Facultad de Ciencias de la Comunicación

ANÁLISIS DE MANEJO DE CRISIS: CREDIBILIDAD, CONFIANZA Y REPUTACIÓN EN GOBIERNOS LOCALES

Tesis para el título de
Licenciada en Comunicación

Presenta
Diana Andrea Velázquez Rosas

Directora de Tesis
Doctora Angélica Mendieta Ramírez

H. Puebla de Z. A 03 de Mayo de 2023

Dedico esta tesis a mis padres, quienes en ningún momento me han dado la espalda y con quienes estaré agradecida toda la vida.

También se la dedico a mi ángel que me cuida de lo bueno y lo malo.

-Diana Andrea, mayo 2023.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DE CRISIS 5

1.1 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 5
1.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN AMÉRICA LATINA 8
1.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO 14
1.4 HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS 16

CAPÍTULO II PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A LA SOCIEDAD 19

2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 19
2.2 COMUNICACIÓN ASERTIVA 28
2.3 TEORÍAS FUNCIONALISTAS DE LA COMUNICACIÓN 30
2.4 TEORÍA DE LA AGUJA HIPODÉRMICA 31
2.5 TEORÍA DE LA AGENDA SETTING 32

CAPITULO III ANÁLISIS DE MANEJO DE CRISIS: CREDIBILIDAD, CONFIANZA Y REPUTACIÓN EN GOBIERNOS LOCALES 35

3.1 CRISIS DE REPUTACIÓN 35
3.2 LA COMUNICACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS 39
3.3 CONFIANZA VS COMUNICACIÓN 40
3.4 CREDIBILIDAD Y RETOS GUBERNAMENTALES 41
3.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN GOBIERNOS LOCALES 43
3.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 45
3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS 49

CONCLUSIONES 63

BIBLIOGRAFÍA 66

INTRODUCCIÓN

Se sabe que los gobiernos municipales carecen de responsabilidad social por parte de las autoridades elegidas o en su caso designadas para encargarse de *el pueblo.* Varios municipios han venido arrastrando problemáticas sociales, algunos de ellos se derivan de la falta de comunicación o la organización de esta. Pero lamentablemente las personas que han sido comisionadas para enfrentar y ponerle un alto a cada problema, solo llegan alimentan sus intereses políticos y personales, termina su tiempo y dejan el puesto a otra persona que seguirá esa misma línea. **Se nota la falta de gobernabilidad, responsabilidad y comunicación efectiva en los funcionarios públicos y con ello la pérdida de credibilidad y estragos en su imagen pública**. Lo anterior desencadena que la misma ciudadanía genere controversias en las redes sociales y hasta en medios masivos de comunicación, así se dan a conocer las crisis internas y se dan a notar desde as faltas de respeto a la ciudadanía hasta actividades ilícitas que involucran a algunos empleados. **La pregunta rectora de esta investigación** fue ¿qué factores influyen en el deterioro de la reputación comunicacional de un gobierno local? La hipótesis fue: los factores principales que influyen en el deterioro de la reputación comunicacional de una entidad pública son: la falta de experiencia en cuanto a gobernabilidad, manejo equívoco de la información que el personal de la entidad pública transmite a la ciudadanía y la difusión vía redes sociales de la vida personal, familiar y social del capital humano adscrito a un gobierno local. Es bien sabido que la sociedad es el eje rector y la encargada de regir las funciones de las entidades públicas, personajes y partidos políticos, y que además en la actualidad se cuenta con ciudadanos más demandantes e informados por el auge que está teniendo el internet y plataformas como *Facebook, Twitter, Instagram, TikTok* entre otras, y con ello va de la mano que para la Administración Pública sea un reto mantener en cierta posición su imagen, credibilidad, ética y confianza. Es por ello que el presente análisis del manejo de crisis en cuanto a confianza, credibilidad y reputación de gobiernos municipales, **es pertinente** debido a que en el proceso, desarrollo y

fortalecimiento de las metas se debe gestionar y organizar la comunicación entre servidor público y ciudadano, así como también entre el equipo de trabajo de la entidad pública, lo anterior con el fin de llegar a un equilibrio entre lo que se dice y lo que se percibe por personas internas y externas, por lo que actualmente no se debe dejar a un lado la comunicación efectiva y asertiva, ya que es clave fundamental para oportunidades políticas a futuro. Este análisis fue dirigido a investigadores, especialistas en el tema y toda aquella persona que esté interesada en el funcionamiento de las instituciones o entidades del sector público, y en este caso una Administración Municipal. **El objetivo eje de este trabajo** fue analizar el manejo de crisis en cuanto a credibilidad, confianza y reputación en los gobiernos locales con la finalidad de encontrar errores y aciertos comunicativos que un gobierno local pueda tener. La Metodología de investigación que será utilizada es la cuantitativa descriptiva y pretende responder a la siguiente interrogante: ¿qué factores influyen en el deterioro de la reputación comunicacional de un gobierno local? se realizarán encuestas dirigidas a personas de 18 a 60 años de edad y que sean votantes activos. La finalidad de la encuesta es analizar cuáles han sido los errores y aciertos en cuanto a comunicación y confianza de gobiernos locales para así poder generar las posibles acciones para que la administración local encuentre el equilibrio comunicativo entre gobierno y ciudadanía. La presente tesis está dividida en tres capítulos, el capítulo I se refiere a los antecedentes de la comunicación organizacional y de crisis, es decir la evolución en general de este tipo de comunicación, cómo se ha ido desarrollando en América Latina, poesteriormente en México y de igual manera como la comunicación de crisis ha ido destapándose a lo largo de la historia organizacional. El capítulo II será el apartado donde las perspectivas teóricas de la comunicación están ligadas y al mismo tiempo son aplicadas a la sociedad, en cuanto a comportamiento. Y por último en el capítulo III se dará pie a saber un poco mas a fondo de retos, confianza, credibilidad de los gobiernos locales y el análisis crítico de las respuestas de la encuesta que se aplicará a hombres y mujeres de 18 a 60 años que sean votantes activos.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DE CRISIS

«El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo»
James C. Humes, escritor.

Las organizaciones han sido y siguen siendo un sistema abierto vital para el flujo de información, a base de tres pilares que son realmente escenciales para su correcto funcionamiento, estos son los medios, las relaciones y los procesos, dentro de esto se debe tener en cuenta que la organización no debe perder de vista al cliente, las personas del área de comunicación son los defensores de la imagen que se proyecta al exterior y que los flujos de información deben ser los que vitalicen la organización y mantengan a flote la gestión.

1.1 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Desde tiempos remotos han existido organizaciones de todo tipo, empezando por la familia, de ahí seguiríamos con las instituciones religiosas, políticas, culturales, de educación, recreativas y más, en todas ellas los seres humanos interactúan y se expresan de manera verbal o no verbal. En las organizaciones es donde el sentido de pertenencia juega un papel importante, siempre y cuando esté regido por normas y roles definidos para que se tenga un control interno y externo.

Aguilera en el año 2007 dice que aproximadamente la comunicación organizacional surge en los años 60 con estudios de comunicación interna, y de ahí ha venido sufriendo cambios que van de acuerdo a los modelos o metas de cada empresa, insitución u organización. Pero para este momento las organizaciones ya estarían centradas únicamente en vender su producto o servicio y cuentan con una estructura piramidal, es decir, jerarquías.Para finales de los años 70 ingresan a occidente los modelos de calidad y va teniendo un gran impacto; para esta época, la Teoría Z de Ouchi en la que hacía propuestas de participación y mejoramiento continuo, la comunicación va teniendo un impulso más integrador y va a dándose a conocer el Desarrollo Organizacional, con todo eso se empezaron a conocer los trabajos de autores como Homs Quiroga y Fernández Collado.

Por otra parte, Aguilera (2007) comenta que en el año de 1984 se declara el inicio de la era de la información y por lo tanto empieza a haber cambios en los conceptos de la comunicación, los autores de esta tendencia son Goldhaber, Regouvy, Drucker, Van Riel y Costa, ellos visualizan una comunicación más inegral y estratégica que se centra en objetivos y apoya la productividad y competitividad de la organización. La comunicación organizacional contemporánea ha tenido influencia de escuelas administrativas como por ejemplo la administración por objetivos que proviene de Norteamérica.

Por su puesto que existen diferencias y son totalmente notables entre Comunicación Clásica y la Contemporánea. En la clásica podemos encontrar a los lingüistas, quienes transmitían información y en la Contemporánea existe una escuela de sistemas. La comunicación antes de la década de los 80 era utilizada para transmitir la cultura de una organización, después se le ve como recurso estratégico y elemento de gestión horizontal. En lo clásico se veía a la comunicación organizacional como un recurso mediático y en la contemporaneidad sirve como estrategia para llevar a cabo ciertos procesos.

Aguilera dice que lo primero que se debe tomar en cuenta en una organización, institución o empresa para poder entrar a la era de la información es tener un departamento de comunicación que no carezca de solidéz, este departamento de comunicación será el encargado de hacer que se pueda interactuar con el público meta. Ahora bien, existe una serie de recomendaciones para este departamento encargado de la Comunicación dentro de una organziación, estas son:

- Obtener información el público meta para conocerlo y realizar productos u ofrecer servicios de acuerdo a sus necesidades y deseos.
- Hacer que toda la información circule en la organización de manera entendible para evitar malos entendidos y así como saber controlar los flujos de información que surjan en la empresa para que no influyan de manera negativa en los productos o servicios ofrecidos.

El área de comunicación además de impulsar el cambio que se requiere en las personas para que sean más hábiles en el tratamiento de la información, también

deben poner atención en cambiar las estructuras organizacionales adoptando nuevos conceptos.

Fernández Collado (2006), menciona que toda organización está compuesta por dos o más personas que a ciencia cierta saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación, obtienen materiales, energía e información del ambiente, se integran, coordinan y transforman sus actividades para modificar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

El medio empresarial, los sectores públicos, las instituciones y organizaciones cada día están más expuestas a que su reputación vaya decayendo, a los cambios constantes en la manera que hacen llegar sus mensajes y por su puesto que con eso están obligados a formar un equipo de especialistas que se dedique a garantizar el cumplimiento de objetivos bajo el mando de la comunicación efectiva y asertiva. Es muy importante saber marcar la diferencia con una ientidad fuerte y coherente. Siempre se debe estar informado de las ultimas tendencias en comunicación y sobre el consumidor, para que así se creen estrategias de comunicación integral que ayuden a mejorar la manera en la que se conduce la empresa u organzación (Tobar, 2013).

Hoy en día se sigue demostrando que la comunicación en una organización es fundamental para que la empresa sea sólida en cuanto a trabajo en equipo, debe ser eficiente la interacción entre sus miembros, ya que de eso dependen las metas y objetivos de toda organización. Los empleados deben desenvolver sus habilidades en ambientes dignos y con un flujo de comunicación en el que no haya intermediarios que puedan trasquiversar la información.

1.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN AMÉRICA LATINA

Según Rodríguez (2002) la Comunicación Organizacional se inició en el año de 1937 con la publicación de un artículo escrito por Charles Redding, titulado Speech and Human Ralations, y un año después Charles comenzó a enforcarse en la Comunicación Intraorganizacional, dicha actividad para él significaba que las personas dentro de una organización están unidas para lograr un objetivo en común. Inicialmente, los comunicadores organizacionales no tomaron en serio la importancia y el papel que jugaban y por ello se limitaron a formular nuevas acciones que necesita la dirección y así alcanzar metas a corto plazo.

Rebell y Arévalo en 2018 comentaron que el nuevo concepto apareció en 1990, denominado DirCom del autor Joan Costa que llegó a expandirse por Europa. Desde entonces, la comunicación organizacional se ha convertido en un término que ayuda a alcanzar las metas organizacionales, promueve la productividad y la colaboración hacia las metas de la organización. En 1990, el concepto DirCom de Joan Costa ya se había expandido por toda Europa y con ello la Comunicación Organizacional evolucionó hacia expresiones que entendían el logro de las metas organzacionales, en las que se privilegia la productividad y la cooperación en torno a las metas de la organización, institución o empresa.

Para esa época la Comunicación Organizacional se había convertido en un término entendido como una contribución al logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, los autores Arévalo y Guillén escribieron en 2017 que, Carlos Fernández Collado fue quien coordinó la primera edición de La Comunicación en las organizaciones en el año 2002 y Annie Bartolis publica posteriormente Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada.

En 1991 el autor Horacio Andrade publica el texto A la Definición de la Comunicación Organizacional, en ese texto Andrade plantea que la Comunicación Organizacional es un campo que consta de tres aspectos, los cuales son:

- Fenómeno Natural: se forman grupos o se habita un espacio en común que sucede por tendencia humana.
- Campo científico: su objeto de investigación es el flujo, dirección y finalidad de los mensajes generados en una organización y su entorno.
- Actividades encaminadas a profesionalizar la planificación de mensajes en los grupos de trabajo.

Hubo un hecho que marcó la relevancia creciente de la comunicación en las organizaciones, este fue la aparición de un artículo llamado “La Comunicación positiva y el Entorno organizacional” en una revista llamada “Razón y Palabra” en septiembre del año 1996. Para 1998 María Antonieta Rebeil Corella y Celia Ruíz Sandoval coordinaron “El Poder de la Comunicación en las Organizaciones” y en 1999 Joan Costa publica los “Trabajos de Imagen Corporativa en el siglo XXI”, así como también “Comunicación es Acción”, dichas obras continúan teniendo relevancia en el mundo de la Comunicación organizacional.

Ahora bien, la Real Academia de la Lengua Española en 1992 define a la Comunicología como la ciencia interdisciplinaria que estudia la comunicación en diferentes medios, técnicas y sistemas.

Por otra parte, las relaciones públicas clasificaron a los públicos externos e internos como Stakeholders. Dicha palabra se refiere a un grupo o incluso un individuo que puede generar efectos o verse afectado por una organización, institución o empresa.

En 1997 Van Riel, autor de origen holandés, categorizó a la comunicación a partir de tres elementos básicos de la función del comunicólogo:

- Persona que planifica y gestiona las relaciones entre la organización y los públicos internos y externos.
- Herramienta necesaria e indispensable para que cada miembro de la organización se convenza de que los objetivos son importantes y deseables.

- El comunicólogo debe saber utilizar la comunicación para transmitir cooperación y no solo autoridad en cualquier nivel jerárquico de la organización.

Van Riel también define la comunicación organizacional en 1997 e incluye las relaciones públicas, las relaciones con la administración pública, los inversores, el mercado laboral, la promoción empresarial, la comunicación ambiental y la comunicación interna. El mismo autor también define la comunicación de marketing y dice que este tipo de comunicación incluye la publicidad, la promoción de ventas, el marketing directo, el patrocinio, la venta personal y todo lo relacionado con los objetivos comerciales.

La comunicación corporativa ya venía proponiendo el uso integral de comunicación interna y externa para crear cierta relación con los stakeholders y así generar mensajes con más credibilidad y congruencia.

En 2002, el autor Michael Ritter creó el círculo de Dircoms y dos años más tarde el concepto de DirCom. En el campo de la Comunicación Organizacional, se formaron denominaciones según el campo de actividad, por ejemplo:

- Comunicación Organizacional
- Comunicación Interna
- Comunicación Institucional

Estas tres áreas internas se centraron mas que nada en la comunicación externa y las relaciones públicas, centrándose en conceptos externos y transversales como la Comunicación Organizacional desde tres perspectivas:

- Comunicación corporativa
- Comunicación interna
- Comunicación mercadológica.

Krohling-Kunsch habla de tres dimensiones de la comunicación:

- Dimensión Humana: perfecciona la comunicación interpersonal y busca el respeto y la comprensión interpersonal tanto interna como externamente.
- Dimensión Estratégica: la comunicación es totalmente necesaria para aumentar el valor de las organizaciones, ya que a través de ella la organización se coloca en el mercado.
- Dimensión Instrumental: se centra en los instrumentos y los medios utilizados para así transmitir la información.

Imagen 1: recuperado de FreePik.es/autor/rawpixel-com

Omar Eduardo Contreras Delgado, elabora una tabla en la que resume algunas de las características y elementos a partir de los cuales se pensó la Comunicación Interna de las organziaciones, instituciones o empresas:

Tabla 1: Comunicación en las organizaciones

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES			
Elementos (Andrade, 1991)	Fenómeno natural	Disciplina de estudio	Conjunto de técnicas y actividades
Dimensiones Kusch (2012; 2014) y Félix (2014)	Humana	Estratégica	Instrumental
	Cultural		
Tipos (Ferrer, 1992; León, 2002; 2006)	Interna o intrainstitucional	Comunicación externa o interinstitucional	Comunicación comercial
Componentes (Comunicación corporativa) (Van Riel, 1997; 2003)	Comunicación de dirección	Comunicación organizativa	Comunicación de marketing
Como actividad (Saladrigas, 2005)	Comunicación interna	Comunicación externa y relaciones públicas	Comunicación integrada, global, corporativa e institucional
Dimensiones (Rebeil & Arévalo, 2017; 2018)	Comunicación interna (gestión)	Comunicación institucional/corporativa (imagen)	Comunicación mercadológica (ventas)

Fuente: Contreras, Omar; 2020.

En los años 90 en las grandes empresas de México se empieza a sugerir que se creara el área de comunicación organizacional, ésta se encargaría o absorbería Recursos Humanos para gestionar la comunicación interna, externa y la publicidad. El autor Omar Contreras (2020) comenta que desde 1998 la sociedad ha comenzado a entender que la Comunicación también puede estar dirigida o encaminada a las instituciones educativas, cooperativas, organizaciones y agencias gubernamentales, además de las originalmente pensadas como privadas o con fines de lucro.

En 1999, Costa planteó la idea de Comunicación Estratégica, porque el concepto de Comunicación Integrada solamente coordina la identidad, imagen, la cultura, la comunicación interna y las relaciones institucionales, mientras que el desarrollo de estudios y la organización de foros académicos eran lo suficientemente buenos para formar una trama compleja con la identificación del área con la parte estratégica, global, fija e integrada.

A principios del siglo XX nació el término “estratégico”, pero no tenía ningún significado ligado a la Comunicación, solamente iba ligado al ámbito militar. Hopkins escribió el primer texto que vinculaba estrategia y comunicación, y lo publicó en el año 1923 con el título The Scientific Public. Para el 2003 el término “estratégico” aparece en la Nueva Teoría Estratégica (NTE), propuesta de Rafael Alberto Pérez que dio lugar a la investigación sobre las estrategias de Comunicación Coorporativa. La NTE ofrece la comunicación como un campo de estudio multidisciplinario.

Por otra parte, la célebre escritora Sandra Massoni define a la Comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido, además de estratégico, porque en la Comunicación tiene lugar el cambio social conversacional.

Omar Contreras en 2020 habla de cuatro matrices teóricas o corrientes filosóficas utilizadas para estudiar los procesos de Comunicación en las organizaciones:

- Posición Funcionalista: examina el funcionamiento de la Comunicación dentro de una organización y se considera una variable que afecta la productividad de las organizaciones.
- Posición Interpretativa: enfatiza la construcción simbólica, es decir, afirma que las personas construyen sus ideas en el medio físico, cultural y social.
- Posición Teórico-Crítica: examina la forma en que las prácticas de Comunicación Organizacional pueden ser distorsionadas para servir a los intereses de alguien.

- Posición Poscrítica: reconoce el requerimento funcional de la Comunicación en organizaciones que buscan resultados prácticos.

1.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

En México la Comunicación Organizacional se ha visto en debate debido a que no han encontrado la forma en la que pueda ser operativa y a la vez desarrolle estrategias. Nuestro país vecino del norte dígase Estados Unidos de América, ya venía implementando el área de comunicación en sus empresas, y estas son las que trajeron esa idea o ideas a México en el año de 1930. En 2020, Omar Contreras describe que en México inicialmente se asoció la Comunicación Organizacional a lo que ahora se entiende como Comunicación Interna, se consideró el desarrollo de las organizaciones sindicales y gremiales. En 1973, la Asociación de Mexicana de Comunicaciones Internas A.C.(AMCI) se funda, más tarde pasa a ser Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional A.C. (AMCO), en esa Asociación se incluye el estudio de la Comunicación Interna e Integral. En 1976 se creó en México el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Ciencias de la Comunicación (CONEICC) que funciona para vincular Instituciones con programas de Comunicación, y en 1979 se creó la Asociación Mexicana de Investigadores en Comunicación (AMIC).

Contreras (2020) nos hace saber que, para los años 80 se profundiza más en la comunicación de las organizaciones, debido a que existía preocupación de entenderlas como sistemas y eso crea un momento clave para el estudio de las organizaciones; porque se empieza a ver a la Comunicación como un proceso. Casi en la década de los 90, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Autónoma de Aguascalientes y empresas mexicanas como IBM y XEROX dieron reconocimeinto a la Comunicación y ahora la veían como un área importante, y así fue como fueron surgiendo títulos académicos como “El Clima de Trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y concecuencias” de Luc Brunet, publicado en México en el año de 1987; por otra parte, “Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial” de Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, que fue publicado en 1988. En 1960 se

fundó en México la Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas, lo que generó un debate sobre la estructura del área comunicacional, y en 1992 Ferrer identificó tres tipos de Comunicación en las Organizaciones:

- Institucional: clasifica las trayectorias de los mensajes en verticales, descendentes, ascendentes y horizontales según los niveles jerárquicos de los actores.
- Interinstitucional: es la comunicación entre organismos públicos o privados.
- Comercial: informa a los usuarios o potenciales clientes sobre las características de la organización, sus productos o servicios que ofrece.

Omar Eduardo Contreras Delgado realizó una tabla con los conceptos principales para abordar la Comunicación dentro de las organizaciones:

Tabla 2: Propuestas para abordar la Comunicación en las Organizaciones

PROPUESTAS PARA ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES			
Ingeniería en comunicación social	Comunicología Comuniconomía Comunicometodología	Comunicación social, sistémica y constructivista	*Fluxus* comunicacional
Comunicación productiva	Corazón ideológico	Sistema normativo: congruente, coherente y consistente	Comunicación: íntegra, integral e integrada
Nueva Teoría Estratégica (NTE)	Comunicación como campo multidisciplinar. Comunicación estratégica.	Organización como sistema de innovación y significación	El comunicador coordina todos los recursos comunicacionales
Teoría general sobre comunicación estratégica	Comunicación como fenómeno complejo, situacional y fluido. Comunicación estratégica	Comunicación estratégica como cambio conversacional	El comunicador respeta la diversidad
Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI)	Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (CCO). Comunicación estratégica	Comunicación Integral para las Organizaciones (CIO)	Responsabilidad Social Organizacional (RSO)

Fuente: Contreras, Eduardo; 2020

Según Abraham Nosnik (1988), la Comunicación Productiva es el conjunto de esfuerzos involucrados en el proceso de generación o transmisión y uso de la información por parte de grupos de personas para lograr una serie de metas u

objetivos para crear riqueza y beneficios. De esta manera, la Comunicación productiva se entiende como la transformación y mejora de cualquier sistema, a partir de la retroalimentación del público en beneficio de todas las partes que forman el sistema como por ejemplo el emisor y receptor.

Nosnik en 1996 nos habla de las tres *íes* de la comunicación dentro de las organizaciones:

- Comunicación íntegra: debe ser completa y veraz
- Comunicación integral: permite que una comunicación íntegra incluya a todos las audiencias de la organización.
- Comunicación integrada: se refiere a las condiciones de infraestructurales y el clima organizacional y administrativo para que los destinatarios participen en la implementación del corazón ideológico.

1.4 HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

La gestión de la comunicación en una empresa o institución comprende asuntos dentro de los que no se debe dejar de lado a la comunicación de crisis. Cuando la comunicación está presente en todo tipo de organización, se debe trabajar de manera coordinada, porque cuando la comunicación está en crisis es necesario actuar eficazmente, por lo que la integración del área de comunicación puede favorecer la gestión de crisis.

Jiménez (2013) nos habla de crisis y dice que cualquier suceso que derive en crisis es capaz de comprometer y poner en peligro la imagen y la reputación de la organización donde acontece. Cada día es más tomado en cuenta en la gestión empresarial. Entre imagen y reputación se pueden establecer una serie de diferencias, que giran en torno a tres rasgos fundamentales, en primer lugar se debe saber que el origen de la imagen es diferente al de la reputación; la imagen expresa personalidad y la reputación se origina en lo que sucede en la realidad de la empresa u organización, en segundo lugar, la diferencia radica en la estructura, y por último la imagen corporativa es más difícil de analizar y evaluar, debido a que ese análisis se basa en percepciones del público o públicos y la reputación se verifica a través de variables definidas y así se pueden cuantificar a través de índices corporativos.

Según the Apartment, Strategic Communication, los daños graves a la reputación o cualquier problema que afecte las operaciones de la empresa también pueden ser considerados una crisis interna, a continuación, se enlistan algunos ejemplos:

- Huelgas de empleados
- Producción defectuosa
- Escándalos que involucran a algún miembro de la mesa directiva
- Escándalos medio ambientales
- Crisis de reputación en las redes sociales
- Desastres naturales que afecten a la organización.

La reputación de una empresa, organización o institución pública o privada construida durante décadas de arduo trabajo y perseverancia puede destruirse por completo en cuestión de minutos. Según O'Rourke (1997), todas las crisis son diferentes, pero al mismo tiempo tienen mucho en común y algunas surgen de manera inesperada como:

- Falta de información: en la mayoría de los casos la empresa no cuenta con toda la información, y por ello se ve obligada a dar explicaciones sin estar completamente seguros de lo que esté pasando.
- Rapidez en la sucesión de los acontecimientos.
- Falta de preparación para enfrentar al público.

Por otro lado, The Apartment, Strategic Communication menciona que, las crisis mediáticas vienen acompañadas de una falta de información, rapidez en la toma de decisiones y dificultad en la gestión. Por otra parte, surgen de una repercusión directa en la reputación debido a cambios en las percepciones sobre la empresa por parte de los grupos de interés. Las crisis mediáticas generalmente suelen venir acompañadas de una pérdida de reputación de la empresa afectada.

No hay magia alguna para manejar las crisis de Comunicación, pero una cosa que nunca se debe hacer cuando su reputación está en juego es esperar y no ejecutar ningún plan. El objetivo final de una buena respuesta de comunicación

es conseguir que el público hable de tu empresa, no tú de ella. Por lo tanto, el testimonio es esencial. No es solo cuestión de responder de manera adecuada, también es cuestión de tiempo. Cuanto má lento reaccionas, más complicada es la situación. No hay dos crisis iguales, pero aquí se enlistan algunas claves muy útiles para una gestión de crisis exitosa.

- Formar un comité de crisis
- Actuar con transparencia
- Mantener la comunicación
- Determinar una estrategia one-voice
- Seguimiento informativo

Sabemos que la comunicación está basada en el análisis y la comprensión ya sea individual o grupal, en las organizaciones o empresas no se debe tomar a la ligera la comunicación debido a que gracias a ésta el nivel interno de la empresa u organización fluirá de tal modo que no sea complicado cumplir con metas a corto, mediano o largo plazo, lo anterior debe estar regido por canales de comunicación efectiva y generación de estrategias esto ayudará a que en el nivel externo se tenga un mayor y mejor impacto. Además, ayudará a que se tenga un clima organizacional propicio para los colaboradores, y se verá reflejado en el posicionamiento y reconocimiento en el mercado al que pertenezca la organización. Y por supuesto que no se debe olvidar la gestión de comunicación de crisis, el área de comunicación debe imaginar y estar preparada para cualquier escenario posible, tener mensajes clave y rectores, propuestas y planes.

CAPÍTULO II PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A LA SOCIEDAD

«Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que se dice» Peter Drucker, abogado y filósofo.

La Comunicación es la clave fundamental para el desarrollo humano, tiene una importancia decisiva en cualquier ámbito, a medida que los seres humanos avanzan en conjunto con todo lo que les rodea, la comunicación también lo hace. Sin embargo, es necesario aumentar la participación, la capacidad y la sensibilidad de los seres humanos y más que nada en empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, ya que son bases fundamentales para el desarrollo social. Los centros de trabajo deben tener en cuenta que con una comunicación efectiva podrán logar objetivos y metas sin ningún obstáculo, porque la comunicación no solo se trata de hacerlo verbal o no verbal, es mas que eso, comunicar en una organización es tener la capacidad de transmitir información y que el receptor no tenga problema alguno a la hora de retroalimentar el mensaje.

2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Sabemos que la comunicación siempre ha tenido un papel importante, en el cual siempre deben intervenir dos o más personas; actualmente no podemos dejarla atrás en ningún aspecto porque esto haría que no pudiéramos entender a la sociedad; tener un buen manejo de la comunicación verbal y no verbal es clave para que la ciudadanía en general vaya desarrollándose sin complicaciones o malos entendidos que generen conflictos sociales.

Sánchez (2014) menciona que el ser humano se encargó de construir e inventar el lenguaje verbal y escrito, así fue como empezó a evolucionar en forma individual. El lenguaje facilitó la comunicación con los demás, generando avances en el ámbito social, económico, social, cultural, político y religioso; y así es como la comunicación se transforma en un hecho social, en un proceso y sobre todo en una herramienta esencial para el desarrollo del ser humano,

porque así es como la sociedad a llegado a acuerdos, promoción de ideas, confrontación de conceptos, etc.

Cuando en una organización se empiezan a escuchar comentarios como “falta comunicación”, “falló la comunicación” o “tenemos problemas de comunicación” quiere decir que las indicaciones de los directivos carecen de asertividad y efectividad y esto da pie a que comiencen los conflictos entre el personal, a pesar de ello en las organizaciones, empresas o instituciones públicas el estudio de la comunicación no es común. Por eso la comunicación organizacional busca comunicar a todas las personas involucradas en cualquier dirección, es decir, ascendente, descendente, vertical u horizontal.

En una organización, empresa o institución no se puede ignorar la comunicación, es indispensable contar con personas especializadas en el tema para que sean las encargadas de generar estrategias de comunicación que los directivos o personas comisionadas para transmitir información escrita o verbal a los trabajadores o público externo no se vean inmersos en malos entendidos o en su caso por el mal manejo de mensajes se llegue a una crisis interna que por ende afectará a lo externo, es decir a la imagen pública.

Sánchez en 2014 dice que la comunicación organizacional es un proceso interno entre los actores y áreas donde se generan mensajes transmitidos por medios cada vez más complejos y que buscan mantener unida a la organización para lograr propósitos comunes y proyectarlos hacia el público externo.

Los Elementos de la Comunicación Organizacional son los siguientes:

Emisor: es quien inicia el proceso de comunicación. Puede ser una o varias personas que tengan algo que comunicar, lo anterior pueden ser ideas o información que tenga cierta intención.

Encodificación: según Martínez de Velasco y Nosnik (2004), encodificar es poner la idea en un código, por tanto, cuando alguien quiere comunicar algo, lo tiene que plasmar en un lenguaje verbal o no verbal mediante palabras, imágenes o símbolos, lo tiene que hacer de la manera mas clara y comprensible posible para el receptor. Para favorecer a la comunicación efectiva existen ciertos factores, estos son habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento

y la posición dentro del sistema, que tiene la fuente o el emisor. Con lo anterior se puede decir que en una empresa, organización o institución los directivos, supervisores o encargados debido a su posición jerárquica deben encodificar sus mensajes hacia todo el personal que este bajo su cargo.

Mensaje: es todo aquello que se quiera comunicar, ya sea de manera verbal o no verbal al receptor o en su caso receptores. El mensaje tiene un papel fundamental en cualquier empresa, organización o institución ya que refleja el objetivo organizacional y de comunicación, así lo señala Thierry Liebart en el siguiente esquema:

Fases previas del Mensaje

Objetivo organizacional → Objetivo de Comunicación → Mensajes

Con lo anterior se debe tomar en cuenta que el mensaje debe impactar y tener sentido, se debe formular con cuidado, debido a que en ese mensaje se verán reflejados los objetivos de directivos y su intención, ya que será retomado por los colaboradores del lugar de trabajo, es decir, los receptores.

Medio o Canal: es la manera en la que el mensaje pasará del emisor al receptor, existen diversas maneras de hacer llegar un mensaje como el contacto personal que va desde la expresión corporal, hasta el tono de voz, escritos como boletines, circulares u oficios, visuales como carteles, videos, páginas web, correos electrónicos, entre otros. Se debe tener extremo cuidado en la manera de lograr la efectividad del mensaje, no se debe dejar a la deriva el diseño y calidad en la construcción del mensaje, como decía Macluhan “El medio es el mensaje”.

Según Fernández Collado (2009), existen tres características fundamentales que todo mensaje debe tener:

a) Constituye un tipo de unidad materia-energía llamada medio
b) Transporta unidades estructuradas que reciben el nombre de información
c) Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación

En una organización, los directivos o personal a cargo de transmitir información deben determinar la importancia de los mensajes para saber el canal o medio mas adecuado para que se transmita el mensaje de forma efectiva.

Receptor: es la persona o personas que reciben el mensaje por parte del emisor

Decodificación: es el último momento del proceso de la comunicación en el que el mensaje debe ser descifrado por el receptor, es decir, el receptor debe encontrar el significado del mensaje

Retroalimentación: este es el último elemento que determina la comunicación, la retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor y que puede ser verbal, no verbal, escrita o visual. Permite determinar al emisor si el receptor recibió el mensaje con la intención comunicativa deseada.

Es vital en cualquier tipo de organización conocer y aplicar a donde haya lugar los tipos de Comunicación organizacional, ya que de ahí es donde se derivan las responsabilidades orgánica y jerárquicamente hablando, desde aquí ya se sabrá qué decir y a quién decirlo ya sea verbal o no verbal, a continuación, se enlistan los tipos de comunicación organizacional según Sánchez (2014)

Comunicación Descendente: es la comunicación que se da en los niveles más altos de la estructura de la organización hacia los niveles mas bajos, en esta se pueden utilizar memorándums, oficios o indicaciones para desempeñar el trabajo.

Comunicación Ascendente: este tipo de comunicación es la que se origina de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores, esta permite medir el clima de trabajo en las diferentes áreas.

Es importante tener en cuenta que una comunicación eficaz tanto descendente como ascendente permite mejorar la toma de decisiones y así lograr los objetivos de la organización con mayor prontitud.

Comunicación Horizontal: aquí la comunicación se da entre personas o departamentos que tengan un mismo nivel jerárquico dentro del organigrama de la empresa o institución, en muchas ocasiones este tipo de comunicación no tiene relevancia, pero sí se debería tomar en cuenta ya que es la encargada de coordinar a los diversos subordinados para logar los objetivos o metas.

La comunicación horizontal va mas dirigida a los jefes de departamento, dado que ellos también conocen información valiosa y al estar encargados de cierta área, deben hacer llegar los mensajes a sus colaboradores para así lograr los objetivos particulares de cada departamento y contribuir a los objetivos y metas de toda la organización.

Comunicación Formal e Informal: la comunicación formal va enfocada a los manuales de organización que rigen a la empresa o institución y en cuanto a la comunicación informal digamos que es parte de la naturaleza del ser humano, es decir que por naturaleza cada persona se encargará de transmitir información que se llegará a considerar como *rumor,* el cual por lo regular tendrá un efecto negativo en el ambiente de los trabajadores.

2.1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

COMUNICACIÓN INTERNA

El diccionario de Comunicación Corporativa e institucional y Relaciones Públicas define la comunicación interna como el conjunto de actividades que realiza una organización para establecer y mantener buenas relaciones con sus integrantes, a través del manejo de distintos medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos y metas de la organización.

La comunicación interna juega un papel significativo dentro de cualquier tipo de empresa o institución, sea pública o privada, debido que, si algo está mal adentro, algo estará mal afuera, todo lo que se diga o haga siempre va a repercutir en la opinión de la sociedad, por un mal manejo de la comunicación interna las personas pueden llegar a dejar de consumir productos, de creer en alguien o algo. La comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial, la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados (Charry, 2018).

Sara Montiel en 2017 habló de beneficios que la comunicación interna aporta a una institución o empresa, los cuales son:

- Influencia de forma directa y clara en la gestión del día a día y en los resultados finales
- Optimización de procesos internos
- Difusión de la política y valores de la organización
- Reduce los conflictos y mejora el clima laboral
- Permite que las personas se sientan más involucradas en su trabajo y aumenta la motivación personal.
- Aumenta la confianza de los trabajadores, permitiéndoles preguntar, discutir, opinar y exponer sus argumentos de manera abierta y cómoda.
- Incrementa la satisfacción de los trabajadores y el grado de compromiso con la empresa.
- Facilita el alcance de los objetivos y las metas marcadas.
- Estimula la escucha entre los colaboradores.
- Impulsa la cultura organizacional.
- Ayuda a promover la retención de talento.
- Permite la solución de conflictos de una manera sencilla
- Promueve las buenas relaciones entre los colaboradores para evitar problemas.
- Ayuda a generar un sentimiento de unidad entre la organización y los empleados.

Es necesario imaginar todos los escenarios posibles para saber qué hacer o qué decir ante una crisis, se debe tener a personas encargadas de generar mensajes clave que vayan de acuerdo a esos escenarios, hasta el escenario que parezca descabellado se debe tomar en cuenta, ya que con el auge que actualmente tienen las redes sociales, la empresa, institución o entidad pública debe estar preparado para todo.

COMUNICACIÓN EXTERNA

De acuerdo al diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas se define a la Comunicación Externa como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos

exteriores, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.

A este tipo de comunicación en ocasiones se le llega a considerar como el área de relaciones públicas en una empresa privada y en una institución pública como comunicación social, desde el punto de vista comunicativo ambos conceptos están enfocados a la comunicación externa. (Sánchez, 2014)

También se debe tomar en cuenta que la comunicación externa de igual manera, está enfocada a la imagen desde el punto de vista gráfico, es decir, logo o logotipo, eslogan, manejo y aplicación de colores, tipografía, etc., y con lo anterior poder generar todo lo relacionado a marketing online e impreso. Esa publicidad le podríamos decir la cara bonita de la empresa, organización o institución, no debemos perder de vista que lo anterior también ayuda a mantener una reputación y confianza con la sociedad.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Se debe tener en cuenta que el clima organizacional puede ser un nexo o un obstáculo para llegar al buen desempeño de cualquier organización, institución o empresa de manera interna o externa, el buen manejo del clima organizacional también puede ser un factor de distinción ante la competencia.

Por Clima Organizacional se entiende que es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo en el día a día, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. (Flores, 2000)

El clima organizacional también influye en la manera de transmitir los mensajes, ya que, si se vive en un ambiente de hostilidad en las distintas áreas o en personas en particular de la empresa o institución, la información va a fluir, pero no de la manera que se necesita para llegar al fin común, es decir, los objetivos y metas. Cuando el ambiente laboral se ve quebrantado por diversas situaciones

la información se va a manejar a manera de rumor desde lo interno hasta con el público externo. Y lo primero que se tiene que evitar para no generar conflictos dentro de la organización, son los rumores.

La gestión de la comunicación en toda entidad pública debe responder a un mundo actual que se encuentra en constante cambio y que se ha vuelto competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor. (Charry, 2018)

Tener un clima laboral adecuado es fundamental, ya que en este aspecto es donde los trabajadores generan la percepción de lo que será trabajar en el lugar asignado previamente, en un clima laboral donde no se vele por los colaboradores no puede existir una buena comunicación interna porque desde ahí empezaran los conflictos, así que el jefe directo debe estar al pendiente de las comodidades facilidades que ayuden a desempeñar un buen trabajo individual y de equipo, en una entidad pública no podría igualarse del todo con una empresa privada, pero claramente se debe invertir en la mejora de los espacios laborales, la seguridad, la salud y lo más importante que la persona a cargo tenga la habilidad y sea capaz de ser líder porque un buen líder debe escuchar y entender a su equipo de trabajo, tener una comunicación asertiva y eficiente, ser ejemplo de trabajo, tomar desiciones firmes e intervenir cuando él crea necesario para no generar conflictos de interés entre el equipo, conocer fortalezas y debilidades de los que le rodean en su área para obtener un mejor desempeño, lo anterior generará un ambiente de trabajo en el que las personas desempeñen sus funciones de manera ármonica. Por otra parte, el jefe directo también debe pensar en la manera de hacerlo e incentivar al personal a su cargo, lo anterior con el fin de que cada área sea una carga menos para el dueño de la empresa o la persona con mayor jerarquía en una institución.

Flores en el año 2004 dice que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Este mismo autor nos proporciona otra definición de Clima Organizacional, puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar adecuadamente, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

La gestión de comunicación en una entidad pública debe responder a la sociedad actual que está en constante cambio y siempre en competencia entre la comunicación sistémica e interactiva; se debe ser capaz de escuchar y entender a los colaboradores buscando la horizontalidad. La comunicación oficial siempre debe ser la primera en llegar a los trabajadores porque si en la organización no se toma con seriedad la gestión de comunicación interna, lo único que se logra es que existan los rumores y secretos entre los colaboradores, eso afecta a toda la organización, empiezan los conflictos y el ambiente laboral se ve desmotivado.

Tagiuri en 1968, citado por Brunet en 2011 nos dice que las características que posee el clima organizacional, son las siguientes:

- El clima organizacional tiene cierta continuidad, pero no se establece de forma permanente como la cultura, por lo que el clima laboral puede variar después de una intervención particular.

- Está determinado en gran parte por las características, conductas, aptitudes y expectativas de los trabajadores.
- Es una configuración particular de variables situacionales, siendo el empleado un agente que contribuye en la naturaleza del clima.
- Los componentes que lo constituyen pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene repercusión en el comportamiento del trabajador, ya que es un determinante directo del comportamiento al actuar sobre las actitudes y expectativas.

Charry en 2018 cita a Patlán, Martínez y Hernández, los autores hacen referencia a que los factores de clima organizacional están asociados a la satisfacción laboral con compañeros de trabajo, esto quiere decir que, si el clima de autonomía en un puesto prevalece, existen menores niveles de satisfacción entre los compañeros de trabajo y probablemente las organizaciones deban fomentar un ambiente de ralaciones interpersonales para que se contribuya a tener mayor satisfacción entre el equipo de trabajo.

2.2 COMUNICACIÓN ASERTIVA

Este tipo de comunicación es una de las herramientas esenciales al momento de transmitir un mensaje o información, dado que es donde el emisor o emisores dan a notar lo que quieren, piensan o sienten, lo anterior se debe manejar de una manera correcta y totalmente directa, pero respetando lo que el receptor puede llegar a sentir al codificar el mensaje o información. La comunicación asertiva tiene un grado alto de empatía y buena gestión de emociones, también toma en cuenta el dominio del lenguaje no verbal, es decir el corporal.

Desde el área de gestión humana debe actuarse para la solución de problemas y así alcanzar los objetivos organizacionales, paro ello se debe fomentar el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y desde los procesos de gestión humana evidenciarse un interés claro y marcado de la organización hacia las personas, tienen que ser tratados como individuos y se tiene que

contribuir a la satisfacción de sus necesidades, eso implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso” (Montes de Oca, 2014).

Los objetivos de la gestión del talento humano, de acuerdo con Chiavenato (2002) son los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización supervisores bien entrenados y motivados.
- Contribuir a la autorrealización y la satisfacción laboral.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La capacitación basada en competencias desde la perspectiva conductual está orientada a brindar a la persona elementos para adquirir bases para el programa de desarrollo del talento humano. Rodríguez (2009) desde una perspectiva conductual refiere que la capacitación basada en competencias está orientada a brindar los elementos para adquirir las habilidades requeridas para desempeñar el cargo. Los beneficios de dicha capacitación son los siguientes:

- Focaliza en los comportamientos y habilidades relevantes.
- Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- Se concreta una utilidad efectiva de la capacitación y desarrollo.
- Crea un marco de referencia para los directivos.

Montes de Oca nos hace saber que Bequer (2008) propone el desarrollo personal y profesional del personal en función de la comprensión de sí mismo: la observación de la corporalidad, del lenguaje y de la emocionalidad.

En función de estas dimensiones, propone el desarrollo personal, sobre la base de:

- La elección de lo que hace la persona
- El liderazgo de las acciones
- El diseño de las conversaciones
- La transformación personal
- La conquista de los logros

2.3 TEORÍAS FUNCIONALISTAS DE LA COMUNICACIÓN

El interés de indagar el potencial persuasivo de los medios masivos de comunicación surge de observar cómo en la comunicación de masas los seres humanos son vistos como electores y consumidores de mensajes. El modelo básico funcionalista ve a la comunicación como un proceso totalmente lineal, sencillo y undireccional, tiene su origen desde Aristóteles y tiene 3 componentes que son: orador (emisor), discurso (mensaje) y auditorio (recpetor), mas tarde se incorporan 2 elementos que son: canal y código. Lo que trata de examinar es a las personas a partir de sus comportamientos.

El funcionalismo suele trabajar de una manera a posteriori sobre la comunicación, el funcionalismo se pregunta qué es lo que deben hacer los medios masivos de comunicación para que las ideologías cumplan con sus objetivos programáticos. El Funcionalismo es positivo, es decir, prescribe la forma en que deben funcionar los medios de comunicación. (Pineda, 2009)

Mas que nada, el funcionalismo es un paradigma y es el encargado de analizar la manera en la que los mass media llegan a coordinarse con la sociedad, es decir, se basa en la idea de que los hechos sociales se explican de una mejor manera en términos de las funciones en la sociedad o cierto grupo social; nos describe o expone cómo la sociedad se rige por lo que los medios de comunicación digan, ya que estos pueden hacer que un grupo social cambie sus opiniones, normas y forma de actuar en sociedad. Las investigaciones de este paradigma se centran principalmente en los procesos electorales, consumo de

medios y la efectividad de los mensajes publicitarios. Los investigadores de mayor renombre en las teorías funcionalistas son: Harold Lasswell, Paul Lazarsfeld, Robert Merton y Carl Hovland.

Lasswell menciona 3 funciones fundamentales, la número uno es la vigilancia del entorno revelando todo lo que podría amenzar o afectar al sistema de valores de una comunidad, la dos es la puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno y por último la transmisión de la herencia social, Lazarsfeld y Merton agregan una cuarta función que es el entretenimiento, debido a que los medios fomentan el conformismo social, esto lo lleva a hablar de una disfunción narcotizante, esto quiere decir, que las personas que consumen mensajes de los medios pueden pensar que están al coriente de lo que sucede en su contexto o entorno, pero puede llevarlos a una situación superficial respecto a los problemas realmente con relevancia en la sociedad. Lazarsfeld dice que los medios tienen dos funciones, la primera es la otorgadora de estatus, esto lo hacen a personas u organizaciones al cosiderarse dignos de atención y la otra es la función moralizadora, los medios de comunicación inluyen en las normas que rigen la sociedad y pueden llegar a sufrir modificaciones. Por otra parte, tenemos a Bernald Berelson, quien planteó 6 funciones de los medios de comunicación de masas, la primera es informar y ofrecer interpretaciones sobre los acontecimientos, en la segunda habla de construir un instrumento esencial en la vida contemporánea, la tercera es ser una fuente de relajación, en cuarto lugar, está el atribuir prestigio social, la quinta ser un instrumento de contacto social y por último construir una parte importante de los rituales de la vida cotidiana.

2.4 TEORÍA DE LA AGUJA HIPODÉRMICA

El autor intelectual de esta teoría Harold Lasswell, nos dice que la Aguja hipodérmica se basa esencialmente en el análisis de la propaganda y sus efectos sobre la opinión pública y la conducta de los receptores.

Esta teoría surge a inicios del siglo XX con los primeros estudios que se realizaron sobre la influencia de los mensajes masivos y como estos afectan o

hacen algún cambio en el pensamiento de la sociedad de masas. La teoría de la aguja hipodérmica es de gran importancia en la Primera Guerra Mundial y termina de consolidarse para el año de 1930, así fue como los movimientos fascistas comenzaron a tener crecimiento en Europa, debido a la implementación de las técnicas de propaganda y comunicación.

Esta teoría nace como respuesta a la incertidumbre que generó el nuevo tipo de organización social: la sociedad de masas. También supone la implementación de un modelo de carácter undireccional dentro de la comunicación y la idea de una respuesta pasiva por parte del receptor ante ciertos estímulos, es decir, produce conclusiones a partir de los efectos, debido a que tiene relación con la conducta. En esta teoría se asume que el individuo está apartado y atomizado dentro de la masa.

Lasswell muy puntual nos dice que una vez que es recibido el mensaje de forma eficiente, es muy difícil modificar el aprendizaje en la masa. Esto sucede porque la masa no siempre va a reaccionar de la misma manera, es decir que la respuesta no será de forma homogénea. Esta teoría responde a distintas premisas conceptuales que tienen que ver con la idea de que los receptores de los mensajes, en el contexto de aquel momento, eran receptores pasivos de un mensaje que, por repetición y persistencia, moldea su percepción y respuesta ante una variedad de hábitos y conductas sociales. Mas tarde, Lasswell desarrolla un modelo que plantea la superación de la teoría de la aguja hipodérmica, el cual definirá la nueva era de la comunicación. Este modelo se basa en describir el proceso de comunicación mediante la respuesta a las siguientes preguntas: quién dice qué, a través de qué canal, a quién y con qué efecto. Lasswell al proponer este modelo, reafirmó que el emisor es el único responsable de establecer cierto estímulo para conseguir un efecto en el receptor.

2.5 TEORÍA DE LA AGENDA SETTING

La repetición de los mensajes sobre temas de interés público en las noticias de día a día, junto con la presencia de los medios masivos de comunicación en la

vida cotidiana, constituyen una fuente importante de influencia del periodismo en la audiencia. La misma naturaleza de este aprendizaje, ayuda a que los temas pasen con bastante rapidéz de la agenda de los medios a la agenda pública, el tiempo en lo que esto sucede es de aproximadamente dos meses, aunque con cada individuo existen variaciones, dado que no todos tienen el mismo interés. Esos objetos deben contar con atributos, es decir que tienen características y rasgos que describen y definen al objeto en sí. De acuerdo a esos atributos o características es como recibirán más o menos atención por parte de la audiencia. La agenda setting se maneja por dos niveles, el primero es la transmisión del objeto en sí y el segundo es la transmisión de esos atributos del objeto. Como ejemplo tenemos que, durante una elección política, los directores de campaña buscan aumentar la promimencia y presencia de sus candidatos entre los votantes, y en cuanto al segundo nivel se esfuerzan por construir una imagen de sus candidatos en la que los atributos que son específicos se vuelven los destacados. La proposición básica de la teoría del establecimiento de la agenda se puede establecer en términos generales como elementos que son prominentes en la agenda de los medios que con el tiempo y frecuencia se vuelven promimentes en la agenda pública (Valenzuela, p7, 2007).

En el establecimiento de la Agenda Setting, los medios de comunicación convergen con muchos otros paradigmas en el campo de la comunicación.

Esta agenda resulta de los intercambios con las fuentes que brindan información hacia la ciudadanía, las interacciones diarias entre organizaciones y el periodismo, todo esto se da entre la década de los 70’s y los 80’s.

Los autores principales dentro de la Teoría de la Agenda Setting son: Donald L. Shaw, quien nos dice que la agenda setting surge como consecuencia de la atención que los seres humanos prestan a los periódicos, la televisión y los demás medios de comunicación, el público puede estar consiente o no, puede enfatizar en lo que acontece o simplemente ignorarlo. La gente tiende a incluir o excluir de sus propios conocimientos lo que los mass media incluyen o excluyen de su propio contenido.

Por otra parte, tenemos a Maxwell McCombs, este personaje menciona que la influencia de los contenidos a los que estamos expuestos va enfocada a las preocupaciones de los receptores, afecta en sus argumentos de debate y sobre la gestión de sus intereses. También dice que la elaboración de agendas está basada en la sociología política y es intensa en las etapas de elecciones en las que los políticos, a través de los medios buscan mantener el interés y el pulso de opinión en torno a los temas que son de su conveniencia.

Sabemos que la comunicación está basada en el análisis y la comprensión ya sea individual o grupal, en las organizaciones o empresas, por ello la comunicación en las organizaciones es de vital importancia, no se debe tomar a la ligera debido a que gracias a esta el nivel interno de la empresa u organización fluirá de tal modo que no sea complicado cumplir con metas a corto, mediano o largo plazo, lo anterior debe estar regido por canales de comunicación efectiva y generación de estrategias y esto ayudará a que en el nivel externo se tenga un mayor y mejor impacto. Además, ayudará a que se tenga un clima organizacional propicio para los colaboradores, y esto se verá reflejado en el posicionamiento y reconocimiento en el mercado al que pertenezca la organización. Y por supuesto que no se debe olvidar la gestión de comunicación de crisis, el área de comunicación debe imaginar y estar preparada para cualquier escenario posible, tener mensajes clave y rectores, propuestas y planes.

CAPITULO III ANÁLISIS DE MANEJO DE CRISIS: CREDIBILIDAD, CONFIANZA Y REPUTACIÓN EN GOBIERNOS LOCALES

«Entre dos explicaciones, elige la más clara; entre dos formas, la más sencilla; entre dos expresiones, la más breve» Eugenio d'Ors, periodista y escritor.

Los gobiernos locales son autónomos, debido a que sus gobernantes o líderes son elegidos por voto popular. Pero siempre todas sus actividades como la prestación de servicios públicos, el desarrollo económico y social, y el manejo adecuado de los recursos naturales deben apegarse a la ley y así evitar caer en el autoritarismo, abuso de poder, la desinformación a la población y la falta de credibilidad y confianza y claro no dejar a un lado el manejo correcto de su comunicación interna y externa, lo anterior debido a que a los gobiernos locales se les considera como los mas cercanos a la gente.

3.1 CRISIS DE REPUTACIÓN

Se debe tener en cuenta que no será lo mismo resolver una crisis reputacional de una empresa a una que se de en el sector público como por ejemplo un ayuntamiento municipal, sin embargo los aspectos de la crisis si van relacionados y se pueden aplicar dado que cada entidad pública al ir de la mano de una imagen política va generando su imagen pública de acuerdo a lo que la sociedad genere, perciba y opine, un ayuntamiento tiene que ir adaptandose a lo que la ciudadanía vaya demandando y más por el auge que tienen las redes sociales actualmente, y que realmente una entidad pública en estos tiempos esta arraigada a internet debido a que es el canal que mas alcance tiene y que no es necesario invertir una cantidad monetaria exhorbitante, las redes sociales ayudan en demasía a estar en contacto con la gente, dar a conocer lo que se esta haciendo y también funciona para buena o mala suerte como un buzón de quejas gigante.

En 1993 el autor Westphalen & Piñuel de acuerdo a las crisis reputacionales propone tres tipos de clasificaciones que son objetivas/subjetivas en donde la crisis se origina por causa objetiva como un cambio político, una huelga, un despido y en cuanto la subjetiva puede ser por un rumor o un enfrentamiento con la competencia. Por otro lado, están las técnicas/políticas, esto quiere decir que

la crisis de reputación puede estar causada por un factor técnico como un accidente dentro de la organización o por un tema político que tenga que ver con un conflicto social los cuales son totalmente impredecibles. Por último, están las endógenas/exógenas, las crisis de tipo endógenas afectan en primer lugar de forma interna y después van extendiéndose a los agentes externos que pudieran tener relación con las personas internas. Y las crisis exógenas afectan en primer lugar a la reputación de la empresa ante los stakeholders y posteriormente se extiende a lo interior de la organización.

García (1999) distingue tres grupos para la clasificación de las crisis, el primero de los cuales habla de crisis superficiales que son provocadas por la propia empresa, las crisis intermedias surgen como consecuencia de la acumulación de crisis superficiales que son provocadas por la propia empresa, las crisis intermedias surgen como consecuencia de la acumulación de crisis superficiales ocurridas en la empresa y que no se resolvieron y finalmente surgieron crisis profundas, que a su vez comprometieron la gran influencia de la organización.

Sin embargo, Costa en 2015 propone una tipología específica para la crisis de reputación que se centra en el entorno de internet según su origen:

- Crisis en redes sociales: esta se genera de una mala gestión organizacional con los clientes en el entorno en línea.
- Crisis en medios sociales y efectos mas fuertes en los medios de comunicación de masas: la operación y comunicación de internet genera un evento crítico importante para la empresa, y la noticia resuena en la comunicación masiva mas ampliamente de lo que la organización puede controlar.
- Crisis que inician fuera de las redes sociales y tienen impacto en las redes sociales: este tipo de crisis se inicia fuera de las redes sociales o de internet, pero existe el riesgo de que los efectos se extiendan a este entorno.

- Crisis online potenciales: ocurren cuando las redes sociales desconocen algo que sucedió fuera de línea.

RodrÍguez (2022) dice que la importancia de los tipos de crisis radica en la problemática que se desencadena para la organización como consecuencia de ellas. Esto hace que en cierta medida se pierda trascendencia a hacer una distinción entre las crisis de reputación online y offline.

Para la gestión pública viene siendo un poco reciente el uso de internet y realmente no a toda la sociedad interesa lo que este pasando con ciertas cuestiones, el foco siempre debe estar en las personas originarias del lugar, ya que eso ayuda a la imagen pública porque serán personas encargadas de desmentir o afirmar lo que ocurre entre ellos mismos ante los conflictos que se vayan generando, y así se evitan rumores.

En cuanto se haya identificado el tipo de crisis que está aconteciendo y obviamente perjudicando la imagen de a empresa, institución o entidad pública, será escencial que el equipo de trabajo determine en qué fase de crisis, en concreto está ocurriendo. Por ello es importante que se conozcan y distingan las fases por las que se desarrolla una crisis, ya que al conocer esa información se podrá dar una gestión adecuada de crisis y se puede frenar y se evite que la crisis siga avanzando a las siguientes fases e incluso auxilia a que, si surge una amenaza hacia la reputación, esta no llegue a convertirse en una crisis o en el caso de que llegue a serlo su duración sea mínima (Rodríguez, 2021).

El sector público siempre se verá inmerso en el ámbito técnico/político ya que muchas veces de administración en administración no se nota una inversión monetaria a los bienes muebles e inmuebles y eso puede causar accidentes, por dar un ejemplo sería el mantenimiento de automóviles oficiales, muchas veces nos encontramos con que ese automóvil ha pasado años en manos de varias administraciones sin ningún tipo de cuidado o servicio y va a llegar el momento en que esa unidad cause un problema mayor como un fatal accidente, este conflicto puede generar una crisis reputacional debido a que la sociedad al

enterarse de ello va ir percibiendo de otra manera al equipo de trabajo de la entidad pública, porque claramente no se fijarán en lo pasado si no en lo que esta ocurriendo en el presente y no se dejará de oir en redes sociales que “la actual administración no esta haciendo bien su trabajo porque expone a sus trabajadores y a la ciudadanía al tener vehículos en mal estado”.

En la investigación que Rodríguez Díaz hace para su tema de gestión de crisis de reputación, expone una tabla en la que se desgloza y explica el modelo de seis dimensiones y su definición para la reputación organizacional:

Tabla 3: Reputación corporativa

Reputación corporativa	Responsabilidad social y medioambiental	- Mantiene altos estándares en el trato con las personas - Empresa responsable con el medioambiente - Apoya buenas causas
	Atractivo emocional	- Tener buenos sentimientos sobre la compañía - Admiración y respeto a la empresa - Confianza en la empresa
	Productos y servicios	- Respalda sus productos y servicios - Desarrolla productos y servicios innovadores - Ofrece productos y servicios de alta calidad - Buena relación calidad-precio
	Ambiente en el lugar de trabajo	- Está bien gestionada - Imagen de buena empresa para trabajar - Refleja ser una empresa con buenos empleados
	Visión y liderazgo	- Tiene un excelente liderazgo - Tiene una visión clara de su futuro - Reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado
	Rendimiento financiero	- Tiene un sólido historial de rentabilidad - Parece una opción de inversión de bajo riesgo - Tiende a superar a sus competidores - Parece una empresa con fuertes perspectivas de crecimiento futuro

Fuente: adaptado de Fombrun & al. (2000).

Es importante que los colaboradores identifiquen los tipos de crisis y como manejar cada uno, cabe mencionar que aquí todo el equipo de trabajo pueda dar su opinión para saber qué hacer, esto de igual manera ayuda a generar un ambiente de confianza y lealtad donde todos se sentirán acobijados al ser

tomados en cuenta, claro esta que no siempre se les podrá pedir opinión ya que pueden existir conflictos que se tengan que resolver de la mano de un experto y de la legalidad, esto al hablar de una entidad pública como lo es un ayuntamiento municipal.

3.2 LA COMUNICACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Existe una estrategia que no se debe perder de vista y esta se refiere a no separar la comunicación institucional de las obligaciones de una entidad pública, además de solo tener un departamento que se dedique a la comunicación social que sirve solo para difundir las actividades, dar a conocer calendarios de eventos, generar la imagen institucional, etc, debe existir una persona o personas encargadas de observar el entorno que rodea a la entidad pública, ya que esto ayudará a que si en algún momento se ven inmersos en algún conflicto se pueda evitar llegar a la crisis de comunicación ya sea interna o de reputación por alguna cuestión externa. Las instituciones públicas gracias a los procesos de construcción de significado, las interacciones y el cúmulo de creencias es como definen su imagen interna y externa.

Román (2005) dice que los colectivos ciudadanos y consumidores debe ser objeto de análisis empírico, sobretodo para analizarlo desde el punto de vista sociosemiótico para que se convierta en algo interdisciplinario a la sociología política. No solo se deben fijar en la comunicación interna sino también en la semiótica que es el análisis de signos básicos que puede generar un mensaje institucional o político, para no caer en la mirada de las personas externas a el sector público.

Se debe construir un significado desde adentro, es decir, desde el equipo de trabajo para que tenga sentido el crear y tener, si tú creas dentro de la entidad pública algo cuya base sea la comunicación asertiva lo que vas a obtener será un mejor manejo de los mensajes transmitidos por cada área o la persona encargada de hacerlo.

El manejo de mensajes desde la comunicación asertiva llevará a la entidad pública a tener una mejor negociación con la sociedad, para llegar a acuerdos que estén en un ganar-ganar, también ayudará a tener un mejor liderazgo y por ende esto mejorará los resultados de trabajo.

En 2005 Román comenta que la población se inclina cada día más hacia una actitud indiferente frente a la política, y eso muestra más claramente una crisis. Y este es el punto donde se instala en funcionarios (y se desplaza a los consultores en comunicación) a el área de marketing. Se debe tener un mayor foco de atención en el lugar del analista de comunicación en procesos de representación política, sobretodo en campañas electorales, donde muchas veces la lógica del marketing resulta insuficiente, ya que sabemos que la mediatización permea todas las comunicaciones. Este mismo autor sugiere que también desde las políticas públicas se logre avanzar en el conocimiento de la vida cotidiana de los sujetos, en aquellas prácticas donde la comunicación es menos afectada por la lógica del mercado.

Los gobiernos locales tienen una característica particular, desde el punto de vista de la comunicación; se entiende a este servicio público como un activo que genera valor y como propósito tiene acercar o de alguna manera hacer mas cercanos a los ciudadanos con la administración pública, para que de esta manera se establezca la confianza entre las dos partes y al mismo tiempo exista la retroalimentación para una mejor toma de decisiones para el bien común (Román, 2005).

3.3 CONFIANZA VS COMUNICACIÓN

Como tal no existe una definición de confianza en un gobierno, sin embargo, Stompka (1999) afirma que existe confianza en una institución cuando ésta es percibida como regular, eficiente, fiable, representativa, equitativa, transparente y benevolente (Canel y García, 2013).

La confianza en primer lugar debe generarse internamente para así proyectarla en los servicios hacía la ciudadanía, tal como dice Canel y García (2013) la idea es que las personas y grupos que rodean a una organización sean tenidos en

consideración e involucrados en los procesos de la misma, en lugar de ser simplemente actores monitorizados y controlados, como situados al final de una cadena de la que se hacen meros receptores y emisores. La idea anterior también debe ir aplicada al público externo en este caso la ciudadanía, ellos deben ser partícipes y sentir pertenencia con su gobierno para construir relaciones y mantener un diálogo con el fin de intercambiar ideas que lleven a una mejor administración.

Por otro lado, los mismos autores mencionan que la confianza en un gobierno tiene que ver con integridad, fiabilidad y competencia y así la reputación estará relacionada con la calidad del gobierno para identificar sus fortalezas y comunicarlas a sus públicos y con la transparencia necesaria para que nada perjudique la percepción de integridad.

El noventa porciento de las personas confían mas en las recomendaciones personales y solo un catorce porciento confia en la publicidad nos dice De Vengoechea (2014), ahora la gente exige mas de la gente, de las marcas, los productos, de las compañías, los servicios de los gobiernos y de los líderes. Hoy la gente necesita de la gente. (De Vengoechea, 2014)

Por otra parte, Bouckaer y Van de Walle en 2001, afirman que la confianza se construye y destruye en el tiempo porque se confía en la organización que atesora un comportamiento consecuente de su pasado y que le hace, por tanto, previsible de cara al futuro; quien genera incertidumbre es porque no se sabe bien qué se puede esperar de él.

3.4 CREDIBILIDAD Y RETOS GUBERNAMENTALES

Se debe hacer un buen uso de los diferentes tipos de comunicación, para este apartado se hace mención a la comunicación política, ésta se desarrolla desde la perspectiva de la carrera política de quien gobierna, ya que, en la mayoría de los casos, los políticos buscan un cargo de elección popular no para perpetuarse en él, sino para crcer, avanzar y llegar hasta el último escalón posible. Con este tipo de comunicación un grupo de poder y sus aliados pueden garantizar lo que sigue y causar un destino exitoso. (De Vengoechea, 2014)

Mauricio De Vangoechea también menciona que existen cuatro fuerzas que empujan los cambios en la comunicación en general y en la comunicación política en particular, estas son:

- Velocidad: los ciudadanos y electores no se conforman con las promesas de cambio, sino que quieren ver el cambio ya.
- Participación: hoy vivimos en un mundo completamente colaborativo que demanda interacción y la colaboración demanda opinar, participar, exigir y compartir de todo con todos.
- Transparencia: actualmente es difícil que algo quede oculto o se mantenga en secreto.
- Conciencia Social: cada vez los ciudadanos son más conscientes de sus derechos individuales y colectivos, lo que los motiva a exigir que les sean respetados y se hagan respetar.

Debe existir la comunicación participativa, en este tipo de comunicación los ciudadanos no solo quieren participar en las decisiones que toman sus líderes y gobernantes, sino que además exigen ser escuchados saben que tienen derechos y quieren que se les comunique en forma permanente. (De Vangoechea, 2014)

De acuerdo a Liliana Acosta Puentes (2018), los retos a los que podría enfrentarse un gobierno local son:

- Conocer a su público y adoptar un lenguaje claro, preciso y conciso: no se debe olvidar que el mensaje a transmitir debe ser eficaz y al público correcto.
- Brindar en cada acción un resultado que lo acerque mas a la comunidad: no porque existan las redes sociales quiere decir que cualquier persona puede asumir el rol de comunicador de la administración.
- Tratar de que un mismo mensaje tenga diversas aplicaciones para públicos diferentes sin comprometer su coherencia, pero facilitando su recepción: los mensajes no deben perder el toque humano, siempre se debe comunicar desde el corazón, pero con firmeza, para que así los mensajes no se sientan fríos.

- Socializar de manera clara y efectiva con el equipo de trabajo, porque todo comunica, en este sentido el equipo de trabajo debe dar una imagen diferente a lo que las personas están acostumbradas, dígase el trato con cara de enojado, la pésima manera de responder a dudas por ser muy obvias o hasta burdas.

Es importante saber que la comunicación en una entidad pública se realiza en el marco de los vínculos humanos que se van generando con el paso del tiempo, debido a que, lo que se transmite en sí son acciones, ideas y valores que dan paso al desarrollo y crecimiento político gubernamental y para ello resulta necesario generar instrumentos que posibiliten la viabilidad de propuestas y potencien capacidades para que así las acciones cotidianas tengan mayor efectividad y por ende credibilidad.

3.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN GOBIERNOS LOCALES

Actualmente ya nadie se salva de utilizar las redes sociales como canal para transmitir información, sinceramente ya están muy por encima de los medios tradicionales y su uso en la administración pública es esencial.

Lo anterior se deriva de que caminar en un barrio o colonia no es la única forma de acercarse efectivamente a las personas, ahora las administraciones públicas cuentan con la posibilidad de mantener un diálogo directo con los votantes a través de las redes sociales, para lograrlo hay una serie de puntos que son de gran ayuda: (Sánchez, 2018)

- Identificar el contenido con el que interactúa la gente
- Ir más allá del denominado *like*
- Generar un grupo de activistas digitales
- Contactar a la gente de manera personalizada
- Madurar la relación
- Cuidar el tono y el lenguaje de la comunicación
- Llevar la conversación a otras plataformas.

Los puntos anteriores podrán ir un poco más enfocados a una empresa no gubernamental, sin embargo los podemos utilizar en la administración, por ejemplo lo que el área de comunicación podría hacer es designar a una persona o personas que solamente se encarguen de generar ese vínculo con la ciudadanía vía redes sociales, que responda todas las dudas o comentarios, si las respuestas requieren de mas atención de una manera más personalizada como mensaje directo podría ser la opción, lo anterior con el uso correcto del lenguaje, así las personas sentirán el sentido de pertenencia y que su opinión cuenta.

Los gobiernos siempre van a querer comunicar algo distinto que llame la atención y que genere noticia y en ese sentido no se deben confundir, debido a que las redes sociales no llegan a todos, pero si tienen el poder de generar agenda informativa, de impactar en los Mass Media y ahí sí llegar a la ciudadanía en su conjunto. (Sánchez, 2018)

Los medios de comunicación hoy en día los podemos ver como un arma de doble filo, si bien nos sirven para el flujo de la información, también pueden funcionar como medio para desacreditar a una persona, organización, movimiento, etc.

Los medios no dejan de tener influencia, los ciudadanos ya no solo son receptores de comunicación, sino que hemos pasado a ser también emisores de la misma. Pasamos de la comunicación de uno a muchos, donde lo que decimos tiene gran importancia, porque hoy la gente influye en la gente (De Vangoechea, 2014).

Es relevante saber que el receptor del mensaje publicitario, que en este caso es la ciudadanía, es un actor que no debe ser expuesto a mensajes complejos, cuya elaboración conceptual o abstracción teórica, le compliquen la desición o le obliguen a verificar los mensajes. La consigna que guía al receptor es: entre más sencillo, directo, divertido y entretenido sea el mensaje, es mejor (Mendieta, 2018).

Los medios de comunicación tradicionales y modernos han facilitado la manera de expresarse y organizar a la sociedad en general, dan pie al debate y han creado una agenda pública. Y para poder hacer un buen uso, lo único que está

en las manos de los gobiernos es utilizarlos de una manera regulada, eficaz y congruente, siempre debe existir la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, porque actualmente lo que sucede en el mundo digital se replica en el mundo real, y el equipo de comunicación y sobretodo la persona al cargo de la administración debe ponerse a pensar si eso le tiene tranquilo o asustado.

3.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para este análisis de la gestión de comunicación de crisis en los gobiernos locales, se empleará la metodología cuantitativa descriptiva, la cual pretenderá responder a la siguiente interrogante: ¿qué factores influyen en el deterioro de la reputación comunicacional de un gobierno local? La manera de obtener los resultados será realizar una encuesta de 11 preguntas enfocadas a la percepción comunicacional del gobierno local actual, la encuesta irá dirigida a hombres y mujeres del municipio de Tecamachalco, Puebla de 18 a 60 años en estado activo para poder ejercer su voto. La finalidad de la encuesta es analizar cuáles han sido los errores y aciertos comunicativos en cuanto a confianza y reputación del gobierno local para así poder generar las posibles acciones para que la administración encuentre el equilibrio comunicativo entre gobierno y ciudadanía. La encuesta fue elaborada en *google forms* para poder enviarla vía *Whatsapp* y *Facebook.*

Ahora bien, la muestra representativa para aplicar las encuestas, se obtendrá con la fórmula de *Yamane* (1967), la cual es la siguiente: $n = \frac{N}{1+N(e)^2}$

Donde **n** es la muestra representativa, **N** el universo, en otras palabras, el total de personas votantes en estado activo y **e** el margen de error. La fórmula tiene un 95% de confiabilidad y 5% de margen de error, por lo que asignamos a **e** el valor de 0.05.

El número total de votantes activos es de 49,600 de acuerdo al consultor de datos Fernando Camargo, (2020).

SECCIÓN ELECTORAL	NÚMERO TOTAL DE VOTANTES (18 A 60 AÑOS)
1906	3,289
1907	2,169
1908	1,597
1909	1,236
1910	2,118
1911	3,527
1912	3,453
1913	2,507
1914	2,221
1915	1,515
1916	2,066
1917	1,653
1918	1,905
1919	2,892
1920	2,394
1921	1,497
1922	1,505
1923	1,130
1924	1,251
1925	3,282
1926	2,839
1927	2,031
1928	1,523

A partir del número total de votantes activos de 18 a 60 años de edad, sustituimos datos en la fórmula de Yamane, la cual quedaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{49{,}600}{1 + 49{,}600\ (0.05)^2}$$

$$n = \frac{49{,}600}{1 + 49{,}600(0.0025)}$$

$$n = \frac{49{,}600}{49{,}601(0.0025)}$$

$$n = \frac{49{,}600}{124.0025}$$

$$n = 399.99 = 400$$

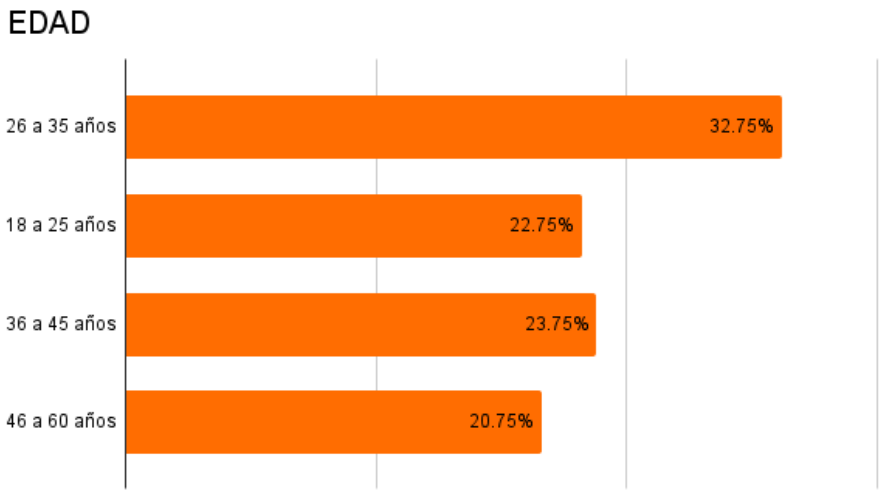
El resultado es de 399.99 de personas a las cuales se les aplicará la encuesta, redondeando dicha cantidad nos da un total de 400 votantes activos. Las preguntas de la encuesta son las siguientes:

EDAD:
ESCOLARIDAD:
GÉNERO:
P1. En lo general, ¿usted cómo calificaría la gestión del gobierno que encabeza el actual presidente en su localidad?
Excelente
Buena
Regular
Mala
Pésima
P2. Si usted identifica que hay algún problema en su barrio que puede ser solucionado por la autoridad local, ¿qué tan satisfecho está con la escucha de su actual presidente?
Completamente satisfecho
Satisfecho
Indiferente
Insatisfecho
Completamente satisfecho
P3. ¿cómo calificaría la confianza que ha generado hacia la ciudadanía el equipo actual de trabajo del presidente de su localidad?
Excelente
Buena
Regular
Mala
Pésima

P4. Gracias a las redes sociales, ¿Usted se siente partícipe de la política de su localidad?
Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca
P5. Para mantenerse informado al instante acerca de las actividades que está realizando su presidente local, ¿qué red social utiliza más?
Facebook
Twitter
Instagram
Tiktok
P6. Esta usted de acuerdo en que la imagen corporativa que proyecta el gobierno local se identifica con los servicios que ofrece
Totalmente de acuerdo
Casi de acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Totalmente en Desacuerdo
P7. La reputación que ha generado hasta ahora su gobierno local, ¿hace que se sienta en un ambiente de credibilidad?
Totalmente de acuerdo
Casi de acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Totalmente en Desacuerdo
P8. Esta usted de acuerdo en que su gobierno local promueve la adecuada prestación de servicios públicos y el desarrollo sostenible de su localidad
Totalmente de acuerdo
Casi de acuerdo
Indiferente
En desacuerdo
Totalmente en Desacuerdo
P9. Con qué grupo diría Usted que se siente más en confianza para relacionarse por un tema político
Autoridad de su localidad
Vecinos
Amigos
Familiares
P10. En cuanto a apoyos por parte de la actual administración, en qué ámbito siente Usted que sí se ha visto un cambio comparándolo con las administraciones anteriores
Apoyo ciudadano (Descuentos y Condonaciones en diversos pagos)
Colaboración entre gobierno y sociedad (Solución a Asuntos Jurídicos)
Ayuda comunitaria (Apoyos Sociales)
Escucha y solución de problemáticas sociales

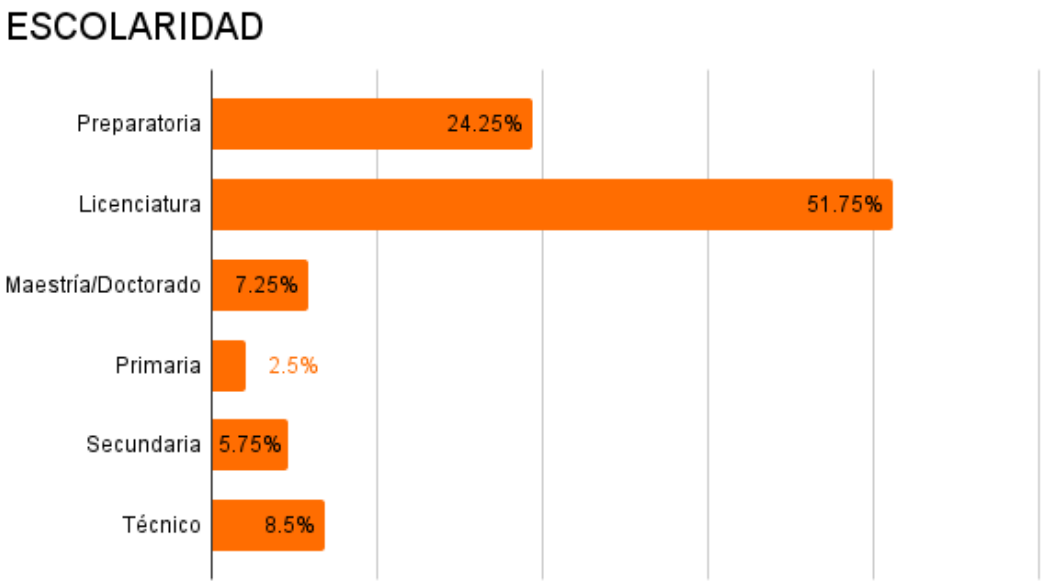
P11. Hasta el momento, ¿cómo ha sido la forma en la que su gobierno actual ha sido congruente con lo expresado y lo cumplido?
Excelente
Buena
Regular
Mala
Pésima

3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS



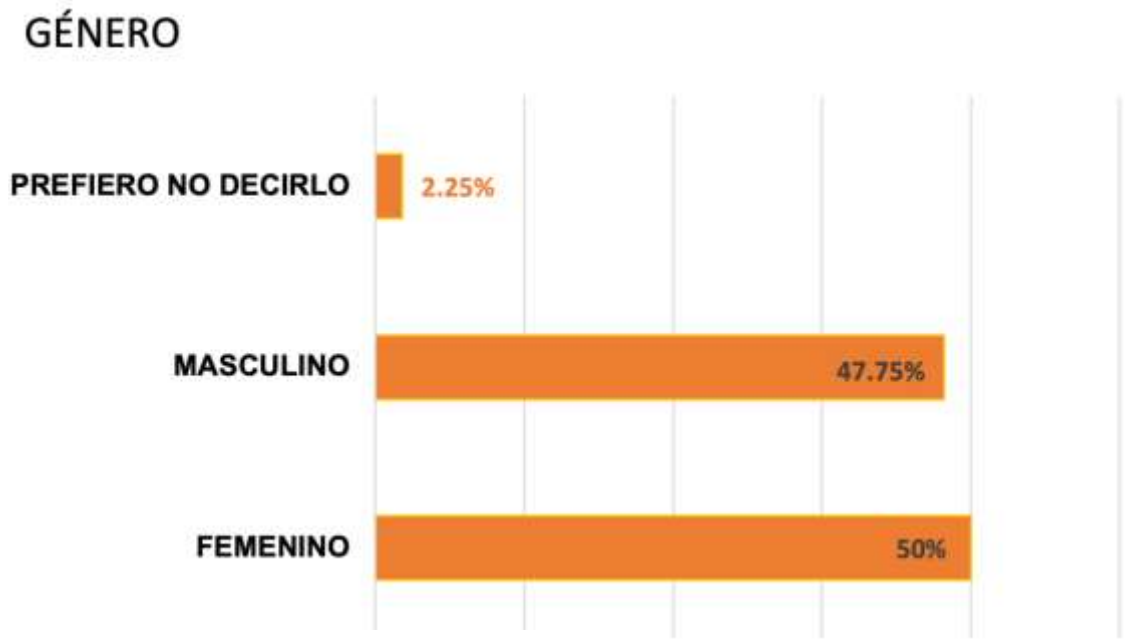
Gráfica 1, elaboración propia.

Con un 32.75% de participación por parte de adultos jóvenes de 26 a 35 años podemos notar que sí hay interés en los temas políticos locales. Los ciudadanos de 18 a 25 años ocupan el 22.75%, personas de 36 a 45 años hubo una participación del 23.75% la diferencia entre estos dos grupos es mínima, en el último puesto están las personas de 46 a 60 años con un 20.75%. El rango de edad elegido para realizar esta encuesta fue de 18 a 60 años, se toma como edad mínima los 18 años debido a que a partir de ahí es cuando los ciudadanos en México cumplen la mayoría de edad y con un poco más de criterio propio empiezan a participar en los distintos eventos electorales. La edad máxima fue de 60 años, debido a que se las personas de la tercera edad han vivido varias administraciones gubernamentales y pueden tener una opinión más objetiva de lo que sucede actualmente. Los resultados también muestran que dentro de los grupos de las demás edades sí existe participación ciudadana.



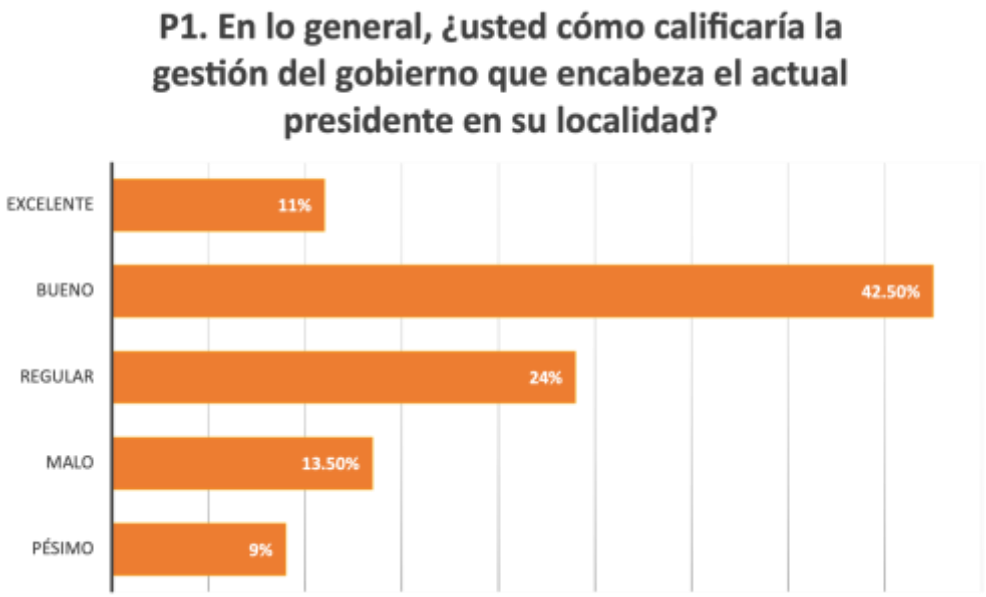
Gráfica 2, elaboración propia.

El 51.75% de personas encuestadas han estudiado hasta el nivel licenciatura y el 24.25% hasta el nivel preparatoria; estos números hacen saber que en el municipio de Tecamachalco la educación está al alcance de muchos. El 8.5% de los ciudadanos encuestados tienen una carrera técnica, con la cual han podido emplearse; el 7.25% de los encuestados han podido escalar más en su educación, obteneindo grados como maestría o doctorado. Personas que por razones diversas no pudieron seguir estudiando están dentro del 5.75% en nivel secundaria y el 2.5% en primaria. El nivel de estudios juega un papel importante en la encuesta de opinión pública, debido a que podemos notar también qué tan preparada esta la gente que opina, si las opiniones pueden depender de su nivel de estudios o van más apegadas a lo que han vivido y observado dentro del municipio.



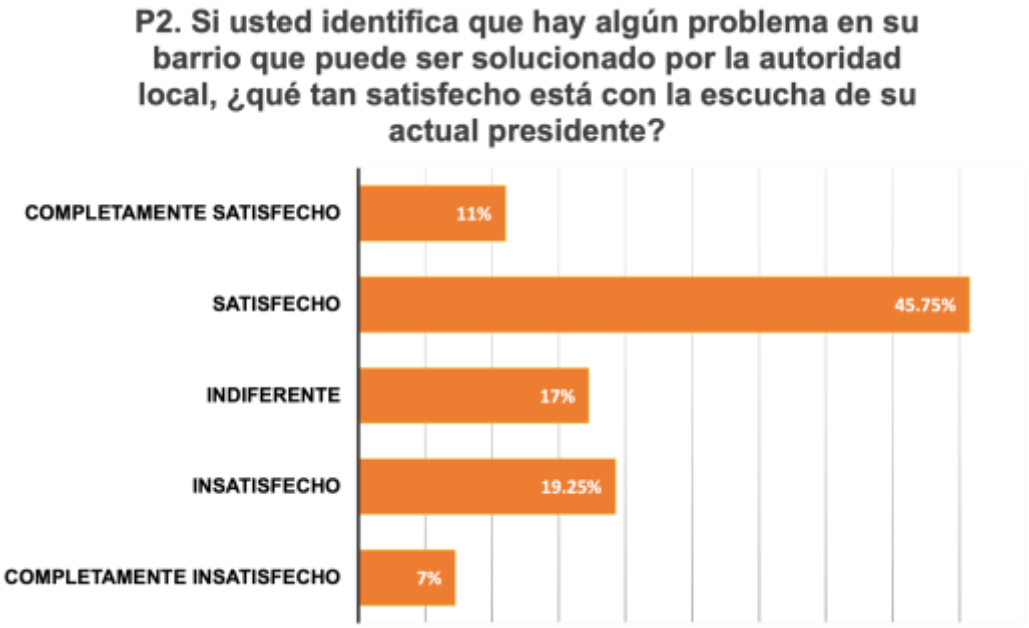
Gráfica 3, elaboración propia.

Este rubro en el cual se pregunta el género, se divide en tres opciones, femenino, masculino y prefiero no decirlo (espacio para las personas que no se identifiquen con ser mujer cis u hombre cis), debido a que todavía en algunos lugares existen los tabúes acerca de las ideologías de género, y se ve muy lejano que las personas acepten la diversidad sexual y género. La mayor participación la tuvo el género femenino con un 50%, de ahí el 47.75% pertenece al género masculino y el 2.25% optaron por preferir no decir su género, debido a que como lo mencioné antes, no se didentifican con ninguna de las otras opciones.



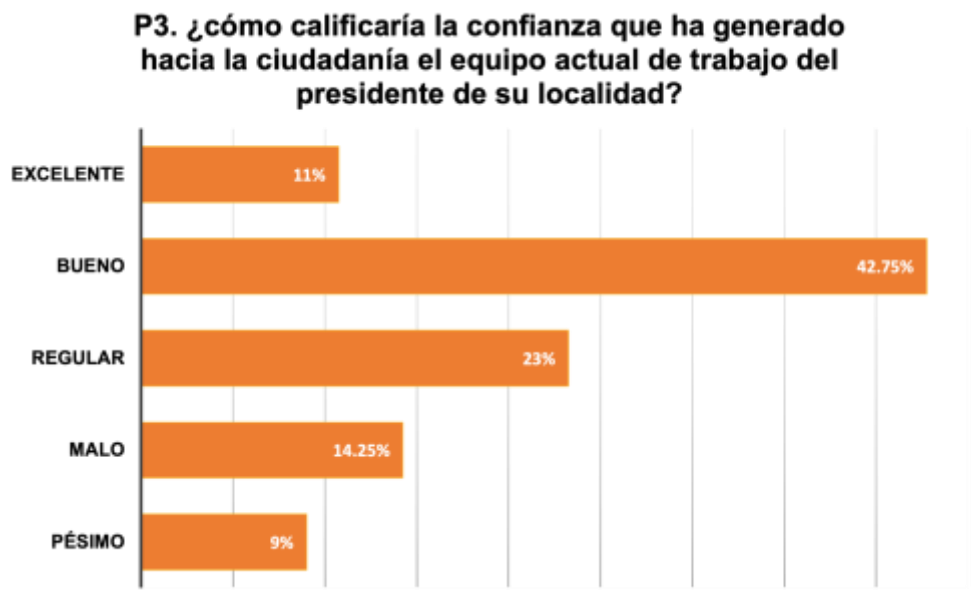
Gráfica 4, elaboración propia.

42.5% ciudadanos consideran que la actual gestión municipal ha sido buena, el 24% piensan que la actual administración está siendo manejada de una manera regular, 13.5% y 9% opinan que el actual gobierno local ha sido malo y pésimo respectivamente, y por último un 11% acepta que la administración ha ido de manera excelente. Para que una administración sea considerada aceptable debe tener un balance entre los recursos utilizados y los logros obtenidos. Con estos resultados se puede notar que la ciudadanía está en todo su derecho de estar de acuerdo en unos rubros e inconforme con otros, aunque también podrían ir ligados al conformismo, debido a que los ciudadanos eligen su respuesta derivada de los acontecimientos que han visto en administraciones anteriores, es decir, si la administración inmediata interior pavimento 3 calles y la actual ha hecho 6, para los ciudadanos está bien, por dar un ejemplo. Pero eso no lo deben ver como suficiente, las autoridades deben sentarse a escuchar a profundidad todas las necesidades en diversos temas como la seguridad, salud, educación y vivienda.



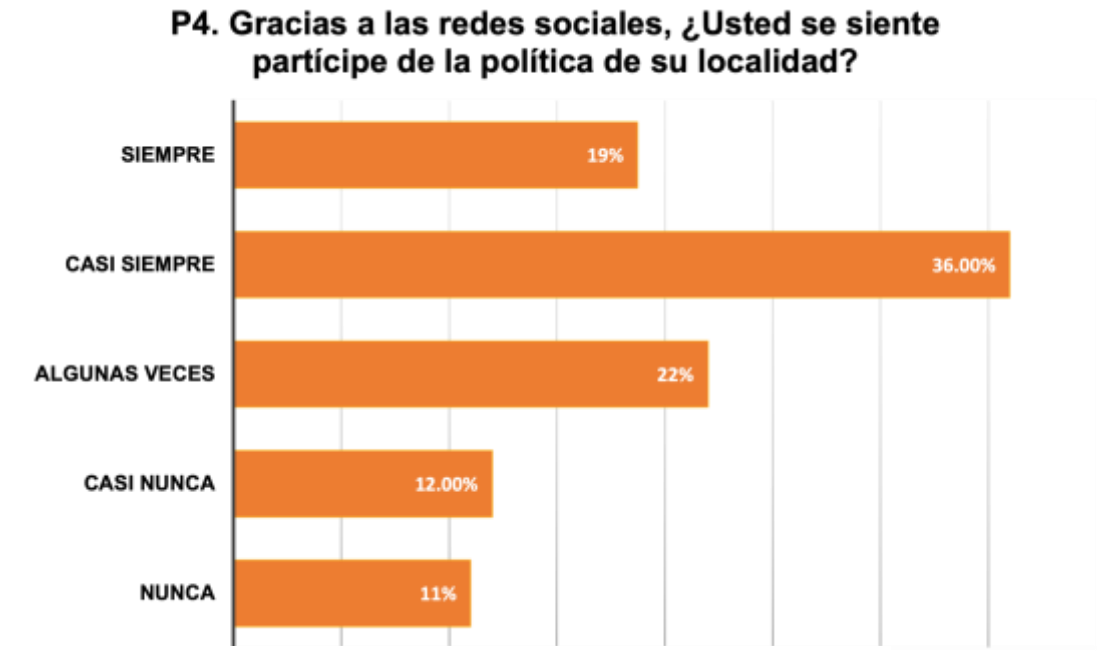
Gráfica 5, elaboración propia.

El 45.75% de las personas se siente satisfecho con la escucha de su actual presidente municipal, pero eso no quiere decir que por ser escuchados el problema se resolverá solo, las autoridades deben tener en cuenta que las peticiones de la ciudadanía no solo deben quedar anotadas en algún papel, se debe accionar y recolver; en segundo lugar con un 19.25% de ciudadanos opinan que se sienten insatifechos con la escucha del presidente actual, al 17% de los encuestados les parece indiferente si son escuchados o no, este aspecto es importante porque es notorio el denominado cansancio de la gente, de siempre vivir de promesas, por ello prefieren ya no involucrarse con las autoridades de la localidad. El 11% de personas se sienten completamente satisfechos, ese once porciento refleja que hay ciudadanos que todavía tienen el interés de estar al pie del cañón hasta que su petición o problema tenga solución. Y por último con un 7% tenemos que ciudadanos se sienten completamente insatisfechos. No se debe olvidar que un presidente fue elegido por la ciudadanía porque la gente cree o creyó en esa persona, por ello el edil debe tener ese gesto de prestar atención a lo que la ciudadanía le demanda y cumplirles en lo que más se pueda.



Gráfica 6, elaboración propia.

42.75% de personas encuestadas opinan que el equipo de trabajo ha generado una buena confianza ante la ciudadanía, el 23% sienten que la confianza generada ha sido regular, entre estos dos resultados se observa que la confianza generada por parte del equipo de trabajo del actual presidente se encuentra al borde con la ciudadanía, esto quiere decir que el equipo de trabajo ha estado haciendo lo básico y no ha llegado a ese plus o a marcar esa diferencia para que la ciudadanía se sienta en confianza con ellos. Por otra parte, con un 14.25% de ciudadanos opinan que la confianza ha sido mala, el 11% cree que el equipo de trabajo ha generado una excelente confianza entre la ciudadanía, pero realmente este es un número bajo y por último un 9% de personas opinan que en cuanto a confianza el equipo de trabajo ha ido de una manera pésima. Con lo anterior podemos decir que los ciudadanos se quedan con la primera impresión y si el primer contacto con personal del ayuntamiento fue una mala experiencia, con eso se quedarán siempre, es vital que todo el tiempo se tenga un trato amable con la gente. Algo que también es importante aquí es que los colaboradores deben trabajar en un clima organizacional digno y profesional, porque lo que pasa dentro se va a reflejar afuera, y esto hará notar cómo el presidente municipal está al tanto o no de lo que ocurre con sus trabajadores porque hay que recordar que todo comunica y esas críticas irán directo a afectar a la imagen del presidente.

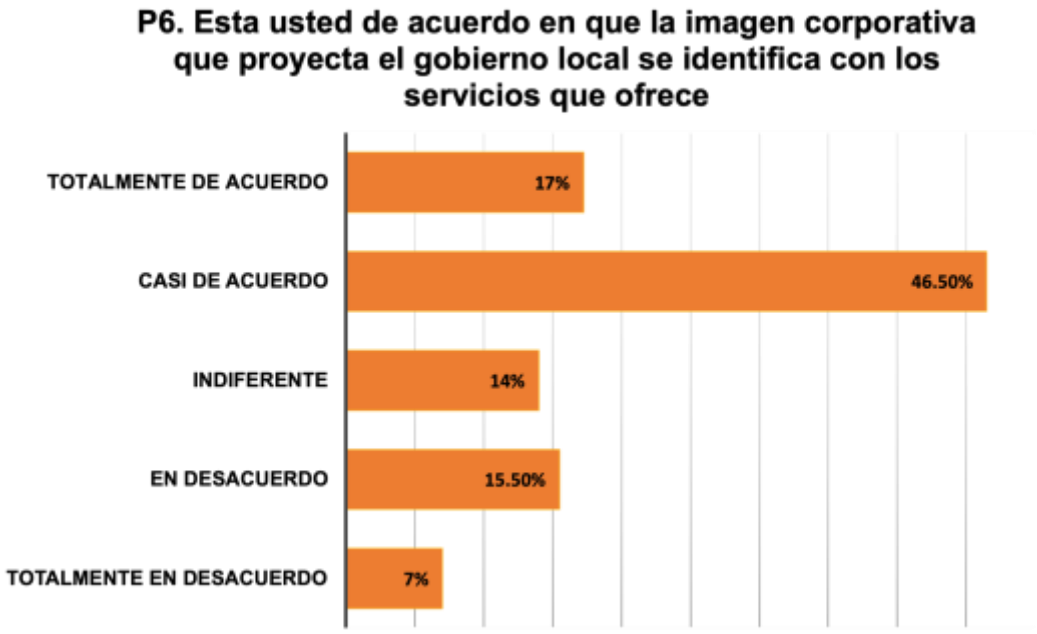


Gráfica 7, elaboración propia.

Las respuestas obtenidas van de acuerdo a las redes sociales, entonces se tiene que el 36% de los ciudadanos opina que casi siempre se siente partícipe de la política en la localidad, el 22% siente que algunas veces se les toma en cuenta, el 19% de los encuestados estima que siempre son incluidos en temas políticos del municipio, el 12% sienten que casi nunca se les toma en cuenta y por último el 11% expresa que nunca han sido partícipes de los temas políticos vía plataformas de internet. Se sabe que ahora las redes sociales son el canal más rápido para difundir cualquier situación o información al instante y al mismo tiempo acerca a la ciudadanía y gobierno en tiempo real. Una administración no debe dejar de lado el buen manejo de las redes sociales, ya que por ese medio la gente se mantiene informada y quieran o no se va generando credibilidad y confianza. Con lo anterior quiero decir que, es importante que un ayuntamiento tenga un equipo dedicado a atender las redes sociales oficiales, para que los ciudadanos tengan la certeza de que sus dudas serán resueltas o de que sus críticas hacia la política que el presidente esté realizando serán tomadas en cuenta para que así los errores vayan convirtiéndose en aciertos.

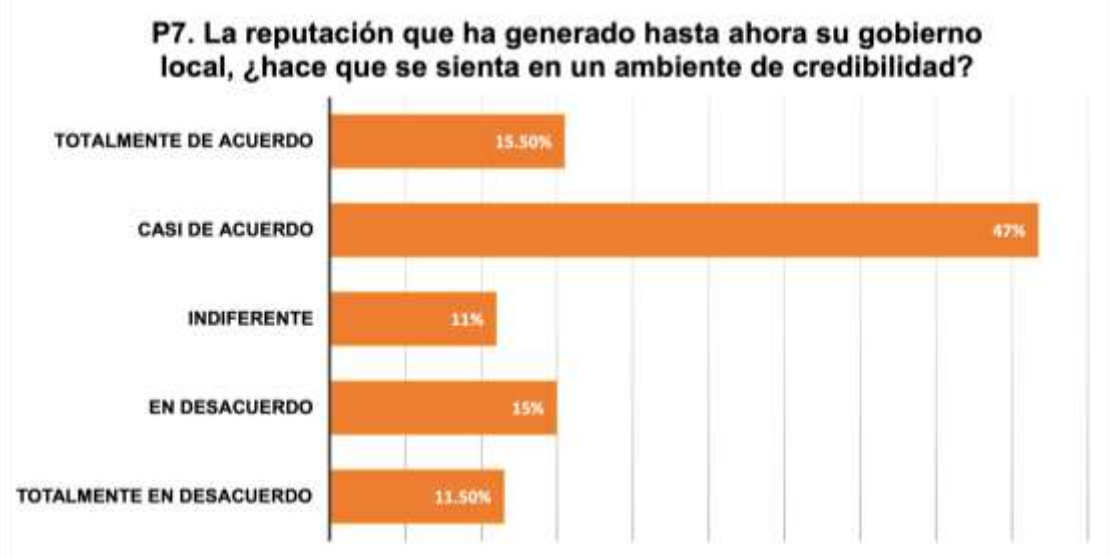
Gráfica 8, elaboración propia.

Las redes sociales a pesar del auge que están teniendo se sabe que no todas las personas las utilizan, sin embargo, la red social con mayor demanda en el municipio de Tecamachalco es Facebook, esta red social es fácil y rápida, tiene varias opciones para generar alcance de una manera mas accesible y entendible, y así se muestra con los resultados de esta pregunta, dado que el 89% de las personas encuestadas la utilizan para mantenerse informados, por ello no se debe perder de vista lo que se publica y los mensajes que se transmiten en dicha plataforma. El equipo de comunicación del presidente municipal no debe ir tan enfocado en solo generar *likes*, sino que debe ser un espacio donde también se tome en cuenta a los ciudadanos y se sientan partícipes de la toma de desiciones o simplemente sientan que las interacciones entre gobierno y sociedad son tomadas en cuenta. En cuanto a Instagram, Twitter y TikTok, vemos que no tienen presencia en este gobierno local, aunque Twitter vaya un poco mas enfocado a generar debates de opinión pública en temas refeentes a política, salud, gobernanza, noticias, etc., solo tiene un 8% de aceptación para informarse por parte de la ciudadanía. Siempre habrá grupos de interés en cada espacio y por ello los gobiernos deben tener presencia en todas las redes sociales.



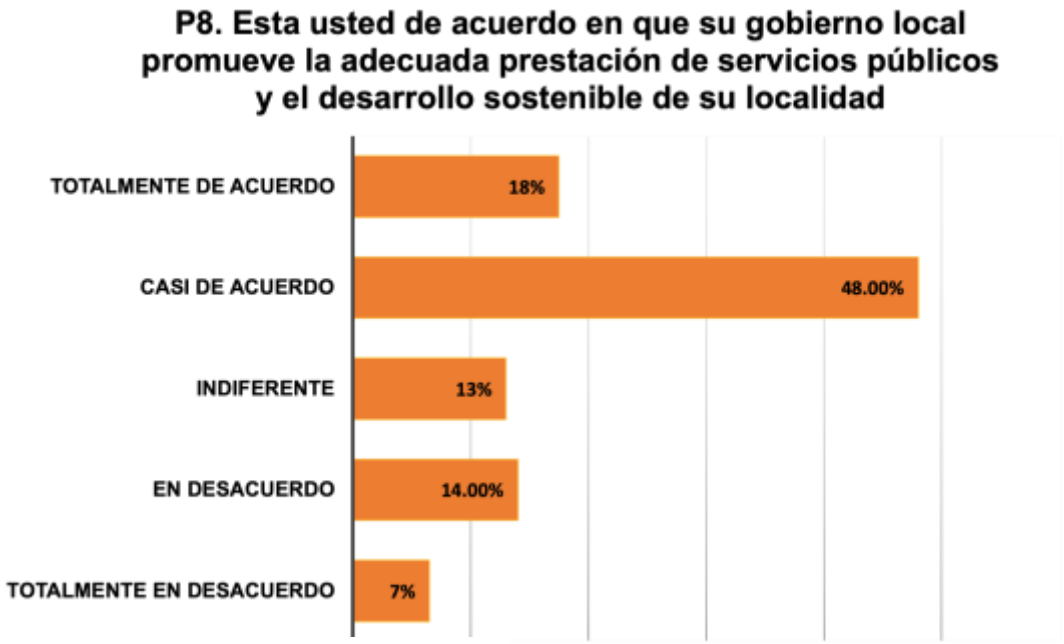
Gráfica 9, elaboración propia.

El 46.5% de la ciudadanía encuestada está casi de acuerdo con esta pregunta, ese resultado refleja que la identidad gráfica del actual gobierno municipal no proyecta del todo esa personalidad que gobernará durante el tiempo establecido. Esto quiere decir que la identidad gráfica no es entendible para la población, es decir, que se debe tener conocimiento en comunicación visual y diseño gráfico para que sea entendible y se pueda relacionar con los servicios que el ayuntamiento ofrece. Un 17% opina que está totalmente de acuerdo en que la imagen corporativa sí se relaciona con los servicios que ofrece. Para el 14% de encuestados les parece indiferente este tema, en desacuerdo está el 15.5% de la ciudadanía que respondió la encuesta y un 7% está totalmente en desacuerdo. Un gobierno en cualquiera de sus formas debe tener una identidad consolidada y definida que sea capaz de reflejar lo que el equipo de trabajo incluyendo al presidente va a ofrecer a los ciudadanos; no se necesita ser un experto en las artes gráficas para darse cuenta de cuando alguna imagen o froma no transmite nada, muchas veces lo simple, sencillo y concreto hace que todos lo recuerden. La creación de identidad a partir de colores, tipografías, formas y figuras convertirán al equipo de trabajo en único.



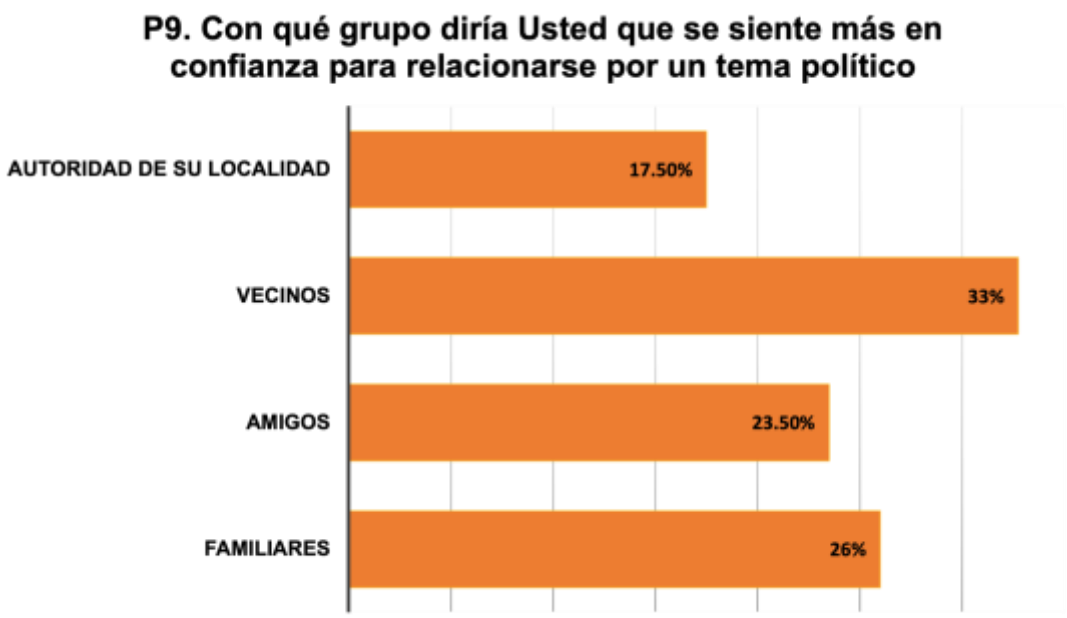
Gráfica 10, elaboración propia.

47% de los ciudadanos encuestados consideran que están casi de acuerdo en que se ha generado un ambiente de credibilidad, esta cantidad es menos de la mitad de las personas encuestadas y esto habla que de sí el gobierno local actual ha generado credibilidad, sin embargo, están solamente al filo, se han conformado y no han explotado todas sus aptitudes y actitudes para rebasar dicho número. Solamente el 15.5% de encuestados respondieron a que están totalmente de acuerdo, realmente es un número bajo para el tema que se está preguntando, debido a que la credibilidad es un aspecto delicado en el ambiente político. Para el 11% es indiferente y en total desacuerdo está el 11.5% es poca la diferencia entre estas dos opciones y no debe perderse de vista debido a que refleja apatía y desconfianza. Y por último el 15% de los encuestados están en desacuerdo y no sienten ese ambiente de credibilidad. Es poca pero importante la diferencia entre ese 15 porciento y el 15.5% como dije anteriormente la adminstración se encuentra al filo de lo que piensa la opinión pública. Muchas veces se piensa que al ver que todos sonríen al equipo de trabajo la administración va por buen camino o se está dando todo por el municipio. La ciudadanía nunca tendrá total acceso a las buenas intenciones que tenga una administración pública, por más que se diga que es lo que están haciendo está bien, siempre habrá alguien que indague hasta encontrar el error y lo expone por tanto la credibilidad irá debilitándose.



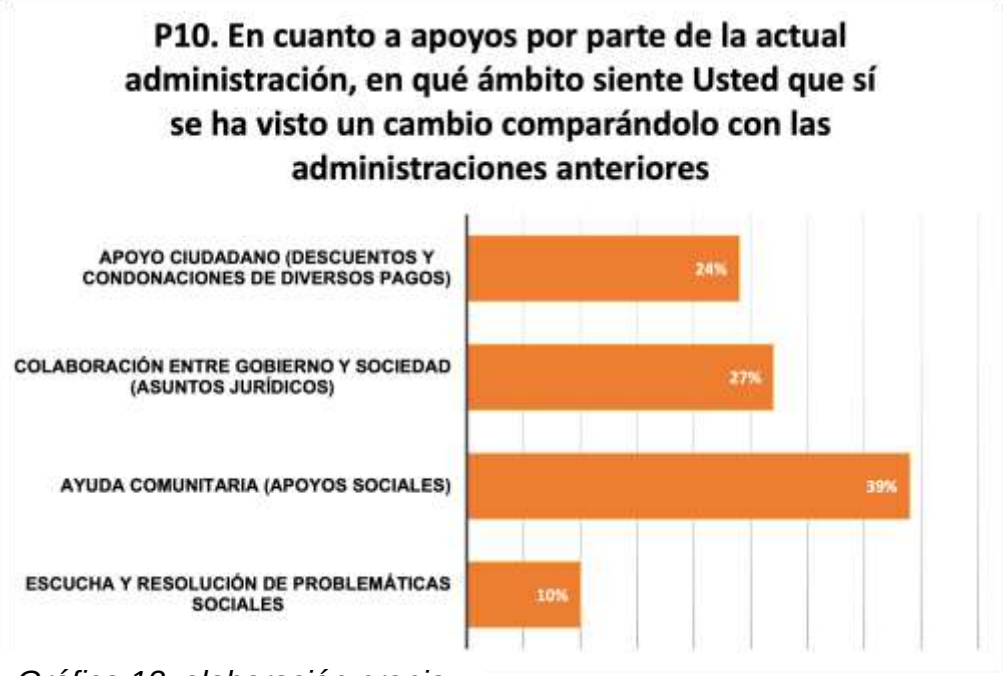
Gráfica 11, elaboración propia.

De acuerdo a los resultados el 48% de los ciudadanos encuestados están casi de acuerdo en que el gobierno local actual ha promovido la adecuada prestación de servicios públicos y el desarrollo sostenible de la localidad con dicho número se refleja nuevamente que el gobierno local actual se mantiene al filo con sus copromisos, se puede interpretar como que solamente lo están haciendo por cumplir y no porque realmente exista un interés para hacer notar el cambio, el 18% está totalmente de acuerdo, el 14% está en desacuerdo, el 13% de la población encuestada se torna indiferente ante las acciones de su gobierno local y un 7% esta totalmente en desacuerdo. Esta pregunta también va ligada al clima organizacional, ya que para que un gobierno promueva servicios públicos dignos y de calidad para generar desarrollo sostenible, el presidente o directivos no deben dejar de supervisar las áreas de trabajo; para que una persona pueda trabajar adecuadamente y así reflejarlo al público externo debe sentirse bien con todo lo que gira alrededor de ella.



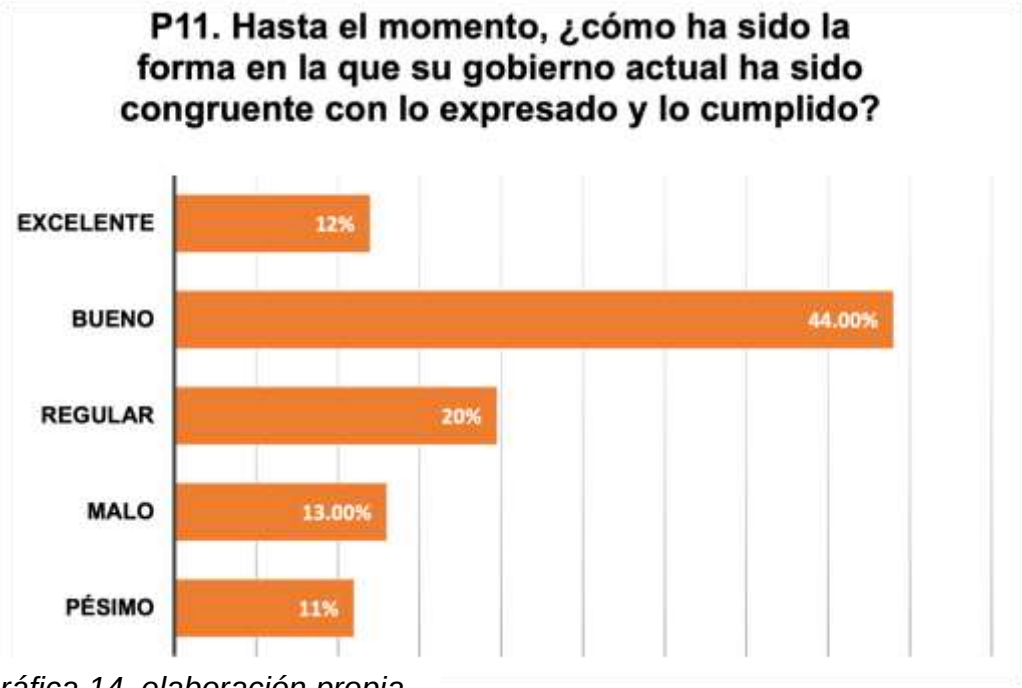
Gráfica 12, elaboración propia.

Esta pregunta es detonante para saber si la actual administración municipal genera o he venido generando confianza con la ciudadanía, de acuerdo a los resultados el 33% de los encuestados afirman que, para un tema político, dígase resolución de problemas, conflictos sociales, etc., los ciudadanos se sienten *más en confianza* para formar grupos con vecinos, de ahí el 23.5% los formaría con amigos y el 26% con sus familiares. El porcentaje restante es un 17.5% en donde la ciudadanía opina que sí se acercaría por confianza con las autoridades del municipio. Está más que claro que la opinión pública de este municipio dio a notar que el gobierno municipal actual de Tecamachalco, Puebla no ha generado del todo ese vínculo con la población y eso causa crisis y de igual manera produce conflictos político-sociales como por ejemplo que los ciudadanos hagan *justicia por su propia mano* en cuanto a temas de inseguridad o que por no ver respuesta del gobierno, los vecinos se organicen y con sus propios recursos compongan calles de la localidad, este tipo de situaciones afectaran considerablemente la imagen del presidente y su equipo de trabajo y como resultado obtendrán que la ciudadanía cambie la opinión que en un principio tenían.



Gráfica 13, elaboración propia.

El 39% de los ciudadanos encuestados garantizan que ellos se sienten partícipes en cuanto a la ayuda comunitaria (apoyos sociales). Es importante poner atención en esta respuesta debido a que así es como las personas han creado el sentido de pertenencia con el gobierno loccal actual, las personas se sienten asi cuando se les dota de apoyos en especie y monetarios. El 27% opina que sí ha existido una colaboración entre gobierno y sociedad, este rubro aterriza en temas de asuntos jurídicos, es decir que, este ayuntamiento sí se ha involucrado con la ciudadanía para dar soluciones apegadas a la ley y así la sociedad pueda vivir en armonía. Por otra parte, el 24% de los encuestados señalan que, el gobierno ha sido *amigable con el bolsillo del pueblo* y por último el 10% opina que se les ha dado solución a algunas problemáticas. Se nota que en estos aspectos la administración actual ha hecho buen trabajo, sin embargo, debe seguir en marcha y dedicarse también a que más personas generen ese sentido de pertenencia.



Gráfica 14, elaboración propia.

Para esta pregunta se tiene que el 44% de las personas encuestadas opinan que hasta el momento el gobierno local actual ha sido bueno siendo congruente con lo expresado y lo cumplido, sin embargo ese porcentaje está por debajo de la mitad, nuevamente el gobierno actual recae en que se mantiene al filo y no logra rebasar más allá de la mitad de la opinión pública, esto quiere decir que en primera no ha existido una asesoría comunicacional y tener mensajes clave y rectores que ayudarán a la adminsración a tener un mejor manejo d ela información que se le transmite a la ciudadanía y así no prometer lo que no se va a cumplir en tiempo y forma. El 20% de los encuestados afirma que esta congruencia ha ido de manera regular, el 12% opina que lo han llevado de manera excelente, pero este número sumado a el 44% apenas y logra superar la mitad de aceptación por parte de la ciudadanía. El 13% dice que la congruencia ha sido mala y el 11% opina que este asecto ha ido de una manera pésima. Un buen gobierno no debe carecer de congruencia en todos los ámbitos, la congruencia genera que los ciudadanos depositen su voto de confianza totalmente al equipo de trabajo; la congruencia no se improvisa ni mucho menos debe verse alterada.

CONCLUSIONES

Los resultados de este análisis de opinión pública refente a credibilidad, confianza y reputación reflejan una relación entre la comunicación interna, externa y organizacional. Se evidencia la inexistencia de comunicación asertiva e íntegra, no dejo de lado que sí estén cumpliendo con algunos objetivos, pero hace falta redoblar esfuerzos en cuanto a la transmisión de mensajes, coherencia, de relación entre gobierno-ciudadanía.

De acuerdo a ello, puedo decir que:

- Es importante tener un equipo de comunicación y que no solo actúe en campaña, también debe hacerlo durante la administración. El receptor debe comprender del todo el mensaje o mensajes que se van generando durante la gestión pública.

-La comunicación esta en todas partes, todo comunica y se empieza a hacerlo desde el momento en el que se elige colores, tipografía, formas y figuras para su logo, desde ahí se tiene que reflejar el impacto, el cambio social, el apoyo, el interés en la ciudadanía.

- No puede existir un buen gobierno si se deja de lado a la comunicación en cualquiera de sus ámbitos, los políticos no deben tener ese miedo a invertirle a su imagen, a las relaciones públicas, deben dejarse asesorar.

- El presidente o presidenta debe encontrar junto con su equipo de comunicación la manera de transmitir mensajes a las personas, deben darse a la tarea de conocer a su público y adoptar un lenguaje que sea claro, amigable, preciso y conciso, pero sobretodo coherente. Al final las palabras se las lleva el viento, pero las acciones se quedan, entonces deben ser coherentes con lo que dicen y hacen, lo que se promete y lo que se cumple. Por eso deben prometer y cumplir cosas reales que estén a su alcance.

- Es primordial que se comuique desde el corazón, primero que nada, quien ha sido electo debe hacerlo con su equipo de trabajo para que sea el que se encargue de transmitirlo a los ciudadanos. Como se les trate adentro se reflejará al exterior y no necesariamente con palabras, una simple y genuina sonrisa hacia las personas marca la diferencia, hacerlo no genera costo alguno. Los políticos

se deben a los votantes, esa parte no debe ser olvidada porque es ahí donde la democracia comienza. La confianza en la política ya no debe ser vista si es de izquierda o derecha, se debe a una construcción del político con la sociedad.

-El equipo de trabajo debe desenvolverse en un ambiente digno, con jefes o encargados que sean líderes y sepan compartir de manera asertiva sus conocimientos, esto ayudará a que el colaborador se sienta en un ambiente de confianza y comodidad para expresarse y así evitar los conflictos internos, la rotación de personal o incluso despidos por tener diferencias entre compañeros.

-No se debe olvidar el buen manejo de las redes sociales, el equipo de comuicación tiene que tener personas designadas para atender las redes y así estar siempre al pendiente de las nuevas necesidades, de las opiniones, de reponder dudas, etc. No deberían enfocarse en tener más likes, en subir fotos todos los días, sino que las redes sociales deben funcionar como un canal que les permita conocer más al pueblo y así saber cómo dar solución a problemáticas sociales. La gente quiere ser leída y escuchada, por ello por nada del mundo se deben ignorar los mensajes que las personas dejan vía redes sociales, eso también es una manera personalizada de atender a la ciudadanía.

- Las administraciones públicas deben estar preparadas para todo y pensar en un plan en el ámbito político-social; en primer lugar, debe evaluar la administración anterior, altos y bajos. Esa será la pauta que debe tomar el equipo de la nueva administración, debido a que de ahí podrá fijarse objetivos y metas reales.

-El mandatario no debe dejar apartado su lado humano, las personas nunca olvidan el buen o mal trato. Los políticos siempre deben tener en cuenta que, muchas veces la gente no utiliza la razón para ejercer su voto, lo que utilizan es el corazón, las personas depositan su confianza en alguien que durante campaña les ha demostrado ser buena persona. Y eso es algo en lo que no se puede fallar.

-Las personas necesitan sentirse parte y creer en algo, por ello se debe estar en contacto constante con los ciudadanos, hacerlos partícipes de decisiones, hacer mesas de debate y tomar en cuenta su opinión, al final un gobierno local tiene

que hacer equipo con los ciudadanos y olvidarse de partidos y colores, todo debe ser por el bien común.

-Cada cierto tiempo, el que se decida internamente la administración pública se debe evaluar así misma, no solo en cantidad, por decir un ejemplo: “nosotros hemos hecho 100 obras más que la administración anterior”, la evaluación debe ir enfocada a calidad en los servicios, para tener parámetros de lo que se ha cumplido y lo que falta por cumplir y también de lo que la gente está percibiendo.

- Cuando una persona dentro de la administración pública no cumple con los estándares de servicio, liderazgo o legalidad, debe ser corregido o incluso expulsado, lo anterior ayuda a generar reputación personal del equipo de trabajo o de la institucón en sí. Esto ayuda a que la ciudadanía se sienta en buenas manos. Porque cuando un conflicto interno se hace viral en oídos externos empieza el ataque a los servidores públicos y eso demerita la credibilidad.

-Una administración pública debe dejarse guiar, tener habilidades como identificar actores, lugares y tiempos que en algún momento los puedan hacer tambalearse, deben tener un comportamiento coherente, compartir valores, identificar tendencias, no estar cerrados al cambio, es decir, no es necesario que sigan la línea con la que empezaron, deben ir adaptándose y ser flexibles de acuerdo a las nuevas demandas o necesidades, crear un ambiente de seguridad en donde el ciudadano se sienta protegido y con la confianza de decir lo que piensa y siente, y construir desde la diferencia de ideas y opiniones.

-Y en cuanto al presidente o presidenta, deben ser sagaces, ambiciosos, pero sin perder el suelo, saber gestionar sus emociones, tener pasión a lo que hace, debe ser incluyente y sobretodo humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcat, Enrique. (2009). Seis Recetas para Superar la Crisis. Barcelona, España.
2. Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación. [archivo pdf] http://ddd.uab.es/pub/analisis/02112175n32p117.pdf
3. Almengor, Seyna. (2001). Estrategias para el Desarrollo del Capital Humano con Base en la Comuicación Asertiva y el Trabajo en Equipo. [archivo pdf] https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep
4. Álvarez, José. (2007). Comunicación Interna, La Estrategia del Éxito. [archivo pdf]. http://www.redalyc.org/1995/199520729023/
5. Andrade, Horacio. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. España
6. Aranes, José Ignacio. (1997). La Comunicación Institucional y sus Paradigmas entre la Racionalidad Comunicativa y la Lógica Instrumental. [archivo pdf] https://core.ac.uk/download/pdf/11497731.pdf
7. Arce, Aldo. (2017). Curso de Actualización en Gestión del Clima Organizacional. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
8. Arias, Walter, Arias, Gabriela. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. [archivo pdf] https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf
9. Barzola Zambrano, I, Barzola-Véliz, V, Flores-Barzola W (2017). Factores del Clima Laboral que Influyen en el Rendimiento de los Trabajadores del Sector Público en el Ecuador. [archivo pdf] dialnet-factoresdelclimalaboralqueinfluyenenelrendimientod-6244054.pdf
10. Bernal, Idolina, Pedraza, Norma, Sánchez, Mónica. (2015). El Clima Organizacional y su Relación con la Calidad de los Servicios Públicos de Salud: diseño de un modeloteórico. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/s0123592314001624
11. Camargo, Fernando. (2020). Pusis_Tecamachalco. [archivo pdf]

12. Campillo-Alhama, Concepción. (2010). Comunicación Pública y Administración Municipal, Una Propuesta de Modelo Estructural. [archivo pdf] http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/19632
13. Canel, María José, García, Ángeles. (2013). Comunicar Gobiernos Fiables. Análisis de la Confianza como Valor Intangible del Gobierno de España. [archivo pdf]. 10641-433-40575-1-10-20131226.pdf
14. Castillo, Rita del Carmen. (2012). Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones. [archivo pdf] desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
15. Charry, Héctor Omar. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público. [archivo pdf]. a03v9n1-2.pdf
16. Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones. [archivo pdf]. administración_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
17. Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia. Pp 25-30.
18. Cimatti, Bárbara. (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and Their Role for the Quality of Organizations and Enterprises. [archivo pdf]. definition_development_assessment_of_soft_skills_a.pdf
19. Citrin, Jack, Green, Donald Philip. (1986). Presidential Leadership and the Resurgence of Trust in Government, Brithish Journal of Political Science. Cambridge University Press, vol 16, pp 431-453.
20. Contreras, Omar Eduardo, Garibay Nadia Gabriela. (2020). Comunicación Organizacioal, Historia, Desarrollo y Perspectivas de un Concepto en constante Construcción en América Latina. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1688-86262020000100043
21. Contreras, Omar. (2007). Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institucion Privada de Educacion Superior en Zacatecas. Razón y Palabra.

22. Covey, Stephen. (1990). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente efectiva. consultado en https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r73092.pdf
23. Da Silva, Rui, Batista, Luciano. (2007). Boosting Government Reputation Through CRM, International Journal of Public Sector Management, pp. 588-607.
24. Fernández, Carlos. (2006). La Comunicación en las Organizaciones. México. pp. 273-274.
25. Fernández, Carlos, Danhke, Gordon. (1995). La Comunicación Humana: Ciencia Social. México. Pp. 67-75.
26. Flores, Lizardo (2000). Clima Organizacional. [archivo pdf] https://d1wqtxts2xzle7.cloudfront.net/52082475/el_clima_organiacional-with-cover-pagev2.pdf?expires=1669359506&signature=jcp5j84cloiqsaqkq
27. Garrido, Francisco Javier. (2003). Comunicación, Estrategia y Empresa. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica.
28. Goldhaber, Gerald. (1989). Comunicación Organizacional. México.
29. Gómez-Aguilar, Marisol (2007). La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El Uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas. Tesis Doctoral. [archivo pdf] 17672697.pdf
30. González Almaguer, José de Jesús. (2006). Planeación Estratégica de la Organización y Comunicación, Planear para un Mundo en Contingencia. México. pp.159.
31. González, Lázaro. (2011). Explorar la Participación: Paradigmas Teóricos y Proyectos Políticos. Instituto Cubano de Investigación Cultural. Consultado en http://www.perfiles.cult.cu/.
32. Granados, Arturo (2003). Procesos Comunicacionales, Sociedad Local y Desarrollo. La Habana, Cuba. pp.234
33. Guillén, G, Espinosa, S. (2017). Fortalecimiento del Gremio de la Comunicación Organizacional en México. México.

34. Guillén, G, (2017). La Comunicación para las Organizaciones en México: Evolución, Teoría y Práctica. Universidad Anáhuac México. pp. 41-63.
35. Hernández, Miguel Ángel, Macías Agustín. (2009). Comunicación Coorporativa, Las Relaciones con los Medios de Comunicación. [archivo pdf]. https://summa.upsa.es/viewer.vm?id=29186&page=12
36. Hernández, Roberto. (2014). Metodología de la Investigación Científica. México. Pp. 215-226.
37. Hernández, R, Méndez, S y Contreras, R (2012). Construcción de un Instrumento para medir el Clima Organizacional en Función del Modelo de los Valores en Competencia.Pp.229-257.
38. Ivoskus Daniel, Hernández Martha. (2018). El Realismo Mágico de la Comunicación Política. Editorial Epyca.Buenos Aires Argentina.
39. Ivoskus Daniel, Rafaelli Marina, Mendieta Angélica. (2014). Tendencias en Comunicación Política en Iberoamérica. Montiel & Soriano Editores S.A de C.V. México.
40. Jakobson, Román. (1958). Evolución hacia otros Modelos de Comunicación. [archivo pdf] http://ariel-amadio.com/docencia/wp-content/uploads/2013/08/3-modelo-de-roman-jakobson.pdf
41. Jaúregui, Kety. (2015). Programa de Especialización para Ejecutivos, Clima y Cultura Organiacional, Conferencia. Lima, Perú.
42. López, M. (2003) ¡estamos en crisis! Madrid
43. Mccombs, M, Valenzuela, S. (2007). The Agenda-Setting Theory. [archivo pdf]. 97120369004.pdf
44. Mendieta Ramírez, Angélica. (2018). La Democracia en Tiempos de Incertidumbre, El Bucle de la Comunicación Política. Gedisa. México.
45. Montes de Oca, J. (2014). Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo: Resultados de un Programa de Intervención en los Supervisores de una Empresa, Propósitos y Representaciones. [archivo pdf] htttps://doi.org/10.20511/pyr2014.v2n2.62
46. Munera, I. (2018). El Reinado de las Habilidades Blandas en el Mercado Laboral: Empatía, Flexibilidad, Trabajo en Equipo. Consultado en

https://www.elmundo.es/economia/2018/09/09/5b92b61d22601dbd6b8b4592.html

47. Nosnik, Abraham. (1996). Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres Concepciones de la Comunicción Humana y Social. Consultado en Razón y Palabra. http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n1/nosnik1.html
48. Nosnik, Abraham. (2001). Comunicadores y Organizaciones: Planeación y Gestión Efectiva de su Desempeño. Consultado en https://docplayer.es/88774635-comunicadores-y-organizaciones-planeacion-gestion-efectiva-de-su-desempeno.html
49. Nosnik, Abraham. (2006). Culturas Organizacionales: Origen, Consolidación y Desarrollo. Netibiblio. España.
50. Pacheco, R. (2005). Competencias Claves para la Comunicación Organizacional. Artículo Redalyc, pp.70-75.
51. Paniagua, C. (2010). Una Historia de la Comunicación de Crisis en España. Revista Ícono14. España.
52. Peraza, Y. (2004). Clima Organizacional: Conceptos y Experiencias, Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Pp.27-30.
53. Pineda, A. (2006). Funcionalismo y Criticismo como Actitudes Ideológicas en la Teoría de la Comunicación. [archivo pdf] funcionalismoycriticismoactitudesideologicasen3719703.pdf
54. Pineda, M. (2001). Las Teorías Clásicas de la Comunicación: Balance de sus Aportes y Limitaciones a la Luz del Siglo XXI. [archivo pdf]. dialnet-lasteoriasclasicasdelacomunicacion-2475596.pdf
55. Plasencia, Y. (2020). Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral: Una Revisión Sistémica de la Literatura Científica, durante el periodo 2010 a 2020. Trabajo de Investigación. [archivo pdf] https://hdl.handle.net/11537/26263
56. Porras, Pedro. (2015). Opinion Pública y Coyuntura Electoral: de la Protesta Social a la Alternancia en Tecamachalco, Puebla, 2000-2007 [tesis de maestría, Benemerita Universidad Autónoma de Puebla]. 145915t.pdf

57. Río Cabrerizo, R. (1999). La Profesionalizacion de la Informacion Económica en España. Madrid.
58. Robbins, Samuel. (2005). Comportamiento Organizacional. México.Pp.34-39
59. Rodríguez, D. (2021). La Gestion de las Crisis en Reputación: El Caso Barágate. [archivo pdf]. Repositorio.comillas.edu.madrid. pp. 14-15.
60. Rodríguez, l. (2009). La Gestión de Recursos Humanos por Competencias: Cátedra Administración de Personal.
61. Rojas, Octavio Isaac. (2003). La Comunicación en Momentos de Crisis. consultado en http://www.saladeprensa.org/.
62. Román, Mario. (2005). La Comunicación en las Instituciones del Sector Público. [archivo pdf]. redalyc.org. pp. 12-17.
63. Román, Mario Sebastián. (2005). La Comunicación en las Instituciones del Sector Público. [archivo pdf] 323927060016.pdf
64. Sánchez González, Joel Guadalupe. (2014). La Comunicación Organizacional en una Institución Pública: Caso Conalep-Tecámac. [tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. 0709002.pdf
65. Sánchez, J. (2014). La Comunicación Organizacional en una Institución Pública. [archivo pdf]. en http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0709002/0709002.pdf?fbclid=iwar2zmv3iupd4tfk_
66. Sánchez, N. (2011). El Precio de la Publicidad Oficial: Opacidad, Discrecionalidad y Desinformación. México. [archivo pdf] http://www.iniciativasinaloa.org.mx/wp-contentuploads/2016/01/el-precio-de-la-publicidad-oficial-sinaloa.pdf.
67. Scheinsohn, D. (2009). Comunicación Estratégica: La Opinión Pública y el Proceso Comunicacional. Buenos Aires, Argentina.
68. Strauck, Franco. (2014). La Gestión de la Comunicación en los Gobiernos Locales, Una Mirada desde la Perspectiva Estratégica: Análisis del Caso Peruano. [archivo pdf]

dialnetlagestiondelacomunicacionenlosgobiernoslocalesunam4717647.pdf
69. Van Riel, C. (1997). Comunicación Corportiva. Madrid.
70. Vázquez, M. (1998). Una Década de la Comunicación Organizacional en México. Consultado en http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/decada.html.