




## Gestión de crisis: reto actual para RRPP desde la comunicación organizacional

Crisis management: the organisational  
communication challenge for PR

De la Vega, Angélica 

Universidad Anáhuac México

Vázquez Luna, José Luís 

Universidad Anáhuac México

### Resumen

Las empresas y organizaciones pueden enfrentar en algún momento situaciones imprevistas que pongan en riesgo su estabilidad económica, tecnológica, o de personal, y para hacer frente a estos escenarios, es necesario que cuenten con estrategias de gestión que les ayuden a enfrentar la crisis organizacional que estén viviendo en ese momento. El objetivo de este trabajo es analizar tres teorías (sistémica, grupos de interés, y comunicación organizacional y relaciones públicas) a fin de establecer las estrategias que debe seguir la empresa para evitar que una crisis organizacional tenga un impacto negativo en su actividad o reputación. Entre las principales estrategias a desarrollar se encuentran: establecer políticas de comunicación, identificar grupos de interés y capacitar a los voceros.

---

De la Vega, Angélica, <https://orcid.org/0000-0002-5103-8768>, Universidad Anáhuac México, [angelica.delavegaar@anahuac.mx](mailto:angelica.delavegaar@anahuac.mx)

Vázquez Luna, José Luís, <https://orcid.org/0000-0002-8808-5023>, Universidad Anáhuac México, [jvazquez@anahuac.mx](mailto:jvazquez@anahuac.mx)

**Forma de citar este artículo:** De la Vega, A., & Vázquez Luna, J.L. (2019). Gestión de crisis: reto actual para RRPP desde la comunicación organizacional, *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, vol 26, núm. 2, 34-46. <https://doi.org/10.17979/redma.2022.26.2.9317>

**Palabras clave:** Gestión de crisis, comunicación organizacional, grupos de interés, crisis, relaciones públicas.

### **Abstract**

Companies and organisations may at some point face unforeseen situations that put their financial, technological or personnel stability at risk. In order to deal with these scenarios, they need management strategies to help manage the specific organisational crisis taking place. The aim of this article is to analyse the problem from three perspectives (systemic, stakeholders, and organisational communication and public relations) in order to establish strategies to prevent a future crisis from having a negative impact on the company's activities or reputation. The main strategies identified are the establishment of communication policies, identification of stakeholders, and media training.

**Keywords:** Crisis management, organizational communication, stakeholders, crisis, public relations.

## **1. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con Bonilla (2002) las crisis en las organizaciones suelen presentarse a modo de escenario inesperado que modifica la cotidianidad en sus dinámicas y trasladan el fenómeno a la arena pública, lo que se traduce de manera evidente en un riesgo para su reputación.

Resulta poco probable que una organización escape de la crisis, en realidad todas están sujetas al riesgo latente (a veces incrementado por características propias del contexto), aun así, las estructuras organizacionales pueden prescindir de una estrategia de gestión de crisis bajo la consideración infundada de que el riesgo no ocurrirá en su caso. Esas organizaciones no alcanzan a visualizar que lo intempestivo de la crisis genera una sensación de incertidumbre y falta de información. Es natural que, ante una crisis, los grupos de interés requieran información y si no la obtienen de la organización vinculada con la crisis es muy probable que la obtengan de otras fuentes (medios de comunicación y redes sociales, en su mayoría). Si la organización decidiera responder a sus grupos de interés, lo ideal sería que hubiera trabajado en materia de prevención para evitar respuestas reactivas y cuyo efecto sea contraproducente para la misma organización. Los vacíos de información en una crisis suelen llenarse rápido, en ocasiones con información falsa, y de ahí, la importancia de que las organizaciones se preparen previo a las crisis para dar respuestas estratégicas a sus grupos de interés desde la prevención. Una forma de operar ante la crisis y procurar su gestión es entenderla. Si la organización analiza el escenario puede descubrir que: la supervivencia está amenazada, sus líderes no están preparados para el reto y deben tomar decisiones para salvarse. En ese orden

de ideas, la estrategia —planeada o no— debe responder al tipo de crisis de que se trate. Bajo esta premisa, muchos autores han desarrollado sus propuestas de clasificación de las crisis. Una de ellas, plantea la clasificación de crisis organizacionales en tres tipos básicos: De engaño, mala conducta de la administración y de valores de gestión sesgados (Spring Professional, 2021). El valor que tiene para la organización trabajar en su gestión de crisis desde una primera clasificación representa ir un paso adelante porque una vez que se entiende el tipo de fenómeno a enfrentar, es más fácil diseñar una estrategia adecuada para acercarse a la subsistencia.

Uno de los más grandes retos que enfrenta una organización que sufre una crisis, es identificar la mejor solución para gestionarla, incluyendo en ese ejercicio, el fortalecimiento de los lazos con sus grupos de interés. El estudio *Gestionando el Caos bajo la Nueva Realidad* (Mejores Empresas Mexicanas y Deloitte, 2020) analizó el impacto de la emergencia sanitaria en las organizaciones y una de sus conclusiones reveló que el 90% de las encuestadas, enfocó su preocupación más alta en la relación con sus clientes, por lo que se dedicaron a fortalecer la comunicación y las relaciones con ellos.

El contexto que representa una crisis para las organizaciones es de lo más diverso, pero coincide en poner a prueba su solidez como estructura, así como su capacidad de responder eficientemente al nuevo ambiente que se les presenta.

Sin duda, la reciente crisis pandémica derivada de la COVID-19 puso a prueba los modelos de gestión de crisis existentes y retó a las organizaciones en una gestión única en su género. Derivado de esta sacudida, el planteamiento intelectual radica en el análisis de la vigencia de tales modelos a la luz de los incalculables daños que puede causar una crisis global como la de referencia. Al reconocer a la prevención como una de las mejores herramientas de gestión, también se contempla como instrumento de control de daños, al minimizar los efectos negativos para la organización; así lo considera el *manual de comunicación de crisis* (Coombs y Holladay, 2010). Tal concepción se complementa con el pensamiento de Zaremba (2015) al sostener que las gestiones de crisis deben incluir la adopción de compromisos por parte del equipo responsable de la gestión que se traduzcan en acciones estratégicas y oportunas al momento de la realización del riesgo en crisis, por su parte, el Foro Económico Mundial —a través de *The Global Risks Report* (2021)—también ha hecho un llamado a aplicar las lecciones que deja la pandemia; una de ellas consiste en el mejoramiento de la comunicación de los riesgos para evitar la desinformación.

Pareciera que hoy en día, y teniendo más presente la necesidad de prepararse para una crisis organizacional, la comunicación estratégica en las organizaciones se convierte en una labor multidisciplinaria que supone el diseño de planes de trabajo para adelantarse a las posibles crisis (Scheinsohn, 2009). Es un hecho que la forma en que las

organizaciones gestionan las crisis está cambiando sobre la marcha y el reto no es menor.

En los últimos años, diversos autores (Costa, 2020; Coombs, 2020; Zaremba, 2015) han investigado el tema para hacer propuestas dirigidas a la construcción de modelos que mejoren el desempeño de las organizaciones, antes, durante y después de la gestión de una crisis. En su mayoría, los autores proponen combinar acciones de comunicación organizacional con labores de relaciones públicas, a primera instancia, la conjunción de tales disciplinas ofrece un marco referencial amplio para la gestión de una crisis, no obstante, pareciera que ningún marco es lo suficientemente amplio para ofrecer una solución estratégica a crisis tan complejas como la sanitaria derivada por la pandemia del COVID-19. Por lo anterior, conviene preguntarse si el trabajo de los tres autores contemporáneos seleccionados para este estudio es pertinente para construir modelos que respondan a las necesidades actuales de los responsables de las Relaciones Públicas y la Comunicación en las organizaciones, sobre todo cuando se prevé que las crisis por venir podrían ser tan o más complejas que la reciente emergencia sanitaria.

A fin de analizar, enriquecer y fortalecer los modelos de gestión, se revisan las propuestas de Costa, Coombs, y Zaremba, desde una visión de tres teorías: la Sistémica, la de comunicación organizacional y relaciones públicas; y de los grupos de interés (llamados *stakeholders* para el propósito de este análisis). La primera se seleccionó considerando la concepción de una crisis y sus consecuencias como un fenómeno sistémico; la segunda, se abordó con la intención de proponer soluciones transdisciplinarias desde la visión de la comunicación y muy particularmente, de la comunicación organizacional, distinguiéndola de las funciones de relaciones públicas y su muy necesario vínculo para este tema; y finalmente, la tercera se eligió por lo que corresponde a la importancia del rol de los grupos de interés: sus expectativas y percepciones de la organización a raíz de las acciones de gestión de crisis.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Teoría sistémica

La teoría sistémica permite concebir la realidad bajo un esquema integrado por el ambiente que la rodea, sus lazos y sus interacciones, considerándola como vertiente de la complejidad, por lo tanto, el pensamiento sistémico que desmenuza los elementos de un escenario llega a explicar los vínculos entre tales elementos y su forma de relacionarse. De hecho, Bertalanffy (2015) explicó que la teoría general de sistemas es aplicable en diversos campos del conocimiento y se traslada a las disciplinas de tipo social con la idea de crear un efecto unificador de la ciencia. Así, con la visión sistémica logramos establecer una óptica particular de las organizaciones, en el entendido de que

se trata de un organismo vivo, con la inestabilidad e incertidumbre propias de la naturaleza, con ciclos diseñados para mantener su existencia y variaciones que apuntan a conseguir su subsistencia, en este dinamismo tan propio de los sistemas, la organización aprende de su propia evolución, generando contextos más propicios para seguir operando.

Por otro lado, los procesos de relación e interacción en la propuesta sistémica llevan a pensar en algunos de los postulados de la Escuela de Palo Alto, que desde la óptica de Mattelart y Mattelart (1997) resaltó la relevancia de la comunicación para responder a la complejidad de las humanidades y, por ende, de las organizaciones compuestas por personas. En este orden de ideas, Ackoff (1999) determinó que las organizaciones funcionan como sistemas integrados por subsistemas, esto es, la organización como un todo se integra de partes cuyo funcionamiento y relación afectan la dinámica del sistema mismo; es por ello que el comportamiento de un subsistema será dependiente de otro y así sucesivamente. En caso de que la organización deba resolver un problema complejo (llamado por Ackoff como desastre) conviene observar que el desastre, mostrará un comportamiento que es resultado de la interacción entre los elementos que integran al sistema organizacional; y la solución a un desastre, no está en la atención a problemas individualmente considerados, sino está en la solución de desastre como un todo.

## 2.2. Teorías de la comunicación organizacional y relaciones públicas

Para efecto de seguir una misma línea teórica de investigación, y si entendemos a la organización como un sistema, entonces la comunicación organizacional se presenta como la coordinación de subsistemas con una tendencia integral que toma en cuenta a los subsistemas integrantes de la organización y su relevancia para alcanzar los objetivos organizacionales (Rebeil y Rodríguez, 2018).

Desde la propuesta de Putnam y Nicotera (2009) se rescata que, en el proceso evolutivo de la comunicación organizacional, se reconoce la integración de las organizaciones a partir de procesos sociales y ya no son vistas como simples objetos. Es decir, los comportamientos de las personas que conforman la organización impactan en el sistema organizacional, lo que llevó a aceptar que las dinámicas sociales (y en consecuencia, la comunicación) determinan el funcionamiento del sistema organizacional. Siguiendo con la Escuela de Palo Alto, Mattelart y Mattelart (1997), al igual que Arévalo (2019), mencionan que es imposible no comunicar, al considerar que la existencia de las organizaciones no sería posible sin la comunicación entre las personas que las integran; de hecho, es una condición *sine qua non* para alcanzar los objetivos organizacionales. Actualmente, entendemos que la comunicación organizacional está aparejada de procesos complejos tales como los diálogos que se entablan entre la organización y sus grupos de interés. La comunicación organizacional

es, en consecuencia, uno de los pilares de tales sistemas y siguiendo la misma tendencia evolutiva planteada por la teoría sistémica, la comunicación organizacional también está evolucionando para configurar relaciones socialmente responsables con los *stakeholders*, lo que deriva en el fortalecimiento de la imagen, reputación y competitividad de las organizaciones (Rebeil y Arévalo, 2017).

Conviene asentar que la diferencia entre comunicación organizacional y relaciones públicas es mínima, para Aced (2018) la comunicación corporativa es “la que hace referencia a una corporación. Su principal objetivo es dar a conocer la organización y crear una buena imagen de ella en sus públicos” (p. 35). El término relaciones públicas es la traducción de *public relations*, utilizado en Estados Unidos. Ambos se relacionan de manera estrecha porque sus funciones guardan cierta similitud, tan es así que muchas veces no es clara la frontera que separa a un profesional de otro y la confusión suele ser más profunda cuando ni siquiera la propia organización define con claridad en sus descripciones de puestos y organigramas la distinción entre ambos o bien, destina a una misma persona para todas las funciones.

Anta la gran cantidad de definiciones y confusiones sobre lo que se debe entender por relaciones públicas, algunos colectivos se dieron a la tarea de clarificar el concepto. Es el caso de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA, por su nombre en inglés, International Public Relations Association) que las definió como una gestión para la toma de decisiones prácticas que permitan construir relaciones e intereses entre las organizaciones y sus públicos, basadas en la entrega de información por medios de comunicación éticos y confiables (IPRA, 2022). De este modo, se observa que las disciplinas de comunicación organizacional y relaciones públicas se vinculan especialmente al gestionar una crisis, ya que la primera se asegura de generar y entregar información; mientras que la segunda vela porque ese proceso sea cuidadoso del lazo que une a la organización con sus grupos de interés.

Finalmente, Grunig y Hunt (1984) explicaron que en la evolución de las relaciones públicas se generaron cuatro modelos (que a la postre también muestran la evolución de la comunicación organizacional) y se trata del modelo: de agente de prensa, de información pública, asimétrico bidireccional y el simétrico bidireccional. Para este análisis tomaremos en cuenta el último por representar a las relaciones públicas como un punto de encuentro entre las organizaciones y sus grupos de interés buscando el equilibrio de su relación basado en el conocimiento y respeto. Como se verá en el desarrollo del estudio, en tiempos de crisis, los especialistas sugieren a las organizaciones usar el conocimiento que tienen de sus grupos de interés para diseñar estrategias de comunicación y esa forma de operar se basa claramente en el modelo descrito porque mejora las relaciones y el entendimiento entre las organizaciones y sus grupos de interés (aún durante una crisis).

### 2.3. Teoría de los grupos de interés

Se tomó en cuenta la propuesta de Andriof y Freeman (2002) al definir a los grupos de interés o *stakeholders* como el conjunto de individuos susceptibles de verse afectados o quienes están realmente afectados cuando una organización alcanza sus objetivos. Derivado del vocablo *to stake*, en inglés, el término *stakeholders* hace alusión a poner en juego algo. Por ello se entiende que estos grupos tienen algo puesto en juego cuando las organizaciones buscan lograr sus propósitos y en seguida se genera un vínculo entre ambos. En el caso de que la organización sufra una crisis, los grupos de interés la sufren con ella, aunque de un modo distinto porque lo que está en riesgo es el interés del grupo ante la organización y ese interés puede ser la obtención de un producto o servicio, la conservación del empleo, información oportuna, utilidades o simplemente el respeto y admiración que una organización puede causarles (Fernández y Bajo, 2012). Con estas consideraciones, la comunicación desde las organizaciones (y muy particularmente) en momentos de crisis debe tener presente la existencia, expectativas y necesidades de sus grupos de interés.

## 3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para este análisis fue una visión hermenéutica cualitativa, en la que se analizaron e interpretaron los textos utilizados para la construcción de un breve estado del arte con las propuestas de los autores seleccionados y los referentes al marco teórico. Posteriormente se llevó a cabo un estudio comparativo de los modelos de gestión de crisis propuestos por cada autor a la luz del modelo de relaciones públicas simétrico bidireccional y finalmente se establece la relación entre las teorías, generando una propuesta para un mejor abordaje de las situaciones de crisis en las organizaciones.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Breve estado del arte: tres autores contemporáneos representativos

Para entender la evolución de los modelos de gestión de crisis se debe poner el foco en el contexto donde surgieron las propuestas doctrinales. En ese sentido, se observa con claridad que las primeras propuestas eran más simples y su enfoque estuvo en la resolución del fenómeno considerado como crisis. Conforme la humanidad evolucionó, sus procesos de comunicación también lo hicieron y esos cambios llevaron a los autores a repensar las estrategias para gestionar las crisis organizacionales. Apenas en la década de los noventa surgen las propuestas de gestión cíclica, es decir, contemplando que la aparición de una crisis genera la desaparición de otra en un ciclo interminable. En tiempos más recientes, con el nuevo milenio, se añadió a los modelos la posibilidad de sufrir crisis diversas en paralelo y entonces se comenzaron a proponer métodos más

sofisticados para su gestión, por esa razón se eligieron los autores presentados en este estudio ya que proponer modelos más pertinentes para la gestión de crisis.

Concretamente, Coombs (2004) resaltó la importancia de clasificar las crisis porque de esa clasificación se desprende la estrategia que habrá de seguirse en la gestión. De esta manera, agrupó a las crisis en familias bajo el criterio del grado de responsabilidad que le atañe a la organización frente a cada crisis. Si la organización identifica a qué familia pertenece la crisis tiene mejores elementos para diseñar su respuesta a ello.

En la obra desarrollada por Coombs y Holladay (2010) se afina aún más la propuesta original de Coombs y reta a los equipos de gestión de crisis a desarrollar dos acciones fundamentales en su tarea: Evaluar la crisis, para que con posterioridad se genere la estrategia de gestión. En el primer paso se incluye el análisis de la percepción de los *stakeholders* y la identificación del tipo de crisis dentro de tres grandes rubros: crisis de víctimas (cuando la organización tiene baja responsabilidad respecto a la crisis porque se trata, por ejemplo, de un desastre natural), de accidente (para referirse a accidentes generados por un error técnico) y la intencional (en la que la organización tiene una fuerte responsabilidad). Además, continúa la propuesta, se debe identificar la presencia de algún intensificador de la responsabilidad organizacional ante la crisis: el historial de crisis que corresponden a la organización y la reputación de la misma organización ante los grupos de interés respecto a sus gestiones de crisis anteriores.

En el caso de Zaremba (2015) construyó una propuesta a modo de lista de tareas por hacer para que las organizaciones visualizaran y evaluaran las acciones a seguir. En la mencionada se incluyeron acciones que otros autores no habían contemplado, tales como la aceptación de la responsabilidad que le compete al equipo encargado de la gestión (previo a su actuación), la creación de equipos multidisciplinarios y el enfoque en la identificación de grupos de interés. El autor subrayó la importancia de esta última tarea (claramente correspondiente con las relaciones públicas de la organización) para diseñar estrategias de gestión que respondan adecuadamente a las expectativas de los *stakeholders* en una crisis. Asimismo, destacó la necesidad de practicar con simuladores de crisis para prepararse mejor hacia un escenario de crisis real. En conclusión, propone que la organización se prepare para la gestión de crisis considerando su grado de responsabilidad (aplicando sus criterios de clasificación) y el posible impacto a la reputación de la organización derivado de la percepción que tienen los *stakeholders* sobre el trabajo de gestión. El pensamiento de este autor se resume textualmente al destacar: “Si los *stakeholders* consideran que hay una crisis, la organización está en crisis a menos de que pueda persuadir a los *stakeholders* de que no lo está” (Coombs y Holladay, 2010, p. 6).

Tratándose de Costa (2020) es probable que, retomando el pensamiento de Zaremba (2015) desarrollara una propuesta en la que destaca la característica multidisciplinaria para los equipos de gestión de crisis, a los que denomina gabinetes de gestión y les



incorpora la actuación de un elemento clave: el Director de Comunicación o DirCom. Este personaje es el encargado de la toma de decisiones en materia de comunicación y también es el responsable de fundir como asesor del equipo de gestión. Se nota en estos dos últimos autores una coincidencia importante: la necesidad de contar con un equipo de gestión que incluya expertos de comunicación.

El análisis comparativo de las características presentadas en cada modelo de los autores contemplados para este trabajo se resume con sus ideas clave en la tabla 1.

**Tabla 1.** Características de los modelos propuestos para la gestión de crisis (fuente: elaboración propia)

AUTOR	FECHA	CARACTERÍSTICAS	REFERENCIA
Coombs	2004	Propuso clasificar las crisis en razón del grado de responsabilidad de la organización frente a la crisis en familias. Tal estrategia permite hacer un mejor diseño de la gestión de crisis atendiendo las expectativas de los grupos de interés, porque de ello depende la reputación organizacional.	Coombs, T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory. <i>Journal of Business Communication</i> . 2004 41: 265 DOI: 10.1177/0021943604265607
Zaremba	2015	Propuso una lista de acciones para planear la gestión de crisis, que incluye tareas como: Crear un equipo de gestión multidisciplinario, identificar a los <i>stakeholders</i> , identificar canales para enviar mensajes clave, establecer un centro de comunicaciones para la gestión de crisis, entrenar a los voceros y practicar con simuladores.	Zaremba, A. J. (2015). <i>Crisis Communication: Theory and Practice</i> . Routledge. <a href="https://doi.org/10.4324/9781315705361">https://doi.org/10.4324/9781315705361</a>
Costa	2020	Subrayó el valor del Director de Comunicación (DirCom) como parte del equipo de gestión de crisis y asesor del mismo. El DirCom es el encargado de tomar decisiones de comunicación, mientras se vincula con los demás integrantes del equipo multidisciplinario de gestión de crisis.	Costa, J. (2020). <i>El DirCom hoy</i> . Trillas.

#### 4.1. Discusión

A lo largo de este análisis se rescatan algunos matices tomados por los autores de referencia desde la perspectiva teórica de las corrientes consideradas para el texto, lo cual se condensa en una discusión mostrada en la tabla 2.

**Tabla 2.** Propuestas de gestión de crisis y la perspectiva teórica (fuente: elaboración propia)

AUTOR	TEORÍA SISTÉMICA	TEORÍA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
Coombs	Entiende que las crisis tienen un efecto sistémico en la organización afectando sus dinámicas. El efecto depende del grado de responsabilidad de la organización respecto a la crisis; por lo que se aprecia un sistema organizacional afectado en sus subsistemas por una crisis que representa un elemento que causa el caos y crea un nuevo escenario.	Considera a la comunicación como una herramienta clave para mantener el vínculo con los grupos de interés de la organización. Considera fundamental responder con estrategias de comunicación que correspondan al tipo de crisis de que se trate, en la dimensión de responsabilidad que le compete a la organización y las consecuentes expectativas de los grupos de interés.	Busca establecer comunicación con los grupos de interés para responder a las expectativas de información y atención que surgen en ellos a raíz de la crisis y las gestiones de crisis anteriores. Las respuestas reforzarán o debilitarán el lazo entre las organizaciones y los grupos de interés.
Zaremba	Le da un peso importante a las relaciones que se construyen dentro del equipo de gestión de crisis para crear estrategias eficientes. Subraya que la crisis se atiende en equipo, se observa como un subsistema del sistema organizacional atendiendo a la variable que lo afectó.	Considera estrategias de comunicación y relaciones públicas en la gestión de crisis. Por ejemplo: plantea que el equipo de gestión necesita desarrollar: Mensajes clave, determinación de los canales a utilizar y entrenamientos para voceros que atenderán a la prensa,	Propone identificar a los grupos de interés identificando sus características, de manera que la estrategia de gestión se ajuste a las particularidades y necesidades de cada grupo de interés vinculado con la organización y su crisis.
Costa	Establece al DirCom como parte del sistema que es la organización y lo coloca como elemento clave en la estructura de un equipo multidisciplinario que opera como un sistema en sí mismo.	Subraya que la comunicación es un pilar en las organizaciones. Destaca que las crisis no se resuelven solo comunicando, también se deben sumar toma de decisiones y hechos que constituyen ejercicios de relaciones públicas.	Recomienda, como parte de las actividades del DirCom, hacer una auditoría de imagen y para ello, sugiere distinguir los públicos entre los estratégicos y no estratégicos para atenderlos de manera diferente.

#### 4.1. Estrategias propuestas

Es evidente que mientras los escenarios de crisis sigan evolucionando, las propuestas para su gestión también lo harán, pero no solo eso, las organizaciones y sus líderes están ante la oportunidad de aprender y prepararse para las crisis futuras.

Durante los últimos años se observó que los modelos de gestión de crisis se quedaron cortos ante el gran impacto de la crisis pandémica y esto obedece, en gran medida, a que nadie dimensionó la gravedad de un fenómeno de esta naturaleza.

Si bien los autores estudiados coinciden en la importancia de conocer dos dimensiones: las crisis y los grupos de interés; también se desvinculan la de la importancia de conocer el área del conocimiento a la que pertenece la crisis para, en seguida, sumar expertos en esa área al equipo de gestión de crisis.

Del mismo modo, se generaría una ventaja, si sumamos alianzas de colaboración con autoridades pertenecientes a la disciplina donde se gestó la crisis. Así sería posible crear acuerdos para hacer equipo con organizaciones de gobierno e incluso de la competencia con el ánimo de combatir y controlar, en la medida de lo posible, el escenario adverso.

Recordemos que, en estos contextos de crisis, los grupos de interés reconocen y sufren la incertidumbre que genera la crisis y derivado de esas sensaciones se construyen expectativas sobre la organización vinculada con la crisis. Para los *stakeholders* es deseable que la organización responda a la altura de sus expectativas; no obstante, si la organización desconoce el tipo de crisis al que se enfrenta, ignora la existencia de los grupos de interés y sus expectativas y también carece de conocimientos sobre la industria de origen de la crisis es muy probable que su gestión sea deficiente, dañando el vínculo con los grupos de interés, lo que impactará negativamente en la imagen y la reputación organizacionales.

## 5. CONCLUSIONES

Se requieren marcos amplios, pero especializados por industria y organización; trajes a la medida, que le permitan a las organizaciones hacer frente a las crisis por más complejas que sean. Una vez analizadas las teorías que sustentan este análisis se concluye que la gestión de crisis amerita una respuesta sistémica que tome en cuenta los elementos que integran al sistema organizacional, sus relaciones y dinámicas con los grupos de interés y también, que sea capaz de observar a la crisis misma como un sistema integrado por subsistemas.

Ante ese contexto y considerando que las organizaciones requieren de proteger y fortalecer sus relaciones con los grupos de interés, se considera que una alternativa viable es la aplicación de estrategias de relaciones públicas que cuiden de los lazos de confianza y credibilidad entre organizaciones y grupos de interés como guía de acción para las tareas de comunicación organizacional.

En todo caso, los especialistas en comunicación y relaciones públicas tendrían que interactuar entendiendo que sus roles y responsabilidades se complementan y que, en caso de una crisis, su gestión será mucho más eficiente si se reúnen en un equipo multidisciplinario con la capacidad de construir estrategias sistémicas de gestión de crisis. Algunos de los pasos que se sugiere seguir para estar preparados para enfrentar una crisis es tener claramente definidas las políticas de comunicación tanto internas como externas, saber quiénes son las personas que darán los comunicados, también algo fundamental es tener claramente identificadas las audiencias a quienes se deberá informar sobre la posible crisis, con estas estrategias bien establecidas y las consideraciones recomendadas con el marco teórico, se podrá hacer frente de mejor forma a cualquier situación que se presente.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C. (2018). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.
- Ackoff, R. (1999). *Re-creating the corporation: A design of organizations for the 21st century*. Oxford University Press.
- Andriof, J., and Freeman, E. (2002). *Unfolding stakeholder thinking*. Greenleaf.
- Arévalo, R. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones. Liderazgo y creación de valor*. Comunicación social, ediciones y publicaciones.
- Bertalanffy, L. (2015). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Bonilla, C. (2002). Prevención y manejo de crisis organizacionales. *Razón y palabra*, 30.
- Costa, J. (2020). *El DirCom hoy*. Trillas.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication* (1973), 41(3), 265-289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>
- Coombs, W. T. (2020). Public sector crises: Realizations from covid-19 for crisis communication. *Partecipazione e conflitto*, 13(2), 990-1001. <https://doi.org/10.1285/i20356609v13i2p990>
- Coombs, T., and Holladay, S. (2010). *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
- Fernández, J., y Bajo, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *AD Research ESIC*, (6), 6, 130-143. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>
- Foro Económico Mundial. (2021). *The Global Risks Report 2021*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf)
- Grunig, J., y Hunt, T. (1984). *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000.
- International Public Relations Association (IPRA). (2022). A new definition of public relations. <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>
- Mattelart, A., y Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós.
- Putnam, L., and Nicotera, A. (2009). *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. In *Building Theories of Organization*. Routledge.

Rebeil Corella, M.A., y Arévalo Martínez, R. I. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En: Arévalo Martínez, R. I. y Guillén Ojeda, G. (coords.), *La comunicación para las organizaciones en México. Evolución, teoría y práctica* (pp. 25-40). Amipco, Tirant Lo Blanch-Universidad Anáhuac México.

Rebeil Corella, M.A., y Rodríguez Peña, S.A. (coords.) (2018). *Comunicación aplicada: investigación y transformación social en los procesos organizacionales*. Universidad Anáhuac México.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Granica.

Spring Professional. (2021). Tipos de crisis: definición, tipos y estrategias de gestión.

Zaremba, A. J. (2015). *Crisis Communication: Theory and Practice*. Routledge.