	Instrumento de gestión empresarial para influir sobre los públicos.	Herramienta de gestión corporativa para actuar sobre los stakeholders.
Constructo de Recepción	Representación mental en los públicos.	Representación mental en los stakeholders.

*Nota:* Capriotti 2009.

Desde el enfoque de Emisión se observan como activos “propiedad” de la organización. Son herramientas de gestión empresarial que permiten generar diferenciación, y en última instancia, valor para la compañía. Desde el Enfoque de Recepción se presentan como representaciones perceptuales de la organización en la mente de los públicos (para una revisión amplia de definiciones de Imagen y Reputación, desde ambas perspectivas (emisión y recepción) (Losada, 2009).

Para finalizar este apartado y a manera de justificación del porqué del siguiente, es necesario exponer que durante una crisis, los activos intangibles de una organización son vulnerables y se desgastan (imagen y reputación), por lo tanto la teoría base de del proyecto es la de la “Restauración de la Imagen” de Benoit, pero antes de describirla, se realizará una pequeña revisión de otras también aplicables a las crisis.

### 3.3.5 Teorías de la Crisis

Existen varias teorías para la solución de la crisis: Teoría del Caos: En las relaciones públicas y en la comunicación, pocos fenómenos son tan inestables como la opinión pública, y es exactamente aquí en donde esta teoría tiene mucha relevancia. La palabra caos tiene diferentes significados y específicamente en el campo de la comunicación implica crisis, desunión, pérdida de control, pero a pesar de los aspectos negativos puede abonar en la coherencia dentro de las situaciones de Relaciones Públicas cuyo elemento importante es la de una “una percepción pública.

La Teoría del Contraataque o de la apología de Keith M. Hearith (1996) es atractiva para las empresas acusadas de deficiencias éticas porque, sin importar el mayor o menor grado de culpabilidad, proveen el medio mediante el cual los apologistas empresariales pueden tomar la ofensiva, invirtiendo la dirección del sentido comunicativo y asumiendo el papel de superioridad moral del acusador. Por otro lado se encuentra la Teoría de la Excelencia de Grunig & Grunig (1992) la cual está basada en los cuatro modelos de RRPP de sus mismos autores los cuales incluyen Modelo de publicidad, Información pública, asimétrico de ida y vuelta y simétrico de ida y vuelta. (Cruz Judith, 2004)

De las “teorías” aplicables a la comunicación de crisis, algunas son consideradas estrategias (Teoría del contraataque), aunque sean consideradas como teorías por sus autores, cabe mencionar, que dos de ellas están basadas en la Teoría de la Excelencia de Grunig. Al mencionar estas teorías se cumple el propósito de analizar las perspectivas que existen para estudiar y resolver una crisis (Cruz Judith, 2004). Pero para efectos de esta investigación se tomará como teoría base la de Restauración de la Imagen de Benoit.

## **Teoría del Discurso de restauración de imagen. William L. Benoit (1997).**

Con base en que esta investigación se enfoca en la tipología de crisis que tienen que ver directamente con los rumores, imagen y reputación de la empresa (Mitroff y Pearson, 2002) la teoría elegida tiene que contrarrestar la situación para no perder los factores mencionados anteriormente. El discurso de restauración de imagen se describe como un acercamiento para entender situaciones de crisis y sirve para diseñar mensajes durante las crisis (etapa en la que este proyecto se orienta) y evaluar los mensajes producidos de una manera crítica.

Se deben considerar la naturaleza de los ataques o las quejas que señalan las respuestas que causan la crisis: el ataque tiene dos elementos:

1. El acusado es mostrado culpable de una acción.
2. Ese acto es considerado ofensivo.

Se recomienda no hacer juicios desfavorables a menos que se crea que la compañía es responsable de esa acción; como las percepciones son más importantes que la realidad, da igual si la compañía es realmente culpable o solo se cree que lo es, de la misma manera, un punto importante no es si la acción es ofensiva, sino se cree mal intencionada por los stakeholders más importantes de la empresa, los cuales deben ser claramente identificados por el comunicador de crisis para poder saber cuáles son sus objetivos, preocupaciones e intereses. La teoría del discurso de restauración de la imagen se enfoca en las opciones de mensaje, es decir, todos lo que una empresa puede decir en situaciones de crisis.

Esta teoría cuenta con cinco categorías de estrategias:

1. Negación
2. Evasión de responsabilidades
3. Reducir la ofensiva de un evento

4. Acción correctiva
5. Mortificación.

### **3.3.6 Principales Modelos de Gestión de Crisis.**

Todas las crisis tienen diferentes orígenes y con un resultado alta y potencialmente negativo que afecta a las empresas, instituciones o industrias, así como a sus públicos, productos, servicios y reputación y un mal manejo de estas puede desencadenar un desastre. A continuación se presentan algunos modelos de gestión de crisis: (Saura 2005, citada por Losada 2010).

#### **MODELO UNION DE PAUCHANT Y MITROFF**

El modelo de Pauchant y Mitroff viene estructurado por cuatro niveles, y a pesar de que es parecido al de siete capas, su diferencia principal es que aquí se toma en cuenta el nivel psicológico de los trabajadores.

Nivel 1. Mecanismos de defensa individual que implica el carácter de los trabajadores de la empresa (nivel psicológico).

Nivel 2. Tiene que ver con todas las creencias y racionalizaciones, es decir, la cultura organizacional. Puede estudiarse desde el punto de vista sociológico y antropológico.

Nivel 3. Son las estructuras de la organización que se encargan de la gestión de la crisis, se puede estudiar desde la Teoría de la Organización.

Nivel 4. Propone estudiarse desde la gestión de negocios y estratégica; se refiere a las estrategias de la empresa (mecanismos de crisis, planes y procedimientos). (Losada, 2010)



*Figura No. 8 Representación Gráfica del Modelo Onion.* Elaboración propia

En el último nivel se consideran como etapas de la crisis:

- a) Señales de Crisis/Detección,
- b) Preparación/Prevención,
- c) Crisis,
- d) Contención de la crisis/Limitación del daño,
- e) Recuperación

Su tiempo de acción es en las fases de precrisis, crisis y postcrisis, aunque en su último nivel es donde comienza a identificarse las señales. Este modelo puede aplicar a organismos de gobierno que constantemente deben estar alertas, pero desde el interior ya que no todos son aliados en una institución gubernamental pues existen diferentes intereses partidistas y desde la cultura organizacional puede haber señales de crisis.

### **Modelo De Relaciones Públicas De Crisis De Marra.**

“Las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas” (Saura 2005, citado por Losada 2010, p.41)

- Planificación de la comunicación de crisis.
- Las relaciones previas a la crisis con los stakeholders más importantes.
- Los procesos y prácticas de comunicación de crisis.
- La relación después de la crisis con los stakeholders más importantes.

El tiempo de reacción es antes y durante la crisis y realizando una comparativa con el modelo anterior este tiene un énfasis especial en las relaciones públicas y el de Onion a toda la estructura organizacional, incluyendo la misma individualidad de las personas que laboran en la organización. El modelo de Relaciones Públicas puede servir para aquellas empresas que quieran poner especial atención a sus relaciones con los stakeholders.

### **Modelo De Las 4r's De Heath (por sus siglas en inglés)**

Flexibilidad como elemento de todas las etapas:

- Reducción. Evaluar el riesgo e impacto.
- Preparación. Preparación para la gestión.
- Respuesta. Análisis del impacto de la crisis y auditoría.
- Recuperación.



*Figura No. 9 Representación Gráfica del Modelo de las 4 R's de HEATH.*  
Elaboración propia

Este modelo, al igual que el de Onion, está diseñado para las fases de precrisis, la crisis y postcrisis y debido a que la flexibilidad está presente en sus etapas, se puede llegar a implementar en diferentes situaciones. La reducción puede entenderse como la contención pero la respuesta tiene una connotación comunicativa sin embargo se refiere al impacto de la crisis y evaluación de la misma para que en la etapa siguiente (recuperación) la empresa implante diferentes acciones en pro de su imagen y reputación.

#### **Modelo De Objetivos De Comunicación De Lukaszewski.**

De acuerdo a este autor, los estándares de comunicación son: la apertura o accesibilidad para responder, la confianza y honestidad incondicional, la

responsabilidad es decir atender con las preocupaciones reinantes, evitar secretos. Y por otro lado las prioridades siempre serán los afectados, ya sean internos o externos, directos e indirectos así como los medios y otros canales de comunicación (Losada, 2010).



**Figura No. 10 Representación Gráfica del Modelo de objetivos de comunicación.** Elaboración propia

Principios de Comunicación:

Comunicar primero con los más afectados y recuperar operaciones en la empresa.

- Comunicación local. Cerca del lugar de los hechos.
- Una sola voz. Consistente, concreto y atender rápido a los medios, empleados y autoridades.
- Rapidez.

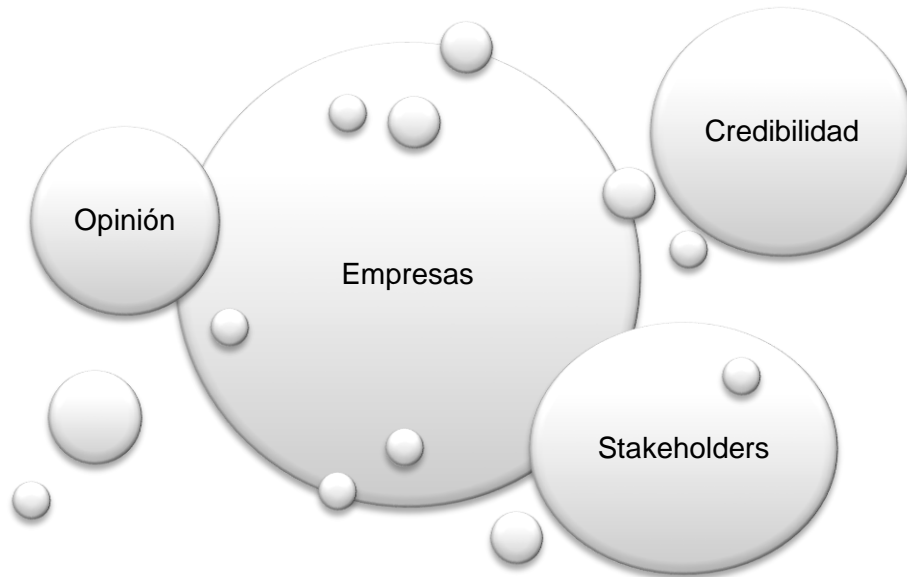
Cooperar con los medios.

- Decisiones sólidas y razonadas. Si hay dilemas, actuar en consecuencia.

Su tiempo de aplicación es durante la Crisis y su aplicación más útil es para aquellas empresas que tienen establecidos sus objetivos y principios de comunicación que se deben tomar en cuenta en un momento crítico.

### **Modelo De Las Relaciones Continuas De Sturges, Carrel Newsom y Barrera.**

El punto principal del modelo es prever las relaciones con los grupos que giran alrededor de la empresa y que sus opiniones sean favorables tanto antes como después de una crisis.

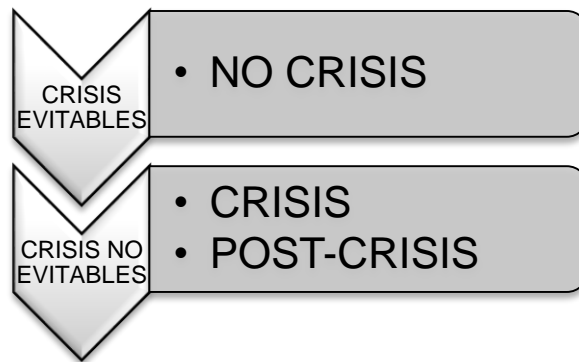


**Figura No. 11 Representación Gráfica del Modelo de las Relaciones Continuas.** Elaboración propia

El modelo denota que lo más relevante son los cambios de relación y opinión antes y después de la crisis (Ver Figura No. 11). Es decir el objetivo es influenciar sobre la percepción de la opinión pública a tal grado de que si no hay comentarios positivos que no haya más negativos. Existe una previsión con los grupos de interés y sus opiniones y se enfoca en que la credibilidad de la empresa sea estable porque influirá en las reacciones ante una crisis inminente. Su tiempo de acción es antes, durante y después de una crisis. El sector alimentario tendría un reto al implementar este modelo debido a que los consumidores están muy al pendiente y sensibles de los medios respecto a las crisis alimentarias (Losada, 2010).

## Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de Gonzáles Herrero

En la opinión del autor, el resultado óptimo en la gestión de crisis evitable es abortar el origen del problema para alcanzar el punto de la “no crisis” para que nunca estalle. Muchas veces no es posible pero esa es la razón de dividir las Crisis Evitables y No Evitables (Ver Figura No. 12). De forma teórica las fases de la crisis y post-crisis pueden evitarse en aquellas situaciones en donde se actúa correcta y oportunamente y no existen agentes externos fuera de control.



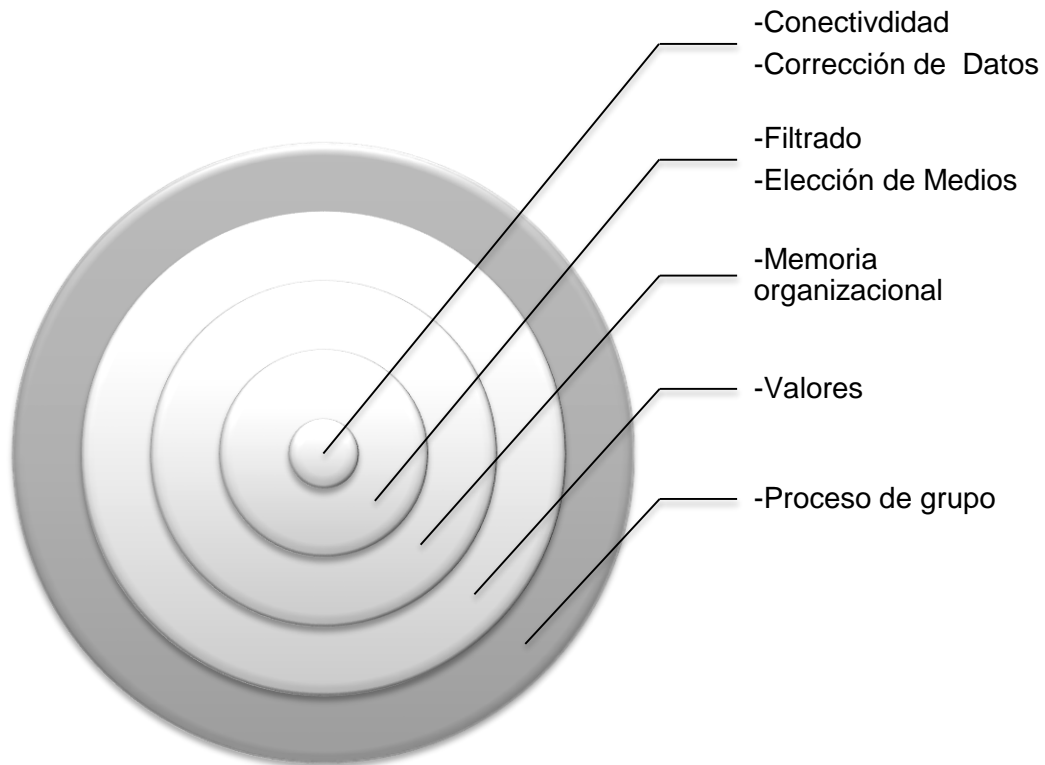
*Figura No. 12 Representación gráfica del modelo de Gonzáles Herrero.*  
Elaboración propia

Un conflicto potencial, aun siendo evitable, puede desembocar en una situación de crisis si da cualquiera de las siguientes situaciones (González Herrero, 1998, citado por Losada 2010):

- La empresa no ejerce ningún tipo de control sobre el problema.
- La organización trata de controlar el asunto pero no de manera efectiva es decir, que haya una estrategia corporativa o de comunicación pero inefectiva o se aplica de erróneamente.
- La empresa trata de influenciar en la crisis pero lo hace de manera tardía.
- La organización actúa correctamente y a tiempo pero surgen factores incontrolables que determinan el avance del mismo hacia un punto de crisis.

### 3.3.7 Modelo de siete capas o Layered de Hurd.

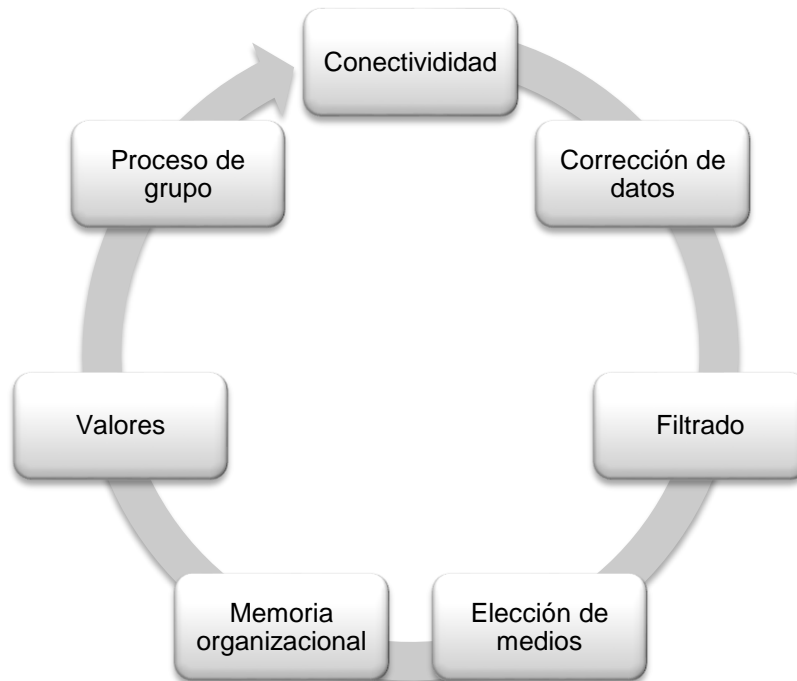
Este es el modelo base de esta investigación, el cual se establece bajo la reacción ante la crisis sin ninguna preparación para anticiparse a ella. Hurd lo definió como un Modelo de comunicación de crisis conocido como Siete capas, desde adentro hacia afuera, son las siguientes de acuerdo a la traducción y resumen de la misma autora:



*Figura No. 13 Representación Gráfica del Modelo Layered de Hurd.*  
Elaboración propia.

Aunque el modelo es de “capas” puede representarse como un proceso cíclico debido a la naturaleza de sus fases (Ver Figura No. 14). Su tiempo de reacción es específicamente en la fase de crisis, dónde el problema se hace del conocimiento de la opinión pública y es el momento donde siempre se

espera una respuesta por parte de la organización y brinde información fidedigna y confiable. Este modelo puede servir mucho para empresas en donde el riesgo es latente debido a su giro, clasificadas como “NO EVITABLES” de acuerdo a Gonzáles Herrero.



*Figura No. 14 Representación Cíclica del Modelo de 7 capas.* Elaboración propia

1. Conectividad. Es la etapa inicial donde se llevan a cabo las primeas reuniones del comité de crisis.
2. Corrección de datos. Obtención de información sobre daños.
3. Filtrado. Es convertir la información obtenida en información útil para la gestión.
4. Elección de medios. Es una etapa muy importante ya que el objetivo consiste en elegir el mejor medio para que el mensaje llegue de la forma correcta al receptor.

5. La memoria organizacional, que convierte en útiles los aprendizajes de crisis anteriores y facilita la toma de decisiones.
6. Los valores que ayudan a establecer las prioridades de las crisis.
7. Proceso de grupo. Unifica todos los elementos de las capas anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

Una de las principales ventajas de este modelo es su especialización en un momento crítico, a pesar de que gráficamente puede confundirse con el Modelo Onion, éste puede ponerse en práctica en cualquier momento, mientras que el de Hurd, es tan específico que se redunda en alguna de sus partes (filtrado y elección de medios) puesto que la misma elección implica un filtrado; sin embargo, está claramente especificado para que en el momento crítico el comité y los responsables de hacer frente al problema puedan reaccionar aunque el modelo en sí no implica eficacia de la puesta en marcha, pero representa una alternativa de solución.

Todo lo descrito en este capítulo es para comprender mejor el contexto de las crisis, su definición, fases, tipos, modelos y teorías. Concretando que este proyecto se enfoca en la fase de –crisis-, en la familia de imagen y reputación de acuerdo a su origen.

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA**

### **4.1 TIPO DE ESTUDIO**

El enfoque de investigación del presente proyecto es de tipo cualitativo, ya que “abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos – estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales...” (Denzin y Lincoln 1994, citado por Ameigeiras, et.al 2006, Pág. 24).

El enfoque cualitativo se deriva de los métodos de recolección de información, que de acuerdo a Ander Ezequiel existen varias técnicas que son utilizadas en las ciencias sociales como: observación, entrevista, recopilación documental, cuestionario enviado por correo, test, análisis de contenido, estudio de casos, historia de vida, etc.

El propósito de la investigación cualitativa es reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Sampieri y Cols., 2003). Las características del enfoque cualitativo son:

1. Desarrollar preguntas e hipótesis, antes durante o después de la recolección y el análisis.
2. El proceso se mueve dinámicamente entre los hechos y su interpretación en ambos sentidos.
3. Su alcance final es comprender un fenómeno social complejo, el énfasis no consiste en medirlo, sino entenderlo.

La investigación cualitativa recoge información a través de la observación o de las entrevistas de tal manera que se capta la información de una manera no estructurada, sino flexible, asimismo capta todo el contenido de

experiencias y significados que se dan en un solo caso, la orientación no es generalista sino concretizadora. (Díaz y Ortiz, 2005).

En las investigaciones existen diferentes niveles de profundidad dependiendo de qué tan estudiado se encuentre el tema de interés. Es muy importante definir el alcance de esta investigación ya que derivado de este nivel de profundidad serán los datos que se recolectan, el muestreo y otros componentes del proceso investigativo.

El alcance de esta investigación, derivado del nivel de profundidad, serán los datos que se recolectan, el muestreo y otros componentes del proceso investigativo. El segundo nivel de investigación se llama “Descriptivo” el cual permite como su nombre lo indica describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, evidenciando sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Danhke, (1989 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2011).

## **4.2 DISEÑO**

Esta investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL o EX POST-FACTO es decir cualquier investigación en la que no se manipulan variables ni se asignan sujetos de manera aleatoria, más bien, se efectúan varias observaciones de los sujetos que podrían caer de manera normal en esas condiciones.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista la investigación no experimental puede ser con diseño TRANSVERSAL (o transeccional) y LONGITUDINAL de acuerdo a su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos. Por lo tanto, ya que el nivel es descriptivo, el diseño es TRANSVERSAL, lo que significa que la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado

de una o diversas variables en un momento dado ya que el objetivo es describir las variables en un momento específico del tiempo (2011).

De acuerdo al objetivo general de investigación que es -Proponer un conjunto de tácticas para afrontar una crisis en las empresas medianas del Estado de Puebla, que sirva como referencia teórica y de aplicación real en el ámbito profesional - las variables identificadas son:

- a) Tácticas
- b) Crisis

Esta investigación está dividida en dos etapas:

La *primera etapa* consiste en la aplicación de los instrumentos a los expertos de acuerdo a la muestra que se describe en el siguiente apartado. La *segunda etapa* partirá de la información obtenida en la etapa previa, es decir, en esta etapa se aplicará el instrumento al segundo tipo de muestra, que en este caso son las empresas. El objeto de estudio de esta investigación está representado gráficamente a continuación: (Ver Figura No. 15)

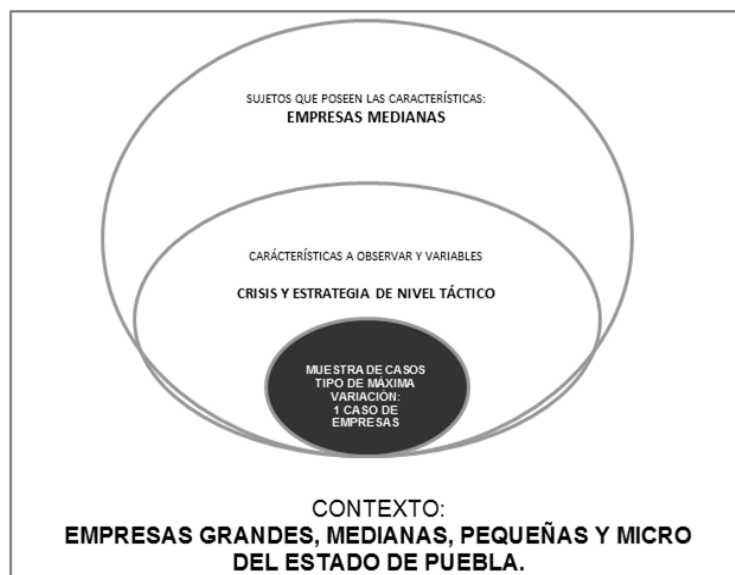


Figura No. 15. **Objeto de Estudio.** Elaboración propia.

### 4.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La presente investigación contiene dos muestras combinadas:

La primera es una combinación de “muestra de expertos” con tipo bola de nieve, lo cual significa que debido a que las personas especializadas en el manejo de crisis son muy pocas, al entrar en contacto con uno me va a recomendar a otro y éste a su vez con otro. Además la muestra de expertos representa la posibilidad de obtener información calificada de una manera profunda y exhaustiva ya que éstos de acuerdo a su trayectoria y experiencia, han estado como asesores o estrategas ante diferentes crisis en el ámbito profesional.

El muestreo tipo avalancha (o bola de nieve) consiste en pedir a los posibles participantes que recomienden a otros, es “más práctico y eficiente en cuanto al costo y permite acceder a personas difíciles de identificar” (Martín-Crespo y Salamanca, 2007).

El perfil de los expertos, es precisamente de acuerdo a su trayectoria e historial como consultores en el área de comunicación y relaciones públicas, con experiencia reconocida y confiando en la recomendación entre ellos. El primer experto fue recomendado por el Dr. Abraham Nosnik, y me refiero al Maestro Juan Andrés Rincón, quién ha sido reconocido a nivel nacional e internacional por el manejo de crisis. Ha asesorado, diseñado y acompañado la implementación de estrategias de comunicación para AGC Automotives, Grupo Industrial Lala, Herdez, Mexicana de Aviación, Comercial Mexicana, Pfizer, Universidad del Valle de México, Cooperativa La Cruz Azul, Campbell's de México, Banca Hipotecaria y Banca Comercial BBVA Bancomer y Deloitte, entre otras.

Como asesor y conferencista independiente para Old Mutual-Skandia, Novartis, Gatorade, Pfizer, LG Electronics, Banamex, Santander, Instituto Italiano de Comercio Exterior, entre otras.

Posteriormente el Maestro Juan Andrés me recomendó al segundo experto quien fue el Mtro. Sergio Silva es Comunicólogo con más de 10 años de experiencia en comunicación corporativa, gestión de la reputación y manejo de crisis. Ha sido consultor y desarrollado estrategias de comunicación para empresas como BBVA Bancomer, MAPFRE, MasterCard Latinoamérica, ArcelorMittal, Coca-Cola, Kellogg's, Hasbro entre otras. Cuenta con la Licenciatura en Comunicación por la Universidad Panamericana y tiene estudios de Maestría en Comunicación Corporativa por la misma Universidad. Además ha cursado talleres y diplomados relacionados con la Comunicación en la Universidad de Florida Central en Estados Unidos.

Se pretendía que el tercer experto lo recomendara el Mtro. Sergio Silva pero en el desarrollo de la investigación, se presentó un muestreo de oportunidad, es decir, un experto en crisis (Mtro. Carlos Bonilla Gutiérrez) asistió a un coloquio a la universidad y se le hizo una propuesta de ser parte de la muestra de expertos y aceptó colaborar en el proyecto, lo que significa que los dos expertos anteriores si fueron tipo bola de nieve.

El Maestro Bonilla ha sido nombrado el Publireacionista del año 2013, es licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y cuenta con una Maestría en Relaciones Públicas por el Centro Avanzado de Comunicación. Ambas con Mención Honorífica. Entre otros cargos, ha conducido las relaciones públicas de Minera Carbonífera Río Escondido, de Transportación Marítima Mexicana y de Aeroméxico y es Vicepresidente Ejecutivo de Grupo AB Studio de Comunicación y autor de diferentes libros de Relaciones Públicas y comunicación.

Respecto al tamaño de la muestra no hay criterios ni reglas firmemente establecidas, sino que se establecen con base a las necesidades de información y “uno de los principios que guía el muestreo es la saturación de datos, esto es hasta qué punto ya no se obtiene nueva información y comienza a ser redundante” (Martín-Crespo y Salamanca, 2007, P. 3).

Las mismas autoras mencionan que el proceso de muestreo evoluciona de acuerdo a varios factores, entre ellos es que con frecuencia se recurre a informantes para facilitar la selección de casos apropiados (como sucedió en esta investigación) y que la muestra se ajusta sobre la marcha, por lo que el tiempo es un factor condicionante en la investigación. En el mismo artículo se establece que una de las limitaciones y criterios a considerar son el tiempo, las personas y el contexto, y con respecto al primero (el tiempo) “no se recomiendan largos periodos de observaciones ininterrumpidos, ya que deben seguirse otros periodos de sistematización y reflexión sobre el material para obtener una información de calidad” (P. 3). El número de expertos a nivel nacional se desconoce ya que no existe un registro como tal de las personas dedicadas a la solución de crisis, pero el número tope se determinó con base en el desarrollo de la investigación, se pudo aplicar a tres expertos de acuerdo a la disponibilidad de su tiempo y del desarrollo de la misma.

La segunda muestra es de casos tipo y es aquella que el investigador escoge ya que cubre las características que pretende observar y en este caso, las características que deben reunir las unidades de estudio son: empresas, clasificadas como “medianas” de acuerdo a los lineamientos del INEGI, localizadas en el Estado de Puebla, que hayan tenido una crisis respaldada por los medios de comunicación. La muestra de máxima variación es aquella en la cual no importa la cantidad de información que se recolecte, sino la calidad de la misma (Sampieri, Roberto, Fernández Carlos, Baptista María del Pilar 2011).

#### **Cuadro No. 4**

##### **Universo, Muestra y Sujetos de Estudio**

<b>UNIVERSO</b>	1049 Empresas Medianas
<b>TIPO DE MUESTRA</b>	Muestra de Casos tipo de máxima variación
<b>SUJETOS DE ESTUDIO</b>	1 empresa mediana
<b>PERIODO DE TIEMPO</b>	2008 al 2012

*Nota:* Elaboración propia.

Se estableció un periodo de tiempo para realizar un sondeo de medios durante aproximadamente tres meses, a la par que se realizaban los instrumentos, se contactaron diferentes periodistas del estado de Puebla y se encontraron dos casos muy sonados de crisis. Entre los medios analizados fueron:

Primeramente se contactaron a los siguientes periodistas Javier López Díaz, Rodolfo Anzaldúa, Arturo Luna, Héctor Rodrigo Ortiz Sánchez, Carlos Martín Huerta y Alberto Cruz Ignacio y se les preguntó por alguna empresa que haya tenido una crisis entre el 2008 y 2012 y arrojaron cuatro resultados en total: una gasera en Chachapa Puebla (la cual se investigó y no corresponde al periodo de tiempo establecido), del Parque Fantástico, la crisis de Jumbo y la empresa Dragón. Se investigaron las empresas y con respecto a la gasera y parque fantástico no se trataba de empresas medianas, a excepción de las dos restantes: Dragón y Jumbo. Posteriormente se procedió a consultar la nota en periódicos como: el Sol de Puebla, Milenio, Somos Noticia, El Heraldo de Puebla, Síntesis y La Jornada de Oriente siendo éstos los de mayor circulación. Se muestran evidencias (Ver Anexo 2).

La primera se trata de una empresa llamada Jumbo, localizada en la Ciudad de Puebla, dedicada a la fabricación y venta de juegos infantiles al aire libre y aparatos para ejercicio. Jumbo tuvo un incendio en el año 2009, perdió toda su información, documentos, instalaciones y su nota estuvo vigente en los medios durante varios días. La segunda se trata de una empresa de químicos agrícolas llamada “Dragón” establecida en el municipio de Izúcar de Matamoros, quienes tuvieron dos crisis bastante graves, con implicaciones de heridos y fallecidos. Se estableció contacto con la empresa para solicitar la aplicación de los instrumentos, pero se fue posponiendo por diferentes situaciones (todas a causa de Dragón) y el tiempo para la aplicación de instrumentos se agotó.

Por lo tanto se determinó que Jumbo cubría todas las características, tanto como empresa mediana y la principal: había atravesado por una crisis además de encontrarse en el Estado de Puebla. Debido a la dificultad, el tiempo que se llevó en determinar las empresas y además el tiempo de la aplicación de instrumentos no pudo aplicarse al caso de Dragón, solo se contó con la disponibilidad de la empresa Jumbo, cabe mencionar que no es un caso de estudio ya que su crisis no da para realizar un análisis que amerite toda una tesis de grado y se recurre a este acercamiento a la empresa para complementarse con la experiencia de los especialistas en crisis. Así mismo una de las características de un estudio de caso según Pérez Serrano es que debe ser particularista, es decir, “el cometido real es la particularización y no la generalización” (citado por Del Castillo, González, Padín, Peral, Sánchez y Tarín, 1994 P. 3) situación que no se busca en esta investigación, ya que a partir de la información obtenida se pretende que la propuesta de la estrategia a aplicar sea generalizable a todas las empresas medianas y que se pueda desarrollar dentro de su contexto y la información obtenida de los expertos es la más relevante para la elaboración de la estrategia ya que la situación de Jumbo solo se considerará como una referencia.

## 4.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO

### 4.4.1 Selección de la Técnica

Para efectos de esta investigación, las técnicas a utilizar son las entrevistas y entrevistas a profundidad. La diferencia entre ambas deriva en el número de sesiones que se realizan.

Al hablar sobre los contextos en los cuales se aplica un cuestionario (instrumentos cualitativos) se comentaron algunos aspectos de las entrevistas. No obstante, la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (King y Horrocks, 2009 citado por Sampieri 2011). Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

Distintos autores definen a la entrevista:

William J. Goode y Paul K. Hatt: La entrevista es la obtención de precisión, enfoque, confiabilidad y validez dentro de un intento de captar conscientemente el significado real de las respuestas, ya que la clave para tener éxito, es tener el calor y el intercambio de personalidades de una conversación pero siempre teniendo en cuenta y aplicando la claridad y las líneas orientadoras de la búsqueda científica (2004).

Olabuenga (2012): la entrevista implica un proceso de comunicación, en el trayecto los actores (entrevistador- entrevistado), pueden influirse conscientes como inconscientemente. Y por su parte Ario Garza Mercado: la entrevista es un contacto interpersonal que tiene por objeto el acopio de testimonios orales. Esta técnica puede ser considerada individual o colectiva (2007).

La entrevista es un intercambio verbal que permite reunir información durante un encuentro privado y cordial donde una persona se dirige a otra y

cuenta su historia, experiencia y responde a preguntas relacionadas con un tema específico (Nahoum, Ch., 1990).

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema (Janesick, 1998). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas (Grinnell y Unrau, 2007 Citado por Sampieri y Cols, 2003).

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo, en este caso las crisis no son previsibles y permiten obtener información personal detallada. Las características esenciales de las entrevistas cualitativas, de acuerdo con Rogers y Bouey (2005) y Willig (2008):

1. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
2. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
4. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
5. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado y comparan el ritmo y dirección de la entrevista.
6. La entrevista cualitativa tiene un carácter más amistoso.
7. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Cuevas, 2009).

Por su parte las entrevistas cualitativas en profundidad son varios encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas de los informantes respecto a sus experiencias o situaciones determinadas, tal como lo expresan sus propias palabras (Taylor y Bogan 1986).

#### **4.4.2 Elaboración del Instrumento**

El instrumento se diseñó de acuerdo a la definición de las variables en el marco teórico (crisis y táctica) y consiste en una entrevista semiestructurada y significa que determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas es decir, debe tener una buena actitud para escuchar. En anexos se encuentra el formato del instrumento aplicado (Anexo 5).

Está estructurada con las categorías: plan de acción, método acciones y crisis éstas en la entrevista para los expertos y para la muestra de casos tipo las categorías fueron: situación decisiva, cambio y daño; todas de acuerdo a la conceptualización en el marco teórico y recalando que la entrevista semiestructurada debe ser abierta ya que implica una plática fluida de acuerdo a como se torne el encuentro por lo tanto las preguntas enunciadas solo fungieron como guías.

#### **4.4.3 Prueba o Revisión de la Técnica**

El instrumento fue modificado varias veces a los errores que presentaba y se llegó a su aprobación el 28 de enero del 2014 con el director de contenido y con la directora metodológica. No pudo realizarse una prueba piloto debido a la complejidad de las agendas de los diferentes expertos, eso por un lado y

por el otro, la muestra de casos tipo de máxima variación, se realizaron tres entrevistas, lo que da resultado a la técnica de entrevistas a profundidad.

#### **4.4.4 Aplicación de la técnica**

La técnica se aplicó con los tres expertos en crisis y tras realizar el análisis de la información de cada una de las entrevistas de los expertos y de las empresas, a continuación se presentan los resultados preliminares de la investigación en relación a las categorías de análisis establecidas en el apartado de metodología.

Los siguientes cuadros que se presentan, es tan solo el inicio del análisis de la información recabada en las entrevistas y el mismo investigador es quien los realiza, de modo que se pueda generar una comprensión que emerge de las preguntas y los testimonios de la investigación (Cicco-Bloom, 2006). El entrevistador deberá adentrarse en el material primario (las transcripciones) para realizar una visión de conjunto que asegure un buen proceso de categorización y así realizar clasificaciones significativas para que se vayan obteniendo datos específicos conforme se revise el material (Martínez, 1998). Por lo tanto este proceso reiterativo conduce al surgimiento de categorías para la obtención de valiosos resultados.

En el proceso de teorización, el entrevistador “percibe, contrasta, compara, agrega y ordena categorías y sus propiedades, establece nexos, enlaces o relaciones, especula” (Martínez, 1998). Ballester, Orte y Oliver mencionan que la evidencia no existía hasta que no se grabó, “primero en las transcripciones, luego en el tratamiento de la información (creación de categorías, codificación, establecimiento de relaciones, etc.)” (2003, Pág. 143) por lo tanto la maestrante optó por el establecimiento de categorías para un análisis más detallado y minucioso de acuerdo a las repuestas obtenidas con cada uno de los entrevistados, tanto de la muestra de expertos como de la de casos tipo y

elaboró los siguientes recuadros para un mostrar un mayor orden de la información y las mismas categorías.

**Cuadro No. 5**

**Resultados aplicación de la Técnica**

<b>SUJETO/ CATEGORÍAS</b>	<b>ENTREVISTADO UNO</b>	<b>ENTREVISTADO DOS</b>	<b>ENTREVISTADO TRES</b>
<p><b>RIESGOS EMPRESARIALES</b></p>	<p>Todas las empresas tienen un riesgo ya sea reputacional, operativo, laboral, ambiental.</p> <p>&lt;te diría hazlo quirúrgicamente, avisa a las autoridades, pero no lo andes divulgando &gt;</p> <p>&lt; si tú no tienes un manual de crisis o tienes o sabes cómo enfrentar una crisis, si sucede algo ya perdiste&gt;</p>	<p>&lt;la crisis cual sea van a tener una dimensión de afectación a la reputación y a la imagen, ay que distinguir exactamente qué es lo que está pasando y como se puede poner peor, entonces ahí empezar a determinar que está en riesgo, nuestra credibilidad la confianza de la gente, algún atributo del producto, que se esté cuestionando por ejemplo algún alimento, que es lo que está en cuestionamiento y eso eventualmente lo que está en riesgo y dirigir nuestra comunicación hacia esos elementos fundamentalmente&gt;</p>	<p>&lt;estadísticas dicen que el 80% de las situaciones críticas que han enfrentado históricamente las empresas son prevenibles&gt;</p> <p>&lt;implantar los sistemas de prevención minimicen su riesgo,&gt;</p> <p>&lt;el 80% no se han detectado esas situaciones y con la auditoria de vulnerabilidades se detectan&gt;</p>
<p><b>PLAN DE CRISIS</b></p>	<p>&lt;en la medida en que la empresa esté preparada tener un plan de crisis el riesgo reputacional y operativo va a ser minimizado&gt;</p> <p>&lt;hay una parte estratégica y es la parte de comité&gt;</p> <p>&lt;una preparación en crisis ya tienes mapeado que hacer con cada uno, inclusive ya lo tienes contenido&gt;</p> <p>&lt;el manual te digo son los escenarios hacer un modelo de riesgo de los escenarios para que por lo menos se haga consiente la alta dirección de que es lo que les puede pasar&gt;</p>	<p>&lt; Propósitos va a tener que ver con si es que hubo afectación a la imagen o incluso a la reputación del producto, la marca al servicio de la empresa lo que esté involucrado en la crisis seguramente tendrá que ver el propósito con la restauración de esa imagen.&gt;</p>	<p>&lt;es entre prevenir una posible situación crítica y dado el caso sino es posible prevenirla, manejarla de tal manera q afecte lo menos posible la reputación de la empresa&gt;</p> <p>&lt;después un programa para reacción en caso de que se presenten esas situaciones de riesgo.&gt;</p>

<p><b>PREPARACIÓN ANTE UNA SITUACIÓN DE CRISIS</b></p>	<p>&lt;toda empresa debe contar con un plan de crisis sin importar, o sea en crisis no importa el a mí no me va a pasar, sino que es mejor estar preparado para cuando suceda, si tu trabajas en una empresa lo que menos quieres es que suceda, pero es mejor estar preparado para saber operar&gt;</p> <p>&lt;es hacerles ver este cambio de mentalidad de gestión de una operación a algo mucho más estratégico&gt;</p> <p>&lt;las empresas deben entender que todas las crisis deben de llevarlas a la mejora continua&gt;</p> <p>&lt; es hacerles ver ese riesgo latente al que están enfrentando, a ver yo ya identifique estos escenarios en los que tenemos un riesgo latente,&gt;</p> <p>&lt; ya tienen machotes armados de crisis&gt;</p> <p>&lt; debe de haber un cambio de mentalidad en la dirección&gt;</p>	<p>&lt;si es incendio, robo, secuestro de un directivo y para cada uno hacer un procedimiento&gt;</p> <p>&lt;va al quien dice que a quien a través de que canal, con qué intención y con qué efecto, básicamente lo mismo y la elección del canal depende de varias cosas&gt;</p>	<p>&lt;programas son esencialmente preventivos&gt;</p> <p>&lt;el primer gran rubro es la prevención como decía yo, y esa prevención consiste en una auditoria de vulnerabilidad esto es cada área de la empresa debe de ser auditada en función de su vulnerabilidad a tener una crisis&gt;</p> <p>&lt;si no se actualiza el comité de crisis o si no se actualiza la capacitación de crisis, la dinámica de las organizaciones es tal, no me van a creer pero en seis meses el panorama cambia a veces en 180 grados, porque la empresa cambió&gt;</p>
<p><b>ENTRENAMIENTO EMBAJADOR</b></p>	<p>&lt;hacer más consiente al empleado&gt;</p> <p>&lt;manera muy sutil de decirle que cualquier acción que ellos tomen afecta la operación&gt;</p> <p>&lt;si a ustedes les llaman de gobierno, de medios, de la comunidad, dirijan todas las llamadas a la persona asignada&gt;</p>		<p>&lt;esto está pasando te lo estoy informando pero esto no se puede compartir, para que el personal se sienta tomado en cuenta, se sienta informado y dimensionen la crisis&gt;</p>
<p><b>INMEDIATEZ VELOCIDAD DE REACCIÓN</b></p>	<p>&lt;informar yo te diría lo más antes posible&gt;</p> <p>&lt;en crisis tú tienes que actuar muy rápido&gt;</p> <p>&lt;entre más tiempo te tardes tú, mas periodo das a una especulación&gt;</p> <p>&lt;tu reúnes al comité en el momento en el que tú tienes conocimiento de la incidencia&gt;</p> <p>&lt;entonces el tiempo es vital&gt;</p> <p>&lt; tú vas a hacer charlas con la comunidad de alguien que sea un líder &gt;</p>	<p>&lt;antes que rápido debes responder bien&gt;</p> <p>&lt;Primero evitar que se haga peor&gt;</p>	<p>&lt;asumir el liderazgo y posicionarse como la fuente proveedora de información&gt;</p> <p>&lt;Explicar acotar, acotar, explicar principalmente a los stakeholders&gt;</p>

<p><b>INFORMACIÓN DISPONIBLE</b></p>	<p>&lt;mientras tengas los elementos a informar&gt;</p>	<p>&lt;centralizar la información, centralizar tanto la recepción como el envío de información,&gt;</p>
<p><b>COMITÉ DE CRISIS</b></p>	<p>&lt;el comité de crisis tiene que estar totalmente localizable&gt;</p> <p>&lt;reunir al comité después de saber toda la información&gt;</p> <p>&lt;dirección general, dirección legal, comunicación, relaciones con comunidad&gt;</p> <p>&lt;las cabezas pensantes de la empresa las que deben de guiar ese comité&gt;</p>	<p>&lt;segundo tener perfectamente conformados los procedimientos tener un comité de crisis y tener muy claros todos aquellos pasos que deben seguir cada uno de los militantes de ese comité de crisis y seguirlo a pie&gt;</p> <p>&lt;en el comité de crisis el líder de comité de crisis que se sugiere sea el director de comunicación recibe toda la información y la va sistematizando , agrupando, jerarquizando y la va dosificando y ese es el punto también único de emisión de información&gt;</p> <p>&lt;el comité de crisis se conforma fundamentalmente con uno de los representantes de cada uno de las áreas de la empresa&gt;</p> <p>&lt;no tienen que ser demasiadas personas pero si aquellas que van a poder tomar las decisiones de que hacer, de que no hacer, que pagar, a quien pagar, como pagar y desde luego de que vamos a decir&gt;</p> <p>&lt;la primera es que tenga acceso e información suficiente, la segunda es disponibilidad la tercera es aplomo, que conserve la calma otra es que sea un buen comunicador, la otra es que tenga buen nivel jerarquía organizacional, entonces el comité de crisis en el cuarto de guerra debe operar las 24 horas mientras se maneja y se soluciona la crisis, pero la empresa debe seguir operando&gt;</p>

<p style="text-align: center;"><b>TOMA DE DECISIONES</b></p>	<p>"una vez reunido el comité, es el momento de tomar decisiones&gt;.</p> <p>"mientras tu tengas el análisis eso te ayuda a ver y entender cuáles son las acciones que vas a tomar"</p> <p>&lt;si tienes una crisis reputacional puedes ocupar algo que se llama litigar en medios&gt;</p>	<p>&lt;debe a ver una organización consiste primero en clasificar las crisis,&gt;</p> <p>&lt;los medios es uno de los tantos públicos en una crisis, para mí nunca son un público prioritario, cierto conforman opinión pero si yo me voy a dirigir a ellos va a ser una vez que haya yo atendido a las personas que fueron afectadas directamente&gt;</p> <p>&lt;los canales que tendrían que usar son aquellos que ya tengan, en ese caso yo creo que van a tener que utilizar el cara a cara con distintos públicos&gt;</p> <p>&lt;el contraataque no es solo valido si no es necesario, si te atacan tienes que contra atacar&gt;</p> <p>&lt;a lo mejor tu elección es estratégica es me quedo callado pero eso tendría que ser algo decidido, pero siempre es una alternativa&gt;</p>	<p>&lt;para hablar de una crisis específica, por ejemplo si es una crisis laboral lo adecuado es que hable el director de recursos humanos pero si es un accidente laboral de la misma manera, si es un delito de cuello blanco es el director jurídico, o financiero, siempre bajo la batuta y el filtro del director de comunicación desde ese punto de centralización&gt;</p> <p>&lt;hay que segmentar y por eso hay que medir la magnitud de la crisis, por eso me refería en un principio que no hay que crearnos nuestra crisis, si es una situación que no pasa de un incidente, se lo comunicamos a un stakeholder involucrado y con eso apagamos el fuego inmediatamente&gt;</p>
<p style="text-align: center;"><b>VOCERO</b></p>	<p>&lt;eligen a un vocero siendo importante que este nunca sea el director general "persona fría y muy calculadora"&gt;</p> <p>&lt;tú tienes que asignar al director de comunicaciones o un asesor quien tenga esa redacción con los medios y sobre todo que sea el único autorizado&gt;</p> <p>&lt;Debe de ser una persona fría y muy calculadora" &lt; el silencio en comunicación corporativa es evasión es que estas escondiendo algo, para eso tus voceros deben de estar entrenados&gt;</p> <p>&lt;como vocero debes hasta cierto punto tu lado emocional, la crisis no te puede afectar emocionalmente por eso eres un profesional de la comunicación.&gt;</p>	<p>&lt;el consultor te va ayudar a ser mejor, pero el consultor no puede dar la cara por ti&gt;</p> <p>&lt;yo creo que tiene que ser alguien de la empresa sin permiso de responsabilidad moral &gt;</p> <p>&lt;que sepa que no solo hablar, que sepa de qué va a hablar&gt;</p> <p>&lt;tiene que haber suficientes voceros para que sepan de lo que están hablando hay crisis para las que se necesita un experto técnico y tiene que saber hablar y si tercero más que saber expresarse tal cual que es importante, sepa en lo que se va a meter, que sepa el tipo de interacción que va a implicar el trato con los medios&gt;</p>	<p>&lt;no tiene que hablar ninguna otra persona si no es bajo la batuta del comité de crisis&gt;</p> <p>&lt;el vocero debe de ser una persona conocedora de los medios, debe de ser un buen comunicados, debe ser una persona con liderazgo y con aplomo&gt;</p> <p>&lt;vocero tiene que tener liderazgo aquí yo soy el que va a centralizar la información y el que va a determinar qué es lo que se dice, claro con el consenso de los demás en el sentido de que técnicamente tiene haber precisiones y los expertos deberá tamizar esa información&gt;</p>

<p style="text-align: center;"><b>PASOS EN UNA CRISIS</b></p> <p>&lt;lo primero es hacer los escenarios posibles ante una crisis&gt;</p> <p>&lt;los pasos a seguir y los mensajes con eso tú vas armando tu libro de crisis&gt;</p> <p>&lt;después vas viendo quienes están en ese comité de crisis&gt;</p> <p>&lt;Lo siguiente es identificar como afectas a la comunidad con cada uno de estos escenarios&gt;</p> <p>&lt;cuanto tu reúnes al comité e informas sobre la situación, con ello cada uno deberá hacer una evaluación del riesgo que acaba de pasar&gt;</p> <p>&lt;El comité de crisis hace estas evaluaciones del riesgo, tienes que ver qué acciones tomar inmediatamente&gt;</p>	<p>&lt;tendrás que determinar realmente que tan grave es la crisis para que tengas que salir pronto a hablar, pero hay una diversidad de canales que eventualmente supongo se van a platicar&gt;</p> <p>&lt;el propósito es comunicar lo que está pasando y lo que estás haciendo al respecto y por qué es importante para ti y que vas a hacer para que eso no vuelvas a suceder&gt;</p> <p>&lt;van a encontrar expertos en todo entonces tu puedes si quieres prescindir de ellos, pero ellos no van a prescindir de tu historia, lo único que va a pasar es que vas a quedar al margen, quien se está marginando eres tú,&gt;</p> <p>&lt; Pero lo primero que hay que hacer es avisar a la gente si es que implica y es algo de vida o muerte no avisarles con esas palabras pero si decirles corran, lo primero es información, lo que les va ayudar a saber lo que tienen que hacer, si están en riesgo o no y segundo informar lo que paso y que es lo que está sucediendo.&gt;</p> <p>&lt;uno: reconocer la crisis; paso dos: ver exactamente que paso; paso tres: decidir que vas a decir; paso cuatro: decirlo; paso cinco: monitorear si esta llegando; paso seis: ajustar tu comunicación&gt;</p>	<p>&lt;en la primera recomendación es emitir el primer boletín de prensa, treinta minutos antes de que se dé una situación regular&gt;</p> <p>&lt;segundo tener perfectamente conformados los procedimientos tener un comité de crisis y tener muy claros todos aquellos pasos que deben seguir cada uno de los militantes de ese comité de crisis y seguirlo a pie&gt;</p> <p>&lt;si ya trascendió hay que hacer lo que te decía la IATA a la media hora tener un statement 20:32 , pero la recomendación es antes que todo ser reactivos no proactivos&gt;</p> <p>&lt;lo primero es informar al personal, bueno un accidente le puede ocurrir a cualquiera, nos ocurrió esto, pero la empresa esta, pero la percepción es que están en crisis que ya no saben si la empresa está viva, va a desaparecer y eso es precisamente el mensaje, por eso es importante dar la información, para que se dimensione, lo que está ocurriendo pero lo demás sigue normal y tu fuente de trabajo está asegurada y no pasa nada.&gt;</p>
<p>&lt;mientras tu informes tú tienes el tiempo a tu favor y la crisis a tu favor&gt;</p> <p>&lt; si tú tienes a medios, tú tienes que tener una contención&gt;</p> <p>&lt; debes de tener una contención fuera de la empresa con una persona que este constantemente diciéndoles en unos minutos vamos a hacer una reunión formativa&gt;</p>	<p>&lt;puedes intentar ganar tiempo emitiendo un primer comunicado que contenga la situación, que haga ver que vas a dar la cara&gt;</p> <p>&lt;Ya posteriormente puedes ir informando los detalles conforme los conozcas.&gt;</p>	<p>&lt;lo peor es esconder la cabeza bajo la tierra&gt;</p> <p>&lt;hay formatos porque se tienen que emitir el primer boletín treinta minutos antes y después con una hora de inferencia cada uno de tal manera que tengamos perfectamente informados a los medios y sobre todo que nos posiciones como</p>

<p><b>MOMENTO DE CRISIS</b></p> <p>&lt; otorgando esa información a los mismos periodistas que ya nos estaban atacando entonces ahí se neutraliza esa crisis&gt;</p> <p>&lt; el silencio en comunicación corporativa es evasión&gt;</p> <p>&lt; tienes desde el correo interno hasta platicas o seas tú formas a los gerentes o líderes de cada área para que informen una situación&gt;</p> <p>&lt; entonces los líderes de área deben de ser líderes que comuniquen y que tú los invites a comunicar y más ante una situación,&gt;</p> <p>&lt; En el momento en que pasa algo la gente no te cree&gt;</p> <p>&lt;mostrar empatía pero debes de ser firme &gt;</p>	<p>&lt; Lo importante es tener claro que tienes que comunicar y que esto lo vas a hacer desde la fábrica o desde tu oficina o la banqueta.&gt;</p> <p>&lt;el proceso de comunicación es el mismo yo tengo que decir que paso y tratar de anticipar las preguntas que me van a hacer, insisto no nada más los medios, porque sucedió, que dice la investigación, quien puede ser el responsable, que puede a ver fallado que estoy haciendo para evitar que vuelva a suceder, los componentes temáticos de la respuesta comunicativa pueden tender a ser no idénticos obviamente pero si en cuanto a categoría son los mismos, no hay una gran variación&gt;</p> <p>&lt;depende de quién es tu público o cuanto conocimiento del tema tiene, que recursos de medios o de canales tienes, que conocimientos tienes de ellos, desde luego que tanto le cabe a cada canal&gt;</p> <p>&lt;el silencio no necesariamente te garantiza que haya afuera no se va a estar hablando de tu crisis y no se van a estar dando especulaciones, silencio no significa dejar de escuchar&gt;</p> <p>&lt;Primero evitar que se haga peor&gt;</p> <p>&lt;la gente afectada es lo principal&gt;</p>	<p>quienes estamos proveyendo la información, correcta y oportuna&gt;</p> <p>&lt;el principio fundamental es centralizar, la empresa tienen que tener considerado en el manual de crisis la instrucción de que absolutamente todo lo que tenga que ver con el asunto debe informarse al comité,&gt;</p> <p>&lt;que el monitoreo es algo que se tiene que hacer inmediatamente cuando vemos que ya está generalizado&gt;</p> <p>&lt;contraataque por lo general suele ser contra productivo&gt;</p> <p>&lt;precisamente en forma simultanea todo lo que vallamos a informar externamente tenemos que informarlo inmediatamente, siempre con la consigna de que la información es privada debe de haber una política organizacional que prohíba compartir información hasta con los familiares de la empresa&gt;</p>
<p><b>MOMENTO DE CRISIS</b></p> <p>&lt;solamente cuando los medios ya no dicen nada, pero también, cuando la comunidad está satisfecha con los resultados que has tomado&gt;</p>	<p>&lt;en general tiene un fuerte componente emocional y ay que estar muy claro de que tú en todo acto comunicativo están implícitas emociones y que tendrías como en cualquier acto comunicativo medir tu intencionalidad y saber que la emoción que estés transmitiendo debe servir al fin&gt;</p>	<p>&lt;RP debe centralizar la información y mantener informados a las audiencias, mantener informadas a las audiencias no solo de lo que paso, si no es, un esfuerzo permanente,&gt;</p>

<p><b>MOMENTO DE CRISIS</b></p>	<p>&lt;En el momento en que la gente deja de creer que tú eres responsable de la crisis&gt;</p> <p>&lt;hay dos momentos grandes uno es cuando terminas la crisis en momentos de operación, cuando acaba el incendio, cuando terminaste de pagar las demandas etc.&gt;</p> <p>&lt;no necesariamente tiene que ver con el momento que dejas salir en twitter o en el momento que dejas de salir en el periódico, no ellos tienen su ciclo natural, yo no dejaría de ver que están haciendo, que están diciendo las personas que resultaron afectadas y generalmente la crisis puede terminar cuando ellos ya están tranquilos o cuando ellos ya están convencidos que lo que hicimos era todo lo que podíamos a ver echo y que no se nos quedó nada en el tintero, y aun si hubo una crisis grave donde hubo gente que murió, cada año vas a tener ahí un recordatorio, así que tienes que estar preparado para eso&gt;</p>	<p>&lt;- ¿Cuándo ya dejaste satisfechos a los stakeholder? exacto, desde luego lo lógico es cuando se haya controlado, eso en términos de crisis, en términos de comunicación es cuando el stakeholder esté satisfecho con la información y este consiente de que la empresa fue responsable&gt;</p> <p>&lt;Cuando ya se tiene todo bajo control, la situación está controlada y cuando los stakeholder están satisfechos con la información de la empresa se puede decir que la crisis está controlada.&gt;</p>	
<p><b>STAKE-HOLDERS</b></p>	<p>&lt;Todos los Stakeholders tienen un poder, debes de identificar el poder que tienen y la manera de llegarle&gt;</p> <p>&lt;A la comunidad, Informándoles cuál ha sido el impacto y como lo vas a solucionar&gt;</p> <p>&lt;los medios igual, cual fue la situación, cuales son las acciones que estas tomando y que vas a cambiar&gt;</p> <p>&lt;los empleados como nos va a afectar esta situación y cómo vamos a mantener estabilidad y como va a aportar a ese cambio de gestión&gt;</p> <p>&lt; Todos los Stakeholders tienen un poder&gt;</p>	<p>&lt;los empleados porque aunque los tienes que informar si les afecta directamente o si ellos van a tratar directamente con las personas afectadas les tienes que informar&gt;</p> <p>&lt;lo mejor tendría que ser involucrarlos desde antes en tu proceso de comunicación y hacerles ver antes de que ocurra algo malo de que como todas las empresas puede estar sujeto a que algo malo pase y cuál sería su papel en ese instante&gt;</p>	<p>&lt;lo primero que debe de considerar es la identificación y jerarquización de audiencias una organización debe tener un mapeo de público, ese mapeo consiste en la identificación y jerarquización en función de dos cosas, una de la importancia relativa de la empresa en un esquema normal,&gt;</p> <p>&lt;hay que jerarquizar en función de las a importancia relativa y también en función de la coyuntura, porque la coyuntura puede hacer</p>

	<p>&lt;el personal en general el de planta, mejor contenido lo tengas mejor&gt;</p>	<p>&lt;depende de que es lo que esperas que haga ese Stakeholder en tiempos normales, cual es el nivel de relación que tiene contigo, el compra tu producto, bueno si lo está dejando de comprar es una evidencia, si el medio tendría que dar cobertura neutra o positiva de la información que tu generas, durante una crisis está hablando mal de tu producto ahí tienes otro indicador&gt;</p>	<p>que cambien una medida y al cambiar esa medida la empresa pueda resultar tan afectada que incluso puede dejar de operar&gt;</p> <p>&lt;ese mapeo es indispensable porque en una situación de crisis los primeros que deben de ser informados independientemente de la opinión publica los primeros en ser informados son los stakeholders los que tenemos jerarquizados como más importantes aquellos de los cuales dependemos y que tienen que ser informados inmediatamente&gt;</p> <p>&lt;eso es lo que tiene que contestar el comunicado a los Stakeholders, lo que le interesa a cada uno&gt;</p>
<p><b>STAKE-HOLDERS AFECTADOS</b></p>	<p>&lt; A la comunidad, Informándoles cuál ha sido el impacto y como lo vas a solucionar&gt;</p> <p>&lt;; a los empleados como nos va a afectar esta situación y cómo vamos a mantener estabilidad y como va a aportar a ese cambio de gestión&gt;</p> <p>&lt; tienes desde el correo interno hasta platicas o seas tú formas a los gerentes o líderes de cada área para que informen una situación&gt;</p> <p>&lt; mientras tu comuniques a los involucrados tu los vas a tener en una zona de confort a todos&gt;</p>	<p>&lt;con claridad – siempre la verdad-con honestidad y con la verdad hasta donde la sepas y la conozcas&gt;</p> <p>&lt;si tú puedes decir poco que es una frase que siempre digo, pero lo poco que digas tiene que ser verdad con ellos tienes que ser claro y honesto y tienes que ser oportuno también&gt;</p>	<p>&lt;que la comunicación con los stakeholders tiene que responder a dos preguntas, una, bueno tres, una ¿Qué está pasando? Dos ¿Que estamos haciendo para solucionarlo? Y tres ¿En qué te afecta?&gt;</p> <p>&lt;pero si esa empresa me provee de un insumo fundamental para mí, pues lo que me interesa es saber que tan afectada esta y si va a poder seguir operando y me va a seguir abasteciendo porque si no voy a tener que parar mi producción,&gt;</p> <p>&lt;Atendiendo a sus interese legítimos, esa es la regla general&gt;</p>

<p><b>STAKE-HOLDERS NO AFECTADOS</b></p>	<p>&lt; A los no involucrados directamente yo te diría hasta que te pregunten, si no , no&gt;</p>	<p>&lt;Habría que ver qué relación tenían contigo antes y habría que ver exactamente que tanto se afectó, para eso habría que entender exactamente en tiempos normales de que se nutría que esperabas que se hicieran ellos en tiempos normales, que compraran tus productos, que recomendaran tus productos, que dejaron de hacer, y en función de lo que dejaron de hacer o empezaron a hacer, que a lo mejor era quejarse de tu producto se empezara a resolver esas pequeñas interacciones, pero en general antes de lanzarte y hacer campaña hay que ver que tan afectada fue la relación.&gt;</p>	
<p><b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b></p>	<p>&lt; a los medios igual, cual fue la situación, cuales son las acciones que estas tomando y que vas a cambiar&gt;</p> <p>&lt; actuar lo más rápido posible mientras tengas la información suficiente&gt;</p> <p>&lt; agarres a un medio para informar solo a uno o que les informes a todos&gt;</p> <p>&lt; buscar en todos los periódicos del estado quienes son los periodistas que hablan de químicos para tu inmediatamente los tengas identificados quienes hablan de plantas, cuestiones laborales&gt;</p> <p>&lt; Ante una eventualidad donde haya catástrofe una desgracia no, yo te diría no ocupes el contra ataque.&gt;</p> <p>&lt; quien tenga la verdad que litigue en medios&gt;</p>	<p>&lt;los medios es uno de los tantos públicos en una crisis, para mí nunca son un público prioritario, cierto conforman opinión pero si yo me voy a dirigir a ellos va a ser una vez que haya yo atendido a las personas que fueron afectadas directamente&gt;</p> <p>&lt;identificando con mucha claridad que es lo que no vas a decir para evitar que te tomen en curva&gt;</p> <p>&lt;determinando bien a bien exactamente cuál es el propósito de interacción con cada periodista o con los medios en su conjunto, si vas a informar, a aclarar, si los quieres convencer, si esperas que ellos publiquen una nota con qué tipo de información, debes de tomar en cuenta que el tuyo es un testimonio más, van a tomar otros testimonios más el tuyo es importante si , pero lo van a contrastar siempre con lo que otros digan&gt;</p> <p>&lt;un público que está siendo afectado opina que no lo has atendido, que no le has</p>	<p>&lt;no momento tiene que ser una decisión estratégica, en general si se causado revuelo si la gente se da cuenta no está por demás decir paso esto , hicimos esto al respecto, pero no necesariamente tienes que entrar en detalles, no porque ocultes nada, sino que ellos que&gt;</p> <p>&lt;cuando un medio se enteró nosotros respondemos con ese stand by pero no lo mandemos como boletín de prensa porque entonces lo generalizamos, cuando vemos que si es inminente y que tenemos señales&gt;</p> <p>&lt;Hay que hacer presencia y posesionarnos como los emisores de la comunicación confiable y hay que enviar la información proactivamente a la prensa.&gt;</p> <p>&lt;empresas dedicadas al monitoreo permanente de la información, de echo una empresa de las grandes en su mayoría y una empresa mediana de cierto tamaño, tienen contratados esos servicios&gt;</p>

	<p>hecho caso, que no te has acercado, a lo mejor tu si te has acercado, entonces en tu encuentro con los periodistas independientemente de que sepas o no lo que te va a decir ese público tendrías que tener muy claro que debes hacerles saber a los periodistas todas y cada una de las cosas que estás haciendo con los diferentes públicos y lo que tienes pensado hacer para que cuando ellos lo constaten con los demás públicos en la construcción de la nota&gt;</p> <p>&lt;no es una ciencia en el sentido de que canal debes elegir y está garantizado no&gt;</p> <p>&lt;es un mito eso de que los medios te van a acabar, te van a presionar, pasa pero no con todo tipo de crisis generalmente tiene que ver con la visibilidad y si te pusiste como empresa muy necio o muy irresponsable te van a atacar, pero si no te van a hacer preguntas como las que te hace un policía&gt;</p>	<p>&lt;en caso de una imprecisión se hable de amigablemente al medio y se le diga con testimonio este cual es el error yo impresiono, con muestras fehacientes de que está equivocada la información sin exigir una corrección, para que tengas la información exacta, eso lleva implícito ya no vuelvas a cometer el mismo error&gt;</p>
<p><b>RECURSOS COMUNICATIVOS</b></p>	<p>&lt;una reunión informativa, a lo mejor vale la pena un comunicado, y hasta después ya vele la pena hacer una conferencia&gt;</p> <p>&lt;prescindir de los medios Cuando ya hayas limpiado tu imagen&gt;</p> <p>&lt;tú vas a ir contra atacando esa información vas a ir neutralizando esa información&gt;</p> <p>&lt; Cuentas una historia en la cual la empresa, aunque haya pasado esto pueda limpiar su imagen.&gt;</p> <p>&lt; boletines o conferencia de prensa&gt;</p> <p>&lt; gobierno con oficios los medios con comunicados &gt;</p> <p>&lt;a través de un líder de comunidad, líder comunitario y tu como empresa se den cuenta que estás haciendo un bien&gt;</p>	<p>&lt;alimentación estratégica, entonces eso es algo que se debe de tener permanente sin necesidad de que haya crisis, pero claro que esos reportes son importante cuando haya una crisis entonces lo que se debe hacer cuando hay una situación irregular es inmediatamente avisar a esas agencias de monitoreo&gt;</p> <p>&lt;ante todo es afrontar, al primero que le tienes que dirigirte es a tu stakeholder afectado, y no por los medios no trates de informar a la gente por medio López Doriga No. Infórmase directamente, y es mucho más aceptada una carta personal del director de la empresa&gt;</p>

<p><b>RECURSOS COMUNICATIVOS</b></p>	<p>&lt; entonces tú vas ganando aliados estratégicos que te van a ayudar a empujar&gt; &lt;empiezas a ver por dónde viene el riesgo y lo vas marcando como semáforo&gt; &lt;mientras más entrenado tengas tu ojo en el monitoreo&gt;</p> <p>&lt;tenemos una empresa de monitoreo&gt;</p> <p>&lt;tú tienes odios afuera en el interior de la empresa esos son tus medidores&gt;</p>	<p>&lt;si tienes suficientes datos para presumir inocencia, yo creo que puedes guardar silencio&gt;</p> <p>&lt;carta a los clientes, hay que mandarles una carta de toda la evolución del problema, es muy importante responder a tres cuestionamientos, ¿Qué paso? ¿Qué estamos haciendo para resolver? Y ¿Qué vamos a hacer para que no vuelva a suceder?&gt;</p>	<p>&lt;hay que aprovechar esa exposición para lanzar contra mensajes, no responder no decir, es que las autoridades se equivocaron y la legislación está equivocada y por eso es que caímos en esto, no, simplemente, aprovechar que nuestro nombre estuvo expuesto sacar todo aquello, tiene que a ver un activo de cosas buenas que hizo la empresa y difundirlas.&gt;</p> <p>&lt;si esto trascendió a la opinión pública explicarle a la opinión pública, explicar sobre todo es muy importante el Word of mouth (boca a boca) especialmente que tienen tanto auge los medios sociales, las redes sociales, el twitter, todos aquellos medios digitales que permiten llegar a audiencias muy específicas&gt;</p>
<p><b>IMAGEN</b></p>	<p>&lt;Pidiendo disculpas si tienes que pedir disculpas&gt;</p> <p>&lt; tú vas a empezar a restaurar, cuando pasa una crisis lo que se pierde rápido es la confianza y como la recuperas comunicando&gt;</p> <p>&lt; porque tu recuperas la confianza siendo cercano&gt;</p> <p>&lt;comunicando se puede restaurar la imagen&gt;</p>	<p>&lt;la crisis cual sea van a tener una dimensión de afectación a la reputación y a la imagen, ay que distinguir exactamente qué es lo que está pasando y como se puede poner peor, entonces ahí empezar a determinar que está en riesgo, nuestra credibilidad la confianza de la gente, algún atributo del producto, que se esté cuestionando por ejemplo algún alimento, que es lo que está en cuestionamiento y eso eventualmente lo que está en riesgo y dirigir nuestra comunicación hacia esos elementos fundamentalmente&gt;</p> <p>&lt;Con dichos y con hechos&gt;</p>	<p>&lt;es evaluar los daños con cada uno de los stakeholders a ver en qué medida la reputación fue afectada&gt;</p> <p>&lt;cuál es su percepción quedo de cómo nos manejamos de cómo estamos ahora y con base en eso el programa de reposicionamiento&gt;</p>

<p><b>REPUTACIÓN</b></p>	<p>&lt; si tú tienes una incidencia tanto tu imagen como tu reputación se van a los suelos, si hay una parte de historia corporativa de apego a la comunidad que si lo puedes ocupar&gt;</p> <p>&lt;si una empresa invierte también es importante para que vea que hay confianza hemos invertido en la educación de nuestros trabajadores para que esto no vuelva a pasar, todas esas cuestiones que suman a algo positivo te ayudan a restaurar la imagen y la identidad&gt;</p> <p>&lt;tú debes de saber quiénes son los periodistas que escriben de tu tema ahí está tu primer indicador tú con eso, quien posee la información tiene un valor que no tienen los demás porque tu interpretas&gt;</p> <p>&lt;la comunidad te debe de dar señales de que ya has resarcido el daño y es como te digo no es en la semana siguiente puede ser un año&gt;</p> <p>&lt;Si tienes indicadores de ventas, tienes monitores de comunidad tu gente de relaciones con la comunidad te puede ir diciendo&gt;</p>	<p>&lt;Pues lo que pasa es que habría que ver donde lo monitoreabas antes&gt;</p> <p>&lt;Dicen "explicación no pedida culpa reconocida".&gt;</p> <p>&lt;que tanta actividad tenga la empresa&gt;</p> <p>&lt;los medios hoy ya no solo nos referimos a los impresos, las versiones en línea que ahora son más completas y si la empresa por ejemplo, las mueblerías y todo eso figuran en redes sociales, que no creo, ahí puedes estar termometreando pero si no en revistas o folletería, cámaras de comercio&gt;</p> <p>&lt;no creo que con mucha periodicidad estén sacando el termómetro de cómo está la industria a lo mejor si me equivoco, en general son los periódicos está al tanto de que se está diciendo del sector, cuales son los retos, las amenazas y cuando algo malo pasa seguirle por ahí.&gt;</p>	<p>&lt;hacer una evaluación de que tanto trascendió el problema de que tanto fue condenada la empresa, por falta de previsión una cosa de estas o por un mal manejo administrativo lo que sea y a partir de ello iniciar un programa de reposicionamiento,&gt;</p> <p>&lt;Si raspa la reputación un acontecimiento de esos todo aquello que abona vamos a aprovechar ese momento coyuntural en el que tuvimos exposición por una situación desafortunada y subirnos a ese tren que ya nos está poniendo en la opinión pública y aprovecharlo para lanzar nuestros buenos mensajes.&gt;</p> <p>&lt;ya superamos la situación de crisis habría que hacer una, no me gusta decir encuesta, pero si un sondeo, con nuestras representativas de stakeholders para reconocer de viva voz, cuál es su opinión al respecto y su percepción&gt;</p> <p>&lt;otros de los activos es la reputación y como se le da mantenimiento a la reputación, con un programa de prevención.&gt;</p>
<p><b>MENSAJE</b></p>	<p>&lt; un mensaje es que es lo quieres decir de la mejor manera y de la manera más clara posible&gt;</p> <p>&lt;para saber que informar y como informarlo&gt;</p> <p>&lt;Departamento de comunicación debes hacerlo lo más sencillo aunque debe de ir lo más desglosado.&gt;</p>	<p>&lt;es una información que va a fungir como hilo conductor de las opiniones de los demás&gt;</p> <p>&lt;El mensaje tiene que ver directamente con el objetivo, tiene que ver con que es lo que quiero lograr con este público en particular&gt;</p> <p>&lt;si les quiero informar que les quiero informar, les quiero informar que sucedió de ahí se derivan tus mensajes, si les quiero informar por qué sucedió de ahí se derivan tus mensajes, si les quiero informar que estoy haciendo para que no vuelva a suceder de ahí se derivan tus mensajes&gt;</p>	<p>&lt;llegar a la audiencia específica con el mensaje específico&gt;</p>

<p><b>INVERSIONES A CORTO PLAZO</b></p>	<p>&lt;en el manual de crisis y entrenamiento de crisis&gt;</p>	<p>&lt;en la parte de comunicación y como te decía hace un momento yo la verdad es que creo que la inversión es muy baja, porque tendrías que hacer uso de los recursos comunicativos con los que ya cuentas&gt;</p> <p>&lt;pensarías contratar un servicio o una agencia o consultoría yo no lo haría salvo que la crisis estuviera muy muy fuerte&gt;</p>	<p>&lt;pues en un programa de prevención y manejo de crisis, sobre todo con el enfoque que tienes hacia las empresas medianas te sorprenderías si te dijera que el 90% más del noventa y tantos por ciento pero no de las medianas, de todas no tienen un programa de prevención y manejo,&gt;</p> <p>&lt;en hacer una auditoria de vulnerabilidades en crear un comité de crisis y hacer un manual de crisis esa es una inversión necesaria&gt;</p>
---	---	---	--

*Nota:* Elaboración propia.

En cuanto a la entrevista de la empresa, la información obtenida fue la siguiente:

**Cuadro No. 6**

**Resultados aplicación de la Técnica**

<b>EMPRESA CATEGORÍA</b>	<b>JUMBO</b>
<b>INMEDIATEZ</b>	<p>&lt;llegamos tardísimo pero a las 7 de la mañana ya estábamos tomando decisiones&gt;</p> <p>&lt;nada más protección civil que quería ver permisos y quería ver mil cosas&gt;</p>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<p>&lt;La decisión fue muy clara, no había absolutamente nada pero afortunadamente teníamos algo de dinerito y con eso volvimos a empezar de cero.&gt;</p> <p>&lt;después de que hablo Luis con todo el personal en una hora estábamos buscando rentas, bodegas para seguir trabajando, nunca dejamos de descansar, nunca dejamos de trabajar, jamás&gt;</p> <p>&lt;le digo miren tengan dinero, présteme dinero para que la gente se vaya a sus casas, nos vemos mañana a las nueve de la mañana&gt;</p>
<b>MEDIOS</b>	<p>&lt;pero la decisión era cuando avisamos a la prensa, cuando tuvimos una reunión de prensa, yo creo que como a los 15 días&gt;</p> <p>&lt;La prensa apareció casi de inmediato y dijo en las noticias que había muertos&gt;</p> <p>&lt;me busco mucho a la prensa desde el día del incendio y no hable nada hasta los 15 días ya les dije estamos trabajando, no corrimos a nadie se entregó el primer juego y adelante ya les di los adelantos&gt;</p> <p>&lt;la prensa agarro a fulano, nunca fue conmigo la prensa&gt;</p> <p>&lt;dice López Díaz que se está volviendo a quemar,&gt;</p>

<p><b>RECURSOS</b></p>	<p>&lt;De recursos humanos la primera decisión no correr a nadie&gt;          &lt;no se les dejo de pagar, siempre se pagó y con acciones concretas directas pues empezar a dividir el trabajo&gt;          &lt;cada quien se encargó de levantar la empresa en su ramo&gt;          &lt;muy poco tiempo en lo que duramos en comprar maquinaria y todo en lo que volvimos a trabajar&gt;          &lt;no debemos de escatimar en gastos en seguridad&gt;</p>
<p><b>ORIGEN DE LA CRISIS</b></p>	<p>&lt;A no tener un orden y sistema como el que estábamos haciendo&gt;          &lt;Un accidente&gt;          &lt;fíjate que hacía falta más extinguidores de diferentes tipos de acuerdo a la capacidad tal vez debí ponerme más exigente en esa parte &gt;</p>
<p><b>MOMENTO DE LA CRISIS</b></p>	<p>&lt;Yo creo que la crisis nunca se ha terminado,&gt;          &lt;Así estábamos trabajando, ósea algún día tenía que quemarse, completo desorden&gt;          &lt;la prensa llegó inmediatamente&gt;          &lt;no se puedo controlar los quisimos hacer con lo que teníamos pero pues no se pudo y dice todo se perdió ; si todo se perdió&gt;          &lt;no poder hacer nada y piensas mi trabajo, mi familia en que momento me va a afectar esto a mí, a mi vida y de alguna persona que quede allí atrapada, la verdad son muchísimas emociones rabia, frustración , coraje, y la incertidumbre de pensar los socios&gt;</p>
<p><b>CAMBIOS</b></p>	<p>&lt;nos subimos a una plataforma para tener bien asegurado seguridad, extinguidores actuales, la metodología de protección civil&gt;          &lt;Para mi ese incendio ya se olvidó, nos hizo crecer más, nos hizo mejorar, nos hizo sentirnos mejor&gt;</p> <p>&lt;tomamos medidas de seguridad como hoy es esto el otro&gt;          &lt;cambiar la estructura de la administración ya no depende de una sola administración sino como ahorita las secciones que hay dirección de finanza, dirección de manufactura, dirección de ventas, dividir más las responsabilidades de lo que es de parte de nuestra empresa&gt;</p>
<p><b>STAKEHOLDERS</b></p>	<p>&lt;lo del gobierno pues algunos estados se les mostro la situación en la que estábamos pasando y pedimos una prorrogga y nos la aceptaron bien&gt;          &lt;Con los empleados desde el primer día que nos presentamos se les dijo que iban a trabajar y a los ocho días ya estaban bien cobrando su sueldo, nunca dejamos de pagarles,&gt;          &lt;hicimos varias cartas, aquí las tengo y se les dirigieron a clientes, proveedores, personal administrativo y familiares y amigos y a cada uno se les dio una carta muy específica a ellos&gt;          &lt;los proveedores algunos se pusieron rejegos porque dudaron de nuestra capacidad para pagar pero si hemos tenido muy buena relación con los proveedores, siempre hemos pagado, entonces somos un cliente potencial no iban a perder, sabiendo que estábamos dando la cara&gt;          &lt;si se enojaron pero de cierta forma comprendieron, si el cliente y los proveedores comprendo y pues digo ven la trayectoria de la empresa&gt;</p>

<p align="center"><b>IMAGEN Y REPUTACIÓN</b></p>	<p>&lt;si hubiera habido muertos el escenario se hubiera cambiado, algunos de los dos hubiera tenido un problema legal fuerte&gt;          &lt;pero la gente pensó lo peor porque los medios difundieron que había muertos, y nosotros quedamos como una mala empresa y con muchos peligros latentes&gt;          &lt;si cambió la percepción, con un muerto a la empresa le hubiera costado 20 veces más levantarse&gt;          &lt;allí es donde desafortunadamente salen tus debilidades y sabes dices no tuvieron la capacidad de controlar , sofocar o algo malo estuvo&gt;</p>
<p align="center"><b>PERCEPCIÓN</b></p>	<p>&lt;estaba como administrador nuestra fuente de trabajo ya la perdimos y ahora que cuentas vamos a entregar la verdad si estaba muy asustando pensando en el del futuro,&gt;          &lt;si cambió la percepción, con un muerto a la empresa le hubiera costado 20 veces más levantarse&gt;          &lt;no poder hacer nada y piensas mi trabajo, mi familia en que momento me va a afectar esto a mí, a mi vida y de alguna persona que quede allí atrapada, la verdad son muchísimas emociones rabia, frustración , coraje, y la incertidumbre de pensar los socios &gt;</p>
<p align="center"><b>MENSAJE</b></p>	<p>&lt;juntan a todo el personal y bueno en sus propias palabras que vamos a salir adelante , sí que de esto se aprende y vamos a echarle todas las ganas posibles y está el compromiso de ellos de seguir con el negocio y de tener un compromiso con las personas,&gt;</p>

*Nota: Elaboración propia*

#### **4.4.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

##### **Muestra de expertos tipo bola de nieve.**

El análisis de la información se realizó por categorías, no por experto. En la primer categoría (Riesgos empresariales) los expertos en crisis mencionaron que en el aspecto de riesgos empresariales todas las empresas tienen un riesgo, ya sea reputacional, laboral, operativo, ambiental, pero el 80% de las situaciones críticas que han enfrentado las empresas se pueden prevenir, lo que hay que hacer es distinguir exactamente lo que está pasando y determinar qué es lo que se encuentra en riesgo y dirigir los recursos comunicacionales hacia esos factores.

En la segunda categoría habla de un plan de crisis, y la muestra arroja que los propósitos de un plan de acción en crisis es minimizar el riesgo del que se habla en el párrafo anterior, ya que se debe tener un esquema de que es lo

que se debe hacer en cada uno de los escenarios para que la dirección esté consciente de cuándo puede haber afectación a la imagen y reputación. Se debe prevenir un momento crítico para que los activos intangibles salgan lo menos afectados. Asimismo toda empresa debe tener un plan de crisis ya que le puede suceder a cualquiera, hacen una referencia en cuestión de similitud a los seguros y la crisis ya que nunca se piensa que se puede ocupar un plan de crisis hasta que te sucede.

Preparación ante una crisis. La cultura de crisis debe manejarse como parte de la capacitación a los empleados ya que las organizaciones siempre tienen diferentes dinámicas que hacen que con el tiempo cambien, lo que debe contemplarse en la preparación ante una crisis, siempre estar prevenidos y optar por una “Auditoría de vulnerabilidades” que consiste en detectar los riesgos de cada área de la empresa para conocer qué tan expuestas están ante una situación decisiva, o como se menciona en el marco teórico, “se debe planificar al menos un tipo de crisis es decir, por familias”. Aunado a esto, la mentalidad de la dirección debe estar con un enfoque estratégico para que exista la mejora continua.

Una de las tácticas como parte de la preparación en una crisis es el “Entrenamiento Embajador” que consiste en hacer más consciente al empleado de lo que puede llegar a suceder. Es decir, hacerles ver que cualquier decisión que tomen en una crisis, puede llegar a afectar a terceros por lo que se dan instrucciones precisas de lo que se debe hacer o con quien se deben dirigir en un momento decisivo y que además, los empleados se sientan informados y se les tome en cuenta y de esta manera dimensionen una crisis.

Por otro lado, los expertos dieron información específica en cuanto a la inmediatez o velocidad de reacción que es la siguiente categoría. Se debe informar lo antes posible para asumir el liderazgo y posicionar a la empresa

como la proveedora de información, pero antes de ser “rápidos” se debe responder bien sobre todo, mientras se cuente con los elementos a informar, ya que se debe centralizar la información, tanto en la recepción como en el envío. Mientras más tiempo tarde la organización en dar la cara o esclarecer las dudas, se da más tiempo para especulaciones.

Por lo tanto el comité de crisis debe encontrarse totalmente localizable ya que se encarga de la toma de decisiones. Para formar un comité de crisis se debe tomar en cuenta que necesitan ser personas que tengan información sobre la empresa, que puedan tomar decisiones de que hacer, que no hacer, que pagar, cómo pagar es decir, un experto menciona que deben ser “las cabezas pensantes” de la organización, deben tener acceso a la información, aplomo y además al menos uno debe ser buen comunicador. También se deben tener perfectamente conformados los procedimientos que debe seguir cada uno de los militantes de ese comité. En él, se debe recibir toda la información para posteriormente sistematizarla y jerarquizarla de tal manera que sea el único punto de emisión de información ya que ese punto se convierte en el “*War Room*” (cuarto de guerra) porque debe operar 24 horas, mientras se soluciona la crisis.

Durante el periodo que el comité está reunido se deben tomar decisiones estratégicas que definirán prácticamente el rumbo de la empresa. Se deben seleccionar los públicos prioritarios, recalando que no siempre son los medios ya que si hubo personas afectadas, los medios no pueden ser los primeros en ser atendidos. Otra de las decisiones que se deben tomar es si se está ante una crisis reputacional lo que se puede hacer es litigar en medios, el contraataque no solo es válido sino necesario en algunas ocasiones, pero todo depende de la elección estratégica que se tome. El punto clave es medir la magnitud de la crisis siempre bajo el filtro del director de comunicación porque él es quien contiene la información.

En cuanto al vocero, la información obtenida arroja que debe ser una persona fría y calculadora, por supuesto alguien de la empresa, nunca un consultor o asesor externo, asimismo debe conocer el ambiente mediático y algo muy importante: que sea el único autorizado para hablar. Una crisis no puede afectarle al vocero ya que debe ser un profesional de la comunicación, aunque también puede considerarse un vocero técnico en dado caso que la crisis lo requiera.

La siguiente categoría se refiere al proceso en un momento de crisis, los expertos mencionaron varios pasos:

1. Reunión del comité de crisis.
2. Construcción de escenarios posibles con el grado de afectación a cada uno de los stakeholders.
3. Toma de decisiones para buscar la manera de ser proactivos no reactivos.
4. Avisar a la gente o personal, comunidad, etc. en caso de vida o muerte o simplemente para mantener informado a los stakeholders.
5. Reconocer la crisis y comunicar o que está sucediendo, que se está haciendo para solucionarlo para que esto no vuelva a suceder, pero por los canales habituales de la organización. Se puede emitir el primer boletín de prensa a los 30 minutos de una situación irregular.
6. Monitorear si la información está llegando por el canal y con la intención adecuada.
7. Ajustar la comunicación de acuerdo a las necesidades imperantes.

En un momento de crisis mientras la empresa sea la que informe puede ganar tiempo a su favor, y también debe existir una persona que esté conteniendo a los medios afuera de la empresa en dado caso de que se tenga presión de los medios, eso por un lado, y por otro también se puede ganar tiempo emitiendo un primer comunicado ya que eso garantiza que se está

dando la cara y posteriormente informar detalles, lo peor es “esconder la cabeza”. Como parte de la preparación ante los medios hay que anticipar que preguntas te pueden hacer por si están atacando, se puede neutralizar esa crisis.

También mencionan que durante el momento crítico se tenga informados de manera adecuada a los medios para posicionarnos como los “proveedores de la información” y sobre todo dando información oportuna y correcta. Por otro lado el “entrenamiento embajador” mencionado en párrafos anteriores debe funcionar para que los gerentes de área comuniquen, es decir, que con el entrenamiento previo que recibieron los líderes se conviertan en quienes contengan la situación con los empleados, quienes ya saben que la información que se les dé es privada y que no se puede compartir con nadie más.

Enfatizan en que los stakeholders afectados (siguiente categoría) deben ser la prioridad de la empresa en ese momento. Y el “no decir nada” no garantiza que en el exterior no se va a estar hablando de la crisis ya que el silencio no significa dejar de escuchar. En consecuencia el comité debe encontrarse en el “*War room*” para que en todo momento esté monitoreando la situación. Tanto el comité como el departamento de Relaciones Públicas tienen un papel fundamental en el momento de crisis, ya que también ésta área de la empresa debe centralizar la información para mantener informadas a las diferentes audiencias en la medida que sea necesario, y no solo en un momento difícil, sino debe ser un esfuerzo permanente.

Siempre hay que considerar la intencionalidad y conocer cuál es la emoción que se está transmitiendo en ese momento, ya que no debe existir congruencia entre lo que se dice y lo que se proyecta. Los expertos en manejo de crisis mencionan que un momento decisivo puede darse por terminado cuando existen varios factores:

1. Cuando ya se tiene todo bajo control.
2. Cuando los stakeholders están satisfechos tanto en cuestión de comunicación (la información que se le dio) o cuando están convencidos de que lo que la empresa hizo, era todo lo que pudo haber hecho sin quedarse con nada pendiente.
3. Cuando la gente deja de creer que la empresa es la responsable.

Pero a pesar de que se haya dado por “terminada” una crisis, es necesario seguir monitoreando a los stakeholders y estar preparado con alguna acción en dado caso de haya sido una catástrofe ya que cada año se tendrá un recordatorio y la organización debe estar preparada para eso.

Por otro lado, con respecto a los stakeholders, la muestra de expertos arrojó que hay varias tácticas para afrontar un momento crítico. Por ejemplo, a la comunidad puedes informarle cual ha sido el problema y como se va a solucionar, a los medios cuales son las acciones que se están tomando y qué es lo que se va a cambiar. A los empleados, como afectará la situación pero se hace un énfasis en que entre más contenido esté este público, es mejor, por eso la técnica de “entrenamiento embajador” para informarles cual es el proceso y hacerles ver cuál sería su papel en ese instante.

Asimismo se menciona una correcta jerarquización de audiencias o públicos de acuerdo a su importancia relativa para la empresa para que los más importantes o de los cuales la organización tiene una dependencia mayor, sean los primeros en ser informados.

Haciendo referencia a los stakeholders afectados siempre se les debe hablar con la verdad, claridad y honestidad hasta donde la organización la sepa y la conozca. Se puede hacer uso desde el correo interno hasta pláticas o aprovechar a los “*opinion makers*” (creadores de opinión) para que informen la situación. Pero mientras se comunique todo, a los involucrados, ellos estarán en una zona de “confort” porque ellos sabrán lo que está pasando, que

es lo que se está haciendo para solucionarlo y en que les afecta. Pero siempre en función de sus intereses legítimos. Y haciendo referencia a los públicos no involucrados, el comunicarles o no lo que está sucediendo debe ser una decisión estratégica, analizar qué tanto les afecta o que tan afectada quedó la relación, pero si se considera como no relevante lo mejor es no comunicarles a menos de que pregunten.

Por otro lado, y hablando de los medios de comunicación, se debe actuar lo más rápido posible mientras se tenga la información suficiente. Hay que identificar con claridad lo que se va a decir para evitar una incongruencia. Porque se debe considerar que ellos obtendrán otros testimonios y es necesario tener en claro si lo que se quiere es informar, aclarar o convencer para que ellos publiquen una nota y se sepa que información dar.

Siempre tener en cuenta que la empresa debe posicionarse como emisores de la información confiable, en dado caso de que haya un error, ser amigables con el medio en cuestión y mostrar las pruebas fehacientes del error. Se hace hincapié en identificar a los periodistas que hablan sobre el tema que compete a la empresa, para saber y monitorear de lo que están hablando y tener indicadores o alertas de posibles crisis. Está implícito el sentido humano de la prensa ya que es un mito la imagen de los medios como “devoradores”, son preguntas normales y hay que responderlas como tal, si el vocero es muy necio si atacarán, pero no será de alguna otra forma.

En cuanto a los recursos comunicativos hicieron mención a varios: reuniones informativas, comunicados, conferencia de prensa, contar la historia, boletines, oficios, líder o “*opinion makers*”, aliados estratégicos, monitoreo, el silencio cuando se encuentra ante rumores, reportes, cartas personalizadas, “Word of mouth” (boca a boca), medios digitales, etc. Todos estos recursos pueden utilizarse para que la crisis se convierta en una

oportunidad y aprovechar que la empresa está expuesta y sacar todo lo bueno que ha realizado para difundirlo.

Asimismo la imagen y reputación están íntimamente relacionadas. Para restaurar la imagen se puede pedir disculpas o creando confianza comunicando nuevamente. Pero se debe cuidar que lo que se comunique sea con dichos y hechos. Se debe distinguir que es lo que está en riesgo es decir, si es la credibilidad de la empresa y dirigir la comunicación hacia esos elementos para tratar de resarcir el daño.

En todo caso se puede recurrir a un programa de posicionamiento tanto para la imagen como para la reputación. Se puede hacer uso de la historia corporativa para restaurar un poco la imagen así como todas esas cuestiones que sumen algo positivo, acudir con los periodistas o con los *opinion makers* como aliados estratégicos. Todo esto como una oportunidad en un momento coyuntural para lanzar buenos mensajes. Pero además de todo es necesario un sondeo de viva voz con los stakeholders para saber cuál es su opinión al respecto y su percepción.

Asimismo el modelo Layered de Hurd con sus 7 capas no está claramente identificado en la información obtenida por parte de los expertos. Aunque de manera muy concreta está implícito de acuerdo como se explica a continuación:

1. La parte de conectividad está tácita en la parte del comité de crisis, ya que en esta parte es en donde dicho comité debe de reunirse.
2. “Corrección de los datos” se representa en la sección de –información disponible- para la averiguación de la situación.
3. El filtrado se trata de convertir la información en datos útiles. Dicha etapa se representa en la toma de decisiones.
4. La etapa de elección de medios está claramente representada en la parte de “comunicación de crisis”.

5. La memoria organizacional está implícita en la parte de restauración.
6. Los valores o prioridades de la crisis se encuentra en la sección de los stakeholders y toma de decisiones.
7. El proceso de grupo esta tácito en la inversión que se realiza ya que hubo un aprendizaje a partir de la crisis.

Y para culminar con respecto al mensaje la información obtenida es muy concreta. El mensaje debe realizarlo el departamento de comunicación de manera sencilla aunque debe ir desglosado, tiene que ver con lo que se quiere comunicar con una audiencia específica. Y finalmente las inversiones a corto plazo que deben realizarse coinciden en que sea un manual de crisis y entrenamiento, es decir, se debe hacer una inversión en la prevención y manejo de crisis (incluyendo la auditoria de vulnerabilidades) y crear un comité de crisis ya que se considera como una inversión necesaria.

### **Muestra de casos tipo de máxima variación.**

La muestra de empresas medianas arrojó la siguiente información. El origen de la crisis se debió a un accidente y a que no existía un orden en la planta además de que nunca hubo acciones de prevención. La inmediatez jugó un aspecto importante en su crisis. Aunque los accionistas no se encontraban al momento en la empresa, el administrador tuvo un papel decisivo. Fue quien se dio cuenta del incendio y de inmediato activó la alarma y resolvió las necesidades inmediatas de los empleados que se quedaron sin nada. Incluso al otro día se volvió a publicar que el incendio se reavivó.

Los medios estuvieron cubriendo la nota durante dos semanas pero los accionistas no dieron conferencia de prensa hasta los 15 días. La prensa publicó una nota de que había muertos debido que en una de las entrevistas, una empleada mencionó que llegaron personas asustadas en busca de sus familiares porque en las noticias se había asegurado que había fallecidos en

el incendio. Los dueños de Jumbo decidieron dar la conferencia de prensa hasta los 15 días posteriores en donde explicaron lo sucedido lo que originó un desgaste de su imagen y reputación en la opinión pública, a pesar de que tomaron medidas inmediatas con los empleados, con la comunidad existió una demora considerable.

En cuestión de recursos, los accionistas tuvieron que tomar decisiones concretas y sobre todo correctivas ya que la solución adyacente fue con el personal. Los dueños decidieron no correr a nadie y mantener la nómina y se hizo una división del trabajo como inclusión de los empleados con la crisis de manera que fuera coadyuvante su colaboración. Se realizaron inversiones en maquinaria y sobre todo en protocolos de protección y seguridad industrial.

Todo el personal está consciente de que la crisis era latente y que tarde o temprano iban a pasar por un momento así ya que existía un desorden y además no había ningún tipo de cultura de prevención de crisis.

En el momento de la crisis, el administrador fue quien comunicó lo sucedido a los dueños. Hubo presión por parte de los medios de comunicación ya que además, éstos buscaron información con cualquier persona lo que se prestó a que la información en las notas fuera subjetiva. Las emociones por parte de los empleados fueron de rabia, frustración y sobre todo incertidumbre ya que pensaban que perderían su trabajo. La crisis fue buena, marcó un parteaguas, ya que experimentaron grandes cambios posteriores, ahora cuentan con mayores protocolos de seguridad y la empresa tiene una mejor organización.

En cuanto a los stakeholders Jumbo envió estados financieros al gobierno y solicitaron prórroga para pagar sus obligaciones. A los empleados se les comunicó que iban a trabajar y nunca se les dejó de pagar. A los clientes se les enviaron cartas (se adjuntan al final) con mensajes personalizados además de también enviárselas a los proveedores, personal administrativo, familiares y amigos. Asimismo algunos proveedores se mostraron un poco dudosos en

mantener la relación con Jumbo ya que tenían incertidumbre sobre su capacidad de pago ya que podría verse afectada debido a la crisis, pero con la mayoría se tenía una buena relación y se les dio la cara, lo que hizo que la incertidumbre se redujera. Algunos clientes también se encontraban molestos pero al final comprendieron la trayectoria y puntualidad de la compañía.

La imagen de Jumbo no se encontraba en su mejor punto. La percepción era de una empresa peligrosa y que por sobre todo no tuvieron la capacidad de controlar la crisis. Además los empleados al principio tuvieron inseguridad por lo que pasaría después pero gracias al mensaje que los accionistas les dieron sembraron una semilla de optimismo y sobre todo de certidumbre laboral. Todo esto originó que Jumbo cambiara de imagen para posicionarse como líder de la recreación nuevamente.

En cuanto al cruce de la manera de proceder de Jumbo con el Modelo de siete capas (Ver Cuadro No. 7) se concluye que desde el origen, la crisis se podía prevenir pero no existía ningún protocolo de crisis. Los accionistas fungen como comité pero desconocen el impacto de la crisis en cuestión de imagen y reputación. No reaccionaron de manera inmediata con la prensa lo que originó un desgaste de imagen principalmente con sus clientes y proveedores. La empresa supo sobre ponerse ante tal situación y ahora cuentan con protocolos de seguridad más establecidos.

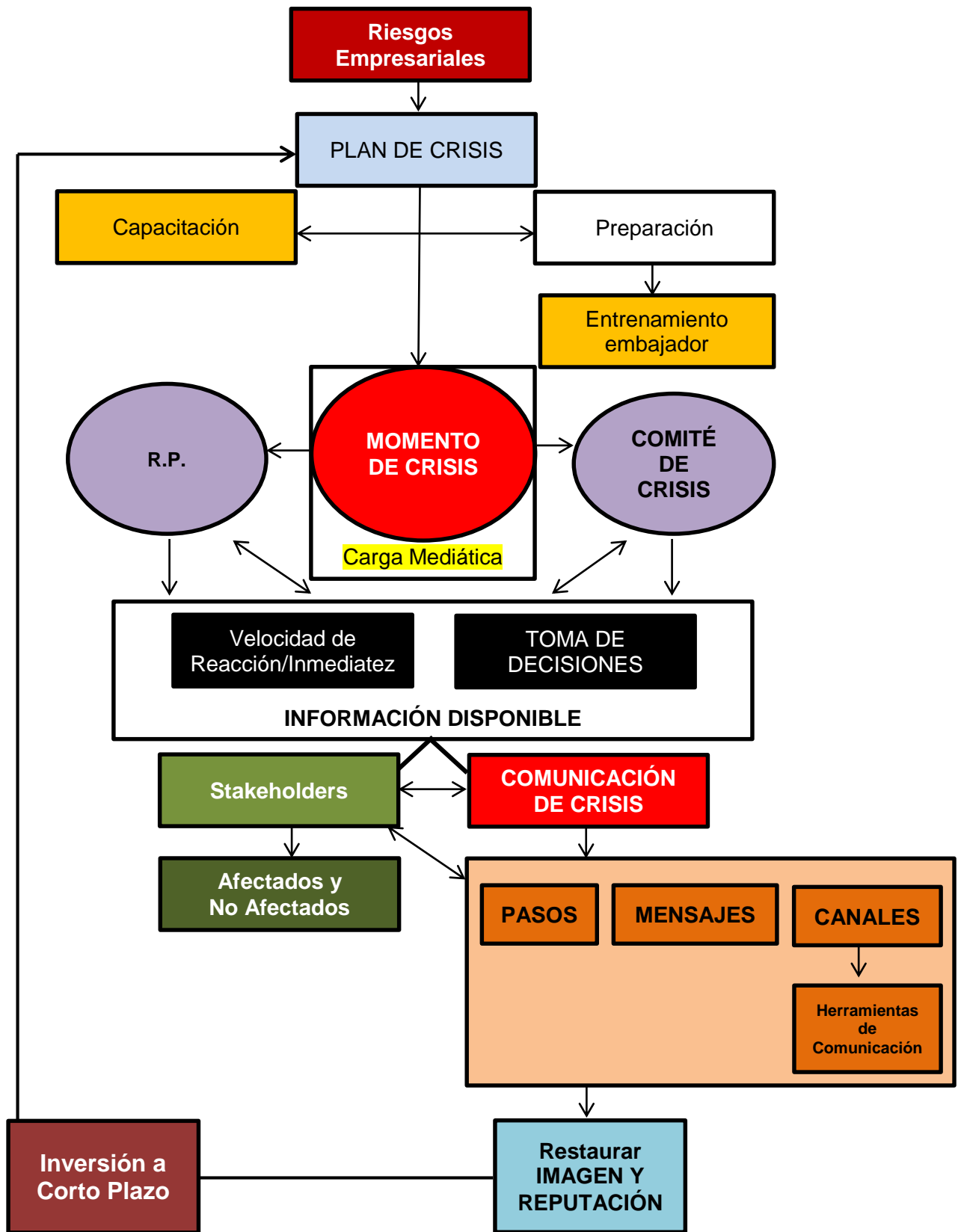
## Cuadro No. 7

### *Cruce de Jumbo con el Modelo de Siete Capas*

<b>MODELO DE SIETE CAPAS</b>	<b>ACCIONES DE JUMBO</b>
CONECTIVIDAD	Los accionistas llegaron a la empresa al día siguiente de la explosión.
CORRECCIÓN DE DATOS	Hablaron con los trabajadores y les explicaron que no perderían su fuente de empleo.
FILTRADO	Decidieron enviar cartas y oficios.
ELECCIÓN DE MEDIOS	Los dueños de Jumbo decidieron dar la conferencia de prensa hasta los 15 días posteriores. Las cartas y oficios se enviaron a sus clientes, gobierno y proveedores.
MEMORIA ORGANIZACIONAL	Jumbo cambió de imagen para posicionarse como líder de la recreación nuevamente.
VALORES	Priorizaron sus stakeholders principales eran sus empleados.
PROCESO DE GRUPO	La crisis fue buena, marcó un parteaguas, ya que experimentaron grandes cambios posteriores.

*Nota:* Elaboración Propia

Por último y como síntesis a partir de las categorías encontradas en el análisis de la información, se procedió al establecimiento de las relaciones que existen entre ellas así como el establecimiento de nuevas relaciones comparadas con el análisis de la muestra de casos tipo de máxima variación. Para comenzar siempre existen riesgos empresariales los cuales pueden ser anticipados con un plan de crisis y una capacitación que incluya la técnica de “Entrenamiento embajador” (Ver Figura No. 16).



**Figura No. 16 Relación entre las Categorías de Análisis de la Información.**  
Elaboración propia.

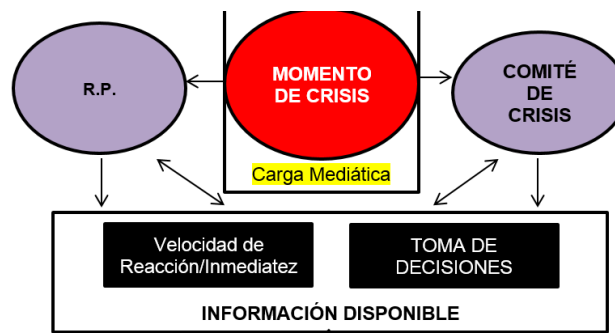
Pero dadas las circunstancias cambiantes del entorno aun así cualquier empresa mediana está expuesta a un momento de crisis, el cual -contiene una fuerte dosis de carga mediática-, en el cual tanto el comité como el departamento de relaciones públicas deben tener velocidad de reacción, tanto para reunir la información disponible como para la toma de decisiones, cuestión que le corresponde al comité (Ver Figura No.16)

Con base en la información disponible y en la velocidad de reacción se deben establecer las acciones a seguir con todos los stakeholders, tanto afectados como no afectados. A su vez, la velocidad de reacción también influye en la toma de decisiones, lo cual se conoce como la “Comunicación de Crisis” abarcando tanto los pasos, como definición de mensajes y canales (herramientas comunicativas). Todo esto para la restauración de la imagen y reputación. La propuesta de este proyecto estará enfocada en esa parte de la comunicación de crisis, estableciendo las diferentes estrategias tácticas en la familia de Crisis de Imagen y reputación de acuerdo a Mitroff y Pearson mencionado en el marco teórico del presente proyecto de investigación.

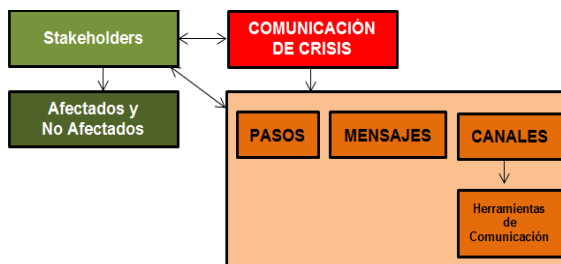
Así mismo del análisis de la información se desprende una sugerencia de la muestra de expertos, y consiste en que casi siempre después de un momento crítico las empresas tienen que invertir en la elaboración de un plan de crisis, ya que esto no sucede a menos que el giro de la empresa sea de riesgo, las organizaciones no tienen ni el nivel más bajo de preparación ante una crisis (Ver Figura No. 16).

Como conclusión entre la muestra de expertos con la muestra de casos tipo, se puede establecer lo siguiente:

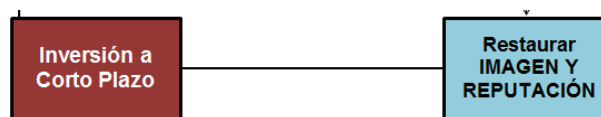
1. Jumbo no contaba con ningún tipo de plan de crisis, ni había elaborado alguna auditoria de vulnerabilidades.
2. En el momento de la crisis sus acciones inmediatas fueron con el personal (stakeholder principal).
3. No cuentan con departamento de relaciones públicas ni tenían identificados a los miembros del comité de crisis.



4. A pesar de la carga mediática, las acciones de comunicación de crisis se ejecutaron a los 15 días del incendio.
5. Hicieron uso de algunas herramientas comunicativas.



6. Aunque las empresas medianas –reaccionen- ante una crisis, no están preparadas para afrontarla de la manera más inteligente.
7. Realizaron una inversión para restaurar su imagen y reputación y a su vez, en protocolos de seguridad.



Finalmente en el apartado metodológico se desarrolla desde el diseño de la investigación, el instrumento, la técnica, su aplicación y análisis. La información obtenida de los expertos se analizó de acuerdo a las categorías encontradas de sus mismos testimonios identificando así varias coincidencias como que el comité de crisis es el encargado de tomar las decisiones y debe estar integrado por las “cabezas pensantes de la organización” en esta categoría coinciden los tres expertos. Se debe actuar rápido pero responder bien y asumir el liderazgo como la entidad proveedora de información legítima. El experto uno y tres coinciden en que con respecto a los empleados se les debe aplicar la técnica “entrenamiento embajador” y el número uno y dos afirman que los medios son importantes pero en una crisis no son los únicos stakeholders prioritarios.

El vocero debe ser una persona con aplomo y que además sepa de qué hablar, en eso coinciden los tres expertos. Con respecto a los stakeholders se debe actuar identificando el poder que tienen y jerarquizarlos según su importancia para atender siempre a los grupo prioritarios. Mismas acciones que realizó Jumbo ya que su grupo de interés más importante fueron los empleados, siguieron los clientes, proveedores, accionistas, gobierno y medios en ese orden.

Jumbo actuó con veracidad, claridad y honestidad con todos sus stakeholders tal cual lo arroja la muestra de expertos, pero no coincide en que con los medios también se debe actuar con rapidez y la mediana empresa dejó pasar quince días y los efectos se reflejaron en el desgaste de su imagen. Para ello y ante las limitaciones y contexto de las empresas medianas se realiza una propuesta con un grupo de tácticas para actuar en un momento de crisis.

## CAPÍTULO 5: PROPUESTA

### 5.1 PRESENTACIÓN

La presente tesis contempla una estrategia de nivel táctico para hacer frente a una crisis de la familia de Imagen y reputación, haciendo énfasis en que sólo corresponde a la etapa de la “crisis” como tal. A continuación se ilustra de manera gráfica en que parte se encuentra esta propuesta (Ver Figura No. 17)

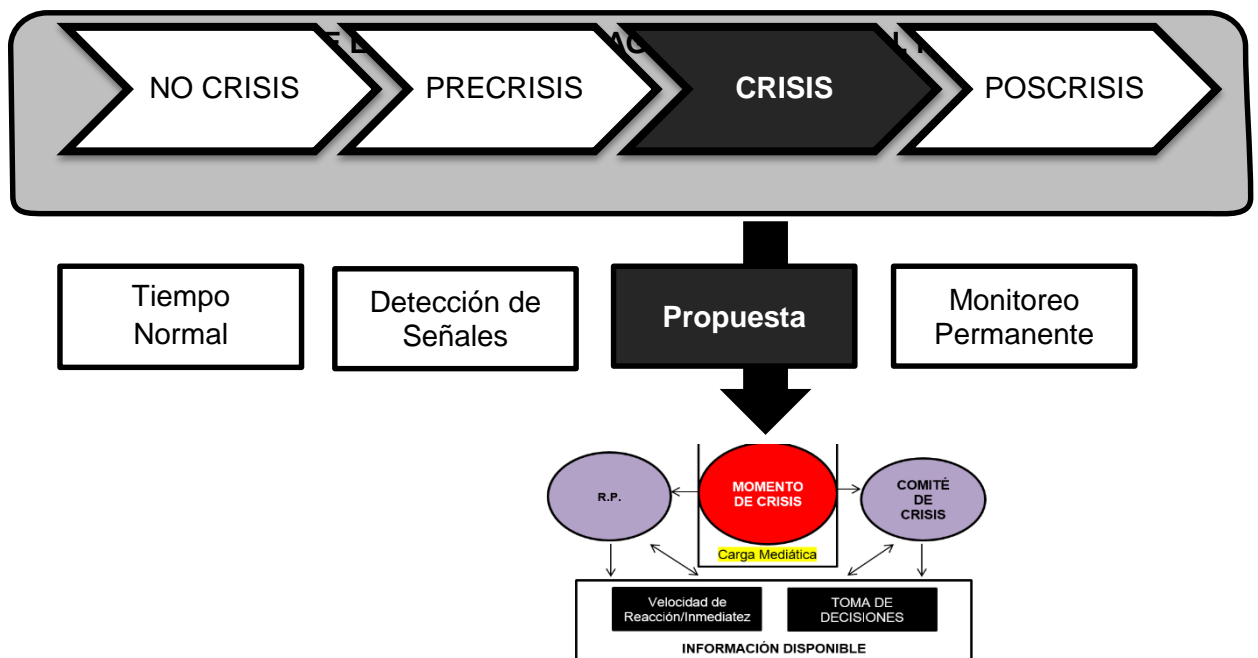


Figura No. 17 Ubicación de la Propuesta. Elaboración propia

Para la elaboración de esta propuesta se consideraron varios aspectos:

1. El análisis de la información que se obtuvo de la muestra de expertos.
2. El análisis de la información que se obtuvo de la muestra de casos tipo (Jumbo).
3. Se tomó como base el Modelo de 7 capas.
4. Las 5 estrategias de la Teoría de la Restauración de la imagen de Benoit se aplican en los mensajes (en la parte de comunicación).

## 5.2 DIMENSIONES

Esta propuesta, tendrá cuatro dimensiones, las cuales son extensiones de la estrategia:



*Figura No. 18 Dimensiones de la Propuesta.* Elaboración propia a partir de Pérez 2001.

La estrategia como decisión ya que se trata de un modelo de conducta en una corriente de acciones, la estrategia como método porque hace referencia a los pasos que hay que dar en un camino hacia la realización de un objetivo para pasar de ser “un conjunto de decisiones tomadas de antemano para el logro de un objetivo asignado” a un “conjunto de métodos tomados de antemano” entendiéndolo como un Método de acción propio de un sujeto en situación de juego (Morfin 1988).

Por su parte será un estrategia como posición y como ventaja ya que de acuerdo a la concepción estratégica hay una tendencia proyectiva, que nos habla del camino que puede recorrer para ocupar una posición determinada (Pérez Alberto, 2001) es decir, busca una posición de ventaja; y finalmente la estrategia como discurso y lógica de acción debido a que se busca “decir un hacer” en un nivel de discurso interno y externo porque encauza y articula las historias pasadas, presentes futuras de una persona y organización sus públicos e interlocutores para que el adversario se vea forzado a padecer sucesos y el aliado encuentre refuerzos y apoyos.

### **5.3 FUNDAMENTO Y PROPUESTA INICIAL**

El modelo de siete capas o Layered de Hurd se relaciona con los pasos obtenidos de la muestra de expertos de la siguiente manera, es decir, la información obtenida de la muestra se clasificó en las 7 capas del modelo. (Ver Figura No. 19).



**Figura No. 19 Comparación entre el Modelo de Siete Capas y la Muestra de Expertos.** Elaboración Propia

Como propuesta inicial se reestructuró el Modelo de 7 capas de la siguiente manera:

1. Conectividad. (La estrategia como método)
2. Construcción de escenarios. (La Estrategia como posición y ventaja).
3. Filtrado (Toma de decisiones). (La estrategia como decisión).
4. Comunicación. (La estrategia como discurso y lógica de acción).
5. Corrección de datos (Ajustar la comunicación). (La estrategia como método).
6. Monitoreo. (La Estrategia como posición y ventaja).

Eso es con respecto al modelo de siete capas, los datos obtenidos de Jumbo y para el cruce con la propuesta, la información recabada de la ésta empresa se aplica específicamente en el Modelo de Comunicación por objetivos viene

en la siguiente sección (Propuesta) ya que lo más importante que se obtuvo con Jumbo fue las acciones que ellos realizaron al presentarse la crisis, y específicamente son todas las cartas, conferencias, oficios y demás medios que estuvieron al alcance de ellos para poder responder en el momento crítico.

Y finalmente, el resto de la propuesta contiene en su mayoría las tácticas que resultaron del análisis de la información de la muestra de expertos y que están incluidas en el procedimiento lineal y paralelo, en el proceso de reacción de las primeras horas y por supuesto el cuadro que las contiene de manera general (“Tácticas a seguir en un momento de crisis”) mismas que se encuentran dentro del diseño que realizó la maestrante.

Por lo tanto la base es el modelo de siete capas modificado (teoría), y a partir de ahí se diseña la propuesta que contiene a su vez las tácticas obtenidas de la muestra de expertos y las acciones que realizó Jumbo durante su crisis. A continuación se presenta la propuesta.

## 5.4 PROPUESTA

A continuación se presenta una gráfica de Gantt la cual indica el proceso de un momento de crisis de acuerdo a las capas propuestas. (Ver Figura No. 20)

ETAPA: CRISIS									
Capa/Tiempo	PRIMERAS HORAS	UN DÍA	DOS DÍAS	TRES DÍAS	CUATRO DÍAS	CINCO DÍAS	UNA SEMANA	1.5 SEMANAS	2 SEMANAS
Conectividad									
Construcción de Escenarios									
Filtrado									
Comunicación:									
Corrección de datos									
Monitoreo									

Figura No. 20 Proceso de Reacción ante la crisis. Elaboración Propia.

### Propuesta de Integración del Comité de Crisis

Se puede recurrir al establecimiento de una política dentro de la organización que regule la integración del comité. Considerando que las estructuras organizacionales varían de acuerdo al giro empresarial, se sugiere formar el comité a partir de los siguientes puestos genéricos (Ver Figura No. 21). Cabe recalcar que es solo una sugerencia y no es rígida, el comité se formará con las “cerebros pensantes de la organización” (Bonilla, 2014).

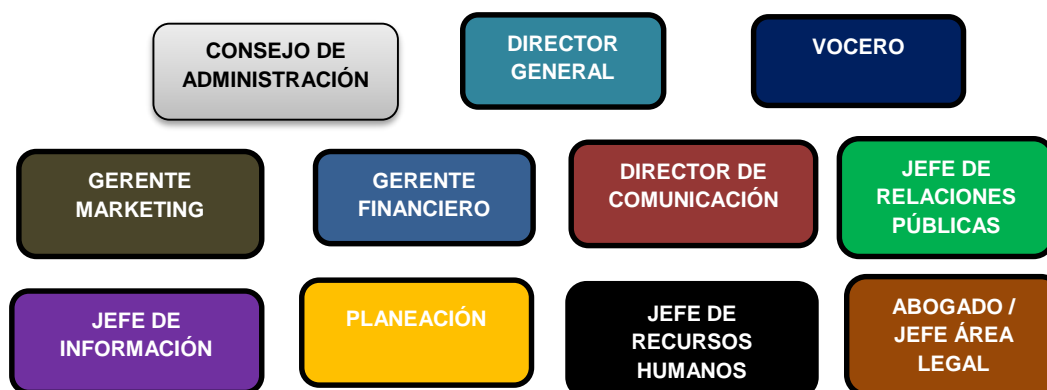


Figura No. 21 Propuesta de comité de crisis. Elaboración Propia

En cuadro No. 8 se establecen las tácticas que corresponden a cada una de las etapas, es decir, éstas se encuentran establecidas de forma horizontal y en cada columna las tácticas correspondientes. Tienen un color diferente de acuerdo al integrante del comité de crisis, es decir, cada miembro del comité tiene asignado un color de acuerdo a las actividades que desarrolla en la empresa, (Ver Figura No. 21) y ese mismo color está representado en las tácticas del siguiente cuadro.

### Cuadro No. 8

#### *Tácticas a seguir ante una situación de crisis*

Conectividad	Construcción de Escenarios	Filtrado (Toma de decisiones)	Comunicación	Corrección de datos	Monitoreo
Localizar al comité de crisis o RRPP si no hay comité.	1. Definir Unidades de análisis:	Contar con los elementos a informar.	Análisis de canales por público.	Evaluar los mensajes para buscar la oportunidad de posicionarse	Contención de medios. *
Centralización de información.	Mecanismos Agentes Contextos	Sistematizar información	Evaluación de recursos.	Análisis de las nuevas necesidades imperantes.	Identificación de los periodistas que están hablando sobre el tema (indicadores)
Verificar la presencia del Director de Comunicación.	2. Mecanismos que cambian la realidad.	Jerarquizar información	Evaluar canales alternativos (social media).	Evaluar la intencionalidad.	Evaluación de la intención del mensaje emitido.***
Recepción de información / Envío de información SUFICIENTE	Procesos objetivos	Comunicación con los empleados (Entrenamiento embajador).	Anticipación de las preguntas posibles.*	En caso de un error, mostrar las pruebas fehacientes	Evaluación de la imagen.***
Designar vocero.	Procesos relacionales	Selección de los públicos prioritarios.	Contemplar a los "opinion makers".	Evaluar la Conferencia de prensa (en dado caso).	Sondeo de viva voz con los stakeholders
	Procesos individuales.	Selección de públicos secundarios.	Reconocer la crisis.		Monitorear el grado de satisfacción de los stakeholders***
	3. Contextos Probables y Contextos relevantes.	Determinar la importancia de la prensa.	Tener claro si lo que se quiere es informar, aclarar o convencer.*		Seguir monitoreando a pesar de que se haya dado por terminada la crisis.

	Contextos probables. Grados de relevancia.	Evaluación del contraataque como decisión estratégica.	Emitir el primer boletín de prensa a los 30 minutos de la crisis.		
	4. Planificar respuestas estratégicas para la crisis	Buscar ser proactivos a pesar del estallamiento de la crisis.	Posicionarse como la entidad proveedora de la información**		
	Determinar la Estructura de poder. Conocer el marco institucional.	Evaluar la comunicación con los stakeholders no afectados.	Mantener informados a los stakeholders afectados**		
	Identificar sus vulnerabilidades.				
	Diseñar soluciones de acuerdo con el diagnóstico.				

<b>ACOTACIONES</b>
Responder bien* Anteponer la claridad y honestidad** Percepción***
El color depende de la persona del comité de crisis que realizará la actividad

*Nota:* Elaboración Propia

Para una contención mayor de la crisis, la maestrante agregó el Cuadro No. 9 para comprender las tácticas a realizar durante las primeras horas de una crisis, por representar uno de los momentos más difíciles y tener una secuencia de las actividades ordenadas de acuerdo al tiempo (30 min, 1 hora, 2 horas, etc.), todo esto bajo el orden de la etapa de comunicación, es decir, el primer boletín de prensa se debe emitir a los primeros 30 minutos, por lo tanto el establecimiento de las tácticas fluye a partir de esta premisa.

**Cuadro No. 9**

**Proceso de Reacción en las Primeras Horas de la Crisis**

CAPA/ TIEMPO	PRIMERAS HORAS					
	CONECTIVIDAD	CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	FILTRADO	COMUNICACIÓN	CORRECCIÓN DE DATOS	MONITOREO
30 min.	Centralización de información		Sistematizar la información	Emitir el primer boletín de prensa.		
1 HR.	Localizar al comité de crisis o RRPP si no hay comité.	Definir unidades de análisis	Jerarquizar información	Reconocer la crisis		Contención de medios
2 HR.	Designar al vocero				Evaluar los mensajes para buscar la oportunidad de posicionarse.	Identificación de los periodistas que están hablando sobre el tema (indicadores)
3 HR.	Verificar la presencia del Director de Comunicación	Mecanismos Agentes Contextos	Comunicación con los Empleados (Entrenamiento Embajador).			
4 HR.	Recepción y envío de información SUFICIENTE			Posicionarse como la entidad proveedora de la información.	Análisis de las nuevas necesidades imperantes.	Evaluación de la intensión del mensaje emitido.
5 HR.		Procesos objetivos	Contar con los elementos a informar.			Evaluación de la imagen.
6 HR.				Anticipación de las preguntas posibles.	Evaluar la intencionalidad.	Sondeo de viva voz con los stakeholders.

7 HR.		Procesos relacionales.	Selección de los públicos prioritarios.			
8 HR.				Tener claro si lo que se quiere es informar aclarar o convencer.	Evaluar la conferencia de prensa en dado caso.	
9 HR.		Procesos Individuales	Determinar la importancia de la prensa.			
10 HR.	Centralización de la información.			Contemplar a los "opinion makers"	Análisis de las nuevas necesidades imperantes.	Monitorear el grado de satisfacción de los stakeholders.
11 HR.		Contextos Probables y Contextos relevantes.	Evaluación del contraataque como decisión estratégica.			
12 HR.				Anteponer la claridad y la honestidad.	En caso de un error, mostrar las pruebas fehacientes.	
13 HR.		Planificar respuestas estratégicas para la crisis.	Buscar ser proactivos a pesar del estallamiento de la crisis.			
14 HR.				Mantener informados a los stakeholders afectados.	Evaluar los mensajes para buscar la oportunidad de posicionarse.	Evaluación de la imagen.
15 HR.						
16 HR.						Evaluación de la intención del mensaje emitido.
17 HR.						

Nota: Elaboración propia.

La construcción de escenarios representa una de las etapas más importantes, ya que es precisamente aquí donde se tiene que hacer una valoración minuciosa de la posición de la empresa con todo lo que influye a su alrededor. No solo se trata de tener un panorama bueno, malo y el óptimo sino realmente poner en contexto a la empresa y determinar las relaciones de poder bajo las cuales se encuentra, los agentes, mecanismos y demás vulnerabilidades. Por lo tanto se describe en la Cuadro No. 10 el procedimiento para la construcción de escenarios, contemplando todos los agentes relacionales bajo los que se da una crisis.

**Cuadro No. 10**

*Procedimiento para la construcción de escenarios*

<b>1. Definir Unidades de análisis:</b>
<p>Mecanismos: que producen cambio y transformación en las situaciones y relaciones.          Agentes: que actúan. (Individuales, colectivos formales e informales)          Contextos: que producen cambios (escenarios públicos que no pueden ser modificados)</p>
<b>2. Mecanismos que cambian la realidad.</b>
<p style="text-align: center;">Procesos objetivos:</p> <p>Relaciones de poder entre los agentes. Y lo que ha sido institucionalizado en esas relaciones (cuanto mayor es el grado de institucionalización, más transparencia hay en la actuación de los agentes y más difícil es modificar las reglas).</p>
<p style="text-align: center;">Procesos relacionales:</p> <p>Los acontecimientos pueden ser modificados por algún tipo de influencia.          Escenarios privados y públicos.          (Se selecciona según la audiencia que se pretende tener).          Mecanismos de producción de disenso: (las crisis comienzan en contextos poco conmovionantes: contradicciones, riesgos, disyunciones, incertidumbre).</p>

Procesos individuales.  
Vulnerabilidad, racionalidad de los agentes (modo en que actúan, valores, conducta),  
funciones de los agentes (Determinar quién será respaldo, quién será gante, quién  
será víctima, perjudicados y culpables).

### **3. Contextos Probables y Contextos relevantes.**

Contextos probables:  
Buscar consenso y defina el contexto más normal probable.  
Para saber a qué deberá adaptarse y que es lo que nunca se podrá controlar.  
Grados de relevancia:  
Identificar los contextos que pueden tener consecuencias más dañinas o positivas.

### **4. Planificar respuestas estratégicas para la crisis**

Determinar la Estructura de poder (posición de los agentes en relación con  
necesidades, recursos, reglas e intereses).  
Conocer el marco institucional efectivo que regula y condiciona sus decisiones.  
Identificar sus vulnerabilidades.  
Mecanismos de disenso (contradicciones, riesgos, disyuntivas).  
Diseñar soluciones de acuerdo con el diagnóstico: (acto social a realizar, por medio  
de qué acciones, dentro de qué versión de los hechos).

*Nota:* Elizalde, 2011

En la capa de comunicación deben contemplarse un sinnúmero de posibilidades, como quien va a hablar, qué va a decir, con qué objetivo y mediante que, en ese tenor se agrega el Modelo de Comunicación por Objetivos de Joan Costa (Ver Cuadro No. 11) donde la maestrante agrega diferentes opciones y la comunicación de crisis se facilite más. Se pueden realizar tantas combinaciones como la empresa lo requiera, se muestran algunos ejemplos en el Cuadro No. 12.

### Cuadro No. 11

*Modelo de Comunicación por Objetivos de Joan Costa (Paradigma de Lasswell)*

DECISIÓN	DISCURSO Y LÓGICA DE ACCIÓN	DECISIÓN	MÉTODO	POSICIÓN Y VENTAJA	MÉTODO	POSICIÓN Y VENTAJA
¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿A QUIÉN?	CANAL	¿CON QUÉ OBJETIVO?	¿CON QUÉ RECURSOS?	RESULTADOS ESPERADOS
La empresa Vocero	Negación	Accionistas	• Reuniones Informativas	Informar	Humanos	Contención
		Clientes	• Comunicados			Neutralizar rumores
	Evasión de responsabilidades	Gobierno	• Conferencias de prensa		Técnicos	Proteger imagen institucional
		Empleados	• Contar la historia.			
	Reducir la ofensiva de un evento	Comunidad	• Boletines	Aclarar	Financieros	Proteger la reputación
		Familiares de los Afectados	• Oficios			
	Acción correctiva	Prensa	• Líderes	Convencer	Materiales	Reposicionar
• Aliados estratégicos			Proyectar			
Mortificación	Proveedores	• Reportes	Digitales			
		• Cartas personalizadas				
		Distribuidores				

Nota: Elaboración propia.

**Cuadro No. 12**

*Propuestas de Combinaciones de Comunicación de Crisis*

DECISIÓN	DISCURSO Y LÓGICA DE ACCIÓN	DECISIÓN	MÉTODO	POSICIÓN Y VENTAJA	MÉTODO	POSICIÓN Y VENTAJA
¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿A QUIÉN?	CANAL	¿CON QUÉ OBJETIVO?	¿CON QUÉ RECURSOS?	RESULTADOS ESPERADOS
Vocero	Acción correctiva	Gobierno	Oficio	Aclarar	Humanos Técnicos	Proteger la reputación
	Negación	Prensa	Contar la historia	Informar	Técnicos	Neutralizar rumores
	Mortificación	Comunidad	Reuniones informativas	Convencer	Recursos humanos	Proteger imagen institucional
La empresa	Evasión de responsabilidades	Empleados	Boletines	Informar	Humanos Materiales	Contención
Vocero	Reducir la ofensiva de un evento	Familiares de los afectados	Word of mouth	Aclarar	Humanos	Neutralizar rumores
	Acción Correctiva	Comunidad	Aliados estratégicos	Convencer	Humanos Financieros	Reposicionar
Empresa	Mortificación	Familiares de los afectados	Reuniones Informativas	Aclarar	Humanos	Proteger imagen institucional
Vocero	Evasión de responsabilidades	Prensa	Conferencia de prensa	Informar	Humanos Financieros	Proyectar

Nota: Elaboración Propia.

Los miembros del comité de crisis deben cumplir con varias tareas para que la cobertura de la crisis sea integral. Se agrega un espacio en donde además de ordenar las actividades de cada miembro, se establecieron en orden secuencial para saber qué actividad le toca a cada miembro de manera progresiva (Ver Cuadro No. 12).

**Cuadro No. 13**

*Procedimientos Lineales y Paralelos*

	ÁREA LEGAL	DIR. GRAL.	CONSEJO ADMON.	GTE. MKT	FINANZAS	JEFE COMUNICACIÓN	RRPP	JEFE INFORMACIÓN	VOCERO	PLANEACIÓN
1			Localizar al comité de crisis o RRPP si no hay comité.				Centralización de la información.			
2						Sistematizar la información				
3							Emitir el primer boletín de prensa a los 30 min.			
4		Definir Unidades de análisis:						Jerarquizar información		
5									Reconocer la crisis	
6			Verificar la presencia del Director de Comunicación.	Evaluar los mensajes para buscar la oportunidad de posicionarse.						
7		Comunicación con los empleados (Entrenamiento embajador).	Mecanismos, agentes y contextos				Identificación de los periodistas que están hablando sobre el tema.			

8								Posicionarse como la entidad proveedora de la información.	
9			Análisis de las nuevas necesidades imperantes.		Evaluación de la intención del mensaje emitido.				
10		Procesos Objetivos				Contar con los elementos a informar.	Recepción y envío de información SUFICIENTE		
11					Evaluar la intensidad.	Anticipación de las preguntas posibles.			
12	Procesos relacionales.		Sondeo de viva voz con los stakeholders.	Evaluación de los recursos.		Determinar la importancia de la prensa.			
13	Procesos individuales.		Análisis de las nuevas necesidades imperantes.			Contemplar a los "opinion makers".			
14		Buscar ser proactivos a pesar del estallamiento de la crisis.		Monitorear el grado de satisfacción de los stakeholders.		Centralización de la información.		Planificar respuestas estratégicas a la crisis.	
15						Mantener informados a los stakeholders afectados.			
16				Evaluar los mensajes para buscar la oportunidad de posicionarse		Evaluación de la imagen.			
17						Evaluación de la intención del mensaje emitido.			

Nota: Elaboración propia

Para finalizar, la correcta implantación de esta propuesta dependerá de la eficacia con que una organización la ponga en práctica, por lo tanto es necesaria una capacitación a la empresa para que garantice su aplicación efectiva de tal manera que durante una crisis ya se conozcan los procedimientos, ya se conozca quienes forman parte del comité de crisis, quien será el vocero y todas las implicaciones de un momento crucial. La empresa debe conocer sus debilidades al momento de la crisis y esto solamente puede ocurrir con una capacitación previa que indique qué hacer y cómo hacerlo.

Y como se mencionó en el marco referencial de este proyecto, la característica principal que busca esta propuesta para la empresa mediana es que debido al contexto y a los diversos problemas a los que se enfrentan, entre ellos los de liquidez, es que las tácticas aquí sugeridas no representan gastos adicionales a la marcha normal del negocio, concluyendo con esto que el monto de los recursos financieros no marcan la diferencia cuando la clave es la aplicación de una estrategia de comunicación eficaz antes, durante y después de la crisis.

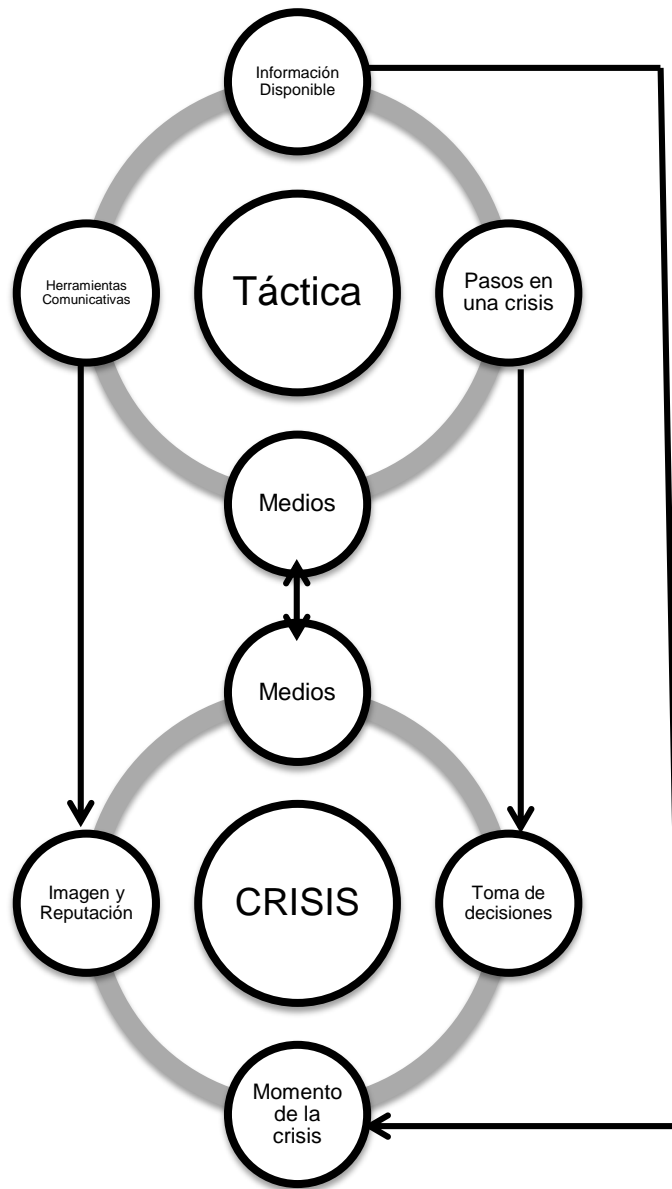
Por último la presente propuesta cumplirá con el objetivo de que sirva como referencia teórica en el ámbito profesional una vez que se ponga en práctica. El propósito es que la empresa sepa reaccionar ante un momento decisivo y las acciones que realice sean encausadas a la protección de su imagen y reputación.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES**

Durante las diferentes fases de una crisis, y propiamente en la tercera fase (la crisis como tal) las decisiones que se tomen deben ser estratégicas e inteligentes de tal manera que las acciones a implementar sean lo suficientemente adecuadas para poder resarcir el daño que le produzca a la organización. Las medianas empresas, cuentan con cierta reputación en su sector y ya tienen una imagen que cuidar. De acuerdo al diseño de la investigación las variables identificadas tienen diferentes elementos que se encontraron a través del análisis de la información, y se tomaron decisiones para jerarquizarlas de acuerdo a su importancia como se muestra en la figura No. 22.

Las variables centrales de la investigación son crisis y la táctica. Ambas, durante el análisis de la información arrojaron varias categorías las cuales tuvieron que jerarquizarse y de esta manera, se nota una íntima relación entre las categorías de ambas variables. Se concluye que ambas variables incluyendo sus categorías (previamente jerarquizadas) se corresponden entre sí. (Ver Figura No. 16)

Las empresas pequeñas y medianas en México tienen gran relevancia en la economía nacional ya que representan más del 95% del total pero existen muchos factores clave y acontecimientos de suma importancia que pueden condicionar su correcto funcionamiento provocados por situaciones anómalas y desafortunadamente carecen de prevención para este tipo de situaciones.



*Figura No. 22 Variables con elementos jerarquizados.* Elaboración Propia

Un aspecto muy importante de la Comunicación Estratégica es la “gestión de la crisis” ya que a pesar de la planeación en todos los niveles de la organización, ésta afrontará un momento crítico sin previo aviso y es precisamente ahí donde la Comunicación Estratégica se debe de aplicar para buscar una solución inteligente.

La administración de PYMES contempla la planeación estratégica y es en esta parte donde las organizaciones deben implementar un plan de acción ante tales situaciones. La comunicación de crisis debe ser un área de oportunidad para los administradores que se encuentran al frente de las PyMES y debe formar parte de la planeación, asimismo es una herramienta innovadora ya que la prevención de crisis es casi nula en la pequeña y mediana empresa.

Existen muchos tipos y familias de crisis, pero en la mayoría, la imagen y reputación se encuentra en peligro. Y las empresas deben tener al menos una guía de acción inmediata para poder contrarrestar los efectos negativos a sus activos intangibles.

Las crisis son diferentes pero el contar con una estrategia para responder ante tales situaciones, hace que las empresas ya no actúen sin un rumbo y tengan una referencia teórica de aplicación profesional. Las cinco categorías de respuestas o acciones de la Teoría de la Restauración de la Imagen de Benoit, fueron integradas a la propuesta de comunicación.

El modelo de siete capas o Layered de Hurd fue la base ya que responde propiamente a la etapa de crisis sin ninguna preparación para anticiparse a ella. Las etapas fueron modificadas en la propuesta de acuerdo a la información recabada en la metodología y análisis de la información.

A pesar de que la muestra de casos tipo de máxima variación contemplaba el análisis de dos empresas, el tiempo y la disponibilidad de una organización impidió realizar el análisis en la segunda empresa, pero de cualquier forma no invalida el estudio.

Los objetivos específicos se cumplieron, el primero era revisar los modelos existentes de solución de crisis, y se representaron de manera gráfica. En

segundo objetivo específico se alcanzó al obtener la información directamente de los expertos en crisis y las tácticas a seguir ante una crisis. Y finalmente el tercer objetivo se llevó a cabo investigando a la empresa mediana “Jumbo” información con la cual se pudo reconstruir el momento de crisis por el que atravesaron para poder extraer los elementos más importantes e incluirlos en la propuesta, específicamente en la etapa de comunicación del modelo sugerido.

Haciendo una mención de las teorías y conceptos en los que está basada la investigación, una crisis si tiene una alta dosis de carga mediática, para poder ser catalogada como tal, de lo contrario solo se trata de un incidente. La familia de crisis de imagen y reputación en el que el presente proyecto se está enfocando tiene un matiz en el que cualquier crisis puede implicar un desgaste de ambas. Pero de acuerdo a la información obtenida el caso de Jumbo sufrió un daño en estos activos intangibles por lo cual tuvieron que hacer un cambio de imagen para volver a posicionarse como una empresa segura y comprometida con sus trabajadores.

La teoría del discurso de restauración de la imagen, se aplica en el momento que los dueños de la empresa tienen que dar un mensaje tanto a los medios como a los clientes, a los empleados, a sus proveedores e incluso al gobierno, en donde explican lo sucedido pero al mismo tiempo se comprometen a solucionarlo. Esto es significa que Jumbo fue acusado y mostrada como culpable de una acción y no actuó de manera ofensiva ya que el mensaje demostró lo contrario, en este caso optaron por una estrategia de <acción correctiva> y <mortificación> tal cual lo menciona Benoit en su teoría.

La propuesta de este proyecto está enfocada en la parte de comunicación de crisis, ya que en base a ésta, se definen las demás tácticas a seguir. Tal como lo arrojó la muestra de expertos, después de que las empresas enfrentan un

momento crítico, invierten en la elaboración de un plan de crisis o alguna preparación ante ella. La propuesta está diseñada para que los directivos y los responsables de hacer frente a una crisis tengan una especie de instructivo para actuar en un momento crítico.

La comunicación de crisis es la parte medular de la propuesta y rige las demás tácticas de las otras capas. La actuación en las primeras horas de la crisis es fundamental, por ello se agregó una sección específicamente para este momento con las tácticas en cada etapa.

La sola comunicación no es suficiente para solucionar una crisis, pero sin una comunicación eficaz y efectiva no se podrá salir de ella, por el contrario, se puede agravar aún más.

La teoría de la restauración de la imagen salió a la luz en el momento en que los dueños de Jumbo dieron un mensaje a los empleados, realizaron cartas al gobierno y CANACINTRA (Se adjunta en anexos) en donde explicaron lo sucedido y se comprometen a salir de la crisis a la brevedad. Dicho esto, aplicaron una combinación de acuerdo al Modelo de comunicación por objetivos como sigue:

Empresa	Empresa
Acción correctiva	Mortificación
Gobierno	Todos
Oficio	Carta
Informar	Informar
Humanos	Aclarar
Proteger Imagen Institucional	

El modelo Layered de Hurd en sus siete capas se encontraba implícito en la información obtenida de los expertos: Se optó por eliminar la parte de “Elección

de medios” ya que eso se evalúa al momento tanto de tomar decisiones como en la parte de la comunicación como tal.

La “corrección de datos” se encuentra después de la capa de “comunicación”, implica un análisis del mensaje emitido para sufrir cambios de acuerdo a las nuevas condiciones imperantes. La capa de “memoria organizacional” se eliminó del Modelo ya que no corresponde a la etapa de “crisis”, sino a la postcrisis. La capa de “valores y prioridades” se contempla en la nueva capa de “monitoreo” y “toma de decisiones” ya que ahí se seleccionan los stakeholders prioritarios y se les da seguimiento de viva voz. El proceso de grupo está implícito en la etapa de conectividad.

La técnica de entrenamiento embajador resulta muy útil para concientizar a los empleados y convertirlos en aliados en una crisis para así sean proactivos con la empresa, además de dejarles claro que cualquier mensaje emitido por parte de ellos influye en un momento crítico.

La velocidad de reacción influye en la toma de decisiones, que no siempre son las más estratégicas por lo que un plan de acción sobre las primeras horas de estallamiento de una crisis resulta un claro eje y que la empresa no sea tan vulnerable.

Esta propuesta tiene cuatro dimensiones: estrategia como decisión porque es necesario elegir de una corriente de acciones, es método porque explica a los pasos que se deben de dar, es posición y ventaja porque hay una tendencia hacia la proyección, y como discurso y lógica de acción por la carga de elementos comunicativos que contiene. Dicha propuesta se establece como una acción de prevención en empresas medianas, que no tienen ningún tipo de preparación ante una crisis, y que ésta ya estalló, es decir, es de reacción inmediata y sirve de aplicación profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

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

Ameigeiras, Aldo, Chernobilsky Lilia, Giménez Verónica, Mallimaci Fortunato, Mendizabal Nora, Neiman Guillermo, Quaranta Germán y Soneira Abelardo, 2006, Estrategias de Investigación Cualitativa, Editorial Gedisa, Barcelona.

Ander Ezequiel (2000), METODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL. Lumen Editorial. 2ª Edición. Argentina.

Barquero Cabrero, José Daniel (2005), COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Mc Graw Hill.

Barquero Jose Daniel, Pérez Senac Román y Barquero Mario (2010). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RELACIONES PÚBLICAS. Editorial Profit, 2ª Edición.

Black Sam (2001). EL ABC DE LAS RELACIONES PÚBLICAS. Editorial Gestión 2000, 3ª Edición.

Bonilla Gutiérrez Carlos, (1999). LA COMUNICACIÓN FUNCIÓN BÁSICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS, Editorial Trillas, 3ª Edición.

Bonilla Carlos, (2004). RELACIONES PÚBLICAS, Grupo Patria Cultural. 2ª Edición.

Bonilla, Carlos. (enero 2014). Ponencia presentada en el Coloquio “Comunicación Estratégica en las Nuevas Organizaciones” Extraído el 30 de enero.

Calonje Concha, (2004). EL PODER DE LA COMUNICACIÓN INTELIGENTE. México: Editorial Prentice Hall

Costa, Joan (2001). El Director de Comunicación. En Master DCEI (Eds), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000: Barcelona.

Cervera, A.L. (2004). COMUNICACIÓN TOTAL. Esic Editorial: Madrid.

Cruz Sandoval Judith, 2004. Tesis Doctoral: "La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional", Universidad Autónoma de Barcelona.

Di Cicco-Bloom B, y Crabtree B. THE QUALITATIVE RESEARCH INTERVIEW. Med Editorial. 2006.

Di Tomaso, Marco R. y Sabrina Dubbini (2000), "TOWARDS A THEORY OF THE SMALL FIRM: THEORETICAL ASPECTS AND SOME POLICY IMPLICATIONS", Desarrollo Productivo 87 (CEPAL).

Elizalde, Luciano H. (2011). LAS ESTRATEGIAS EN LAS CRISIS PÚBLICAS: LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN. Buenos Aires Argentina, 2ª Reimpresión. La Crujia Ediciones.

Enrique, Ana M. (2007) LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN SITUACIONES DE CRISIS. ESTUDIO DE CASO: LA CRISIS DE FONTANEDA. Trabajo de grado de doctorado no publicado. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Fear-Banks, K. (1996). CRISIS COMMUNICATIONS: A CASEBOOK APPROACH. Ed. Lawrence Erlbaum associates: NJ, USA.

Fink, S (1986). CRISES MANAGEMENT: PLANNING FOR THE INEVITABLE. Amacom (American Management Association): Nueva York.

Garrido Francisco Javier (2004). COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Gestión 2000, 1ª Edición.

Garza Mercado Ario, (2007). MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA ESTUDIANTES DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES. 7ª Edición. Colegio de México.

González Herrero A. (1998). MARKETING PREVENTIVO: LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LA EMPRESA. Ed. Bosch: Barcelona.

Goode, William J. y Hatt, Paul (2004). MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL. Trillas, México.

Grunig, J. "IMAGE AND SUBSTANCE: FROM SYMBOLIC TO BEHAVIORAL RELATIONSHIPS". *Public Relations Review*, 19 (2), 1993, pp. 121-139.

Guerrero Mauricio (2012, agosto). Apuntes Comunicación Organizacional. Extraído el 25 de agosto, Maestría Comunicación Estratégica.

H. Sampieri y Cols (2003). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Editorial McGraw Hil, México.

Hernández, Fernández y Baptista (2011), METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 4ª Edición, McGraw Hill.

Lammertyn, Roberto E. (1997) RELACIONES PÚBLICAS Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora.

La Porte José Maria (2009). 10 ENSAYOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. EUNSA. Ediciones de la Universidad De Navarra, España.

Losada Díaz J. C, (2010). COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS, LECCIONES PRÁCTICAS México. Editorial UOC.

Linke, C. (1998): CRISIS, DEALING WITH THE UNEXPECTED. Probus Publishing Company, Chicago.

Martínez M. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ETNOGRÁFICA EN EDUCACIÓN. México Trillas. 1998.

Marconi Joe, (1992) ESTRATEGIAS DE *MARKETING* EN SITUACIONES DE CRISIS, Estados Unidos: Editorial Legis, Serie empresarial.

Mitroff Ian y Pearson Christine (2002), COMO GESTIONAR UNA CRISIS. Editorial Gestión 2000, 2ª Edición.

Mora Juan Manuel (2009). 10 ENSAYOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Ediciones Universidad de Navarra, 1ª Edición.

Nahoum, Ch. (1990). EL PROCESO DE LA ENTREVISTA. Editorial Kapelusz. México.

Newman & Mejia. (2009). ORGANIZACIONES EN LA MIRA. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA PREVENIR Y MANEJAR LAS CRISIS. Comunicación Total.

Kotler Philip, (2002). DIRECCIÓN DE MARKETING: Conceptos esenciales. Editorial Prentice Hall,. Primera Edición.

Kotler Philip, (2003). DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Editorial Pearson Education, 8a Edición.

O.C. Ferrell y Geoffrey Hirt. (2003). INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE. Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición.

Palencia-Lefler Manuel. (2008), 90 TÉCNICAS DE RELACIONES PÚBLICAS. Bresca Editorial, 1ª Edición.

Perez Alberto Rafael. (2001). ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. Barcelona España, Ariel Comunicación. 1ª Edición.

Ramos Fernando (2002). LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA E INSTITUCIONAL DE LA IMAGEN AL PROTOCOLO. Editorial Universitas S.A. Madrid, España.

Rodríguez Valencia Joaquín (2002). ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Editorial Thomson, 5ª Edición.

Ruiz Olabuénaga José I. (2012). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. Universidad de Deusto.

Saura, Pilar (2005): LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN Y LAS BEBIDAS. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.

Scheinsohn Daniel (2008), COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Granica Editorial. 1ª Reimpresión.

Taylor J. Bodgan R. (1986). INTRODUCCIÓN A LOS MÉTODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACIÓN. Editorial Paidós, Buenos Aires.

Van Riel, C. (1997). COMUNICACIÓN CORPORATIVA. Barcelona: Prentice-Hall.

Díaz Gisela, Ortiz Rafaela (2005), LA ENTREVISTA CUALITATIVA, Universidad Mesoamericana.

## Artículos

Ballester Luis, Orte Carmen y Oliver Josep (2003) ANÁLISIS CUANTITATIVO DE ENTREVISTAS, *Nómadas*, ISSN-e 0121-7550, Nº. 18, 2003, Pág. 140-149

Boddy, Jonathan (2002). SAFETY & HEALTH PRACTITIONER. IT COULD HAPPEN TO YOU. *Vol. 20; Número 5, Mayo 2002.*

Bonilla Carlos (2002) PREVENCIÓN Y MANEJO DE CRISIS ORGANIZACIONALES. *Revista Razón y palabra* No. 30

Capriotti Paul (2009), DE LA IMAGEN Y REPUTACIÓN, Artículo *Revista Razón y Palabra* No. 70.

Contreras Lanfranco Daniela (2006). CRISIS MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: THE CASE OF CHILE. Artículo, Universidad de Barcelona, España.

Del Castillo, González, Padín, Peral, Sánchez y Tarín, (1994) ESTUDIO DE CASOS, MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, 3º Magisterio de Educación Especial, Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf)

Granell de Aldaz E. (1999) LAS MÚLTIPLES CARAS DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES. ¿GERENTES Y NEGOCIADORES? *Revista debates IESA*. Vol Nº 2 Octubre- Diciembre.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2009). MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRAN EMPRESA. Estratificación de los Establecimientos.

KPMG MÉXICO 2014. PERSPECTIVAS DE LA ALTA DIRECCIÓN EN MÉXICO, 2014 Disponible en: <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/2014/Perspetivas-Alta-Direccion-Mexico-2014.pdf>

La Porte, J.M. (2005). INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Pontificia Università Della Santa Croce, Facoltà Di Comunicazione Istituzionale. *Perspectives On Communication.*

Manucci, Marcelo (2004). DE LOS MEDIOS A LOS SIMBOLOS. EL DESAFÍO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UN MUNDO INTERCONECTADO. Intangible Capital.

Martín-Crespo Ma. Crisitina y Salamanca Ana (2007). EL MUESTREO EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. Nure Investigación. Disponible en: [http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetodologica\\_27.pdf](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_27.pdf)

Meyer Rodríguez José A. (2009) COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA NUEVOS HORIZONTES. Revista Razón y Palabra No. 70

Palmitessa, Sabrina M. GESTIÓN DE CRISIS EN PYMES. Universidad de Palermo, Mayo 2012.

Rodríguez de León Bárbara, (2012) MANEJO DE CRISIS, MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS. Revista Dircom Disponible en: <http://www.revistadircom.com/redaccion/relaciones-publicas/1191-manejo-de-crisis-medios-de-comunicacion-y-relaciones-publicas.html#>

Rojas Octavio, 2003. COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS. Revista Razón y palabra No. 30.

Van Auken, P. y Howard, E. (1993). "A FACTOR ANALYTIC STUDY OF THE PERCEIVED CAUSES OF SMALL BUSINESS FAILURE", Journal of Small Business Management, 31 (4).

#### Revistas

Bartoli Luciana. COMUNICACIÓN ADECUADA PARA EVITAR CRISIS EN PYMES, Revista Tram(p)as de la Comunicación y la Cultura No. 68, Mayo 2010.

Quintana Valente, Revista PYME No. 224 Diciembre 2012.

Solís Rogelio, Revista PYME No. 224 Diciembre 2012.

Ibarra Claudia, Revista PYME No. 221 Octubre 2012.

El Economista, 7 de febrero, 2014.

Mariel Maretti, Revista PYME No 224, diciembre 2012

## Páginas Web

Esparza Mario A. (2011) RP, Estrategia para Pymes en Tiempos de Crisis [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/35712/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/35712/Documento_completo.pdf?sequence=1)

Hernández Torres Griselda y Pardo Nieva (2012). Situación actual del crecimiento de empresas en Puebla Recuperado de:

<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/por+tema/negocios/crecimientoempresaspuebla17jul12>

La Situación de la PYME en México (Enero, 2015) disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/hernandez\\_tja/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_tja/capitulo3.pdf)

Millán Julio, 2012 Micros, pequeñas y medianas empresas, base del crecimiento. Siempre presencia en México. Extraído el 16 de agosto 2012 desde <http://www.siempre.com.mx/2012/08/micros-pequenas-y-medianas-empresas-base-del-crecimiento/>

Grupo Promexico, (2014) extraído el 15 de abril de 2014 desde <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Palmitessa Sabrina, (2012) [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectorgraduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=523](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=523)

Quiminet, (2012) Diferencia entre táctica y estrategia. Extraído el 25 de mayo 2012 desde <http://www.quiminet.com/empresas/diferencia-entre-tactica-y-estrategia-2746061.htm>

Recursos Humanos, (2011) La reputación corporativa. Extraído el 1 de junio de 2011 desde <http://www.losrecursoshumanos.com/la-reputacion-corporativa/>

Regueiro David, (2012). UNA VEZ MÁS, TÁCTICA VS ESTRATEGIA. Extraído el 27 del marzo de 2012 desde <http://www.marketingyestrategia.com/noticia/261/una-vez-mas-tactica-vs-estrategia>

Soler, David (2012) ESTRATEGIA Y TÁCTICA. Extraído el 25 de septiembre de 2012 desde <http://www.davidsoler.es/estrategia-y-tactica/>

Concepto de reputación. Extraído el 4 de enero desde <http://www.renfe.com/empresa/RSE/>

<http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/the-news/255-pymesroque>

[http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/estrategias\\_comunicacion.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/estrategias_comunicacion.html)

## ANEXOS

### ANEXO 1: CUADRO DE EMPRESAS MEDIANAS DE PUEBLA

*Listado de Empresas Medianas de Puebla*

NOMBRE	DIRECCIÓN	ESTADO Y MUNICIPIO	OFERTA DEMANDA	CONTACTO	TRABAJADORES
<u>AVICULTORES Y PRODUCTORES EL CALVARIO, S. A. DE C.V.</u> V. APECSA 2013	CARRETERA TEHUACAN - TEOTITLAN KM 8.5 SAN PABLO TEPETZINGO 75859	PUEBLA TEHUACAN	PASTA DE SOYA ACEITE CRUDO DE SOYA	01238 3830200 3830341 guzman.antonio@apecsacv.com	51 a 250
<u>CONSORCIO METALPLASTICO S.A. DE C.V.</u> / PRODUCTOS JUMBO 2014	AVENIDA 5 DE MAYO 1231 NAVE 2 SANTA MARIA TONANTZINTLA 72840	PUEBLA SAN ANDRES CHOLULA	FAB. DE JUGUETES DE PLASTICO PINTURA	01222 284 75 20 contabilidad@productosjumbo.com	51 a 250
<u>AUTOTEK INDUSTRIAL DE MEXICO S.A. DE C.V.</u> / AUTOTEK 2014	CALLE PROLONGACION CALLE F 50 S/N PUEBLA 2000 72225	PUEBLA PUEBLA	ARTICULOS TROQUELADOS PARA LA IND. AUTOMOTRIZ MANUFACTURA DE PARTES AUTOMOTRICES	01-222 223-27-00 drivera@cosma.com	51 a 250
<u>CONFORMEX S.A. DE C.V.</u> / CONFORMEX 2014	PRIVADA OBRERO CAMPESENA EX-RANCHO OROPEZA 107 S/N ARBOLEDAS GUADALUPE 72260	PUEBLA PUEBLA	COJINES TELA CAUCHUTADA CON ALMA DE TEJIDO DE NAILON	01-222 235-86-02 luisr@conformex.com.mx	51 a 250
<u>BROSE PUEBLA S.A. DE C.V.</u> / BROSE PUEBLA 2014	CALLE AVENIDA SAN LORENZO 1214 SANCTORUM 72730	PUEBLA CUAUHLANCI NGO	PARTES AUTOMOTRICES MAQUINARIA	01-222 229-13-57 229-13-16 puebla@brose.net // edaena.bedolla@brose.com	51 a 250
<u>DULCES Y PRODUCTOS DE CACAHUATE LA JOSEFINA S.A. DE C.V.</u> / RICATY DULCES 2014	CALLE 54 PONIENTE 308 CUAUHTEMOC 72243	PUEBLA PUEBLA	MANUFACTURA Y EMPAQUE MATERIALES DE EMPAQUE	01 222 220-45-23 carlos.quiroz@la-josefina.com / jorge.quiroz@la-jo	51 a 250

<u>HILOS CLAUDIA, S.A DE C.V.</u> 2014	AVENIDA MALINTZI 57 MALINTZIN 72210	PUEBLA PUEBLA	COLORANTES HILOS CON ALMA	222 222 15 65 ventas@claudia.com.mx	51 a 250
<u>GALLAND TRANSPORTADORA S.A. DE C.V.</u> GALLAND TRANSPORTADORA S.A. DE C.V. 2013	BOULEVARD ENRIQUE 2 PUEBLA CENTRO 72000	PUEBLA PUEBLA	TRANSPORTE DE CARGA GENERAL DIESEL	222 2105012 eduardo.galland@galland.com.mx	51 a 250
<u>FINDLAY INDUSTRIES DE MEXICO S. DE R.L. C.V.</u> / FINDLAY INDUSTRIES 2013	CARRETERA AUTOPISTA KM. 117 MEXICO- PUEBLA 200 NAVE 22-A CUAUTLANCINGO 72700	PUEBLA CUAUTLANCINGO	FAB. PANALES DE PUERTA DE AUTOS PVC PLASTICO	222 210 55 07 210 55 06 7 /210-54-90 lcamacho@findlayindustries.com	51 a 250
<u>FUNDACION TAMARIZ OROPEZA I.B.P.</u> / HOSPITAL BETANIA 2014	CALLE 11 ORIENTE 1826 S/N AZCARATE 72501	PUEBLA PUEBLA	SERVICIO DE HOSPITALIZACION SERVICIO MEDICO RELACIONADO	01-222 213-83-00 marianagr73@hotmail.com	51 a 250
<u>FABRICA MARIA, S.A DE C.V.</u> 2014	CARRETERA KM 8 ANTIGUA CARRETERA PUEBLA - TLAXCALA 15 GUADALUPE CALERAS 72100	PUEBLA PUEBLA	TERGAL DE 170 CMS ATHENNAS MARÍA DE 180 CMS	222 224 42 41 textiles@lamaria.com.mx	51 a 250
<u>HILATURAS Y ACABADOS MODERNOS, S.A DE C.V.</u> 2014	CALLE 34 NORTE 1034 AMERICA NORTE 72340	PUEBLA PUEBLA	GRANITE SABANAS	222 236 69 03 jesuspoo@prodigy.net.mx	51 a 250
<u>GOTA REAL S.A. DE C.V.</u> / GOTA REAL 2014	AVENIDA IGNACIO ZARAGOZA 981 HUEJOTZINGO 74160	PUEBLA HUEJOTZINGO	ELABORACION DE SIDRA CONTENEDORES	227 276 06 20 gotareal@prodigy.net.mx	51 a 250
<u>TEJIDOS POO, S.A DE C.V.</u> 2014	CALLE 34 NORTE 1034 AMERICA SUR 72340	PUEBLA PUEBLA	BRAMANTE TEJIDO PARA SABANAS	222 236 69 03 jesuspoo@prodigy.net.mx	51 a 250
<u>INDUSTRIAL DE ASIENTOS T. A. S.A. DE C.V.</u> / INDUSTRIAL DE	CALLE 31 PONIENTE 3114 A	PUEBLA PUEBLA	FAB. DE PIEZAS INDUSTRIALES MAQUINARIA	222 294-28-98 idata49@hotmail.com	51 a 250

ASIENTOS T. A. 2014	SANTA CRUZ LOS ANGELES 72400				
<u>MADERAS DECORATIVAS DE PUEBLA S.A. DE C.V.</u> / MADERAS DECORATIVAS 2014	CALLE AV. FERROCARRIL 1 S/N CUAUTLANCINGO CORREDOR EMPRESARIAL 72710	PUEBLA CUAUTLANCI NGO	FAB. DE MUEBLES DE MADERA MADERA FINA	01-222 237-51- 79 myrnasoledadss @hotmail.com	51 a 250
<u>JANIX S.A. DE C.V.</u> / JANIX 2014	CALLE 34 PONIENTE 2715 S/N NUEVA AURORA 72070	PUEBLA PUEBLA	SERV. DE IMPRESA TINTA DE IMPRESA	01-222 249-60- 97 jany1970@prodi gy.net.mx	51 a 250
<u>LUK PUEBLA S.A. DE C.V.</u> / LUK PUEBLA 2014	AVENIDA RESURRECCION NORTE 12 INDUSTRIAL RESURRECCION 72228	PUEBLA PUEBLA	FAB. DE PIEZAS AUTOMOTRICES RIVADADOS CON EL FORMAL DEHIDO	222 229-92-00 229-92-30 229- 92-11 fabiola.cuahuey @schaeffler.co m	51 a 250
<u>INDUSTRIAL SOBASA S.A. DE C.V.</u> / INDUSTRIAL SOBASA 2014	CALLE F 16 C PARQUE INDUSTRIAL PUEBLA 72226	PUEBLA PUEBLA	FABRICACION DE ALAMBRE MAQUINARIA	01-222 282-62- 95 sobasa@infosel .net.mx	51 a 250
<u>LUNKOMEX S.A. DE C.V.</u> / LUNKOMEX 2014	AVENIDA RESURRECCION SUR 6 S/N INDUSTRIAL RESURRECCION 72228	PUEBLA PUEBLA	BISAGRAS PARA PUERTAS DE AUTOMOVIL	01-222 5-62-90- 00 / 294-36-09 cagutierrez@fng -puebla.com.mx / sarenas@fng- puebla	51 a 250
<u>PROMOTORA AMBIENTAL DEL CENTRO S.A. DE C.V.</u> / PASA 2014	AVENIDA MEXICO- PUEBLA 52 S/N CUAUTLANCINGO 72700	PUEBLA CUAUTLANCI NGO	DESECHOS NO PELIGROSOS EQUIPOS PARA RECOLCECCION DE BASURA	01-222 285-04- 46 ggarcia@pasa. mx	51 a 250
<u>PELZER DE MEXICO S.A. DE C.V.</u> / PELZER DE MEXICO 2014	CARRETERA ANTIGUO CARRIL A SAN CRISTOBAL S/N S/N AMAZOC CENTRO 72980	PUEBLA AMAZOC	PARTES INZONORIZANTE S MAQUINARIA	01-222 286-60- 19 francis.moreno @pelzer.com.m x	51 a 250
<u>PRODUCTOS PELIKAN, S.A. DE C.V.</u> / PRODUCTOS PELIKAN 2014	CARRETERA TEHUACAN 1033 S/N MARAVILLAS 72220	PUEBLA PUEBLA	MAQUINARIA PRODUCTOS DE PAPELERIA	01-222 309-80- 08 gabriela.mejia@ pelikan.com.mx	51 a 250

<u>PRODUCTOS INTERNACIONALES MABE S.A. DE C.V.</u> / MABESA 2014	AVENIDA SAN PABLO XOCHIMEHUACAN 7213 LA LOMA 72230	PUEBLA PUEBLA	PRODUCTOS DE TOALLAS SANITARIAS ALGODON PLASTICO	222 223 61 00 agutierrez@gpo mabe.com.mx	51 a 250
<u>SOLER &amp; PALAU S.A. DE C.V.</u> / SOLER Y PALAU 2014	BOULEVARD BLVD A 15 PUEBLA 2000 72225	PUEBLA PUEBLA	EXTRACTORES Y VENTILADORES METAL	222 223 39 00 tfc@soler- palau.com.mx	51 a 250
<u>SKF INDUSTRIAS MEXICANAS SA. DE CV.</u> / SKF INDUSTRIAS 2014	CARRETERA AUTOPISTA MEXICO-PUEBLA KM 125 1103 S/N RANCHO COLORADO 72070	PUEBLA PUEBLA	FAB. DE RODAMIENTOS Y BALEROS ACERO Y FIERRO	01-222 229-49- 00 erik.lopez@skf.c om / hugo.gonzalez @skf.com	51 a 250
<u>ECODYNEUET DE MEXICO S. DE R.L. DE C.V.</u> / ECODYNEUET DE MEXICO 2014	CALLE MARTIRES DE RIO BLANCO 19 A PARQUE INDUSTRIAL 5 DE MAYO 72019	PUEBLA PUEBLA	FABRICACION DE PAPEL EN ENVASE MAQUINARIA	01-222 288-28- 65 / 288-08-17 / 122-85-96 richard.animas @ecodyneuet.c om.mx	51 a 250
<u>MAQUINADO DE MADERAS DIANA S.A. DE C.V.</u> / MAQUINADO DE MADERAS DIANA 2014	BOULEVARD FORJADORES DE PUEBLA 71 S/N CUAUTLANCINGO 72700	PUEBLA CUAUTLANCI NGO	MUEBLES DE MADERA MADERA	01-222 247-93- 46 mmd@mmdiana .com.mx	51 a 250
<u>FTE MEXICANA SA. DE CV.</u> / FTE MEXICANA 2014	CARRETERA AUTOPISTA PUEBLA-ORIZABA KM 14.5 S/N CHACHAPA 72990	PUEBLA AMAZOC	SISTEMAS DE FRENOS SISTEMAS DE EMBRAGUE	01 222 286-60- 99 jesus.mayoral@ fte.de	51 a 2
<u>EMBOTELLADORA DE PUEBLA S.A. DE C.V.</u> 2014	CALLE 19 PONIENTE 1116 A BARRIO SANTIAGO 72410	PUEBLA PUEBLA	EMBOTELLADOR A DE AGUA GARRAFONES	01-222 243-77- 11 jmora@schcont adores.com.mx	51 a 250

*Nota:* Elaboración propia a partir de datos del SIEM.

## ANEXO 2: NOTAS DE LA CRISIS DE JUMBO



...Necesitas un descanso en la playa?



RESERVAR

www.hotelcaboalto.com

### Operativo en Puebla por incendio en empresa de juguetes

Autor: Staff Publicado el día: mayo 28, 2009 | comment: 0 comentarios

La zona se acordonó en un perímetro de 300 metros y fue necesario cerrar parcialmente la circulación sobre Camino Real a Cholula desde Periférico hasta Zavaleta.



La Dirección de Seguridad Vial del Estado de Puebla realizó un operativo de emergencia ante la explosión e incendio registrado en la empresa Jumbo de juegos infantiles, ubicada en camino Real a Cholula y calle Azteca en el Fraccionamiento el Arcángel.

El siniestro ocurrió a las 13:45 horas de éste jueves, por lo que la Dirección de Seguridad Vial del Estado, participó con un estado de fuerza de 50 elementos, 10 patrullas y 8 motociclistas.

El operativo consistió en generar un perímetros de seguridad en la zona evitando el ingreso de automovilistas que pudieran poner en riesgo su vida, de igual forma se brindó todo el apoyo para agilizar el acceso de vehículos de emergencia y pipas de agua.

La zona se acordonó en un perímetro de 300 metros y fue necesario cerrar parcialmente la circulación sobre Camino Real a Cholula desde Periférico hasta Zavaleta.

Los estudiantes de planteles como: Instituto México, Instituto Madero e Instituto Dámisis fueron resguardados en una zona segura establecida en la plaza comercial que se ubica sobre Periférico y Camino Real a Cholula.

### Lo último...

- Realizarán Programa BK2 Puebla 2014
- Estudiante mexicano es contratado por Google
- Cristiano, Pepe y Meireles no jugarán contra México
- Anualmente, en el mundo se talan 90 mil km de árboles
- Puebla capital será sede de Meeting Place 2014
- ¿Cuál es el navegador favorito de los amantes del porno?
- ¿Que se esclarezca de inmediato el crimen de Esteban Cruz!

### Destacamos...



TABAQUISMO EN LOS POBLANOS

NORMAS EN RESTAURANTES Y LEGISLACIÓN



...Necesitas un descanso en la playa?



RESERVAR

www.hotelcaboalto.com

Evacuan tres escuelas

## Fuego acaba con fábrica de juegos infantiles Jumbo

Versiones de los trabajadores indican que en un área se realizaban trabajos de soldadura, por lo que las chispas cayeron en un contenedor de thinner, lo que comenzó el fuego.

2009-05-29•Puebla



El fuego causó temor entre los habitantes de 3 fraccionamientos que rodean la fábrica. Foto: Rafael Murillo

Durante poco más de un par de horas ardió la fábrica de juegos infantiles Consorcio Metal-Plástico, hecho que provocó la evacuación de los alumnos de tres escuelas situadas en las inmediaciones del Camino Real a Cholula, en el fraccionamiento El Arcángel, en la zona de Morilotla.

Al sitio se presentó personal del Cuerpo de Bomberos, Protección Civil, Policía y Vialidad de los municipios de Puebla, San Andrés Cholula y del gobierno estatal. El negocio siniestrado, donde se producen juegos infantiles de la marca Jumbo, es propiedad de Luis Gerardo Inman Peraldi, expresidente de la Canacintra poblana.

Fue alrededor de las 13:45 horas cuando se inició la conflagración en el inmueble situado en las calles Azteca y Camino Real a Cholula, hora cercana a la salida de los educandos de los institutos México, Madero y D'Amicis, que al igual que los vecinos de la zona se alarmaron ante la densidad de la columna de humo que se apreciaba desde varios kilómetros a la redonda de la fábrica, que se calcinó por completo y cuyo techo de lámina colapsó. El incendio fue extinguido por completo alrededor de las 16 horas.

Testimonios recabados por este medio coincidieron en que durante el incendio se escucharon múltiples explosiones en el interior de la empresa, lo que espantó más a los vecinos de la zona, quienes optaron por evacuar sus viviendas.

De acuerdo a las versiones de los propios trabajadores, en un área se realizaban trabajos de soldadura, por lo que las chispas cayeron en un contenedor de thinner, lo que comenzó el fuego que no pudo ser controlado por los empleados y se extendió hasta calcinar la totalidad de la fábrica de juegos infantiles.

**Puebla • Ehécatl Mello y Jorge Machuca**

## ENLACES

[B\) NUEVA DIRECCIÓN](#)



**LO RECIENTE DE  
carnedepresidio.com**

[NUEVA DIRECCIÓN:](#)

[www.carnedepresidio.com.mx](http://www.carnedepresidio.com.mx)

11:04 am [ATRACAN A MUJER, LE](#)

## 06:22 pm [SE INCENDIA JUMBO](#)

Posted on 28 mayo 2009 by [carnedepresidio](#)

PUEBLA, PUE. Aparatoso incendio causó temor y acabó con la fábrica del Consorcio Metal Plástico, mejor conocida como "Jumbo" dedicado a la fabricación de juegos infantiles ubicada en camino a Morilotla número 111 de Cuautlancingo.

Personal de emergencia y seguridad de los municipio de San Andrés Cholula, Cuautlancingo y Puebla, así como del Gobierno del Estado acudieron al lugar al llamado de los vecinos del Fraccionamiento Arcángel, ya que aseguraban que no solo salía espeso humo de la fábrica, sino que se escuchaban explosiones, por lo que decidieron salir desalojar sus casas en tanto los bomberos realizaban los trabajos de sofocación del siniestro.

Tras varias horas de arduo trabajo, el fuego quedó totalmente sofocado por lo que los tragahumos comenzaron a realizar la remoción de escombros, mientras Protección Civil de Cuautlancingo recababa los datos para establecer la responsabilidad de la empresa en el siniestro.

De acuerdo a las versiones de los propios trabajadores, en un área se realizaban trabajos de soldadura por lo que las chispas cayeron en un tambo lleno de thinner, lo que comenzó el fuego que no pudo ser controlado por los empleados y se extendió hasta calcinar la totalidad de la fábrica.

★ Me gusta

Se el primero en decir que te gusta.

## SECCIONES Y COLUMNAS

[LO QUE TODOS DEBEN SABER / XITLALIC CEJA](#)

[PLUMA AZUL / VIOLETA LAGUNES](#)

[VENCENDO LA INSEGURIDAD / ISABEL MERLO TALAVERA\\*](#)

[DEFRAUDADOR MARIO MÉNDEZ JUÁREZ](#)

[DENUNCIA CIUDADANA](#)

[HISTORIAS DE LA MADRUGADA DE TELEvisa PUEBLA](#)

[LOS VIDEOS DE carnedepresidio.com](#)

[REFLEXIONES POR CAMPOS](#)

[SÁLVAL@S DEL LOBO](#)

## Estalla fábrica de juguetes

Viernes 29 de Mayo del 2009, 04:49 AM

Joel Árcega/Ozair Viveros

### TARDARON MÁS DE TRES HORAS PARA SOFOCAR LAS LLAMAS

CUAUTLANCINGO, Pue.- Voraz incendio fue el que se registró al interior de la fábrica de juguetes Jumbo, propiedad del empresario Luis Gerardo Inman Peraldi, y que propició la evacuación de cuando menos mil habitantes del complejo residencial El Arcángel, seis conjuntos habitacionales más y del Instituto México que cuenta con preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Las pérdidas se estimaron en más de 3 millones de pesos, según refirió José Velásquez Mastache, representante legal de la empresa. El incidente ocurrió alrededor de las 13:30 horas de ayer en la privada San Ariel número 4232, donde elementos del Cuerpo de Bomberos tardaron más de tres horas para sofocar las llamas. En el lugar se fabrican juguetes plásticos que van desde muñecos pequeños hasta casitas, resbaladillas o columpios. El incidente se dio, aparentemente, por un accidente en el manejo de químicos (al parecer thinner), según las impresiones de bomberos que trabajaron en el incendio. Por lo que respecta a víctimas mortales o heridos, no se confirmó ninguno. En total fueron 82 los elementos de bomberos que participaron en las labores para controlar el incendio.

“Gracias a Dios que los dos tanques estacionarios, con capacidad para mil litros de gas cada uno, se despresurizaron y así se evitó que también explotaran, causando una desgracia mayor”, mencionó Salvador Bianchini, jefe de Ambulancias y Paramédicos del 066, al externar el principal temor de los cuerpos de emergencia que se movilizaron para prestar el auxilio necesario.

En tanto, Carlos Cárdenas Ramírez, titular de la Secretaría de Seguridad Pública de San Andrés Cholula, informó que sin importar si el municipio pertenecía el lugar -pues es zona limítrofe en conflicto- se acudió a prestar ayuda con elementos viales y policíacos para apoyar en la evacuación de 350 habitantes de los conjuntos San Rafael, San Ariel, San Arcángel, San Gabriel, San Miguel y San Carlos; además de cientos de estudiantes del Instituto México. Cabe señalar que también llegaron a prestar apoyo tanto elementos de Seguridad Pública, de Protección Civil, 066 y Cruz Roja de los municipios de Puebla, San Andrés y San Pedro Cholula y de Cuautlancingo. Los “traga humo” tuvieron que trabajar toda la tarde para lograr controlar y sofocar las enormes llamas que hacían levantar una humareda de más de 100 metros de altura. El parte oficial del siniestro indica que tras el siniestro ocurrió en un área de mil 900 metros cuadrados, en los que la estructura metálica que conformaba el techo se colapsó en un 90 por ciento, debido a las altas temperaturas.

La alerta creció cuando los bomberos encontraron que cerca de donde se quemaban plástico, fibra de vidrio en polvo, pintura, madera y demás enseres, se encontraban dos tanques estacionarios con capacidad de mil litros cada uno, los cuales tuvieron que ser rociados con agua a presión a fin de evitar que la temperatura subiera y se registrara una explosión.

Al cierre de esta edición, el H. Cuerpo de Bomberos continuaba trabajando en el lugar de los hechos, sobre todo, en la remoción de escombros pero sobre todo de rescoldos para evitar que el fuego surgiera de nueva cuenta



Las pérdidas se estimaron en más de 3 millones de pesos: representante legal



**NOTICIERO DE LA TARDE**  
**CONDUCE: MARI LOLY PELLÓN**  
**REPORTERA: HIRERI RAMÍREZ**

**ENLACE DE ENTRADA AL NOTICIERO**

3.00 P.M

CONDUCTORA: Vamos a enlazarnos con el equipo vespertino.

REPORTERA: Mary Loli me encuentro en Camino Real a Cholula donde alrededor de la 13:30 inició un incendio en una fábrica de plásticos Jumbo que fabrica juguetes. Hasta el momento debido a los problemas territoriales acudieron elementos de protección civil de la capital del estado tanto de San Andrés como de San Pedro Cholula y en estos momentos se están llevando a cabo trabajos de remisión de escombros. El incendio ya fue controlado. Todas las casas que están en esta calle y el tráfico ha sido cerrado. La gente no puede entrar hasta el momento a sus casas y parece que hay algunos heridos y se habla de muertos. Son alrededor de 5 privadas las que tienen casas residenciales. Hasta ahora no se sabe el número total de las personas que fueron evacuadas. El incendio se alcanzaba a ver 20 metros arriba. Más adelante tendremos más información. Los bomberos entraron a la fábrica con agua y con leche por si había alguien atrapado para que pudiera soportar el rescate.

CONDUCTORA: Vamos contigo un poco más adelante.



## **RADAR DE LAS 17.00 HRS**

**REPORTRO:** Paramédicos confirman que no hubo persona muertas ni lesionadas tras las explosión en la empresa Jumbo Morillotla sin embargo varias personas si presentaron crisis nerviosas.

**PARAMEDICO:** Son tres pacientes femeninos de aproximadamente 35 y 23 años. Refieren que trabajaban aquí en la empresa y dicen que salieron corriendo por la pura crisis nerviosa. Se les tomó la presión arterial. Se les pasó un poco de oxígeno y ya se estabilizaron y se fueron por sus medios a sus domicilios.

**REPORTERO:** Por su parte protección civil de Cuautlancingo en voz de Edgar Osorio corroboró que el incendio se registró de acuerdo a las primeras versiones al momento en que se registraban trabajos de soldadura.

**EDGAR O.:** tenemos entendido que hay aquí trabajos de soldadura y que algunas chispas cayeron sobre recipientes de thiner. El mismo gerente nos confirmó que lo que generó el incendio fue que en un tambo de thiner el cual no pudieron controlar y de ahí se propagó el incendio.

**EN EL SISTEMA INFORMATIVO RADAR DE 5 RADIO EHECATL MELLO SÁNCHEZ.**

### ANEXO 3: CARTA DE JUMBO A CANACINTRA

CANACINTRA

Presente.

Puebla, Pue. 3 de junio de

2009

El día jueves 29 de mayo, la fábrica Consorcio Metalplástico S.A. de C.V. (**JUMBO**), se incendió por completo. Fue un lamentable accidente. Afortunadamente no hubo pérdidas humanas y todo el personal esta ileso. El incendio fue devastador, no dejo nada... solo cenizas.

Fueron horas de angustia, desesperación e impotencia...emociones que simplemente es imposible describir. Lo que sí puedo compartir, es que algunas personas del equipo **JUMBO** arriesgaron sus vidas en el esfuerzo por reducir las llamas y ayudar a sus compañeros, otros con valentía tomaron acciones para prevenir explosiones, y otros más, entre las llamas, se expusieron rescatando algunos objetos o información clave.

En mi ausencia, percibí que en un momento crucial como éste, la entrega y sobre todo la responsabilidad fue lo que unió a la mayoría. Así pues, en estas circunstancias lo reafirmo, **JUMBO** es una empresa que cuenta con talento y calidad humana, experiencia, ahínco y una extraordinaria forma de tornar los desafíos en oportunidades y plataformas de desarrollo.

En el corto plazo, informo que con la finalidad de marcar la diferencia en nuestro entorno y teniendo en mente el satisfacer - y llegar a exceder - las expectativas de nuestros clientes:

1. **JUMBO** seguirá con los proyectos de asesoría profesional en gestión del cambio, rediseño de imagen corporativa, capital humano y tecnologías de información.
2. **JUMBO** mantendrá sus puestos de trabajo y fabricará - en el menor tiempo posible - módulos recreativos de la más alta calidad.

**Agradezco su apoyo incondicional, a nuestro Presidente, miembros del Consejo y del jurídico de CANACINTRA** , reitero que **JUMBO** se ha fortalecido y que con la mira de llegar a ser una empresa de primer calibre en el mundo de la recreación... hemos iniciado nuestra etapa de reconstrucción con entereza e integridad.

Luis Gerardo Inman Peraldi

## ANEXO 4: MENSAJE DE JUMBO “A TODOS”

Puebla,Pue. 31 de Mayo de 2009

El día jueves 29 de mayo, la fábrica Consorcio Metalplástico S.A. de C.V. ( **JUMBO**), se incendió por completo. Fue un lamentable accidente. Afortunadamente no hubo pérdidas humanas y todo el personal esta ileso. El incendio fue devastador, no dejo nada... solo cenizas.

Fueron horas de angustia, desesperación e impotencia...emociones que simplemente es imposible describir. Lo que sí puedo compartir, es que algunas personas del equipo **JUMBO** arriesgaron sus vidas en el esfuerzo por reducir las llamas y ayudar a sus compañeros, otros con valentía tomaron acciones para prevenir explosiones, y otros más, entre las llamas, se expusieron rescatando algunos objetos o información clave.

En mi ausencia, percibí que en un momento crucial como éste, la entrega y sobre todo la responsabilidad fue lo que unió a la mayoría. Así pues, en estas circunstancias lo reafirmo, **JUMBO** es una empresa que cuenta con talento y calidad humana, experiencia, ahínco y una extraordinaria forma de tornar los desafíos en oportunidades y plataformas de desarrollo.

Así pues, les comparto que el equipo central y nuestros asesores hemos trabajado intensamente a lo largo de este fin de semana para generar un plan de transición en esta contingencia. Mismo que se dará a conocer en unos días.

En el corto plazo, informo que con la finalidad de marcar la diferencia en nuestro entorno y teniendo en mente el satisfacer - y llegar a exceder - las expectativas de nuestros clientes:

1. **JUMBO** seguirá con los proyectos de asesoría profesional en gestión del cambio, rediseño de imagen corporativa, capital humano y tecnologías de información.
2. **JUMBO** mantendrá sus puestos de trabajo y fabricará - en el menor tiempo posible - módulos recreativos de la más alta calidad.

Sin más por el momento, y **agradeciendo su apoyo**, y principalmente el de nuestros clientes, reitero que **JUMBO** se ha fortalecido y que con la mira de llegar a ser una empresa de primer calibre en el mundo de la recreación... hemos iniciado nuestra etapa de reconstrucción con entereza e integridad.

Luis Gerardo Inman Peraldi.

**ANEXO 5: DISEÑO DE INSTRUMENTOS**  
**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE NIVEL TÁCTICO PARA LAS**  
**EMPRESAS MEDIANAS DEL ESTADO DE PUEBLA ANTE UNA**  
**SITUACIÓN DE CRISIS**

**Técnica: ENTREVISTA Semiestructurada**

**I N S T R U M E N T O**  
**GUIA DE ENTREVISTA PARA LA MUESTRA DE EXPERTOS BOLA DE**  
**NIEVE**

<b>ESTRATEGIA DE NIVEL TÁCTICO</b>	
Plan de acción que opera mediante un método para alcanzar los objetivos, calculando con precisión cada acción para mejorar cualquier posición.	
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el propósito fundamental de un plan de acción en crisis?</li> <li>• ¿Cómo se debe manejar la relación MEDIOS-TIEMPO?</li> <li>• ¿Qué mecanismos utilizan las empresas para aprovechar el tiempo a su favor?</li>   <li>• ¿Qué ámbitos deben estar programados en el plan de acción ante una crisis? (Gestión/comunicación)</li>   <li>• ¿Qué cambios serán necesarios en los programas actuales? ¿Cómo se definen esos cambios?</li> <li>• ¿Cómo detectamos el poder, legitimidad y urgencia que tiene un público en una crisis?</li>   <li>• ¿Cómo identificar lo que la empresa está poniendo en riesgo? ¿Cómo identificar qué están poniendo en riesgo los demás actores?</li> </ul>
<b>MÉTODO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo manejar la información con los medios durante de la crisis?</li> <li>• ¿Cuáles son los medios que más ocupan las medianas empresas?</li> <li>• ¿Hay algún medio en particular que podría aportar cierto beneficio a la mediana empresa?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Bajo qué criterios se escoge a la persona (as) para tener presencia en los medios?</li> <li>• ¿Qué tan conveniente es utilizar el contraataque en los medios?</li> <li>• ¿Cómo identificar el momento oportuno para prescindir de los medios de comunicación en cuanto a la crisis?</li> <li>• ¿En qué casos es conveniente utilizar el silencio para bajar la presencia en medios debido a una crisis?</li> <li>• ¿Cómo explicar lo sucedido a los stakeholders involucrados y no involucrados?</li> <li>• ¿Qué se debe hacer con los stakeholders afectados?</li> <li>• ¿Cómo restaurar la relación con los stakeholders involucrados?</li> <li>• ¿Cómo restaurar la imagen de la empresa/marca?</li> <li>• ¿Cómo utilizar la reputación para restaurar la imagen?</li> <li>• ¿Qué acciones se deben poner en marcha de manera inmediata en relación a la imagen de la empresa?</li> <li>• ¿Cuál es el mejor método para monitorear la reputación actual durante el momento crítico?</li> </ul>
<b>ACCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tácticas existen para escanear el entorno en una situación de crisis?</li> <li>• ¿Qué acciones durante la crisis son clave en el área de RRPP?</li> <li>• ¿Bajo qué criterios se debe conformar el comité de crisis en caso de no haber uno?</li> <li>• ¿Qué acciones debe realizar el CC?</li> <li>• ¿Cómo elaborar el mensaje y elegir el medio?</li> <li>• ¿Qué decisiones se deben tomar en relación a los recursos humanos, económicos, técnicos y financieros?</li> <li>• ¿Qué puede hacer una empresa mediana que no cuenta con los recursos para inversión en una crisis?</li> </ul>
<b>CRISIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto tiempo después de que sale la nota en los medios hay que dar la cara a los mismos?</li> <li>• ¿Cómo se deben manejar las emociones ante los medios y los stakeholders?</li> <li>• ¿En que es necesario realizar una inversión a corto plazo?</li> <li>• ¿Cuáles fueron las acciones inmediatas a realizar con el personal interno?</li> <li>• ¿Cómo se debe involucrar al personal para hacer frente a la crisis de la mejor manera?</li> <li>• ¿Cuál es el momento en el que se da por terminada la crisis?</li> <li>• ¿Existe una forma cuantificar el daño producido por una crisis?</li> </ul>

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE NIVEL TÁCTICO PARA LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL ESTADO DE PUEBLA ANTE UNA SITUACIÓN DE CRISIS**

**Técnica: ENTREVISTA Semiestructurada**

**I N S T R U M E N T O**

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA MUESTRA DE CASOS TIPO DE MÁXIMA VARIACIÓN

<b>CRISIS</b>	
<p>“La crisis es una situación decisiva de alto impacto que implica un cambio importante y ocasiona una ruptura del equilibrio de una situación normal, dañando la imagen y reputación de una empresa”.</p>	
<b>SITUACIÓN DECISIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto tiempo después de que saliera la nota en los medios, dieron la cara a los mismos?</li> <li>• ¿Cuánto tiempo duró la crisis?</li> <li>• ¿Cuánto tiempo la nota estuvo en los medios?</li> <li>• ¿Con qué frecuencia se acercaban a los medios durante la fase de crisis?</li> <li>• ¿Qué emociones experimentaron?</li> <li>• ¿Cómo se manejaron las emociones ante los medios y stakeholders?</li> <li>• ¿En qué fue necesario realizar inversión a corto plazo?</li> <li>• ¿Qué decisiones se tomaron en relación a los recursos humanos, económicos, técnicos y financieros?</li> <li>• Ya llegó el momento en el que dijeron: “TERMINÓ LA CRISIS” ¿Cuándo?</li> </ul>
<b>CAMBIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo dieron prioridad a los públicos? (Criterio)</li> <li>• ¿Qué hicieron con los stakeholders afectados?</li> <li>• ¿Cuáles fueron sus primeras acciones con los stakeholders afectados?</li> <li>• ¿Cómo definieron los cambios en los procesos dentro de la empresa?</li> <li>• ¿Cuáles fueron las acciones inmediatas a realizar con el personal interno?</li> <li>• ¿Cómo involucraron al personal para hacer frente a la crisis de la mejor manera?</li> </ul>
<b>DAÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En que se vió más afectada la percepción de los públicos?</li> <li>• ¿Cómo conocieron el grado de afectación de la reputación durante la crisis?</li> <li>• ¿Cómo lograron obtener beneficios de la crisis?</li> <li>• ¿Qué aprendieron de la crisis?</li> </ul>

## **ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA CON EL MTRO. SERGIO SOLIS (MUESTRA DE EXPERTOS).**

¿Cuál es el propósito fundamental de un plan de acción de crisis?

R : Todas las empresas tienen un riesgo ya sea reputacional, operativo, laboral, ambiental, en la medida en que la empresa esté preparada tener un plan de crisis el riesgo reputacional y operativo va a ser minimizado, yo creo y considero que toda empresa debe contar con un plan de crisis sin importar, o sea en crisis no importa el a mí no me va a pasar, sino que es mejor estar preparado para cuando suceda, si tu trabajas en una empresa lo que menos quieres es que suceda, pero es mejor estar preparado para saber operar, te puedo contar casos que se han perdido en la crisis por ejemplo “Pasta de Conchos” en la actuación de Pasta de Conchos pasa la explosión , dejan de informar, no activan un plan de crisis de inmediato y bueno se dio lo que tenía que suceder, todo mundo se metió a la mina, la prensa hizo un desbarajuste de toda la información que había, no hubo un control, todo mundo hablaba, entonces en la medida en que minera México con Pasta de conchos hubiera puesto en práctica su plan de crisis, creo que el resultado hubiera sido favorable para el manejo de la mina ahorita si tú dices pasta de conchos te imaginas lo peor, ¿por qué? por qué no tuvieron un buen manejo de crisis.

¿Cómo se debe manejar la relación medios - tiempo, porque yo creo que el tiempo es un factor decisivo?

R: Si tú me dices en qué momento se debe de informar yo te diría lo más antes posible mientras tengas los elementos a informar no sé si me doy a entender, en crisis tú tienes que actuar muy rápido, el comité de crisis tiene que estar totalmente localizable, para el momento en que suceda una eventualidad tú los puedas reunir después de saber toda la información y en ese momento tomar decisiones, entre más tiempo te tardes, si es por ejemplo la explosión de una empresa entre más tiempo te tardes tú, mas periodo das a una especulación

¿Y tratándose de una mediana puede ser que no tengas un comité de crisis incluso las grandes empresas no suelen tener?

R: Yo te diría que por lo menos debe de estar en ese comité dirección general, dirección legal, comunicación, relaciones con comunidad.

¿Qué factores son los que se deben considerar para conformar un comité de crisis?

R: Yo creo que debe de ser las cabezas pensantes de la empresa las que deben de guiar ese comité se hace un comité al que tú tienes que formar, imagínate si no hay un comité, explota o se incendia la empresa de colchones, con quien van a ir, con el director general y todo mundo le pregunta que vamos a hacer, pero que pasa si tu reúnes al comité en el momento en el que tú tienes conocimiento de la incidencia que seguridad te da a ti, en el comité también debe de estar seguridad operativa si la tiene la empresa, en ese momento juntas a todos toman decisiones y elijen a un vocero siendo importante que este nunca sea el director general.

¿Qué características debe tener un vocero y bajo qué criterios se elige?

R: Debe de ser una persona fría y muy calculadora, puede ser de la empresa o no, de una agencia, asesor de comunicaciones, tú lo que menos quieres es exponer a tu director general, exponiéndolo a otra crisis que sería la de reputacional. Imagina que en la conferencia de prensa están todos los medios, se incendió la fábrica de colchones, murieron 15 personas y pones al director general a dar condolencias, lo van a acribillar; entonces, tú tienes que asignar al director de comunicaciones o un asesor quien tenga esa redacción con los medios y sobre todo que sea el único autorizado, pasa mucho que en las crisis cuando todo mundo busca al director general y como no lo encuentran todo mundo quiere hablar, la empresa como tal debe de estar formada. A mí me toco entrenar en quinta sacmex que es petróleos Mexicanos, algo que corrían en riesgo, es que había muchos empleados que tenían teléfonos, lo que hicimos fue estandarizar protocolos de comunicación, si vamos por pasos, lo primero es hacer los escenarios posibles ante una crisis, tu llegas con esa empresa y vas a hacer los escenarios posibles vas a decir cuál es el problemas, los pasos a seguir y los mensajes con eso tú vas armando tu libro de crisis, después vas viendo quienes están en ese comité de crisis, como te digo está el legal, dirección general, operaciones esta seguridad, está la gente que tiene que estar. Lo siguiente es identificar como afectas a la comunidad con cada uno de estos escenarios por que pasa algo que está afectando solo a la comunidad y puedes detener la crisis desde la comunidad antes de que salga a medios, una crisis no necesariamente tiene que ver con medios, si tú puedes detener la crisis en la comunidad si tienes a un gerente de relaciones de comunidad o un asesor tu puedes desde ahí detener la crisis.

¿Qué mecanismos utilizan las empresas para aprovechar el tiempo a su favor, si es que los hay?

R: Yo diría que la información, mientras tú tienes el tiempo a tu favor y la crisis a tu favor, si tu dejas de informar y no necesariamente a medios es a la comunidad, empleados, públicos de atención. No hay que pensar en la crisis como inmediatamente algo mediático, sino algo que puedes detener.

¿Qué ámbitos deben de estar programados en el plan de acción ante una crisis en cuestión de gestión o propiamente ya de comunicación, la comunicación como una parte de la gestión?

R: Creo que hay una parte estratégica y es la parte de comité, cuanto tu reúnes al comité e informas sobre la situación, con ello cada uno deberá hacer una evaluación del riesgo que acaba de pasar, esto debe de ser muy rápido, mientras tu tengas el análisis eso te ayuda a ver y entender cuáles son las acciones que vas a tomar cada crisis es diferente.

¿Cómo se pueden definir algunos cambios en los programas que ya tiene la empresa?

R: Yo creo que las empresas tienen que hacerte consiente, yo creo que hay muchas empresas familiares como es el caso de muchas empresas que existen en todo el estado, es la empresa que mi papa me heredo y nunca a pasado que se incendie la fábrica porque dios es grande, es hacerles ver ese riesgo latente al que están enfrentando, a ver yo ya identifique estos escenarios en los que tenemos un riesgo latente, no porque estamos bien y todos los empleados están contentos trabajando no significa que no vamos a tener ningún riesgo, estos son los diez, como vamos a actuar ante estos diez y es hacerles ver este cambio de mentalidad de gestión de una operación a algo mucho más estratégico,

¿Cómo se puede detectar el poder o la importancia Stakeholders en alguna crisis?

R: Todos los Stakeholders tienen un poder, debes de identificar el poder que tienen y la manera de llegarle.

¿Cómo se les llega?

R: A la comunidad, Informándoles cuál ha sido el impacto y como lo vas a solucionar, a los medios igual, cual fue la situación, cuales son las acciones

que estas tomando y que vas a cambiar; a los empleados como nos va a afectar esta situación y cómo vamos a mantener estabilidad y cómo va a aportar a ese cambio de gestión, una crisis pasa por una mala gestión, una crisis es muy raro que pase por algo desapercibido, una crisis siempre pasa por una mala gestión y las empresas deben entender que todas las crisis deben de llevarlas a la mejora continua.

¿Cómo involucramos a los empleados para que sean como parte coadyuvante en nuestra crisis?

R: A nosotros donde yo trabajaba teníamos algo que se llama entrenamiento embajador, el empleado al final es un embajador de la empresa, si tú al empleado le haces ver que lo que él diga o haga afecta a la empresa, afecta utilidades, afecta a ventas, afecta su estabilidad, vas a hacer más consiente al empleado, claro no le vas a decir si abres la boca nos van a correr a todos, tienes que encontrar una manera muy sutil de decirle que cualquier acción que ellos tomen afecta la operación y afecta la crisis en la que se puedan meter, una vez que tu concientes a los empleados les marcas las pautas a seguir, si les habla alguien en caso de alguna contingencia no contesten y dirijanlo a tal área, tu armas una serie de políticas a los empleados de crisis. -A ver estamos en una contingencia vamos a informarles a ustedes en cuanto tengamos la información necesaria pero si a ustedes les llaman de gobierno, de medios, de la comunidad, dirijan todas las llamadas a la persona asignada.

¿Qué acciones se deben tomar en cuanto a los recursos humanos, financieros técnicos, económicos y materiales?

R: El comité de crisis hace estas evaluaciones del riesgo, tienes que ver qué acciones tomar inmediatamente, si es una planta, operativos pues bueno cortar suministros, evitar que el fuego se propague, colaborar con protección civil y las autoridades; si es legal hay heridos o no hay heridos, hacerte una evaluación de riesgo de acuerdo a las áreas operativas que hay en el comité de riesgo.

¿Cómo se maneja la información ante los medios?

R: Yo te decía hace rato hay que actuar lo más rápido posible mientras tengas la información suficiente, una vez que tú en el comité dices bueno, ya sabemos que hubo cinco heridos y hemos perdido tantos metros cuadrados de planta o de tierra, entonces si hay medios lo dices, si no hay medios tu estas creando la crisis. si tú tienes a medios, tú tienes que tener una contención,

normalmente lo que se hace es que tú debes de tener una contención fuera de la empresa con una persona que este constantemente diciéndoles en unos minutos vamos a hacer una reunión formativa, o a lo mejor no vale una pena una reunión informativa, a lo mejor vale la pena un comunicado, y hasta después ya vele la pena hacer una conferencia, o sea tú tienes que hacer los elementos que menos te expongan y menos te comprometan, hasta que ya tengas toda la información recabada, por ejemplo tu comunicado tú vas a enumerar en crisis tu enumeras los comunicados, situación en planta tal, comunicado numero tal, a las 17: 30 hrs. tuvimos una explosión en el tanque A de compuesto tal, por una cuestión humana técnica, humana o sea tu ya tienes machotes armados, por ejemplo te voy a contar algo que yo sé de primera mano las aerolíneas ya tienen machotes armados de crisis, en donde ya viene el texto que dice bueno tuvimos un accidente tal, tal, el vuelo se perdió lo sentimos mucho ya nada más para que la gente en crisis llene la lista de pasajeros el número de vuelo, si tú tienes ese comunicado 001 ya estas evitando especulaciones, entre más te tardes la prensa va a empezar a investigar por donde sea, la prensa y más en los estados, es una prensa muy de chicle entonces va a ir a preguntarle al empleado, al de la caseta de vigilancia, al vecino que escucho la explosión, tu mientras los tengas contenidos, mientras tengas a una persona que sepa aguantar, no necesariamente debe de ser el vocero que debe de estar afuera de la planta o lo que sea conteniendo a los medios e informándoles a ver a las 4:00 am, vamos a suponer que fue una explosión en la noche vamos a tener una conferencia, entonces el tiempo es vital y saber utilizar los medios, te voy a decir aquí hay dos cuestiones una es que tú te agarres a un medio para informar solo a uno o que les informes a todos

¿Crees en tu experiencia hay algunos que son más comunes para las medianas o crees que es igual?

R: Yo te diría que es el medio más a fin o el medio que más te pegue, tu como consultora todos los días debes de ver y de hacer y leer en las noticias, tú por ejemplo tu das tu servicios de comunicación a la empresa de "X", vas a buscar en todos los periódicos del estado quienes son los periodistas que hablan de químicos para tu inmediatamente los tengas identificados quienes hablan de plantas, cuestiones laborales todos ellos los vas a tener bien identificados, y vas a decir me conviene con este porque no es el que nos trata tan feo o me conviene con este porque es el más crítico y a lo mejor es al que conviene informar o a lo mejor a los dos no, eso es algo que tu evalúas con base en lo que vas leyendo en la prensa.

¿Habrá algún medio que pueda aportar algún beneficio específico en la empresa hasta cierto punto?

R: Beneficio específico no creo, tal vez será una cuestión de inmediatez, te podría decir el radio, de prensa, bueno que ahora con los portales es más rápido, pero radio te puede dar inmediatez.

¿Qué tal recomendable es utilizar el contra ataque?

R: depende de qué tipo de crisis tengas, si tú tienes una crisis reputacional puedes ocupar algo que se llama litigar en medios, vamos a hablar de otro tema que no es una explosión, te voy a contar de ubicas Italianis y ubicas al Alcea es la controladora que maneja Domino's pizza, Burguer King, chilis, California pizza kitchen, y otros por ahí, ellos quisieron comprar Italianis, la operación no fue transparente por parte de Italianis y Alcea se retracta, entonces Italianis dice ah no me vas a comprar entonces yo te voy a meter periodicazos, cuando le empieza a meter periodicazos nosotros vemos la estrategia y empezamos a contra atacar con información, otorgando esa información a los mismos periodistas que ya nos estaban atacando entonces ahí se neutraliza esa crisis, es más que nada reputacional, ahí si ocupas el contra ataque porque si te estás defendiendo, si hay muertes, una explosión lo que menos quieres es pelearte con los medios, yo te diría que es dependiendo de la crisis, por ejemplo una huelga, el sindicato va a tener a sus medios y tu como empresa vas a tener a tus medios y vas a tener que desmentir y vas a tener que hacer posiciones para entrarle a los medios y decirles a ver el sindicato lo que quiere esto, nosotros como empresa estamos proponiendo esto, estamos en mesa de negociaciones entonces ahí si vale la pena el contra ataque ante una eventualidad donde haya catástrofe una desgracia no, yo te diría no ocupes el contra ataque.

¿Cómo identificar el momento oportuno para ya prescindir de los medios, decir hasta aquí término?

R: Cuando ya hayas limpiado tu imagen

¿Cómo detectar que ya se limpió?

R: Tú vas a hacer tu medición, al final cuando ya vas en la etapa hacia abajo de la crisis vas a empezar a notar que el tono de las notas o de la información que circula a lo mejor son pocas en la comunidad, tú vas a ir contra atacando esa información vas a ir neutralizando esa información, por ejemplo, fallecen

cinco personas, los medios lo van a tratar como Pedrito va a dejar de estudiar y nosotros como vas a tomar decisiones con legal, legal va a decir cómo pagarle y entonces tú vas a ir con los medios a decirles bueno nosotros como empresa estamos conscientes de que Juanito quiere estudiar, o sea tu , para darte credibilidad cuentas la historia y cuentas una historia en la cual la empresa, aunque haya pasado esto pueda limpiar su imagen.

¿Yo supongo que en algunos casos es más conveniente el silencio, que caso sería?

R: Yo creo que en el silencio no conviene, -el silencio también comunica no – si comunica pero creo que el silencio en comunicación corporativa es evasión es que estas escondiendo algo, para eso tus voceros deben de estar entrenados, cuando tú te niegas a dar una información en la mente del periodista – bueno si no quieren hablar es por algo- yo sí creo que el silencio es tu peor enemigo en crisis y en comunicación.

¿Cómo se le puede explicar lo sucedido a los Stakeholders involucrados y también a los no involucrados?

R: A los no involucrados directamente yo te diría hasta que te pregunten, si no, no, porque pon tu que se te derramo un químico en quinientas hectáreas atrás de la planta, vas a ir a decirles a los del estado vecino que se te derramo quinientos litros del químico ese, yo te diría hazlo quirúrgicamente, avisa a las autoridades, pero no lo andes divulgando porque si no te creas más problemas de los que ya tienes.

¿Y a los involucrados como se les dice?

R; A los involucrados si es muy importante, a los empleados tienes una infinidad o sea me imagino que tu llevaste comunicación interna, tienes desde el correo interno hasta platicas o seas tú formas a los gerentes o líderes de cada área para que informen una situación, a los medios ya sea a través de boletines o conferencia de prensa, a las autoridades es importante que les informes a través de oficio – te interrumpo tantito ahorita que mencionaste que si lleve comunicación interna, yo soy administradora no soy comunicóloga, pero ahorita en la maestría si hemos llevado varias cuestionas de estas-bueno como te decía tus empleados son lo más importante y un empleado que hable de mas, te afecta, entonces los líderes de área deben de ser líderes que comuniquen y que tú los invites a comunicar y más ante una situación, no o sea te digo de nuevo gobierno con oficios los medios con comunicados o con

o sea si debe de haber acciones de comunicación, mientras tu comuniques a los involucrados tú los vas a tener en una zona de confort a todos , es como si los reunieras a todos en un auditorio y de ahí no saliera información, pero no informes de más.

¿Cómo se puede restaurar esa relación con los Stakeholder que salieron involucrados?

R: Pidiendo disculpas si tienes que pedir disculpas, yo creo que la empresa tiene que resarcir los daños, si fue una crisis laboral, tienes una huelga del sindicato como recuperas la confianza, tú vas a empezar a restaurar, cuando pasa una crisis lo que se pierde rápido es la confianza y como la recuperas comunicando, debe de haber un cambio de mentalidad en la dirección y es algo que a mí cuando me tocaba ir a empresas de Puebla por ejemplo veías que dirección general era una persona que veías y casi tenías que agachar la cabeza, yo creo que debe de haber un cambio y creo que la dirección general debe de ser más cercana a la gente, porque tu recuperas la confianza siendo cercano y no digo que el director general se pare y te de una palmada pero creo que comunicando te puedes hacer cercano.

¿Entonces comunicando también se puede restaurar la imagen?

R: Si totalmente de acuerdo

¿Se puede utilizar la reputación como herramienta para restaurar nuestra imagen, colgarnos de todo el tiempo que ya tenemos para restaurar en ese momento?

R: La reputación como una herramienta, yo te diría que va pegado, si tú tienes una incidencia tanto tu imagen como tu reputación se van a los suelos, si hay una parte de historia corporativa de apego a la comunidad que si lo puedes ocupar, pero en el momento de la crisis si tú me dices “es que tenemos cuarenta años en la comunidad y queremos a todos los que viven”.... En el momento en que pasa algo la gente no te cree. entonces por ejemplo haz puesto borracha alguna vez, haz llegado a tu casa borracha alguna vez, que pasa con tus papas cuando te vieron llegar borracha, - como bienes así, se enojan- y ¿tu como reaccionas? –perdón no vuelve a pasar- y hasta te portas bien, es lo mismo en la empresa y es lo mismo con los Stakeholders pues si la regué fue un descuido lo que acaba de pasar nos está ayudando a mejorar, hemos tenido las siguientes mejoras, hemos invertido... yo creo que esa parte si una empresa invierte también e importante para que vea que hay confianza

hemos invertido en la educación de nuestros trabajadores para que esto no vuelva a pasar, todas esas cuestiones que suman a algo positivo te ayudan a restaurar la imagen y la identidad.

¿Qué acciones de manera inmediata se tienen que poner en marcha ante un ejemplo: una explosión ya fue la segunda, se cambiaron de estado ahora ya están en Puebla, hubo 1,600 muertos por un lado están la comunidad que no quieren la empresa por todos los químicos, por el otro están todos los empleados que si quieren que se quede porque van a perder su trabajo?

R: Tiene un beneficio en el municipio, tú vas a hacer charlas con la comunidad, te vas a apoyar del padre del pueblo, del maestro este de alguien que sea un líder, le vas a explicar cuál es la importancia y una vez que tengas a esos líderes junto contigo, vas a sentar a la gente les vas a explicar en qué consiste la empresa, porque muchos de esos rumores se basan en lo que mi primo Chonito , le dijo a mi tía Chonita que vive donde fue la explosión, entonces tu ahí tienes un chisme que te está afectando, entonces qué pasa si tú en esa reunión les informas, nosotros somos una empresa, si hubo un error, si he queremos decirles que esta nueva estructura que hemos construido es mucho más segura, va a traer el beneficio a esta comunidad va a traer tantos empleos, tenemos todo controlado, para que ellos se empiecen a dar cuenta que a través de un líder de comunidad, líder comunitario y tu como empresa se den cuenta que estás haciendo un bien.

¿Y por ejemplo si cambiara la crisis a un contexto propiamente de reputación, como por ejemplo lo que está sucediendo ahorita con Telmex y Dish que tenían alianzas ahí que ya están pasando al ámbito legal, que acciones serían las que se deben de poner en marcha?

R: Yo te diría quien tenga la verdad que litigue en medios, y quien tenga la verdad es lo que te digo que paso, Carmen Aristegui esta por un lado y Carlos Lorett está por el otro, esos dos periodistas están casados con la marca, Carmen siempre va a defender a MVS y Lorett va a defender a televisa quien tenga la verdad que litigue en medios, hay periodistas, columnistas que están neutrales, o sea que no tienen ningún interés económico entonces a través de eso tú vas a empezar a ganar las batallas. Por ejemplo menciona que Carlos Mota, si ubicas a Carlos Mota él está en el financiero, y tiene un programa en el financiero TV. es uno de los columnistas más importantes financieros en México; tu estudias con Carlos Mota y le dices oye Carlos fíjate que tengo esta información, quiero que se sienta mi director general contigo, te platique y te

diga nuestra posición, entonces tú vas ganando aliados estratégicos que te van a ayudar a empujar. Por eso te digo quien tenga la verdad que litigue, yo no sé si es televisa o es MBS pero quien tenga la verdad va ir ganando terreno y al final quien este mintiendo va a ceder, o sea ese es el otro tipo de crisis, litigar en medios.

¿Cuál es mejor método para monitorear la reputación actual, existe algún método?

R: te acuerdas en un principio, tú debes de saber quiénes son los periodistas que escriben de tu tema ahí está tu primer indicador tú con eso, quien posee la información tiene un valor que no tienen los demás porque tu interpretas, este periodista hablo de la semana pasada de los peligros de un químico tal, en otra parte del estado, ha pues la empresa que asesoro tiene una parte en ese químico entonces empiezas a ver por dónde viene el riesgo y lo vas marcando como semáforo o sea, este periodista tiene amarillo que se está acercando o rojo es que ya está hablando, entonces tú tienes que ir monitoreando ahí, mientras no te mencione tu reputación está bien, o sea hasta que lo tengas en verde y convenido lo puedes poner en verde tu riesgo reputacional ya baja pero te digo mientras tu informes no debería de pasar mucho.

Yo creo que el contexto histórico, incluso político, socioeconómico del entorno en que nos encontramos también debe de ser influyente en alguna situación. ¿Cómo lo escaneamos para saber si hay algunos focos que nos puedan indicar ahí?

R: mientras más entrenado tengas tu ojo en el monitoreo, vas a decir este presidente municipal que llevo va a traer inversión ha pues le conviene a la empresa que; tú haces un reporte diario o semanal como te del tiempo o como lo pactes con la empresa de cuáles son los temas circunstanciales que están circulando en los medios, no tiene que ser una tesis, es una síntesis es decir bueno aquí este periódico trato tal esto nos afecta por tal o nos beneficia por tal.

¿Eso propiamente lo tiene que hacer relaciones públicas?

R: lo hace el consultor, ahí te puede decir en Bancomer por el monstruo que es tenemos una empresa de monitoreo pero, yo conozco varios, o tenido cuentas, que en las cuantas te dicen, ya no tengo cuenta para monitoreo, bueno tienes que chutar los periódicos leerlos y ya como vas entrenando tu

ojo te vas haciendo mucho más clínico, que lees conque ligarlo te digo al principio te va a costar trabajo porque apenas vas a conocer este los estilos o la temática que trae un periodista, pero ya una vez que tengas bien entrenado tu ojo se te va hacer fácil vas a buscar las notas del periodista tal y vas a decir ha esta semana está tranquilo pro que hablo de tal, es una cuestión de entrenarse.

¿Y el departamento de relaciones públicas que acciones debe de hacer ante una crisis?

R: elaborar los mensajes

¿Cómo se elabora el mensaje y se selecciona el medio, yo creo que eso es muy importante no?

R: un mensaje es que es lo quieres decir de la mejor manera y de la manera más clara posible porque en una planta tienes ingenieros, legal, y se pierden en su operación o marco diario entonces el departamento o especialista debe matizar todos esos mensajes que recibe de las áreas de negocio o áreas críticas para saber que informar y como informarlo porque a veces los ingenieros quieren hablar de más y legal quiere hablar en términos muy técnicos o sea tu como departamento de comunicación debes hacerlo lo más sencillo aunque debe de ir lo más desglosado.

¿Ante un escenario de que pues es una empresa mediana quizá no tan familiar pero todavía, y si no tiene los recursos para enfrentar la crisis que puede hacer, ese también podría ser un escenario también?

R: Seria un escenario, te digo yo creo que todas las empresas deben de tener una asesoría en crisis porque en el momento, si tú no tienes un manual de crisis o tienes o sabes cómo enfrentar una crisis, si sucede algo ya perdiste, si me explico la empresa pierde, porque la empresa va a traer un consultor que no sabe cómo va a reaccionar en el momento en el que sepa la magnitud de la crisis, ya tiene los medios encima, ya tiene a la comunidad encima y cuando ya tienes una preparación en crisis ya tienes mapeado que hacer con cada uno, inclusive ya lo tienes contenido.

¿En cuestión de las emociones como se deben de manejar?

R: Yo creo que es complicado, yo creo que queda vez que pasa algo que involucra pérdida de vidas humanas si te afecta, al final debes de mostrar empatía, pero debes de ser firme, un vocero que se ponga a llorar en la

entrevista o conferencia, el vocero debe de decir sentimos una pena grande por lo que acaba de pasar, nuestra empresa está comprometida con los familiares de estas personas vamos a trabajar para esclarecer esta situación lo antes posible, vamos a tomar las siguientes acciones, es mostrar empatía pero ser firme en tus mensajes, el periodista es muy mañoso si tú le das pie en un momento de quiebre te va a deshacer, tu como vocero debes hasta cierto punto tu lado emocional, la crisis no te puede afectar emocionalmente por eso eres un profesional de la comunicación.

¿En que es necesario una inversión acorto plazo?

R: en el manual de crisis y entrenamiento de crisis y el manual te digo son los escenarios hacer un modelo de riesgo de los escenarios para que por lo menos se haga consiente la alta dirección de que es lo que les puede pasar.

¿Cómo se puede involucrar al personal para que forme parte en común a favor de nuestra crisis como involucrarlos?

R: el personal en general el de planta, mejor contenido lo tengas mejor, porque seamos sinceros ellos son obreros, muchos son obreros, muchos no van a entender la magnitud del problema o la manera en que hay que enfrentar el problema, a muchos les va a ganar la parte emocional, si es decirles a ver paso esto necesitamos por favor que no hablen hacia afuera que lo mantengamos lo más cerrado posible y cualquier duda que tengan se dirijan a sus líderes de área, y a través de los líderes de área tú te vas enterando de lo que quieren saber los empleados y tú se los informas, pero en una empresa no todos pueden ser los embajadores, los líderes de área si porque ya pueden ser porque tienen mucha más capacidad para aportar a la situación.

¿En qué momento se puede dar por terminada una crisis?

R: solamente cuando los medios ya no dicen nada, pero también, cuando la comunidad está satisfecha con los resultados que has tomado y eso te puede tomar un año no es que a la semana siguiente termine, la comunidad te debe de dar señales de que ya has resarcido el daño y es como te digo no es en la semana siguiente puede ser un año.

¿Existe una forma de cuantificar el daño producido por una crisis a nivel reputación?

R: Si tienes indicadores de ventas, tienes monitores de comunidad tu gente de relaciones con la comunidad te puede ir diciendo oye que crees que la gente

sigue sin creerte, entonces que vas a hacer vas a ir a platicarles y vas a ir a decirles vamos a tomar estas acciones o sea eso es lo que te ayuda a medir o sea tú tienes odios afuera en el interior de la empresa esos son tus medidores.

## **ANEXO 7: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA CON EL MTRO. JUAN ANDRÉS RINCÓN (MUESTRA DE EXPERTOS).**

Gracias por aceptar ser parte de mi muestra de expertos y te voy a hacer algunas preguntas de estrategias de nivel táctico que las empresas medianas pueden seguir ante una situación de crisis.

¿Cuál es el propósito de un plan de acción en crisis?

R: yo te diría que depende de cuál es la crisis, pero seguramente uno de los propósitos va a tener que ver con si es que hubo afectación a la imagen o incluso a la reputación del producto, la marca al servicio de la empresa lo que esté involucrado en la crisis seguramente tendrá que ver el propósito con la restauración de esa imagen.

¿Cómo se debe manejar la relación medio tiempo, que tan rápido tienes que reaccionar ante los medios?

R: siempre hay el mito de que se tiene que responder rápido a los medios o a cualquier público, yo soy de la idea de que antes que rápido debes responder bien, y la verdad es que los medios es uno de los tantos públicos en una crisis, para mí nunca son un público prioritario, cierto conforman opinión pero si yo me voy a dirigir a ellos va a ser una vez que haya yo atendido a las personas que fueron afectadas directamente y nunca antes a los medios.

¿Qué mecanismos utilizan las empresas para aprovechar el tiempo a su favor?

R: Yo no sé si los utilizan deliberadamente o no, pero tú puedes intentar ganar tiempo emitiendo un primer comunicado que contenga la situación, que haga ver que vas a dar la cara, si hacer una primera declaración, no me refiero a que la des en vivo o en persona sino emitas un primer comunicado a lo mejor la gente va a ver que eventualmente vas a salir a hablar y eso te ayuda a ganar cierto tiempo y ya posteriormente puedes ir informando los detalles conforme los conozcas.

¿Solo los comunicados pueden ser mecanismos?

R: No es que depende, como te digo depende en este caso la empresa los recursos con los que cuente, yo la verdad es que pienso que una empresa

debe de hacer uso en tiempos normales o en tiempos de crisis de los recursos comunicativos que , si no los ha sabido usar antes, durante la crisis le va a costar más trabajo, si tienes una página web, si tienes ahora lo de moda twitter, Facebook y de más tendrás que determinar realmente que tan grave es la crisis para que tengas que salir pronto a hablar, pero hay una diversidad de canales que eventualmente supongo se van a platicar.

¿Qué decisiones se deben tomar en cuestión de los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales, en cuestión de los recursos humanos como hacer parte al personal de la crisis para que sean coadyuvantes ante el problema, en cuestión de los recursos humanos o financieros en que se tiene que invertir de manera inmediata?

R: lo que pasa es que ambas son como una pregunta por sí misma, involucrar a los empleados nuevamente depende de la crisis porque aunque los tienes que informar si les afecta directamente o si ellos van a tratar directamente con las personas afectadas les tienes que informar, pero de otra forma no sé cómo podrían ser coadyuvantes, por ejemplo en una crisis financiera no entiendo como podrían ser coadyuvantes pero yo creo que lo mejor tendría que ser involucrarlos desde antes en tu proceso de comunicación y hacerles ver antes de que ocurra algo malo de que como todas las empresas puede estar sujeto a que algo malo pase y cuál sería su papel en ese instante entonces ya servirían como parte del proceso de respuesta. En cuanto a lo financiero en que se tiene que invertir, bueno en muchas cosas y nuevamente depende de la crisis, pero yo me enfocaría en la parte de comunicación y como te decía hace un momento yo la verdad es que creo que la inversión es muy baja, porque tendrías que hacer uso de los recursos comunicativos con los que ya cuentas, si no tienes página web no la creas para la crisis, si no tienes twitter que no te cuesta pero vamos pensarías contratar un servicio o una agencia o consultoría yo no lo haría salvo que la crisis estuviera muy muy fuerte.

¿Tomando en cuenta que por ejemplo es una mediana empresa que a veces si tiene recursos pero está en proceso de desarrollo, si no cuenta con los recursos existen algunas otras estrategias que pudieran implementar sin necesidad de ser una inversión?

R: Lo que pasa es que tiene que ver con el propósito, el propósito es comunicar lo que está pasando y lo que estás haciendo al respecto y por qué es importante para ti y que vas a hacer para que eso no vuelvas a suceder

y eso es que lo puedes hacer desde la puerta de tu oficina o desde tu despacho, si es una empresa chica, pero te digo depende de la crisis, si es un incendio eventualmente podrías tener que declarar, pero que va hacer en una entrevista banquetera, pues no, no veo que realmente necesites invertir, no vas a ser una empresa grande probablemente que tengas que rentar un salón de un hotel para dar una conferencia de prensa y tengas que rentar al servicio de micrófono o rentar un cañón y una pantalla para proyectar algo en power point, no siempre es tan sofisticada la respuesta, la verdad es como te digo lo importante es tener claro que tienes que comunicar y que esto lo vas a hacer desde la fábrica o desde tu oficina o la banqueta.

¿Qué ámbitos deben estar programados en el plan de acción en cuestión tanto de gestión como de comunicación en el plan de acción de crisis, que ámbitos considerarías tú?

R: A que le llamas ámbito, -si gestión de crisis es toda la empresa, ya comunicación es una parte de la gestión, que se consideraría-. Son respuestas amplísimas porque en todo el marasmo de la crisis son un montón de pasos y tendrías que ver por cada tipo de crisis exactamente qué harías, si es incendio, robo, secuestro de un directivo y para cada uno hacer un procedimiento.

¿Si consideramos que es una explosión o incendio?

R: Igual tienes que hacer un procedimiento, pero yo no me encargo de la respuesta operativa, eso te lo tiene que contestar un ingeniero o experto en explosiones y entonces determinar el paso uno es esto, el paso dos es esto etc. En cuestión de la comunicación opera como vamos el proceso de comunicación es el mismo yo tengo que decir que paso y tratar de anticipar las preguntas que me van a hacer, insisto no nada más los medios, porque sucedió, que dice la investigación, quien puede ser el responsable, que puede a ver fallado que estoy haciendo para evitar que vuelva a suceder, los componentes temáticos de la respuesta comunicativa pueden tender a ser no idénticos obviamente pero si en cuanto a categoría son los mismos, no hay una gran variación .

¿Cómo se puede detectar el poder que está ejerciendo el Stakeholder sobre la empresa?

R: Yo te diría que depende de que es lo que esperas que haga ese Stakeholder en tiempos normales, cual es el nivel de relación que tiene contigo, el compra

tu producto, bueno si lo está dejando de comprar es una evidencia, si el medio tendría que dar cobertura neutra o positiva de la información que tu generas, durante una crisis está hablando mal de tu producto ahí tienes otro indicador.

¿Cómo se puede identificar lo que la empresa está poniendo en riesgo?

R: Preguntándole, que el comité de crisis se pregunte que está en riesgo, - o los demás actores también que ponen en riesgo puede ser no-.

¿Pero cuáles otros actores? -Los demás Stakeholder - ¿pero que pueden poner en riesgo? -imagen, reputación ¿los otros Stakeholder? -los otros como empresa- es un poco lo que tedia en la primera pregunta el propósito generalmente la crisis cual sea van a tener una dimensión de afectación a la reputación y a la imagen, ay que distinguir exactamente qué es lo que está pasando y como se puede poner peor, entonces ahí empezar a determinar que está en riesgo, nuestra credibilidad la confianza de la gente, algún atributo del producto, que se esté cuestionando por ejemplo algún alimento, que es lo que está en cuestionamiento y eso eventualmente lo que está en riesgo y dirigir nuestra comunicación hacia esos elementos fundamentalmente.

¿Cómo se debe manejar la información con los medios durante la crisis?

R: Como cualquier otro público, identificando con mucha claridad que es lo que no vas a decir para evitar que te tomen en curva, entonces determinando bien a bien exactamente cuál es el propósito de interacción con cada periodista o con los medios en su conjunto, si vas a informar, a aclarar, si los quieres convencer, si esperas que ellos publiquen una nota con qué tipo de información, debes de tomar en cuenta que el tuyo es un testimonio más, van a tomar otros testimonios más el tuyo es importante si , pero lo van a contrastar siempre con lo que otros digan, así que pues tu yo creo que debes de ser claro en que la información que tu estás dando es una información que va a fungir como hilo conductor de las opiniones de los demás en donde por ejemplo un público que está siendo afectado opina que no lo has atendido, que no le has hecho caso, que no te has acercado, a lo mejor tu si te has acercado, entonces en tu encuentro con los periodistas independientemente de que sepas o no lo que te va a decir ese público tendrías que tener muy claro que debes hacerles saber a los periodistas todas y cada una de las cosas que estás haciendo con los diferentes públicos y lo que tienes pensado hacer para que cuando ellos lo constaten con los demás públicos en la construcción de la nota idealmente quede contrastado tu punto de vista con los demás pero

siempre reconocer que como te decía los medios y probable que tergiversen, es probable que recorten, es probable que seleccionen un fragmento muy chiquito de lo que tu dijiste y que sea más noticiable lo que la gente tiene para criticarte por eso no podemos depender del cien por ciento de los medios.

¿Cómo se construye el mensaje y se elige el medio para decirlo, que factores intervienen?

R: El mensaje tiene que ver directamente con el objetivo, tiene que ver con que es lo que quiero lograr con este público en particular, si les quiero informar que les quiero informar, les quiero informar que sucedió de ahí se derivan tus mensajes, si les quiero informar por qué sucedió de ahí se derivan tus mensajes, si les quiero informar que estoy haciendo para que no vuelva a suceder, insisto de ahí se derivan tus mensajes.

¿Y el medio como puedes elegirlo?

R: Esa elección sigue los mismos parámetros que para cualquier parámetro de comunicación, ahí si tendrías que voltear a ver como haces una estrategia de comunicación típica y aplicas nuevamente metodológicamente hablando la comunicación durante una crisis no es distinta a la comunicación a tiempos normales, no es distinta, lo único que cambia es la intensidad las preocupaciones las intencionalidades, pero técnicamente hablando el proceso es técnicamente el mismo, y va al quien dice que a quien a través de que canal, con qué intención y con qué efecto, básicamente lo mismo y la elección del canal depende de varias cosas y eso seguramente lo debes de haber visto en el posgrado, depende de quién es tu público o cuanto conocimiento del tema tiene, que recursos de medios o de canales tienes, que conocimientos tienes de ellos, desde luego que tanto le cabe a cada canal

¿En tu experiencia crees que hay algún medio que utiliza más las medianas empresas?

R: ¿Que entiendes por mediana empresa? -la mediana empresa es aquella que tiene unas ventas anuales hasta doscientos cincuenta millones de pesos o dependiendo de si es de servicios, manufacturera o de comercio pues lo que marcan los parámetros de economía. A ver ponme ejemplos de medianas empresas para imaginármelos, -por ejemplo hay una que se llama jumbo y tuvo una explosión en su fábrica perdieron todos sus papeles etc., pero te pregunto si existe algún medio al que recurran más las empresas medianas. No, claro que no, esto no es una ciencia en el sentido de que canal debes

elegir y está garantizado no, y como te digo la complejidad y la comunicación que ellos lleven a cabo en tiempos normales simplemente cuando algo malo les pasa van a tener que hacer comunicación con otro tipo de público hacia otro tipo de intenciones, pero yo no tengo mucha relación con empresas medianas, pero como te digo yo creo que los canales que tendrían que usar son aquellos que ya tengan, en ese caso yo creo que van a tener que utilizar el cara a cara con distintos públicos, no sé si las medianas empresas tengan página web todas, no lo sé en términos comerciales, no sé si las empresas medianas espero y no las esté subestimando espero y no, tengan redes sociales, he pero si las tienen si las usan no sé qué tan formalmente las usen como para arriesgarse en tiempos de crisis hablar ahí y que les empiecen a decir de cosas, tal vez lo más probable es que si haya una explosión como dices que te pesquen afuera y te pregunten, usted es el dueño, y entonces te empiecen a comer a preguntas entonces va a ser cara a cara.

¿Bajo qué criterios se debe escoger a la gente que va a estar al frente de los medios o de la crisis?

R: Primero yo creo que tiene que ser alguien de la empresa, como primer criterio, nunca creo yo un asesor tiene que hablar nunca por la empresa, el consultor te va ayudar a ser mejor, pero el consultor no puede dar la cara por ti, y eso opera desde chiquitos, no vas a contratar a alguien para decirle a tu papa que rompiste un vidrio, yo creo que así en automático significa miren me estoy escondiendo y le estoy pagando a él para que dé la cara por mí y el consultor o asesor se convierte en un actor, porque ni es su empresa y le podrían decir y a usted que le importa, no me importa más allá de lo que me están pagando, entonces yo creo que el primer criterio es que sea alguien de la empresa sin permiso de responsabilidad moral el segundo es que sepa que no solo hablar, que sepa de qué va a hablar, por eso que es un mito aquello de un solo vocero, no, tiene que haber suficientes voceros para que sepan de lo que están hablando hay crisis para las que se necesita un experto técnico y tiene que saber hablar y si tercero más que saber expresarse tal cual que es importante, sepa en lo que se va a meter, que sepa el tipo de interacción que va a implicar el trato con los medios, yo la verdad creo que también es un mito eso de que los medios te van a acabar, te van a presionar, pasa pero no con todo tipo de crisis generalmente tiene que ver con la visibilidad y si te pusiste como empresa muy necio o muy irresponsable te van a atacar, pero si no te van a hacer preguntas como las que te hace un policía.

¿Has sido vocero en alguna ocasión?

R: No vocero no soy, no que yo recuerde, había un cliente que quería que fuera vocero y no eso era muy claro para tenía que ser muy claro para él, no, hay forma, bueno si hay forma, deo de ser tu consultor y me contratas pero será más caro, pero vocero que yo recuerde no.

¿Bajo qué criterios también si es que no existe un comité de crisis, considerando que son medianas empresas se debe de construir un comité?

R: Te regreso a lo básico el comité lo que hace es tomar decisiones, -ayer menciono algo Sergio que me gusto, dijo que para el serían los cerebros pensantes de la organización- Si ciertamente habría que ver quiénes son esas personas, yo lo que digo tiene que ser gente que pueda tomar decisiones, si son los directores ok., gente que está a su cargo, de acuerdo, realmente no tienen que ser demasiadas personas pero si aquellas que van a poder tomar las decisiones de que hacer, de que no hacer, que pagar, a quien pagar, como pagar y desde luego de que vamos a decir.

¿Qué recomendable es el contra ataque o en que situaciones es recomendable?

R: Bueno ahí ya te metes en algo bien particular, el contra ataque no es solo valido si no es necesario, si te atacan tienes que contra atacar, claro también tienes la opción de te atacan y a lo mejor tu elección es estratégica es me quedo callado pero eso tendría que ser algo decidido, pero siempre es una alternativa.

¿Cómo identificar el momento oportuno para prescindir de los medios?

R: Es que eso no es algo que tú puedas elegir, no es algo que puedas prescindir ellos ay van a estar sobre todo en crisis sangrientas, no te van a pedir permiso y van a entrevistar al vigílate o a tu gente cuando vallas saliendo, te van a tomar fotos aunque no quieras hablar y van hablar de ti y van a pedir opinión a quien se le ponga enfrente y van a encontrar expertos en todo entonces tu puedes si quieres prescindir de ellos, pero ellos no van a prescindir de tu historia, lo único que va a pasar es que vas a quedar al margen, quien se está marginando eres tú, pero insisto no es tanto de prescindir o no, ni son lo más importante, ni son prioritario ni son prescindibles.

¿Para ti que es lo prioritario?

R: La gente afectada

¿En qué casos es conveniente el silencio?

R: Cuando estas frente a rumores y cuando tienes cierto nivel de certidumbre que dentro de la empresa no hay una posible origen de la crisis que no eres tu quien la causo, si tienes suficientes datos para presumir inocencia, yo creo que puedes guardar silencio, ahora el silencio no necesariamente te garantiza que haya afuera no se va a estar hablando de tu crisis y no se van a estar dando especulaciones, silencio no significa dejar de escuchar.

¿Cómo se les debe explicar lo sucedido a los Stakeholder afectados?

R: con claridad – siempre la verdad- con honestidad y con la verdad hasta donde la sepas y la conozcas, hay que decir la verdad y a veces hago la aclaración hay que decir la verdad nunca mentir es una redundancia, pero en México hay que dejarlo muy claro, si tú puedes decir poco que es una frase que siempre digo, pero lo poco que digas tiene que ser verdad con ellos tienes que ser claro y honesto y tienes que ser oportuno también

¿Y con los no involucrados, mejor no les dices nada o si les dices?

R: no momento tiene que ser una decisión estratégica, en general si se causado revuelo si la gente se da cuenta no está por demás decir paso esto , hicimos esto al respecto, pero no necesariamente tienes que entrar en detalles, no porque ocultes nada, sino que ellos que.

¿Cómo puedes restaurar la relación con los Stakeholder afectados?

R: Habría que ver qué relación tenían contigo antes y habría que ver exactamente que tanto se afectó, para eso habría que entender exactamente en tiempos normales de que se nutría que esperabas que se hicieran ellos en tiempos normales, que compraran tus productos, que recomendaran tus productos, que dejaron de hacer, y en función de lo que dejaron de hacer o empezaron a hacer, que a lo mejor era quejarse de tu producto se empezara a resolver esas pequeñas interacciones, pero en general antes de lanzarte y hacer campaña hay que ver que tan afectada fue la relación.

¿Y cómo restaurar la imagen?

R: Con dichos y con hechos

¿Y la marca también?

R: Lo que pasa que la imagen es de tu marca no es un compuesto abstracto, es muy tangible, la imagen de la marca o la imagen del servicio, la imagen de la empresa, la imagen del directivo, o sea es muy claro.

¿Qué acciones se deben poner en marcha de forma inmediata ante la crisis?

R: Primero evitar que se haga peor, no es que depende de que crisis, depende, no es lo mismo que un fraude, un secuestro, una explosión no que un derrumbe no es lo mismo y como te digo el interés está en los ingenieros para que te digan la otra parte, pero lo primero que hay que hacer es avisar a la gente si es que implica y es algo de vida o muerte no avisarles con esas palabras pero si decirles corran, lo primero es información, lo que les va ayudar a saber lo que tienen que hacer, si están en riesgo o no y segundo informar lo que paso y que es lo que está sucediendo.

¿Cómo monitorear la reputación en ese momento?

R: Pues lo que pasa es que habría que ver donde lo monitoreabas antes.

¿Cuáles son los métodos para monitorearla?

R: Es que mi reputación está repartida en la gente que me conoce y a su vez la gente que me conoce esta agrupada en las dimensiones que participo como maestro, como amigo, como profesional, que se yo, depende la crisis en que dimensión se dio, la dimensión cliente, inversionista, empleado y ahí como le hacías para imaginar cómo era tu reputación, preguntando, entonces tendrías que salir a preguntar cómo te decía en la respuesta anterior, si antes yo esperaba que pensaras, tu pensaras de mí que soy un empleador responsable, hoy cambio esa percepción a lo mejor ni cambio y tú ya estas desbordado haciendo y diciendo y como por ahí dicen “explicación no pedida culpa reconocida”.

¿Qué tácticas existen para escanear el entorno ante una situación crítica, porque yo creo que también tanto el entorno político, social también te afecta, como podemos escanear o detectar que puntos puede a ver ahí?

R:Depende mucho que tanta actividad tenga la empresa y ahí si serian por sectores, tú lo sabes, los medios comunicación y los medios hoy ya no solo nos referimos a los impresos, las versiones en línea que ahora son más completas y si la empresa por ejemplo, las mueblerías y todo eso figuran en

redes sociales, que no creo, ahí puedes estar termometreando pero si no en revistas o folletería, cámaras de comercio, pero la verdad es que te digo en el sector de empresas medianas no sabría, no sé con qué asociaciones y no creo que con mucha periodicidad estén sacando el termómetro de cómo está la industria a lo mejor si me equivoco, en general son los periódicos está al tanto de que se está diciendo del sector, cuales son los retos, las amenazas y cuando algo malo pasa seguirle por ahí.

¿Tú que me puedes decir sobre el manejo de las emociones con los diferentes Stakeholders?

R: general tiene un fuerte componente emocional y hay que estar muy claro de que tú en todo acto comunicativo están implícitas emociones y que tendrías como en cualquier acto comunicativo medir tu intencionalidad y saber que la emoción que estés transmitiendo debe servir al fin, si estoy tratando de interactuar con un público que está molesto y yo estoy molesto, adivina cual es el resultado, tienes que aprender a manejar tus emociones como parte de tu proceso comunicativo para obtener los resultados, si yo los quiero tranquilizar y él está enojado ahí tienes la primera clave de como tienes que estar tú.

¿En tu experiencia podrías definir como en la etapa de crisis exactamente en esa etapa que pasos se podrían seguir, para solucionarla, lo primero que se debe hacer como un proceso?

R: no bueno eso es muchísimo, es mucho, es como te digo depende la crisis y la respuesta operativa, si hay un fraude que hay que hacer, no lo sé qué te lo digo un experto que te diga cómo se manejan los fraudes, lo intuyo vamos pero no me atrevería a ser citado diciendo este es el proceso para manejar un fraude, yo puedo hablarte de comunicación y como te decía hace rato el proceso es exactamente el mismo no cambio, ahora decirme o preguntarme como tenemos que manejar una crisis, si tienes tiempo nos vamos a tardar un rato, es un curso completo, y no sería diferente en todo caso lo que encuentres en un libro, paso uno: reconocer la crisis; paso dos: ver exactamente que paso; paso tres: decidir qué vas a decir; paso cuatro: decirlo; paso cinco: monitorear si está llegando; paso seis: ajustar tu comunicación etc.

¿Cuál es el momento en el que se da por terminada una crisis?

En el momento en que la gente deja de creer que tú eres responsable de la crisis, hay dos momentos grandes uno es cuando terminas la crisis en

momentos de operación, cuando acaba el incendio, cuando terminaste de pagar las demandas etc. Comunicativamente a lo mejor está viva más tiempo, pero es que depende lo que si me queda a mi claro y es consistente con lo que te he dicho a lo largo de la plática es que no necesariamente tiene que ver con el momento que dejas salir en twitter o en él, momento que dejas de salir en el periódico, no ellos tienen su ciclo natural , yo no dejaría de ver que están haciendo, que están diciendo las personas que resultaron afectadas y generalmente la crisis puede terminar cuando ellos ya están tranquilos o cuando ellos ya están convencidos que lo que hicimos era todo lo que podíamos a ver echo y que no se nos quedó nada en el tintero, y aun si hubo una crisis grave donde hubo gente que murió, cada año vas a tener ahí un recordatorio, así que tienes que estar preparado para eso.

## **ANEXO 8: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA CON EL MTRO. CARLOS BONILLA G. (MUESTRA DE EXPERTOS).**

¿Cuál es el propósito fundamental de un plan de acción de crisis?

R: La finalidad de un programa de crisis, se llama propiamente, prevención y manejo de crisis o situaciones críticas, es entre prevenir una posible situación crítica y dado el caso sino es posible prevenirla, manejarla de tal manera q afecte lo menos posible la reputación de la empresa, digamos que hay que hacer énfasis en q estos programas son esencialmente preventivos, desde luego que es muy importante estar preparado para sortear una situación crítica cuando ya se presentó, pero lo ideal es que no se presente, y estadísticas dicen que el 80% de las situaciones críticas que han enfrentado históricamente las empresas son prevenibles.

¿Cómo se puede manejar la relación medio – tiempo?

R: Lo más importante para manejar esos dos factores, medio-tiempo, es asumir el liderazgo y posicionarse como la fuente proveedora de información, eso es indispensable, cuando surja una situación crítica, lo peor es esconder la cabeza bajo la tierra, como los avestruces, dar la cara ante todo, para posicionarnos como proveedores de información ante los medios, porque en otra forma, los medios buscan otros voceros, ellos tienen que mandar la información o publicarla por fuerza, sino se las da la empresa entonces buscan quien se las de, normalmente son: las autoridades o los vecinos o los competidores, entonces desde luego que no va a ser la información exacta y además tampoco con la misma intención.

¿Usted no recomendaría o en ningún caso es recomendable el silencio?

R: No, para darte un ejemplo en el manual para el manejo de crisis de la IATA, en la asociación comerciar de Aero líneas comerciales, en la primera recomendación es emitir el primer boletín de prensa, treinta minutos antes de que se dé una situación regular, treinta minutos. Pasando la situación emitir el primer comunicado, quiere decir, que imagínense nivel de información puede tener a los treinta minutos, simplemente sale del radar, en cualquier circunstancia y se tiene que emitir el primer boletín, hay hasta formatos en los manuales de crisis en el IATA, hay formatos porque se tienen que emitir el primer boletín treinta minutos antes y después con una hora de inferencia cada uno de tal manera que tengamos perfectamente informados a los medios

y sobre todo que nos posiciones como quienes estamos proveyendo la información, correcta y oportuna, eso es fundamental porque si el medio pierde esa confianza se va con otras fuentes, entonces es fundamental decir, yo tengo la información y te la voy a estar dando en cuanto tenga algún agregado.

¿Qué mecanismos utilizan las empresas para aprovechar el tiempo a su favor?

R: Bueno lo primero es la organización esto es y para eso sirve el manual para el manejo de crisis, estamos hablando de una crisis que ya se presentó, lo ideal es que no se presente pero cuando ya se presento debe a ver una organización consiste primero en clasificar las crisis, porque no es lo mismo un incidente que una crisis, un incidente puede ser una situación regular que no tiene mayor trascendencia si nosotros lo tomamos como crisis creamos una crisis, nos fabricamos la crisis, le fabricamos la crisis a la empresa, entonces hay que tener una clasificación de cuáles son los detonadores que nos indican que eso es una crisis y que se va más allá de un incidente, segundo tener perfectamente conformados los procedimientos tener un comité de crisis y tener muy claros todos aquellos pasos que deben seguir cada uno de los militantes de ese comité de crisis y seguirlo a pie juntillas, esto es lo primero es contestando concretamente tu pregunta es centralizar la información, centralizar tanto la recepción como el envío de información, porque cuando no se centraliza la información una persona presa de cobertura nacional que se da el asunto critico en Veracruz por ejemplo y entonces la persona de Veracruz tiene una información y la de México tiene otra distinta y luego llega otro distribuidor que viene de Tapachula, entonces al momento de transmitir la información pues la prensa cuestiona y te dice, bueno yo hable con la gente de Tapachula y me dijo esto y hable con la de Veracruz y me dijo esto es como se hace la bola de nieve, el principio fundamental es centralizar, la empresa tienen que tener considerado en el manual de crisis la instrucción de que absolutamente todo lo que tenga que ver con el asunto debe informarse al comité, en el comité de crisis el líder de comité de crisis que se sugiere sea el director de comunicación recibe toda la información y la va sistematizando, agrupando, jerarquizando y la va dosificando y ese es el punto también único de emisión de información, no tiene que hablar ninguna otra persona si no es bajo la batuta del comité de crisis, probablemente hay algunas situaciones que el líder de comité de crisis que es el director de comunicación no tiene una preparación como tal para hablar de una crisis específica, por ejemplo si es una crisis laboral lo adecuado es que hable el director de recursos humanos pero si es un accidente laboral de la misma manera, si es un delito de cuello

blanco es el director jurídico, o financiero, siempre bajo la batuta y el filtro del director de comunicación desde ese punto de centralización

¿Bajo qué criterios se puede formar el comité de crisis?

R: el comité de crisis se conforma fundamentalmente con uno de los representantes de cada uno de las áreas de la empresa no se puede generalizar por que las empresas son muy diversas en cuanto a giro, tamaño, número de personal en cuanto a cobertura entonces sería ocioso decir este es el comité de crisis ideal lo que sí se puede mencionar que cada una de las áreas que debe estar determinados por la propia empresa, debe tener un representante en ese comité de crisis no necesariamente a la cabeza, porque por que la persona que forme parte de ese comité de crisis debe tener varias características, la primera es que tenga acceso e información suficiente, la segunda es disponibilidad por que no puede decir, estoy muy ocupado no puedo atender la crisis, entonces disponibilidad, la tercera es aplomo, que ante una situación crítica conserve la calma ese es un aspecto fundamental, otra es que sea un buen comunicador, la otra es que tenga buen nivel jerarquía organizacional, claro lo ideal sería que sea el responsable de cada uno de las áreas, pero a veces no se puede por que la empresa a pesar de entrar en una situación crítica tiene que seguir operando, entonces el comité de crisis en el cuarto de guerra o como dicen los gringos, debe operar las 24 horas mientras se maneja y se soluciona la crisis, pero la empresa debe seguir operando, la empresa no puede parar.

¿Qué ámbitos deben de estas así como las áreas o los grandes rubros de una crisis?

R: el primer gran rubro es la prevención como decía yo, y esa prevención consiste en una auditoría de vulnerabilidad esto es cada área de la empresa debe de ser auditada en función de su vulnerabilidad a tener una crisis desde aspectos tan sencillos, que hay un cable atravesado que puede ocasionar que una persona se tropiece y hay un accidente laboral, hasta un reactor que pueda explotar y dañar la vida de muchas personas, entonces esa auditoría de vulnerabilidades consiste en detectar cada factor de riesgo en cada área específica, podríamos decir un área de finanzas que riesgo tiene, pura gente trabajando en escritorios, un delito de cuello blanco pueden desbaratar la reputación de una organización entonces claro que puede pasar, entonces el director financiero puede decir si se detecta un fraude es una vulnerabilidad muy grande para tu empresa, entonces lo primero es tener esa auditoría de

vulnerabilidades, implantar los sistemas de prevención minimicen su riesgo, esto es que si esto es un riesgo como puedo evitarlo, en el burdo ejemplo de un cable pues es quitar el cable hacer una conexión distinta o bien ponerlo al ras del suelo y ponerle el masquen para que la gente no se tropiece, tan fácil como eso, de esa manera se elimina ese factor de riesgo, con ese ejemplo burdo se puede dimensionar que en cada área pueden ver los cables sueltos en cada una de sus actividades cotidianas y ver como se ataca ese cable suelto, en la mayoría de los casos créanme el 80% no se han detectado esas situaciones y con la auditoria de vulnerabilidades se detectan y previenen un riesgo, pero cuando no es posible prevenirlos, cuando depende de terceros, o de fenómenos naturales o coyunturas , no sé, una situación política que se exacerba por ejemplo en Venezuela el gobierno es el causante de que muchas empresas estén cerrando quebrando o que haya revueltas sociales, pues eso no se puede meter en una prevención de crisis, pero si prever si se da una situación de esas como tenemos que reaccionar entonces, primero auditoria de vulnerabilidades, después detección de esas vulnerabilidades, programa para cubrir esas vulnerabilidades y reducirlas al mínimo y después un programa para reacción en caso de que se presenten esas situaciones de riesgo.

¿Cómo se puede detectar el poder o la legitimidad que tiene un stakeholder con nosotros, que tan importante puede ser para nosotros?

R:bueno ese es un trabajo que no necesariamente se hace en crisis, de echo debe hacerse en forma permanente, es un trabajo que debe hacer el área de comunicación, como parte de su plan de acción, tu programa de corporación comunicativa lo primero que debe de considerar es la identificación y jerarquización de audiencias una organización llámese empresa, institución, ONG, partido político, universidad cualquier tipo de organización debe tener un mapeo de público, ese mapeo consiste en la identificación y jerarquización en función de dos cosas, una de la importancia relativa de la empresa en un esquema normal, ejemplo para una empresa que vende obviamente sus clientes son fundamentales, pero también las autoridades, porque si no le autorizan su operación igual tiene que cerrar, entonces hay que jerarquizar en función de las a importancia relativa y también en función de la coyuntura, porque la coyuntura puede hacer que cambien una medida y al cambiar esa medida la empresa pueda resultar tan afectada que incluso puede dejar de operar. Lo que está aconteciendo ahora con la reforma hacendaria que con las disposiciones arbitrarias que contiene la reforma hacendaria, muchas empresas resultan tan afectadas que hacen inviable el negocio, por eso hay

millones y millones amparos, esa es una crisis también aunque no sea provocada por la empresa, entonces es muy importante jerarquizar las audiencias en función de las coyunturas y de la operación de la empresa, en el día a día cuales funciones, ese mapeo es indispensable porque en una situación de crisis los primeros que deben de ser informados independientemente de la opinión pública los primeros en ser informados son los stakeholders, los que tenemos jerarquizados como más importantes aquellos de los cuales dependemos y que tienen que ser informados inmediatamente.

¿Cómo se les explica lo acontecido?

R: bueno eso es casuístico depende de la situación pero algo importante y para eso está la segmentación es tener la posibilidad de poder hacer trajes a la medida, a que me refiero con los trajes a la medida, que la comunicación con los stakeholders tiene que responder a dos preguntas, una, bueno tres, una ¿Qué está pasando? Dos ¿Que estamos haciendo para solucionarlo? Y tres ¿En qué te afecta? eso es fundamental, porque a mí me puede interesar por morbo que eta pasando si estoy viendo salir humo de la empresa, siempre es curiosidad, que pasara, pero si esa empresa me provee de un insumo fundamental para mí, pues lo que me interesa es saber que tan afectada esta y si va a poder seguir operando y me va a seguir abasteciendo porque si no voy a tener que parar mi producción, entonces eso es lo que tiene que contestar el comunicado a los stakeholder, lo que le interesa a cada uno de ellos.

¿Bueno sería aunque no estén involucrados, porque también he leído que a veces mejor no hablar si no estás involucrado o siempre?

R: No, no, no por eso hay que segmentar y por eso hay que medir la magnitud de la crisis, por eso me refería en un principio que no hay que crearnos nuestra crisis, si es una situación que no pasa de un incidente, se lo comunicamos a un stakeholder involucrado y con eso apagamos el fuego inmediatamente, pero si nos ponemos a publicar en los periódicos que tuvimos una fuga de agua y que vamos a parar la planta dos días, primero la gente se va a alarmar sin que tenga nada que ver, y todos van a tener en la cabeza que estamos en crisis, cuando es una situación manejable y simplemente le vamos a decir a nuestro cliente que se va a atrasar el abasto por un problema técnico que tuvimos y listo.

¿Y cómo se maneja la información con los medios pero durante la etapa precisamente de la crisis, no antes ni después?

R; lo primero es que valorar si es que esa situación crítica tiene el potencial de trascender a la opinión pública o si ya trascendió, si ya trascendió hay que hacer lo que te decía la IATA a la media hora tener un statement 20:32 , pero la recomendación es antes que todo ser reactivos no proactivos cuando hay posibilidades, de que se difunda en grandes audiencias pero no ha ocurrido no lo hagamos nosotros se llama stand by statement 20:56 esto es la versión de la empresa de lo que ocurrió y de lo que estamos haciendo para controlarlo, pero eso solamente se da a petición, cuando un medio se enteró nosotros respondemos con ese stand by pero no lo mandemos como boletín de prensa porque entonces lo generalizamos, cuando vemos que si es inminente y que tenemos señales por que el monitoreo es algo que se tiene que hacer inmediatamente cuando vemos que ya está generalizado entonces hay que hacer presencia y posesionarnos como los emisores de la comunicación confiable y hay que enviar la información proactivamente a la prensa.

Ahorita que menciono lo del monitoreo, ¿Qué tácticas o que técnicas existen para monitorear el entorno tanto político, social, económico porque u otra manera si nos afectan y como detectar esos focos que nos podrían detectar ahí?

R: existen empresas dedicadas al monitoreo permanente de la información, de echo una empresa de las grandes en su mayoría y una empresa mediana de cierto tamaño, tienen contratados esos servicios por, uno por cuestión de conocer la opinión pública sobre la empresa para ver si no se está afectando su reputación por el filtro de información y la otra es por cuestión de inteligencia que tanto aparece la competencia en comparación con nosotros y que está sacando la competencia de información, pues eso es una alimentación estratégica, entonces eso es algo que se debe de tener permanente sin necesidad de que haya crisis, pero claro que esos reportes son importante cuando haya una crisis entonces lo que se debe hacer cuando hay una situación irregular es inmediatamente avisar a esas agencias de monitoreo tanto offline como online de que sigan el caso y el tema, ahí están en el caso de online, están las alertas o los monitores que nos interesan, en el caso de online están las empresas que se dedican a monitorear tanto medios impresos como electrónicos.

¿En su experiencia cuales son los medios a los que recurren las empresas medianas?

R: Eso depende mucho de cobertura, porque no es lo mismo que sea una empresa aunque no sea mediana que sea grande pero que sea business and business que sea una empresa que solo abastece a una empresa que si es productora de bienes o servicios que van al consumidor, o sea esa empresa esta tras bambalinas, es distinto una empresa que aunque produce botanas va al consumidor final, tanto en cobertura como en conocimientos de la marca y la empresa es distinto varía mucho, no es por rubro, es casuístico todo eso.

¿Bajo qué criterios se debe escoger a la persona para estar en la presencia de los medios?

R: lo primero que tiene que hacer tener yo le pondría un poco las características a las que ya hice mención cuando se selecciona a los miembros del comité de crisis, el vocero debe de ser una persona conocedora de los medios, debe de ser un buen comunicados, debe ser una persona con liderazgo y con aplomo, porque liderazgo, porque va a liderar un comité, cuando se presenta una situación crítica las pasiones humanas se exteriorizan, no saben en qué forma y todo mundo se desespera, quiere intervenir, y quiere pasar incluso sobre las jerarquías organizacionales, entonces ese vocero tiene que tener liderazgo aquí yo soy el que va a centralizar la información y el que va a determinar qué es lo que se dice, claro con el consenso de los demás en el sentido de que técnicamente tiene haber precisiones y los expertos deberá tamizar esa información y decir eso es correcto, esto no, pero debe ser un buen comunicador, un líder, debe de ser alguien con aplomo, conocedor de la dinámica de los medios, porque la dinámica de los medios, en una organización puedes decir, oye hazme este escrito, informe, me urge pero me urge mucho, por favor tenlo para el viernes y los medios a urgencias, es para ya.

¿Qué tan conveniente es tan utilizar el contra ataque en los medios?

R: el contra ataque por lo general suele ser contra productor, en general no solamente en situaciones de crisis, llámese, desmentir, ya sea reclamos, exijo en términos de la ley de imprenta que rectifiquen la información, a lo mejor lo conseguimos pero nos vamos a ganar un enemigo, en el medio y en la persona del periodista, porque, si la información, esto es perder-perder, si la información es exacta le estamos diciendo al medio te equivocaste y reconócelo públicamente y a nadie le gusta eso, hay que ponernos en los

zapatos jefe de información o del director del periódico, a nadie le gusta decir si me equivoque, y si no es cierto es peor, porque entonces dices ha si ahí te va, te voy a demostrar y por eso dicen este documento del cual el medio conserva una copia, esas peleas con los medios invariablemente las vamos a perder, entonces lo que yo recomiendo es que en caso de una imprecisión se hable de amigablemente al medio y se le diga con testimonio este cual es el error yo impresiono, con muestras fehacientes de que está equivocada la información sin exigir una corrección, para que tengas la información exacta, eso lleva implícito ya no vuelvas a cometer el mismo error pero ya no nos estamos peleando, porque entonces rompemos lazos con un medio y eso no va a ser bueno ni para este momento ni para el siguiente los medios se la guardan, si aquí perdí en otra te la gano, si en esta no tenía razón veras que si te saco algún trapito, esa es mi recomendación especialmente en los caso de crisis y que están en juego muchas emociones lo que siempre hay que tratar de apagar el fuego con argumentos y sin reacciones y cartas de es absolutamente incorrecto, está totalmente equivocado con sus afirmaciones el resultado es el mismo le vamos a decir que está equivocado, pero si se lo decimos de una forma, el resultado es el mismo.

¿Cómo restaurar la relación de los stakeholder involucrados?

R: Atendiendo a sus intereses legítimos, esa es la regla general y sin especificar más porque es casbístico,30:32 las crisis son de muy diferente, tipo y dimensión entonces sin saber cuál es la crisis en específico no se puede dar una respuesta general la respuesta general sería ver cuál sería ver cuál sería la afectación de tu stakeholder y ver cómo le das solución y le resarcas el problema que le ocasionaste con tu crisis, ante todo es afrontar, al primero que le tienes que dirigirte es a tu stakeholder afectado , y no por los medios no trates de informar a la gente por medio López Doriga No. Infórmasele directamente, y es mucho más aceptada una carta personal del director de la empresa diciéndole, paso esto con esta versión y tu afectación es tal y voy a hacer tal para corregirlo, imagínate como recibe esto, a que se entere por la prensa que paso x. es el primero, igual con los empleados no, son los primeros sorprendidos que en lugar de avisarme mi director lo que está pasando me entero por los periódicos.

¿Y Cómo hacer que los empleados sean coadyuvantes ante la crisis como involucrarlos?

R: precisamente en forma simultanea todo lo que vayamos a informar externamente tenemos que informarlo inmediatamente, siempre con la consigna de que la información es privada debe de haber una política organizacional que prohíba compartir información hasta con los familiares de la empresa, decir, esto está pasando te lo estoy informando pero esto no se puede compartir, para que el personal se sienta tomado en cuenta, se sienta informado y dimensionen la crisis, porque lo que pasa con las crisis lo primero que baja es la moral, la gente se siente atacada y siente que está en una mala organización, siente que está en una organización perversa o descuidada o que no toma en cuenta a la comunidad, y atacada entonces siente uno hasta vergüenza cuando ocurrió una cosa de esas, bueno lo primero es informar al personal, bueno un accidente le puede ocurrir a cualquiera, nos ocurrió esto, pero la empresa esta, normalmente las empresas salvo la situación que tu mencionabas donde casi todo se pierde, normalmente las empresas en un 80% siguen trabajando normalmente y su operación es afectada en 20%, entonces así, pero la percepción es que están en crisis que ya no saben si la empresa está viva, va a desaparecer y eso es precisamente el mensaje, por eso es importante dar la información, para que se dimensionen, está ocurriendo esto pero lo demás sigue normal y tu fuente de trabajo está asegurada y no pasa nada.

¿Cómo restaurar la imagen de la empresa?

R: Bueno lo primero que tiene que hacerse es evaluar los daños con cada uno de los stakeholder a ver en qué medida la reputación fue afectada, si hacer una evaluación de que tanto trascendió el problema de que tanto fue condenada la empresa, por falta de previsión una cosas de estas o por un mal manejo administrativo lo que sea y a partir de ello iniciar un programa de reposicionamiento, muchas veces parece paradójico, pero en china, en chino, la palabra crisis quiere decir oportunidad, entonces hay que verlo de esa manera, cuantas veces no quiere una empresa o quisiera aparecer en las ocho columnas de un periódico, claro no en el sentido de una crisis pero si ya apareció hay que aprovecharlo, la empresa la gente está hablando de esa empresa, estamos posicionados, de mala manera sí, pero es nuestra oportunidad porque si a un reportero en tiempos de paz le hablas y le dices soy de la empresa Alfa S.A a mucho gusto, ni caso te hace, pero si Alfa S.A, tuvo un problema de financiero o derrame contaminante o algo así, apareció

en los periódico entonces al reportero le dices te hablo de Alfa S.A va inmediatamente, a ver que le quieren decir, entonces hay que aprovechar eso, hay aprovechar esa exposición para lanzar contra mensajes, no responder no decir, es que las autoridades se equivocaron y la legislación está equivocada y por eso es que caímos en esto, no, simplemente, aprovechar que nuestro nombre estuvo expuesto sacar todo aquello , tiene que a ver un activo de cosas buenas que hizo la empresa y difundirlas.

¿Cómo que aprovechamos nuestra reputación para limpiar nuestra imagen, o seas si es posible?

R:Por supuesto la gestión de la reputación es un esfuerzo permanente y si se ha logrado cierta reputación, cierta buena reputación quiere decir que estamos avanzando en una empresa justa, ser una empresa con buenas políticas de personal, con buenas políticas hacia nuestros clientes, he con buenas políticas medio ambientales, socialmente responsable, con compromiso con la sustentabilidad, todo eso abona a la reputación, si raspa la reputación un acontecimiento de esos todo aquello que abona vamos a aprovechar ese momento coyuntural en el que tuvimos exposición por una situación desafortunada y subirnos a ese tren que ya nos está poniendo en la opinión pública y aprovecharlo para lanzar nuestros buenos mensajes.

¿Cómo monitorear la reputación en el momento en el que todos están hablando mal de nosotros?

R:Es difícil yo creo que es casuístico, comparar la presencia que tenemos normalmente, con aquella que tenemos durante y después de la crisis, ahí si es digamos un parámetro hay un parámetro no tenemos exposición y ahora la tuvimos y de la mala obviamente tenemos que reposicionarnos, esa es una necesidad evidente numéricamente estamos menos seis, pero vamos habría que evaluar, este es un trabajo que hay que hacer, ya superamos la situación de crisis habría que hacer una, no me gusta decir encuesta, pero si un sondeo, con nuestras representativas de stakeholders para reconocer de viva voz, cuál es su opinión al respecto y su percepción, cuál es su percepción quedo de cómo nos manejamos de cómo estamos ahora y con base en eso el programe de reposicionamiento ahí identificamos que la gente cree que ya la empresa no se va a poder levantar y eso es totalmente falso pues eso es un punto en el que hay que insistir o sea si se ve afectada una de las áreas pero ni lejanamente va a afectar a toda la empresa yo tengo un caso, yo trabaje para la vía S.F una empresa de químicos para la industrias, químicos intermedios

por eso no se conoce por que es proveedora de las industrias pero la vía S.F para darse una idea fabrica más de cinco mil productos, más de cinco mil productos a nivel mundial, abastece mundialmente y aquí en México muchos de esos productos se fabrican en la mayoría de ellos en la planta de Santa Clara, en Santa Clara hubo un accidente, fatal murieron siete personas pero fue en la planta de dispersiones, exploto un reactor, fue de madrugada y los reactores, normalmente la industria química tiene poca fuerza laboral, hay industrias en las que es uso de mano de obra es intensivo, porque hay maquiladoras se hace con personas. en la industria química se hace todo solo, nada más le ponen los polvitos y ya, todo se hace, entonces en ese reactor habían dos personas para el abasto nacional de esa sustancia, habían dos personas trabajando, exploto el reactor, infortunadamente el accidente le puede ocurrir a cualquiera y bueno tuvo un impacto tal que murieron siete personas y afortunadamente fue de madrugada en el turno de la noche, pero bueno ya se imaginaron la difusión de la prensa era la S.F desapareció es más Santa Clara desapareció, no pasó nada, claro se rompieron vidrios kilómetros la redonda, un estallido de esa magnitud afecto, pero fuera del área de reproducción no pasó nada mas que lo de los vidrios, pero afectados en absoluto, si fue una explosión de gran magnitud, pero en relación con el abasto de la empresa para todos los clientes de diferentes industrias no fue nada, de curtiduría, de la textil, no pasó nada eran dispersiones poliméricas que se usan creo que para adhesivos, lo que tiene el diurex, esa sustancia pegajosa, pongan eso que fue lo que paso, pero y a la gente decía que ya había desaparecido Santa Clara, que había desaparecido, hay que dimensionar no, como en el temblor no, desapareció la ciudad de México, si estuvo de una magnitud considerable pero de ahí a que desapareciera nada que ver.

¿Qué acciones se deben de poner de manera inmediata ante una crisis?

R:Explicar acotar, acotar, explicar principalmente a los stakeholders y si esto trascendió a la opinión publica explicarle a la opinión pública, explicar sobre todo es muy importante el Word of mouth (boca a boca) especialmente que tienen tanto auge los medios sociales, las redes sociales, el twitter, todos aquellos medios digitales que permiten llegar a audiencias muy específicas, entonces llegar a la audiencia específica con el mensaje específico, a esto me refiero no mandar mensaje nacional de que no desapareció Vasco, no mandárselo a los empleados a los clientes, a los proveedores a la comunidad

de Santa Clara, de las calles alrededor y de toda la comunidad de Santa Clara, pero no en nacional, qué necesidad hay.

¿Qué acciones durante la crisis con clave para el área de relaciones públicas?

R:centralizar la información y mantener informados a las audiencias, mantener informadas a las audiencias no solo de lo que paso, si no es, un esfuerzo permanente, no le diga, es que ya le mande una carta a los clientes, hay que mandarles una carta de toda la evolución del problema, es muy importante responder a tres cuestionamientos, ¿Qué paso? ¿Qué estamos haciendo para resolver? Y ¿Qué vamos a hacer para que no vuelva a suceder? Eso en el plano de comunicación por que simultáneamente que es profundizar en aquello que está pasando, tomar las medidas para controlar la crisis, atender a los afectados pero eso ya no nos corresponde a nosotros, estamos hablando desde el punto de vista de comunicación, una cosa es manejo de la comunicación en crisis y otra es manejo de la crisis por ejemplo en Aero México teníamos un Gouten que era un grupo especializado de gente con enfoques multidisciplinarios que va a atender una situación de crisis, desde luego lo primero que se hace por ejemplo en la industria de la aviación es que sale un avión al sitio de la emergencia con gente de relaciones públicas por supuesto para atender a los medios y de más, pero también ese grupo que tiene desde gente desde psicólogos, tanatologos gente experta en primeros auxilios, y gente también que hasta consigue donde hacer una misa contactar a los deudos, todo el mal en crisis tiene muchas aristas y es casuístico, tiene que ser gente muy versátil que sepa manejar absolutamente todo, desde el que compra ropa por que uno se va con la ropa que trae, dice paso esto vámonos, entonces hay una persona en ese botín que tiene las medidas de todos los que fueron para comprarles ropa porque si esa crisis se prolonga seis o siete días y es indispensable que las personas estén ahí, pues tienen que tener como cambiarse, otro que vaya a conseguir un hotel en la zona en fin. Es muy distinto el manejo de la crisis, del manejo de la comunicación en crisis, entonces en resumidas cuentas el manejo de la comunicación simplemente es eso dar respuesta a esos cuestionamientos masivos.

¿En que es necesario realizar una inversión a corto plazo, en su experiencia?

R: pues en un programa de prevención y manejo de crisis, sobre todo con el enfoque que tienes hacia las empresas medianas te sorprenderías si te dijera que el 90% más del noventa y tantos por ciento pero no de las medianas, de

todas no tienen un programa de prevención y manejo, entonces es como los seguros, para que si nunca me va a pasar, no tenemos cultura de la prevención, las empresas tampoco lo tienen entonces en que deben invertirse, en hacer una auditoria de vulnerabilidades en crear un comité de crisis y hacer un manual de crisis esa es una inversión necesaria y después tan importante como hacer estas inversiones es actualizar, porque si no se actualiza un manual, o si no se actualiza el comité de crisis o si no se actualiza la capacitación de crisis, la dinámica de las organizaciones es tal, no me van a creer pero en seis meses el panorama cambia a veces en 180 grados, porque la empresa cambio, porque la gente salió y hay nuevos en el equipo y ni enterados están de que ha pertenecido al comité de crisis yo no sabía, o si tengo mi manual pero lo tengo bien guardadito, tengo mucho trabajo, entonces la cultura de prevención incluye desde eso tan importante como lo que estás haciendo tus metas de ventas o como tus metas financieras o lo que sea, es actualizar ese manual de crisis porque uno de los activos así como un activo es una planta que hay que darle mantenimiento y de mas, otros de los activos es la reputación y como se le da mantenimiento a la reputación, con un programa de prevención.

¿Cuál es el momento en que ya se da por terminada la crisis, cuando ya no sale la nota en los medios?

R: No, cuando se responden si es capaz de responder a todos sus cuestionamientos, -¿Cuándo ya dejaste satisfechos a los stakeholders? exacto, desde luego lo lógico es cuando se haya controlado, eso en términos de crisis, en términos de comunicación es cuando el stakeholder esté satisfecho con la información y este consiente de que la empresa fue responsable, de que no hay alguien que pueda ser inmune a una crisis, porque, porque siempre hay vulnerabilidades endógenas o exógenas, aun las endógenas teniendo un manual de crisis perfectamente actualizado y con una auditoria de vulnerabilidades pasa algo, entonces cuando ya se tiene todo bajo control, la situación está controlada y cuando los stakeholders están satisfechos con la información de la empresa se puede decir que la crisis está controlada. Ahora de eso a que las secuelas en la reputación estén resarcidas es casuístico, hay que ver que daños a ávido y cómo podemos controlarlo, control de daños como podemos controlar esos daños a la reputación y como resarcimos esa reputación y como reposicionamos a la empresa, te digo subiéndonos a esa situación de que estamos ante la opinión pública hay que aprovechar, hay que aprovechar que están pensando en nosotros para lanzar los mensajes positivos que siempre hay.

## **ANEXO 9: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA CON JUMBO**

### **(MUESTRA DE CASOS TIPO)**

Pues muchas gracias por ser parte de mi muestra de empresas, esta es una entrevista semiestructurada en cuestión de la crisis, el manejo de crisis y la crisis entendida como un momento decisivo de alto impacto que afecta a la empresa en cuestión de la imagen y la reputación y sobre todo que marca un cambio, un antes y un después.

¿Cuánto tiempo después de que saliera la nota en los medios dieron la cara a los mismos?

Estábamos en Centro América y estábamos normalmente en Colombia, bueno estábamos en Colombia, estábamos tratando de abrir mercado cuando nos avisaron que se estaba quemando la fábrica, en ese momento nos regresamos, primer avión que encontramos llegamos tardísimo pero a las 7 de la mañana ya estábamos tomando decisiones y la decisión fue muy clara, no había absolutamente nada pero afortunadamente teníamos algo de dinerito y con eso volvimos a empezar de cero.

¿Qué decisiones se tomaron en relación a los recursos humanos?

Pero la decisión era cuando avisamos a la prensa, cuando tuvimos una reunión de prensa, yo creo que como a los 15 días, HASTA LOS 15 DIAS, ósea salí pero ya formalmente, ósea fue a los 15 días.

¿Cuánto tiempo duro la crisis más o menos, de que estuvieran ustedes vigentemente en los medios?

Se hizo mucho ruido, pero cuando me solicitaron la prueba de prensa a los 15 días y hasta ahí ya estábamos bien, ósea la operación, medios ya estaba y por eso ósea me busco mucho a la prensa desde el día del incendio y no hable nada hasta los 15 días ya les dije estamos trabajando, no corrimos a nadie se entregó el primer juego y adelante ya les di los adelantos.

¿Si lo buscaban con mucha frecuencia?

Si claro, claro además yo estaba en un consejo de organismos empresariales donde recurrentemente deje de ir a las juntas, deje de asistir ahí por los mismos lo que se estaba busque.

¿Qué decisiones tomaron en relación a los recursos humanos, económicos, financieros?

De recursos humanos la primera decisión no correr a nadie, segunda los que se quedaron que no tenían algo que hacer inmediatamente ya les lleva a regresión, eso es con respecto a recursos humanos no se les dejó de pagar, siempre se pagó y con acciones concretas directas pues empezar a dividir el trabajo, tu vete a esto, tu vete a esto y cada quien se encargó de levantar la empresa en su ramo.

¿Usted cree que la crisis se pudo evitar?

Sí, claro

¿A que se debió la crisis?

A no tener un orden y sistema como el que estábamos haciendo, porque nos preparamos para ahorita tener.

¿Y el origen específico?

Un accidente, de plano, de lo más básico que te puedas imaginar pero por eso estamos ahorita y por eso ya nos subimos a una plataforma para tener bien asegurado seguridad, extinguidores actuales, la metodología de protección civil ya está.

¿Cómo manejaron la situación con los clientes públicos, porque pues una cosa era el gobierno, otra cosa los mismos empleados, otra cosa los accionistas, otra cosa la prensa, como manejaron esa situación con cada uno de ellos?

Los accionistas somos nosotros, lo del gobierno pues algunos estados se les mostro la situación en la que estábamos pasando y pedimos una prórroga y nos la aceptaron bien, pero de inmediato seguimos fabricando, trabajando y todo

¿Y con los empleados?

Con los empleados desde el primer día que nos presentamos se les dijo que iban a trabajar y a los ocho días ya estaban bien cobrando su sueldo, nunca dejamos de pagarles, jamás. Este hicimos varias cartas, aquí las tengo y se les dirigieron a clientes, proveedores, personal administrativo y familiares y amigos y a cada uno se les dio una carta muy específica a ellos.

¿Con los proveedores como le hicieron? Porque me comentaba Paty que unos si se pusieron como medios rejegos en cuestión de que bueno se quemaron ya no les quiero vender...

Esos son los cliente, perdón, es decir los clientes se pusieron regergos ósea a mí no me importa que te hayas quemado a mí me entregas porque es una mentira oye pero si salió en las noticias a mí no me importa. Y proveedores casi la mayoría entendió quien se puso loco. No bueno la verdad es que si hemos tenido muy buena relación con los proveedores, siempre hemos pagado, entonces somos un cliente potencial no iban a perder, sabiendo que estábamos dando la cara

¿Cuáles fueron las primeras acciones inmediatas que realizaron con los empleados con los proveedores, clientes, etc. y prensa, eso me parece que yo creo que es con Renato no, por lo que me dijo Paty él fue el que estuvo al frente al principio?

Es que las primeras 12 y 24 horas no había nada que hacer, nada más protección civil que quería ver permisos y quería ver mil cosas, ese detalle si te lo van a platicar ellos

¿Hasta qué punto ustedes creen que les afecto el hecho de que hayan pensado de que haya hubiera muertos?

Afectó nuestra imagen pero si hubiera habido muertos el escenario se hubiera cambiado, algunos de los dos hubiera tenido un problema legal fuerte y bueno hubiera ido hasta la cárcel, entonces afortunadamente no hubo muertos ni heridos.

¿Ustedes creen que cambio la precepción de todos sus clientes y sus públicos?

Si claro con un muerto a la empresa le hubiera costado 20 veces más levantarse.

¿Cómo conocieron el grado de afectación de la reputación en la crisis? Ósea tenían ustedes una buena reputación ante sus públicos y eso, pero viene el incendio y ¿cómo creen que les afecto en la reputación?

Fue muy poco tiempo, muy poco tiempo en lo que duramos en comprar maquinaria y todo en lo que volvimos a trabajar, la gente ya sabía cómo tenía que trabajar y realmente fue muy poco el tiempo en levantamos, yo creo que

tuvimos acaso unos 20 o 30 días de retraso y seguimos adelante y seguimos impulsando la oferta, si y más fuerte que nunca por que necesitábamos dinero casualmente

¿Y cómo manejaron las emociones ante los medios?

Pues después de que hablo Luis con todo el personal en una hora estábamos buscando rentas, bodegas para seguir trabajando, nunca dejamos de descansar, nunca dejamos de trabajar, jamás.

¿Llegó el momento en que dijeron ya terminó la crisis?

Yo creo que la crisis nunca se ha terminado, mira conforme a las razones que te habíamos puesto.

¿un mes?

Un mes y fue cuando al agente le dije así no podemos seguir trabajando si no vas y le dices que no tomamos acciones. Pues en Colombia ya habíamos dicho que íbamos a abrir otra bodega. Eso fue uno o dos meses antes. Para mi ese incendio ya se olvidó, nos hizo crecer más, nos hizo mejorar, nos hizo sentirnos mejor y mira como estamos, dijo la prueba es cómo, pues ya paso se olvidó, seguimos trabajando como si fuera el primer día de quemados.

#### ENTREVISTA CON RENATO, EL ADMINISTRADOR Y FUE QUIEN ESTUVO AL FRENTE DE LA EMPRESA AL MOMENTO DEL INCENDIO.

Muchas gracias por aceptar esta entrevista. Lo que me interesa es sobre el momento del incendio ¿cómo paso?, ¿cómo reaccionaste tú? ¿Porque hasta donde sé tú eras el que está al frente de la fábrica en ese momento? Entonces ¿cuánto tiempo después de que saliera la nota en los medios ustedes dieron la cara o en qué momento llegó la prensa allí?

Entrevistado: No pues yo me acuerdo la prensa llegó inmediatamente si ósea el incendio se dio luego se notó el humo si, iba yo al baño en ese momento cuando empecé a escuchar gritos y gritos y ¿dije que está pasando?, me asomo por la ventana en el baño y ya veo una quemazón en unos tambos dije a qué está pasando bajó, baje corriendo sí vi como estaba como estaba y me fui a apretar la alarma , la alarma de incendios de bomberos para dar avisó a todos y a los bomberos de allí esté veo ni pregunte ni ya como fue ni que pasa, llévate y había extinguidores, arena y todo eso estaba acarreando la

gente y llegó un momento en que ya no había nada , ya no había nada con que apagar el incendio.

¿Y qué te dijeron los de la prensa?

Y empecé a decir sálganse, sálganse todo mundo; en eso este me hablaron por teléfono de la alarma le dije oiga por favor mándame a los bomberos nos estamos incendiando nos quemamos adelante y me dice ok; y recibo otra llamada de Servimedica en ese momento y le digo sabes un favor mándanos a los bomberos que nos estamos incendiando, colgué.

¿Quién era Servimedica?

Entrevistado: Un proveedor que nos da servicios médicos, pues me llevó muy bien con la persona, le dije marca por favor nos estamos incendiando, colgué; y ya sálganse, sálganse todos, y de allí los coches saquen los coches de aquí, y con la alarma ya no había nadie, y en eso la computadora la apago y afuera y allí los vecinos ¿dicen que pasó? les digo nos estamos vámonos incendiando sálganse y de allí pues ya me quede allí enfrente de la fábrica y dije que bueno que ya. Creo todos están afuera y conforme iba aumentando iban saliendo, luego te digo el humo si, la gente dio avisó a la radio y luego me empezaron a llegar llamadas y llamadas al Nextel , y les digo si no hay nada necesito llamen a los bomberos que me manden a los bomberos por favor y luego hablan de las sucursales les digo si por favor necesito llamen y traigan a los bomberos, yo todavía tenía la leve esperanza y decía si siempre dicen que los bomberos llegan en 5 minutos; Pensé que esto va a ser rapidísimo y no va a pasar nada no, seguía aumentando el humo ya no había nada que hacer y de donde estamos en el fraccionamiento pues ya nos salimos hasta afuera totalmente del fraccionamiento , yo cuando vi el reloj dije no puede vamos 25 minutos y no vienen los bomberos que pasa, digo si los bomberos los tenemos aquí en recta Cholula de allí ya están afuera ya , ya estaban las patrullas, la policía y el transito moviendo el tráfico para que no parara de mover más o menos el incendio fue como a la 1:04 de la tarde y ya ellos llegaron como 1:50 y si en ese momento te asustas es nuestra fuente de trabajo,

Amelis: Si sobre todo; ¿tú que puesto tenías allí?

Estaría como administrador nuestra fuente de trabajo ya la perdimos y ahora que cuentas vamos a entregar la verdad si estaba muy asustando pensando en el del futuro, que sería del futuro y ya afuera le dije a los muchachos por favor cuéntame a tu personal, si cuéntame, me dicen ya los conté ya estamos

bien, ya estamos todos completos, ya cuando llegaron los bomberos nos metimos

¿Llegaron antes o después los bomberos que la prensa?

No primero los bomberos, la prensa nunca me entrevistó,

Amelis: No, me dijo Paty que sí,

Yo me acuerdo que no, la prensa agarro a fulano, nunca fue conmigo la prensa, entonces cuando llegaron los bomberos nos metimos para ver, ya cuando una vez se apagó el incendio unas personas entraron recuperar sus cosa personales y todo eso y bueno.

¿Con que frecuencia se acercaban los medios, porque dice el ingeniero que si era frecuentemente?

Ahí estuvieron un largo rato, pero nunca me entrevistaron a mí.

Amelis: no entonces yo creo que agarraron a cualquier trabajador, al que se le paró enfrente.

Entrevistado: si exactamente a cualquiera que agarraron enfrente y si no me agarró a mí, incluso cuando ya terminamos unos me decían que hacemos la gente no tiene dinero, les digo miren tengan dinero, présteme dinero para que la gente se vaya a sus casas, nos vemos mañana a las nueve de la mañana, mañana platicamos.

¿Y te quedaste tú solo allí?

No, no, mucha gente se quedó con nosotros unos si le dieron mucha histeria, si este alguno se fueron poco a poco a sus casas y unos se quedaron allí

¿Por qué crees que salió la nota de que había muertos?

Bueno siempre es los que venden ¿no? Yo bueno en ese momento, no estoy escuchando las noticias, pero yo después escuche en el radio allí bueno era mucha la amistad con Carlos Martí, porque al otro día me pare temprano y lo quise ver en las noticias de con tv3 y luego con López Díaz que es cinco y media y luego con Carlo Martí pero en ningún, bueno eso tres son los que escucho nada, en ninguno escucho que digan muertos, incluso al otro día me hablaron temprano si , y me dijeron oyes dice López Díaz que se está volviendo a quemar, y le digo como crees , lo bueno es que ya casi había

terminado todo , si salí rápido por allá y ya llegue allí y ya estaba una persona y como que se empezaba a prender pero ya era el humo y ya fueron los bomberos a echar agua.

Y ¿como manejaste las emociones con los empleados y con los accionistas no que finalmente yo creo tú fuiste quien les dijiste?

Me habló luego el ingeniero me dice oye que pasó y le digo este se incendió esto y dice que fue y le digo yo veo varios tambos allí no sé fue algo del ambiente sí y las medidas de seguridad que teníamos en ese momento y dije híjole y pues entonces se quemó, no se puedo controlar los quisimos hacer con lo que teníamos pero pues no se pudo y dice todo se perdió; si todo se perdió, este no hay ningún muerto, ningún lesionado todo mundo. Ya después bueno eso mismo me dijeron, ya me contaron la historia de una persona que agarró se subió a cerrar el gas de la cocina y de otra personas que se estaban quedando atrapadas no se llevaban aunque eran de la misma área se pelean muchísimo.

¿Cómo crees que se definieron los cambios, a partir de ahí?

Entrevistado: Pues mira, una de las cosas que me dio coraje fueron no haber aceptado o no haber exigido más al ingeniero cuestiones de seguridad, estábamos llevando unas cosas con un asesor y ya venía el tema de seguridad y ya había el tema de manejo de materiales peligrosos, flamables, fíjate que hace falta más extinguidores de diferentes tipos de acuerdo a la capacidad que necesites y bueno hay presentó mi propuesta y resultó que bueno me decían ok ya después , ya después y entonces dije híjole tal vez debí ponerme más exigente en esa parte , a la mejor me lo hubiera aprobado y otra cosa hubiera sido , porque a la mejor hubiéramos pedido el material necesario para hacer eso.

¿Qué tipo de emociones experimentaron?

Es algo que aunque te lo cuente vivirlo es muy diferente este ver lo que está pasando, ¿por qué paso? que tengo que hacer en ese momento y no poder hacer nada y piensas mi trabajo, mi familia en que momento me va a afectar esto a mí, a mi vida y de alguna persona que quede allí atrapada, la verdad son muchísimas emociones rabia, frustración , coraje, y la incertidumbre de pensar los socios ¿seguirán con esto? o decir saben ya mejor aquí muere; y de eso lo que aprendimos digo bueno te lo viste cuando nos cambiamos a la otra nave nos pusimos mucho muy estrictos, ese fue el cambio y tomamos medidas de

seguridad como hoy es esto el otro, no puedes fumar y luego nos topamos con gente nueva donde cae chispas y están fumando cerca de allí y se les comenta ¿qué te pasa que no piensas? Y contestan si eso sólo una chispita, si con una chispita así de leve, así de sencilla fue lo que pasó

¿Cómo involucrar al personal para hacer frente a la crisis de la mejor manera?

Entrevistado: Éste con las palabras que dieron los dueños

¿Qué dijeron?

Ellos estaban en Colombia, llegan y la verdad no me esperaba llegaron tan rápido y al otro día juntan a todo el personal y bueno en sus propias palabras que vamos a salir adelante , sí que de esto se aprende y vamos a echarle todas las ganas posibles y está el compromiso de ellos de seguir con el negocio y de tener un compromiso con las personas, únicamente en lo que nos restablecemos y todo estamos en contacto, tenemos los teléfonos y esto lo vamos a tomar a cuenta de vacaciones ayúdenos los que si los que no los necesitamos para ahorita mismo ir buscando un lugar, creo él ya había conseguido un lugar ya nada más sería irlo a ver y seguir trabajando porque teníamos muchos pedidos.

Amelis: ¿Cómo manejaron esa situación con los clientes, con los proveedores, por qué me comenta Paty que como que algunos proveedores nos les querían surtir, porque dicen este no me va a pagar, el incendio o igual los clientes también se pusieron rejejos no a mí no me importa no?

Desde mi punto de vista si se enojaron pero de cierta forma comprendieron, si el cliente y los proveedores comprendo y pues digo ven la trayectoria de la empresa, tenemos 36 años habíamos pasado también por otras crisis y habíamos salido adelante y digo yo siento que muchos proveedores dijeron sabes que te apoyo, va, y otros dijeron bueno me ibas a pagar entiendo, tomate otros quince días pero sí.

¿Y con los clientes, se les pusieron al brinco como decimos?

Es que sabes que no me acuerdo exactamente la fecha pero más o menos el ingeniero dijo vamos a ver el lugar tal y más o menos como en ocho días o una semana estábamos trabajando ya en la otra planta, así poco a poco ahora estos ahora los otros y comprando plantas agarrando lo poco que se había salvado y ya estábamos trabajando.

¿Qué aprendieron de la crisis?

Híjole que aprendimos ¿de esa crisis en especial? Primero como que aprendimos a que no debemos de escatimar en gastos en seguridad , es que es difícil una empresa pequeña o pyme y luego pasa a pequeña luego pasa a mediana, así siempre le dicen no gastes en esto no gastes en lo otro , piensa uno que es un ahorro , pero a la mera hora no son ahorros

¿Son inversiones no?

Si y es por la seguridad este teníamos seguro sí , pero yo no sé si al final el seguro me hubiera cubierto todo no, porque digo estábamos a un costado de una maderería, atrás teníamos un fraccionamiento y de este otro lado había otra fraccionamiento, cuando llegamos estábamos solitos ya hace años y ya después fueron haciendo los fraccionamientos, y seguro si algo hubiera pasado no nos hubiera alcanzado, esté y la otra de cambiar la estructura de la administración ya no depende de una sola administración sino como ahorita las secciones que hay dirección de finanza, dirección de manufactura, dirección de ventas, dividir más las responsabilidades de lo que es de parte de nuestra empresa.

¿Cómo afectó el incendio la reputación de Jumbo?

Siempre algo cuando se incendia , siempre decimos algo estaba mal , algo estaba mal que por eso se incendiaron, casi siempre decimos eso un corto o lo que sea porque allí es donde desafortunadamente salen tus debilidades y sabes dices no tuvieron la capacidad de controlar , sofocar o algo malo estuvo , si este creo que de esa forma es que piensa la gente eso , puedes decir que algo estaban haciendo mal, pero lógicamente esto le puede de verdad pasar a cualquiera empresa, es decir todo mundo estamos expuestos a eso hasta en nuestras casas , estamos expuestos a eso, pero yo creo lo mejor fue cuando salió el logotipo, sí el nuevo logotipo fue así como un barrido y pum se quemó todo, y hasta muchos nos dijeron así como que les pasó pero saben que muchachos aprovechen eso como que ni mandado a hacer que hasta quemaron todo lo malo que traían todo , sale el nuevo logotipo con nueva misión y todo , nueva página de internet , creo que a la mejor cierto debe haber más positiva la gente y la otra fue tanto así que antes la pintura en polvo era digamos manual , pintábamos y agarrábamos el producto con las manos y las llevamos adentro del horno , y le dábamos un retoque de pintura y ahora no

tanto así que se compró la cadena, y si ya no era tocar el producto para nada, lo pintaba uno y solita iba la cadena andando, si yo creo que en ese aspecto la gente lo vio mejor , y la gente también vio con mucho agrado que ya no recae en uno la responsabilidad por uno no puede hacerla de todo, entonces este entro un director de ventas y pues perfecto ya van dos personas y así creo perfecto tanto los clientes , digo porque luego se vio, porque a pesar del incendio y todo nuestra ventas nos mantuvimos y todo.