



Facultad de Humanidades

Departamento de Psicología, Comunicación Social y Ciencias de la Información

Trabajo de Diploma  
en opción al título de Licenciado en Comunicación Social

Título: Plan de Comunicación de Crisis: Estudio de caso Empresa Eléctrica  
de Sancti Spíritus

Autor: Nareydis Bandomo Pérez

Tutor: MSc. Yudisney Brito Mayea

Sancti Spíritus, 2023

***Pensamiento***

*“Ante una situación de crisis se puede ser paloma y  
se puede ser halcón,  
lo que nunca se puede ser es avestruz”*

*José Luis Carrascosa*

***Dedicatoria***

*A mi Angel, por ser el arquitecto de mi vida, ante cada problema y en cada segundo.*

*Hoy he podido lograr mis sueños, este día no existiría sin él.*

*Gracias por darme tantas razones para existir.*

## *Agradecimientos*

*A los que me acompañaron en esta travesía, en particular a mi tutora Yudisney,  
por su entrega, paciencia y confianza en mí.*

*Toda mi gratitud a la profesora Lisandra, por darme las coordenadas de este mapa  
en medio de circunstancias especiales,  
a Ojito y Arelis por animarme a seguir,  
a Elsa Ramos por mostrarme el camino.*

*A todos los profesionales de la Comunicación Social tanto profesores, periodistas o comunicadores.*

*Al colectivo de trabajadores de la Empresa Eléctrica por abrirme las puertas,  
a Julio Hernández y a Mercedes, sin cuya colaboración todo hubiera sido más difícil.*

*A mis vecinas Lisset, Melva y Juanita y Marlenes, quienes no escatimaron tiempo ni bondad.*

*A mis compañeros que me alentaron Daisel, Milagro y Dayana mi amiga cabaiguanense.  
por el esfuerzo extra para que pudiera investigar y elaborar esta tesis.*

*A mis amigos Lan Yen, Lester, Yuniel y Lisbanet por su invaluable colaboración.*

*A mis padres la luz de mis ojos, por las horas que no pude dedicarles y su cariñosa comprensión,  
a mi hermana Naidys por llevarme a la escuela desde niña y ser mi vida,*

*a mi hermana Naidelys por ser mi corazón y comprarme mi primera bicicleta y mucho más,  
a mis sobrinos Kevin, Jessica y Keiler por enseñarme lo que es el amor verdadero.*

*A todos, infinitas gracias.*

## **Resumen**

La presente investigación propone como título “Plan de Comunicación de Crisis para la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus” y tiene como propósito la creación de un plan de crisis enfocado a las necesidades de la empresa. Su elaboración fue basada en los medios y recursos con los que ya cuenta. Además, se investigó sobre los hechos históricos más relevantes que afectaron la reputación, con la finalidad de crear un sistema de respuesta establecido, que fortalezca la imagen corporativa presente y futura, y a su vez sea considerado como guía para el Departamento de Comunicación organizacional de la empresa, que utilizará este plan según las necesidades que se presenten, bajo responsabilidad de la dirección para su cumplimiento.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
Problema de investigación .....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	3
<b>Capítulo I. Teórico-Referencial .....</b>	<b>7</b>
1.1. Comunicación .....	7
1.2. Comunicación de crisis .....	10
1.3. Crisis: Características y Tipos.....	11
1.4. Hacia la Planeación de la Comunicación de Crisis.....	14
1.5. Reputación corporativa en tiempos de crisis.....	16
1.6. Comunicación de crisis ante el nuevo paradigma digital.....	17
1.7. Plan de Comunicación de Crisis .....	18
1.8. Caracterización de la Empresa Eléctrica Provincial Sancti Spíritus.....	21
<b>Capítulo II. Metodológico y análisis de los resultados .....</b>	<b>27</b>
2.1. Tipo de investigación, métodos y técnicas empleadas.....	28
2.2. Estudio de caso: Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus.....	30
2.3. Propuesta del Plan de Comunicación de Crisis.....	36
<b>Conclusiones .....</b>	<b>45</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos</b>	

## **Introducción**

La comunicación resulta un proceso bio-psico-socio-cultural complejo, que se manifiesta en lo social y público con concepciones axiológicas e ideológicas, contextos estructurales y organizativos, así como condiciones infraestructurales humana (técnicas y profesionales), y tecnológicas. Como resultado, se requiere una gestión consciente y articulada de los componentes mencionados para que la comunicación constituya un verdadero pilar de las relaciones sociales, interinstitucionales y del desarrollo sostenible de la sociedad (Saladrigas, 2020).

La comunicación organizacional puede definirse como el sistema estructurado que da soporte y respaldo al ámbito empresarial. Esta rama de la comunicación está enfocada a crear y fortalecer estrategias, acciones y gestiones que se necesiten para obtener o transmitir información sobre la base de las necesidades que cada empresa tiene con la finalidad de llegar a sus públicos objetivos tanto internos como externos.

Es importante comprender la definición de crisis dentro del ámbito de la Comunicación organizacional. Todas las organizaciones, empresas y los grupos políticos en algún momento se enfrentan a situaciones de crisis. Resulta pertinente señalar que los entornos económicos, políticos, sociales y ambientales, son algunos de los factores de crisis. Los especialistas de comunicación en cada institución deben hacer que la dirección empresarial se comprometa con la planeación de la comunicación de crisis. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar su imagen corporativa y fortalecerla.

Este contexto ha impuesto retos importantes a la comunicación, otras maneras de informar y explicar a las personas lo que ocurre, otras maneras de pensar la información y comunicación, no solo desde los grandes medios sino también desde los espacios locales, desde la individualidad y desde los grupos, cuestión que ha sido abordada desde las teorías de la comunicación, pero obviada con mucha frecuencia por los actores legitimados para hacerlo (Torres, 2020).

Como referentes teóricos de los estudios realizados en este sentido tanto a nivel nacional como internacional se encuentran: (Piñuel, 1997); (Villafañe, 2000); (Martínez, 2009); (Trelles, Badía, Méndez, 2019); (Saladrigas, 2020); (Sara, 2022) quienes exponen los principales elementos metodológicos a tener en cuenta para una correcta planeación de la comunicación de crisis.

En Cuba, a partir del Perfeccionamiento Empresarial se dio un importante paso con la inclusión del Sistema de Comunicación. Las nuevas modificaciones la incluyeron como una herramienta de

gestión a fin de lograr un intercambio de ideas para un mejor desempeño, eficacia y eficiencia en la gestión empresarial. Esto aparece regulado en el Decreto-Ley 283, del 2007.

A partir de estas reformas se les confirió a las empresas en Perfeccionamiento dos años de plazo (hasta agosto de 2009) para la implementación del Sistema de Comunicación Empresarial. Sobre la base de considerar que el cambio no puede estar dirigido solamente a priorizar los aspectos tecnológicos y estructurales, sino también a los recursos humanos, que desarrollan elementos capaces de conducir el proceso con proactividad, recientemente, y a partir de las experiencias nacionales e internacionales en el campo de la comunicación social se ha elaborado un *Proyecto de ley de comunicación social* en Cuba, donde se destina un capítulo a la comunicación de crisis. Pese a que aún no se encuentra vigente, continúa su proceso de aprobación. Esto demuestra la pertinencia de la presente investigación.

La Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus es una institución que a partir del perfeccionamiento empresarial tiene implementadas varias acciones de comunicación; cuenta con un Manual de Gestión de la Comunicación, otro Manual de Identidad Corporativa, posee una Estrategia de comunicación, cuenta con la Unidad Empresarial de Base (UEB) Atención al Cliente, además de la UEB Centro de Llamadas que atiende al público las 24 horas del día. A pesar de que ha tenido reconocimientos en el país por su buen manejo en la Comunicación organizacional, desde su implementación en el Perfeccionamiento Empresarial, se percibe que la imagen pública y la reputación corporativa está dañada.

En estos momentos, en medio de una crisis que desestabiliza el Sistema Electroenergético Nacional debido al déficit de generación que afecta el suministro de energía eléctrica y trae consigo lo comúnmente conocido como “apagones”. La empresa está sufriendo una respuesta negativa por parte de sus clientes, y muchas veces esas situaciones o críticas pueden dañar en un solo día, a veces en menos de una hora, toda la reputación que ha costado construir por años.

Con el propósito de transformar esa realidad que atenta contra la eficacia del proceso comunicativo, **se realiza la presente investigación en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus**, basada en un **estudio de caso único**. Para ello, se abordan una serie de cuestiones que se consideran de interés para aquellos estudiosos o profesionales que quieran ahondar más en la materia.

A pesar de que la entidad tiene resultados positivos en el área de la comunicación **no cuenta con un Plan de Comunicación de Crisis**. Debido a la **importancia** que tiene la gestión eficiente de

la comunicación en situaciones de crisis para el desarrollo territorial y en correspondencia con la necesidad de coordinar todos los factores, de modo que se logre una mayor articulación; para reducir la tendencia a la improvisación que hoy existe.

Una de las primeras razones para diseñar un **Plan de Comunicación** en situaciones de crisis es la necesidad de evitar incongruencias en la forma en que los distintos públicos de una organización la perciben, a partir de la premisa de que debe existir siempre una concordancia entre la Imagen externa e interna que se proyecta, así como entre la Imagen real y la deseada.

Del mismo modo, la planificación estratégica de la comunicación posibilita el fortalecimiento de la identidad de la institución; una imagen fuerte y un programa de comunicación adecuado facilitan las relaciones con los públicos internos y externos, evitan los falsos rumores, los malentendidos, la pérdida de recursos humanos y materiales; además de incrementar el prestigio de las organizaciones.

El **aporte práctico** de esta investigación es la propuesta de un **Plan de Comunicación de Crisis** que se maneje como herramienta de trabajo para la **Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus**, y para ello se plantea el siguiente problema de investigación:

**Problema de investigación:**

- ¿Cómo gestionar la Comunicación de Crisis en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus?

**Objetivo general:**

- Proponer un Plan de Comunicación de Crisis en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus.

**Objetivos específicos:**

- Determinar los referentes teóricos-referenciales-metodológicos sobre Comunicación organizacional y comunicación de crisis.
- Diagnosticar la comunicación de crisis en la Empresa Eléctrica Provincial Sancti Spíritus.
- Diseñar el Plan de Comunicación de Crisis en la Empresa Eléctrica Provincial Sancti Spíritus.

La **categoría de análisis** de este estudio es: comunicación de crisis.

**Definición conceptual:** La comunicación de crisis no es más que la gestión de los mensajes en tiempos de inestabilidad organizacional, promovida por razones internas o externas a la institución. Es un momento en el que se rompen las rutinas y hay que acudir a planes alternativos o contingenciales (Martínez, 2009).

### **Definición operacional:**

#### **Indicadores:**

- Planificación e importancia de la comunicación de crisis.
- Públicos, mensajes, flujos, y canales de la comunicación interna.
- Públicos, mensajes, flujos y canales comunicación externa.
- Efectos de la crisis en la imagen pública y reputación corporativa.

#### **Premisa.**

La elaboración y propuesta de un Plan de Comunicación de Crisis como herramienta comunicativa contribuirá a restaurar la imagen pública y la reputación corporativa de la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus de cara a sus clientes, ante la complejidad de los diferentes fenómenos naturales o de cualquier otra índole.

Se asume como **objeto de investigación** la Comunicación organizacional y como **campo de acción** la comunicación de crisis.

Por tanto, este estudio es **novedoso** porque en la gestión de comunicación que se ha desarrollado en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus existen documentos que norman la Comunicación organizacional, pero no en situaciones de crisis, solo se hacen menciones al respecto. Resulta **importante** porque el mismo se adentra en un fenómeno tan complejo como diverso, al apostar por ofrecer un Plan de Comunicación que responda a los tiempos actuales, que permita una comunicación proactiva en situación de crisis.

Para llegar a los resultados de este estudio se empleó un diseño cualitativo, de tipo descriptivo, cuya característica fundamental es la flexibilidad, su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se produzca en la realidad indagada (Hernández, 2003).

Se realiza a partir de un estudio de caso único, término definido por Robert K. Yin (1984) citado por Sandoval: “estudio que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia” (Sandoval, 1996).

#### **Para realizar este estudio se emplearon métodos teóricos que encauzan la investigación.**

Estos métodos posibilitan analizar las relaciones del objeto de investigación no observables, la interpretación de datos empíricos encontrados, por lo que crean las condiciones para la caracterización de los fenómenos (Del Sol et al., 2017).

**El histórico lógico** para describir cómo se ha comportado el proceso comunicativo en el período escogido, las determinadas mediaciones que influyen sobre el mismo y qué elementos de forma lógica inciden en la comunicación en situación de crisis por el público externo.

**Análisis y síntesis** permite identificar los elementos que inciden en el proceso de recepción y cómo organizarlos para comprender si el grupo etario seleccionado satisface sus necesidades informativas con los canales y medios de la comunicación externa en situaciones de crisis.

**Inducción-deducción** posibilita obtener inferencias partiendo de casos particulares. Facilita arribar a resultados acerca de las necesidades de un grupo poblacional a partir de las experiencias y motivaciones de los propios individuos.

Además, se emplearon el análisis bibliográfico, la observación participante, el análisis DAFO, la entrevista semiestructurada, el análisis de contenido y la triangulación de los datos que permitieron arrojar un diagnóstico de los resultados más fidedignos.

La unidad de análisis la conforman los especialistas, directivos y trabajadores vinculados laboralmente a la Comunicación organizacional de la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus, y los públicos seguidores del perfil de Facebook, que es el más utilizado para la interacción entre usuarios y entidad.

Por tanto, la población está compuesta por: 340 trabajadores de la Empresa, y 14000 seguidores del perfil de Facebook de la organización.

La **muestra seleccionada es intencional de tipo no probabilístico**, pues responde a criterios definidos por la investigadora. De acuerdo con ello se seleccionaron seis directivos de la empresa, 52 trabajadores de la UEB Atención al Cliente y los seguidores más activos del perfil de Facebook (30 usuarios), que son los que más comentan.

El análisis de los datos se realizó con el software Microsoft Excel, el cual permite procesar, tabular e interpretar datos, además de generar gráficos y tablas dinámicas que facilitan la comprensión y el análisis de los datos tabulados. La utilización de este programa nos permite cruzar la información obtenida de los distintos agentes informantes y presentar los resultados de la investigación en función de las categorías de análisis establecidas.

Las crisis se presentan sin avisar, son un invitado contra el que podemos estar en mayor o menor medida prevenidos y provocan desestabilización en el seno de la empresa. Las crisis pueden provocar una respuesta adversa del entorno, pero una buena gestión de comunicación no solo puede paliar sus efectos, sino que, además, con la adecuada gestión del plan puede llegar a

convertirse en un futuro beneficio para la empresa, al reforzar su imagen pública y su posición con respecto a la competencia.

Para mejor comprensión la investigación se estructura de la siguiente forma: Capítulo I: Fundamentos teóricos-referenciales que sustentan la comunicación de crisis, Capítulo II: Marco metodológico y análisis de los resultados, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

## Capítulo I. Teórico-Referencial

### 1.1. Comunicación

La comunicación es la principal, y podría decirse la única manera de llegar y poder transmitir nuestros pensamientos, ideas y percepciones hacia otro u otros individuos. La comunicación desde sus inicios ha fortalecido los lazos de persona a persona, empezando desde cuando la comunicación se realizaba por medio de señas y que con el pasar de los años se fue fortaleciendo hasta poder hablar y expresarnos más rápido y claro.

La comunicación es intrínseca a cada ser humano, y es un fenómeno con el que convivimos a diario y permanentemente. Asimismo, lo es para cada una de nuestras organizaciones. De lo que se trata es de racionalizar este proceso, de hacerlo consciente para poder dirigirlo con eficiencia y en pos de los intereses de la institución (Martínez, 2009).

Las dimensiones más importantes de la comunicación conciernen a dos puntos: uno, el grado de respuesta o retroalimentación y dos, el grado en el que una relación de comunicación es también una relación social. En general las nuevas tecnologías aumentan la posibilidad de separar la comunicación (transmisión de mensajes o intercambio de ellos) de cualquier base social (McQuail, 2000).

#### *Definiendo la Comunicación organizacional*

Según la Dra. Ana María Enrique, la comunicación empresarial tiene su origen como tal en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Es durante estos años cuando empiezan a desarrollarse una serie de teorías que procuran dilucidar su correcta definición y su aplicación profesional. Hemos de especificar que, tanto en Estados Unidos como en América Latina, a la comunicación empresarial o institucional se le denomina Comunicación organizacional y se define como:

“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Enrique, 2007).

Para lograr que la Comunicación organizacional sea efectiva, tanto interna como de manera externa, es importante tener objetivos claros y precisos de esta forma se podrá tener presente los recursos humanos, materiales, etc. necesarios para cumplir con la meta planteada.

Saladrigas Medinas (como se citó en Brito, 2014), en su artículo Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques Comunicativos, expresa: “la Comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo, actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social” (p.12).

Mientras que Trelles Rodríguez citada por (como se citó en Brito, 2014), en su libro *Comunicación organizacional*, plantea: “La Comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades” ( p.13).

De acuerdo con los ámbitos organizacionales, la comunicación se clasifica en interna y externa. La interna son los mensajes que circulan relacionados con la información para el cumplimiento de tareas, estimulación del sentido de pertenencia y la consolidación de la identidad y la cultura dentro de la institución, mientras que la comunicación externa enmarca aquellos mensajes que intercambian las personas que integran la organización a nombre de ella, con los diversos públicos externos (Martínez, 2009).

### ***Comunicación interna***

Las organizaciones se comunican externamente con su entorno e internamente, a través de sistemas específicos. Se han identificado cinco sistemas básicos de comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal, rumor y redes. Estos a su vez pueden ser agrupados en canales formales e informales de comunicación. Los canales informales permiten que la información salga de los canales formales. El rumor y las redes son canales informales, mientras que el resto de los sistemas son canales formales de comunicación que son planeados y establecidos por la organización (Hersey et al., 1996).

La comunicación dentro de la propia empresa no escapa a esta necesidad ya que como dice Fita “la comunicación interna bien entendida radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal” (Fita, 1999).

En este sentido es importante tener en cuenta la identidad corporativa como la “autoexpresión de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (Van Riel, 1997).

Por tanto, en la presente investigación se asume la comunicación interna como aquella que realizan los miembros de la organización entre sí; como expresa Irene Trelles “los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno” (Trelles, 2002).

Como complemento de la comunicación interna de la organización se encuentra la comunicación externa, que constituye un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad; de modo tal que facilite el conocimiento del objeto social de la empresa y los resultados de su gestión.

### ***Comunicación externa: imagen pública***

Las relaciones de la empresa con el exterior y lo que esta quiera transmitir dependerán en gran medida de lo bien que se conozca a sí misma, de cómo transmita esta imagen a sus públicos internos y de la posición que ocupe entre la competencia. Igualmente, hay que conocer los medios a los cuales se debe enfrentar la organización para proporcionar la información adecuada y en el momento oportuno (Fita, 1999).

Trelles (2002) nos brinda una definición más acabada de comunicación externa cuando define que es aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo.

Se debe subrayar la importancia del nexo entre la comunicación externa e interna como principio de la comunicación institucional subrayado especialmente por el enfoque sistémico. A opinión de Irene Trelles:

La dialéctica de la relación entre ambos ámbitos (interno y externo) va a incidir en el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante el entorno cambiante, lo que se logra con un adecuado flujo de comunicación externa,

tanto de adentro hacia afuera, como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos, lo que le permite mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y el caos (Trelles, 2002).

La empresa debe saber que en todo momento está ofreciendo una imagen de sí misma, y tiene que ser consciente de que esta imagen debe ser construida lo más ajustada posible a la realidad.

El conocimiento por parte de la institución de la imagen percibida por el público externo permitirá que se brinde una atención personalizada en correspondencia con las necesidades de cada cual y la importancia estratégica que posee para la organización. Igualmente ello contribuirá a la proyección de una imagen positiva de la entidad en este público.

Una organización contribuye a la creación de una determinada **imagen pública** por medio de su comunicación externa. El intercambio entre institución y público debe ser fundamental en la estrategia comunicativa de los organismos públicos. A veces a este proceso no se le concede la importancia que requiere, lo que supone un serio obstáculo en la visibilidad de las instituciones (Alcoceba, 2010).

La imagen pública de una empresa, a decir de (Echevarría, 2010):

Está formada por las múltiples imágenes que proyectan las diferentes partes que la componen, ya sean divisiones o áreas (financieras, producción, comunicación...) o personas que, de forma individual o colectiva, emiten de su empresa. Esta imagen estará formada, a su vez, por las múltiples imágenes públicas de los *stakeholders*<sup>1</sup> y de cada uno de sus entornos o “territorio” que interiorice de la misma, conformando, la suma de todas ellas, la verdadera imagen pública de la organización (p.264).

## 1.2. Comunicación de crisis

Todas las organizaciones, empresas y los grupos políticos en algún momento deberán enfrentarse a situaciones de crisis, por lo que es importante señalar que los entornos económicos, políticos, sociales y ambientales, son algunos de los factores de crisis. Considerando esto, es importante comprender la definición de crisis dentro del ámbito de la Comunicación organizacional.

Se puede definir una crisis como un evento fortuito que se convierte en negativo y que en muchas de las veces no puede ser previsto. Una crisis puede darse en distintos ámbitos: crisis económica,

---

<sup>1</sup> El concepto de *stakeholders* fue acuñado por el filósofo y profesor de administración de empresarial estadounidense Robert Edward en su libro *Strategic Management: A Stakeholders Approach* publicado en 1984 donde define el concepto de *stakeholders* o grupos de interés como “cualquier individuo u organización que, de alguna manera u otra, es impactado por las acciones de determinada empresa”. En la actualidad se concibe que los *stakeholders* son “aquellos actores que tiene algún tipo de relación con la empresa, de manera que cualquiera de las decisiones estratégicas de la compañía puede afectarles de forma directa o indirecta”.

crisis empresarial, crisis en el hogar, crisis deportiva, crisis política etc. Estos constituirán hechos relevantes que pueden afectar la tranquilidad y la imagen de un ente, así como su estructura y su solidez.

En este sentido, es importante enfatizar que la crisis guarda una estrecha relación con un hecho o evento no controlado, que los órganos de gestión no logran prever, cuyas consecuencias negativas tienen un impacto en la imagen y la reputación de la organización.

La comunicación de crisis es aquella entre la organización y sus públicos, ya sea previa, durante y después de los sucesos negativos. Estos tipos de comunicación están diseñados para minimizar el daño de imagen de la organización (Fear-Banks, 1996).

Como afirma Natalia Sara<sup>2</sup>: “si tu no comunicas, otros lo harán por ti” y siempre se cumple, siempre; por lo que estar preparados para una crisis ayuda a minimizar el impacto, mas no impedirlo (Sara, 2022a).

### **1.3. Crisis: Características y Tipos**

La crisis aparece generalmente cuando existen cambios sorpresivos y negativos entre dos situaciones. Dichos cambios inesperados representan una amenaza para la organización (Contreras, 2006). Asimismo, la crisis se entiende como un escenario complicado y dificultoso.

Partiendo de estos antecedentes, se toma en consideración la definición de “crisis” en el ámbito empresarial manifestada por Piñuel:

“La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos” (Piñuel, 1997).

En esta definición, Piñuel introduce el papel que jugará la actitud de la empresa frente a la crisis, pues señala que ante todo la organización deberá reaccionar para salvaguardar o recuperar de nuevo la imagen y, como consecuencia, la reputación de la empresa entre sus públicos.

---

<sup>2</sup> Natalia Sara, con más de 26 años de experiencia en comunicación y periodismo, desarrollando estrategias de marketing y comunicación offline como digital. Especialista en comunicación de crisis y reputación. Colabora como docente y formadora. Licenciada en ciencias del comunicación y periodismo de la Universidad de Navarra. Master en marketing, internet y nuevas tecnologías por ESIC Business & Marketing School.

Las crisis son, en principio, fenómenos graves, delicados, peligrosos. Son además acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con la que aparecen los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecta. Junto a ello, suelen aparecer otros elementos complementarios en este tipo de situaciones, como una alta preocupación por parte de los empleados, tensiones y conflictos internos y externos, y hasta una cierta desestabilización de la organización, mucho más preocupada en resolver el conflicto generado que en continuar con su actividad normal (Losada, 2010).

Cada crisis es singular, porque presenta características únicas. Las crisis pueden darse tanto por factores externos como por factores internos. Como variable estratégica se encuentra la comunicación, la cual hace posible reducir las consecuencias negativas derivadas de la crisis.

### *Características de las crisis*

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado, puesto que la percepción del acontecimiento es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo, todas las crisis comparten ciertas características comunes (Garban, 2008).

- **La sorpresa:** No existe crisis que pueda ser totalmente anticipada, puesto que si fuese tomada íntegramente en cuenta en los planes de comunicación no sería una crisis.
- **Es única:** Raramente dos crisis tienen las mismas causas y, llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.
- **Provoca una situación de urgencia:** Caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas.
- **Desestabilización:** Las relaciones de las empresas se alteran. Los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y violencia generadas por una crisis. En términos de comunicación, las relaciones de la empresa con su entorno resultan también modificadas.
- **Descenso de la calidad de la información:** La calidad de los mensajes se deteriora en estado de emergencia. La irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc. Causado por la crisis y otros fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa. (Conferencia Organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales).

### ***Tipos de crisis***

Existe una gran variedad de clasificaciones y en cada una de ellas los autores aportan un nuevo punto de vista para su estudio. Según su origen y el área afectada por la crisis (Pauchant, 1992), la clasifica en:

- técnico/ externa
- económico/ externa
- personal-social organizativa/ interna
- personal-social organizativa/ externa

González Herrero clasifica las crisis de acuerdo con las posibilidades de intervención de la organización (Gonzalo, 1998).

- Crisis evitables: situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar.
- Crisis no evitables (accidentales u operativas): su origen está principalmente en agentes de la naturaleza, aunque también podemos incluir errores o acciones humanas no controlables por la empresa.

Existe un buen número de **clasificaciones sobre las causas de las crisis**, por lo que Rojas logra una agrupación general, que define que estas causas pueden deberse a los siguientes sucesos (Rojas, 2003):

- Fenómenos naturales.
- Crisis relacionadas con la salud y alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.).
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales.
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten al medio ambiente, incendios, derrames, etc.).
- Eventos de origen criminal.
- Asuntos jurídicos (discriminación, abusos, etc.).
- Hechos económicos (bancarrota, fraude, corrupción, etc.).
- Retiro de productos (defectos de fabricación, utilización de sustancias prohibidas y nocivas, etc.).
- Ataques informáticos (virus, hackers, etc.).

### *Fases de la crisis*

Power plantea que las cuatro fases típicas de una situación de crisis, que se muestran en la figura 1, son las siguientes (Power, 2003):

- **Crisis:** Corresponde a las primeras horas en las que se da a conocer el incidente, así como el tipo y la dimensión del problema.
- **Respuesta a la Emergencia:** Tiene una duración variable, desde unos minutos a varias horas. En esta fase la situación se ha de evaluar y se han de tomar decisiones con rapidez.
- **Recuperación:** Puede durar varios meses y solo se da por finalizada cuando las operaciones normales se restablecen. En esta fase se deben reanudar las operaciones esenciales y continuar la recuperación del resto.
- **Restauración:** Corresponde a la “vuelta a la normalidad”. La planificación de esta fase puede empezar al poco tiempo de producirse el incidente, pero puede prolongarse durante bastante tiempo si las consecuencias han sido importantes.

**Figura 1**

*Fases de las crisis según Power*



*Nota: Esquema representativo de las cuatro fases típicas de una situación de crisis*

### **1.4. Hacia la Planeación de la Comunicación de Crisis**

#### *Comunicación interna de crisis*

El sistema de comunicación interna es crucial para la gestión de la comunicación de crisis. El plan de crisis debe recoger mecanismos que coordinen la comunicación dentro de la organización y filtren la información que producen los distintos departamentos de la empresa. Para conseguir buenos resultados, el gestor de crisis tiene que asegurarse de que existe un flujo constante de comunicación entre los miembros del comité de crisis y el resto de los empleados, no solo durante una crisis sino desde antes.

### ***Comité de crisis***

La necesidad de un comité de crisis deriva de la importancia de tener un procedimiento preestablecido bajo la normativa de la empresa que gestione jerarquías y tenga el personal capacitado para responder como una unidad en pro de la buena imagen corporativa.

El comité se activa en el momento en el que llega la crisis y ésta merece tal consideración por parte de la compañía. Pero, es en tiempos de tranquilidad cuando la organización debe analizar cuidadosamente la composición y funciones de este órgano, ya que cuando lleguen las urgencias todas estas cuestiones deben ser conocidas y dominadas por los miembros del Comité (Losada, 2010).

Un comité de crisis, al decir de Natalia Sara, “es una figura táctica y de decisión clave en la gestión de cualquier situación de crisis”, y es el que se encarga de decidir si se trata de una situación que amerite ser considerada como crisis y definir cuál es su nivel de gravedad. Al detectar una posible crisis son quienes determinan si se va a actuar y deciden quién hablará (Sara, 2016).

### ***Comunicación externa de crisis***

Se ha dicho que los públicos y grupos de interés deben identificarse antes de que ocurra la crisis para establecer relaciones cordiales con ellos que faciliten la comunicación en situaciones de crisis. Quizá el público externo más importante en estas situaciones sean los medios de comunicación, pues ellos pueden hacer que una crisis nazca o muera. Las organizaciones necesitan dar su versión de los hechos y tener una cobertura veraz y equilibrada que les permita alcanzar al resto de sus públicos rápida y eficazmente.

Hay que evaluar las relaciones con los medios antes de desarrollar un plan de crisis. Si se descubre que las relaciones son negativas o deficientes los momentos de calma son los más indicados para mejorarlas.

El balance de la comunicación con los medios puede arrojar tres resultados:

- **Balance positivo:** la postura organizacional es abierta y proactiva, no hay motivo para modificar la política de comunicación.
- **Balance negativo debido a defectos en la política de comunicación:** las relaciones no son satisfactorias. Ya sea por falta de medios o incompetencia, la empresa no puede hacer llegar su opinión a los medios. Las noticias son desequilibradas o inexistentes.
- **Balance negativo debido a actitudes críticas por parte de los medios de información:** suscitado por discrepancias ideológicas entre la organización y los medios. Si dicha actitud

negativa estuviera fundamentada, la empresa debería intentar rectificar, si no fuera así, debería simplemente defender su postura (Gonzalo, 1998).

Una vez ocurrida la crisis, hay seis principios que deben seguir las organizaciones en su relación con los medios:

- La empresa debe proporcionar a los medios cualquier información disponible.
- Las malas noticias deben darse completas e inmediatamente.
- Si la empresa no habla, otro lo hará.
- Urgencia no quiere decir improvisación.
- La empresa debe tener una sola voz.
- El interés de los medios en la crisis es legítimo.

Dado que las crisis son sorpresivas, la información que se tiene en los primeros momentos casi siempre es escasa y desgraciadamente los medios quieren saberlo todo inmediatamente. Aunque se sepa poco hay que informar y mantener al tanto de nuevas noticias a los medios. Si hay malas noticias deben soltarse de inmediato, retenerlas podría alargar la situación innecesariamente y retrasar el proceso de recuperación. Es importante que el departamento de comunicación tenga libertad de acción y autoridad suficiente para tomar las medidas pertinentes.

### **1.5. Reputación corporativa en tiempos de crisis**

Entiéndase **reputación corporativa** como la “cristalización de la imagen pública de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios” (Villafañe, 2000).

El profesor titular del Departamento de Comunicación de la Universidad Pompeu Jordi Xifra coincide en este aspecto de colectividad, y añade la perspectiva de considerar la reputación como elemento inherente a la comunicación. En ese contexto, Xifra explica que la pandemia ha llamado a nuevas formas de estrategias de reputación, particularmente porque las dificultades generales del entorno llevan fácilmente a crisis de confianza por no cumplir las expectativas de los públicos (Xifra, 2020).

Por ello, la transparencia se sitúa hoy como un activo estratégico de la gestión empresarial. Además, las compañías que son transparentes en su día a día serán premiadas en la gestión de una crisis reputacional por la opinión pública y sus grupos de interés, ya que partirán de un mayor nivel de confiabilidad y un mejor contexto de relacionamiento (Pedrol & Sara, 2018).

La reputación cuesta mucho ganarla, nada perderla y recuperarla es una ardua tarea la mayor parte de las veces. Mas aún en un escenario digital hiperconectado como en el que vivimos que hace más vulnerables las empresas. Ya lo dijo el inversor y empresario estadounidense Warren Buffet: “Se necesitan 20 años para construir tu reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas en ello harías las cosas de manera diferente”. No se piensa mucho en ello, porque de ser así se notaría en que las empresas, las organizaciones, las instituciones dedicarían más recursos a la prevención de los riesgos reputacionales (Sara, 2022b).

Las compañías sufren un aumento de amenazas hacia su reputación, lo que hace imprescindible saber abordarlo desde la gestión estratégica de la comunicación.

El contexto es cada vez más vulnerable e impredecible. Hay que anticiparse desde la prevención y crear conciencia de la importancia de tener un Plan de Comunicación de Crisis y de entrenar con simulacros de escenarios ficticios basados en realidades para aprender de la experiencia y validar metodologías de procedimientos y planes (Sara, 2022b).

### **1.6. Comunicación de crisis ante el nuevo paradigma digital**

La comunicación es un componente clave en la planificación, respuesta y recuperación de emergencias y catástrofes. Una comunicación de crisis efectiva tiene por objetivo, entre otras funciones, prevenirla o al menos minimizar su impacto. De lo contrario, una comunicación de crisis poco efectiva puede causar efectos peores (Calleja, 2021).

Es decir, que se comunique durante una crisis no significa necesariamente que mejore la situación, es más, en algunos casos la situación puede incluso empeorar.

Sin embargo, con la irrupción de las redes sociales en el panorama comunicativo ha cambiado sustancialmente la comunicación de crisis. Es decir, la comunicación de crisis de hace 20 años se ha quedado ya obsoleta y, por lo tanto, se tiene que adaptar a las nuevas formas de comunicar.

Ahora, se cuenta con otro actor en la comunicación de crisis, el usuario (consumidor y productor), que no solo se informa, sino que también produce contenido facilitando información rápida en tiempo real sobre un evento, lo que supone un mayor conocimiento de cómo está la situación para el personal de emergencias que puede también tomar decisiones de manera más rápida durante las crisis.

El uso creciente de las plataformas de redes sociales durante eventos masivos como emergencias y desastres naturales proporciona una rica fuente de información en tiempo real publicada por el público en general.

Estos eventos son normalmente “situaciones grandes, desordenadas y ruidosas” que generan una gran cantidad de datos. Sin embargo, esta información oportuna y relevante puede ser muy útil para los servicios de emergencias a fin de dar sentido al caos y responder mejor a tales situaciones. A este respecto, estos gestores de crisis pueden obtener información sobre el terreno sobre cuándo, dónde y cómo se propaga la crisis. Como resultado, los organismos implicados en la gestión de crisis pueden tomar medidas rápidas y proactivas contra los efectos nocivos de la crisis.

Por eso desde que surgieron las redes sociales, la gestión de crisis, y por ende también la comunicación, se ha visto condicionada por las características propias de estas plataformas digitales: la interactividad, la velocidad, el uso masivo.

La “hora de oro” en gestión de crisis hace mucho que murió, con la masificación del uso de las redes sociales. Estar capacitados para actuar en tiempo real en la gestión de la comunicación ante situaciones críticas implica como primer paso una sólida inteligencia de monitorización: analizar datos y reacciones sobre la marcha para la toma de decisiones. No hay diferencias sustanciales entre la gestión de crisis, del tipo que sea, de una corporación y una crisis política. La escucha activa de qué es lo que se dice, de quiénes lo dicen, por qué canales de comunicación, desde qué ubicación geográfica y cuáles son las tendencias de conversación conforman aspectos del seguimiento del día a día y su cruce con otros datos permiten identificar tendencias, riesgos y alertas (Sara, 2020).

### **1.7. Plan de Comunicación de Crisis**

Es importante disponer de un plan de comunicación que disponga de las acciones a seguir en la gestión de comunicación de crisis. Esto permitirá enfrentar situaciones conflictivas de reputación institucional.

El Plan de Comunicación de Crisis es un conjunto de directrices diseñadas para preparar a una organización ante una situación de emergencia. Entre ellas se incluyen las medidas para comunicarse con el público y las disposiciones que determinen cómo evitar que el problema se repita. Junto con regulaciones generales para la gestión de crisis y otras específicas sobre prensa y relaciones públicas. Este comprende también contenidos preparados de forma anticipada y estrategias de comunicación basadas en escenarios posibles. Estas medidas garantizan que la información llegue a todos los interesados.

El Plan de Comunicación de Crisis se fundamenta en una serie de procedimientos operativos que una empresa desarrolla para eliminar o aliviar los efectos negativos, que desde el punto de vista de

la comunicación pueden generar una crisis y permita una gestión óptima de la misma. Es por tanto, un plan de actuaciones comunicativas que servirá de apoyo al comité de crisis para poner en marcha los mecanismos de comunicación interna y externa en relación a sus públicos para salvaguardar la imagen de la empresa y reputación de la empresa.

El objetivo del Plan de Comunicaciones de Crisis es recuperar la normalidad de las operaciones propias del negocio en el más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades, resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la empresa (Cruz, 2004).

Varios autores coinciden en que el plan debe cubrir tres fases: antes de que se produzca la crisis, durante la crisis y tras haberla superado (IONOS, 2020).

### ***Antes de la crisis***

Aunque no puedas determinar cuándo, dónde y cómo una crisis va a afectar tu empresa, sí puedes controlar cómo reaccionar ante los acontecimientos. Por eso es importante que se prepare un Plan de Comunicación de Crisis y se revise y actualice con regularidad.

Paso 1. Examinar los puntos débiles de tu negocio y seleccionar los tipos de crisis a los que se quiere responder.

Paso 2. Identificar a todas las partes involucradas y crear una jerarquía para compartir información cuando surja una crisis.

Paso 3. Nombrar a un portavoz y formar al equipo con regularidad.

Paso 4. Preparar declaraciones y respuestas a las preguntas más frecuentes.

Paso 5. Simular las situaciones de crisis definidas.

Paso 6. Hacer un seguimiento de la opinión pública.

### ***Durante una crisis***

Paso 1. Adaptar los materiales de comunicación preparados previamente.

Paso 2. Escribir un mensaje simple.

Paso 3. Difundir el mismo mensaje en todos los canales.

Paso 4. Proporcionar una plataforma segura para las reclamaciones de los clientes.

Paso 5. Comprobar el efecto de las medidas.

### ***Después de la crisis***

Paso 1. Informar sobre los cambios realizados.

Paso 2. Revisar las estadísticas.

Paso 3. Actualizar el Plan de Comunicación de Crisis

Paso 4. Compartir la versión actual del plan con tu equipo.

Según (Sánchez, 2003), el documento debe recoger cada una de las supuestas crisis a las que por su tipo de actividad puede verse inmersa la organización y analizar los recursos humanos y económicos con los que se cuenta y prever además las respuestas a cuatro apartados fundamentales según el criterio:

- Definir el objetivo que hay que lograr en cada caso.
- Elaborar el mensaje que habrá que emitir en consecuencia.
- Definir las audiencias y los canales de comunicación oportunos.
- Preparar un plan de actuación.

En este plan de actuación no se puede olvidar algunas reglas básicas como son: Contar con la máxima información sobre la empresa. Identificar todos los aspectos positivos con los que cuenta la empresa. Y definir aspectos menores pero importantes en cada caso de crisis. (Sánchez, 2003). Después de analizar la bibliografía referente al tema, para el resultado de la presente investigación se toma en cuenta la metodología propuesta por Sara (2020), la cual sirve de referencia para muchos estudiosos de la materia:

Paso 1. Situación de la entidad.

Paso 2. Procedimiento y estrategia a seguir.

Paso 3. Comité de crisis.

Paso 4. Diseño de modelos de redacción y formato.

Paso 5. Identificar los canales de comunicación.

Paso 6. Elaborar un Plan de contenidos.

Paso 7. Evaluación postcrisis.

El Plan de Comunicación de Crisis es la Hoja de Ruta<sup>3</sup>, que guía a la empresa en cualquier situación comprometida, crítica o de riesgo. Identifica las personas que forman parte del comité de Crisis, quién o quiénes son los portavoces y cuáles son los mensajes.

Es fundamental, por tanto, anticiparse y prever posibles escenarios de Crisis que puedan producirse, elaborando y desarrollando un Plan de Comunicación de Crisis previo que resuma cómo se llevará a cabo la información, así como la forma de comunicar que utilizará la empresa.

---

<sup>3</sup> Hoja de Ruta: Definición de Oxford Lenguajes. La Hoja de Ruta es un documento donde se fija el plan, a grandes rasgos, de la etapa para alcanzar los objetivos marcados por la organización

Todo Plan de Crisis debe incluir las actividades a seguir antes, durante y después de la Crisis. Existen tres etapas básicas:

- Identificar las crisis que han ocurrido o pueden ocurrir en el sector empresarial al que pertenece la organización.
- Determinar cuáles de esas crisis podrían afectar a la empresa en el futuro.
- Tomar acciones para evitar o disminuir los efectos de las crisis más probables o del conjunto de ellas.

Una vez conocida la crisis, la actuación de la institución tiene que ser lo más rápida posible, facilitar toda la información que pueda tranquilizar a los clientes y establecer una comunicación fluida con los medios.

Son muchos los factores que hay que tener en cuenta para prevenir una situación de crisis. Es importante conocer cuándo y cómo se produce una crisis, el tipo de crisis, la formación del comité de crisis, la gestión de la comunicación de la crisis y la estructura del plan de crisis.

### **1.8. Caracterización de la Empresa Eléctrica Provincial Sancti Spíritus**

Por Resolución No. 75, de fecha 23 de febrero de 2001, dictada por el Ministro de la Industria Básica, hoy Ministerio de Energía y Minas, según el Decreto-Ley No. 302, se creó la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus, con todas las funciones y atribuciones de los Organismos de la Administración del Estado, subordinada verticalmente a este organismo e independiente de todo órgano local, y encargado en el ámbito de su territorio fundamentalmente de generar, transmitir, distribuir y comercializar de forma minorista y mayorista energía eléctrica.

La Empresa Eléctrica Sancti Spíritus tiene el siguiente domicilio legal: Calle 1ra. del Oeste S/N final, Reparto Colón, municipio y provincia Sancti Spíritus.

Se encuentra inscrita en el Registro Mercantil del Ministerio de Justicia; Libro EP, Tomo I, Folio 80, Hoja 5, en fecha 20 de noviembre de 2003.

A través de la Resolución No. 780, de fecha 26 de noviembre 2013, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), se precisó el Objeto Empresarial de la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus que se describe a continuación:

“Generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica”.

En diciembre del 2019 la Asamblea Nacional del Poder Popular aprueba el informe presentado por el ministro del MEP donde se recogen 28 medidas para perfeccionar la empresa estatal socialista;

atemperado a esta indicación, el 28 de enero de 2020 el Ministro de Energía y Minas emite la indicación 200230 donde aprueba la implementación de las antes mencionadas.

En reunión del Consejo de Ministros en septiembre del 2020 se aprueban otras 15 medidas para continuar fortaleciendo la empresa estatal y dentro de sus objetivos fundamentales se recogen conceder mayor autonomía a las empresas y flexibilizar el funcionamiento de las UEB.

La Empresa Eléctrica Sancti Spíritus, a partir de las indicaciones emitidas para viabilizar y fortalecer mecanismos que contribuyan a perfeccionar la empresa estatal socialista ha trazado un plan de acción que contribuirá a implementar estas medidas y llevarlas hasta la base. **En la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus** de las **43** medidas, **22** proceden, **19** no proceden y 2 no aplican por estar derogadas.

Tiene una estructura organizativa que se describe a continuación:

- Dirección General (1)
- Direcciones Funcionales (6)
- Organización y Sistema
- Capital Humano
- Control y Finanzas
- Técnica
- Comercial
- Generación Direcciones de UEB (20)

(Consultar Anexo 1: Organigrama General Empresa Eléctrica Sancti Spíritus)

La definición de la política y los objetivos de la comunicación se realizan en el proceso de elaboración de la Planeación Estratégica, de acuerdo con lo establecido en el Procedimiento para la revisión, actualización y control de la planeación estratégica.

En la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus la Comunicación organizacional es gerenciada desde la Dirección, en la que está ubicado el puesto del especialista de Comunicación y está directamente subordinado al director.

Para evaluar y colegiar las decisiones de la máxima dirección, la Empresa Eléctrica Provincial tiene aprobado por resolución del director general, el Reglamento de los Órganos Colegiados de Dirección, los cuales se relacionan a continuación:

- Consejo de Dirección.
- Consejo de Administración

- Consejo Técnico Diario
- Consejo de Producción

Además, está representada en otros órganos asesores para su mejor funcionamiento, tales como:

- Comité de Prevención y Control
- Comité de Perfeccionamiento
- Comité de Expertos
- Comité de Caja
- Comité de Contratación
- Comisión de Cuadros
- Comisión Evaluación Técnico Económico
- Comité de Seguridad y Salud del Trabajo
- Consejo de Calidad

Por su parte, la UEB Atención al Cliente, además de cumplir con las funciones comunes generales antes mencionadas, tiene funciones específicas entre ellas definir una identidad para la organización, con objetivos y metas, además de configurar, desarrollar, controlar y difundir las estrategias de comunicación que respalden a la organización en el cumplimiento de sus objetivos, para desarrollar una gestión estratégica e integral de la comunicación interna y externa.

La UEB Centro de Llamadas (1 88 88) presta servicios que están disponibles las 24 horas, los 365 días del año. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Reportes de Interrupciones eléctricas o averías.
- Información sobre mantenimientos planificados.
- Información general sobre el comportamiento del sistema eléctrico (Averías).
- Daños a la propiedad.
- Información sobre servicios comerciales en general.
- Números telefónicos internos de la empresa y las sucursales.
- Información sobre facturación.

### **Comunicación interna**

La comunicación interna parte de la estrategia empresarial reflejada en el Cuadro de Mando Estratégico Integral y de la operatividad de la misma de forma planificada. Está dirigida a todos los miembros de la organización de acuerdo a las funciones que los mismos realizan y que están

definidas en los perfiles del cargo aprobados y en la matriz de competencia diseñada para cada grupo de cargos.

### **Canales de comunicación internos más usados**

**Canales de comunicación formales:** Son los establecidos institucionalmente o los que la cotidianidad y el desarrollo, nos obligan a asumir como tales. A continuación, se describe la forma en que se organizan las vías y espacios formales que se utilizan, a través de los cuales se establece la estrategia de la comunicación interna:

- Reunión de Coordinación.
- Consejo de Dirección.
- Despacho en los diferentes niveles de dirección.
- Asamblea Sindical.

**Canales de comunicación informales:** Son aquellos que se han definido y establecido por la propia actividad práctica y cotidiana de los trabajadores, muchas veces de manera tácita, para intercambiar informaciones de cualquier índole, no necesariamente relacionadas con la actividad laboral. Por ellos fluyen los mensajes tipo humanos. Los canales de comunicación informales que más se utilizan en la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus son los siguientes:

- Horario de merienda y almuerzo.
- Actividades recreativas y sociales como.
- Correo electrónico.

### **Otros canales para la comunicación interna**

Existen otros canales que también son utilizados en la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus para la comunicación y transmisión interna de las informaciones; por ellos fluyen los mensajes tipo tareas, mantenimiento y humanos, éstos son utilizados fundamentalmente para las informaciones de corte orientativo y explicativo y son los siguientes:

- Solapín y señalética.
- Mural
- Modelo de pase
- Reglamento

### **Comunicación externa**

La comunicación externa de la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus parte de la estrategia que se elabora, revisa y actualiza con el objetivo de satisfacer, de modo equilibrado, las necesidades y

expectativas de las partes interesadas y que estas a su vez, acepten y apoyen la misión, la visión y los valores de la Empresa Eléctrica Sancti Spiritus. Está encaminada a lograr una armonía de intereses entre la organización y los diferentes actores externos, a consolidar los vínculos existentes y a identificar nuevos contactos que incrementen la competitividad y eficiencia.

### **Canales de comunicación externos más usados**

Los canales de comunicación externos más utilizados por los distintos niveles de dirección y por los trabajadores responsabilizados con las informaciones son los siguientes:

- Correo electrónico.
- Teléfono.
- Señalética.
- Reuniones.
- Cartas con flujo vertical ascendente.
- Cuestionarios.
- Informes.
- Proyectos de cooperación.
- Contratos.
- Reunión de conciliación con los clientes externos de la Empresa Eléctrica Sancti Spiritus.

Se utilizan, además, otras vías muy efectivas y de gran connotación social, como son:

- Prensa plana y digital.
- Radio y televisión.
- Perfil de Facebook.
- Telegram.
- Twitter.

Y deben de ser más explotadas:

- Ferias y stand de exposiciones.
- Video institucional.
- Spot publicitario y promocional para momentos importantes (radiales y televisivos).

La información que se comunica, a través de estas vías, es previamente aprobada por el director y su publicación se gestiona por el Especialista de la Comunicación.

### **Monitoreo de la satisfacción de los clientes para:**

- **Contratos:** son contratos de trabajos que se realizan con las partes interesadas para el desarrollo y logro de metas comunes. Se ejecutan como se establece en el Procedimiento para la contratación económica aprobado en la organización.
- **Emisión oral, impresa o digital de información:** se realiza de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Información y en los documentos normativos donde se declaran.

### **Métodos para el control de la comunicación con los públicos**

Para el control de la comunicación con los públicos se aplican los métodos:

- **Observación participativa,** se realiza monitoreando el comportamiento de la cultura organizacional y los valores compartidos, se hace por el Especialista de Comunicación.
- **Documental,** se realiza monitoreando el estado del clima laboral; el comportamiento del sistema de comunicación interno y externo; la satisfacción de los clientes; a través de encuestas, entrevistas, revisión documental de las evidencias de las acciones de comunicación realizadas. Se hace por el Especialista de la Comunicación.

## **Capítulo II. Metodológico y análisis de los resultados**

Como se afirma en la parte introductoria de este informe, y partiendo del objetivo general propuesto, se esbozan los primeros elementos del proceso de investigación como el planteamiento del problema, los objetivos específicos y otros elementos fundamentales que conforman la ruta metodológica de la investigación en el escenario de la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus.

El análisis de los resultados se realiza integralmente contrastando técnicas e indicadores que permiten obtener el diagnóstico del estado actual de la comunicación en situaciones de crisis, teniendo en cuenta la imagen pública y reputación corporativa con la que cuenta actualmente la empresa.

Finalmente, se propone un Plan de Comunicación de Crisis que contribuya a que la comunicación se produzca de manera rápida y proactiva en las plataformas adecuadas, y que pueda reducir significativamente todas las situaciones que pudieran afectar la reputación de la empresa en momentos de crisis.

### **Problema de investigación:**

- ¿Cómo gestionar la Comunicación de Crisis en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus?

### **Objetivo general:**

- Proponer un Plan de Comunicación de Crisis en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus.

### **Objetivos específicos:**

- ✓ Determinar los referentes teóricos-referenciales-metodológicos sobre Comunicación organizacional y comunicación de crisis.
- ✓ Diagnosticar la comunicación de crisis en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus.
- ✓ Diseñar el Plan de Comunicación de Crisis en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus.

**Categoría de análisis:** Comunicación de crisis.

**Definición conceptual:** La comunicación de crisis no es más que la gestión de los mensajes en tiempos de inestabilidad organizacional, promovida por razones internas o externas a la institución. Es un momento en el que se rompen las rutinas y hay que acudir a planes alternativos o contingenciales (Martínez, 2009).

## **Definición operacional:**

### **Indicadores:**

- Planificación e importancia de la comunicación de crisis.
- Públicos, mensajes, flujos y canales de la comunicación interna
- Públicos, mensajes, flujos y canales de la comunicación externa.
- Efectos de la crisis en la imagen pública y reputación corporativa.

### **2.1. Tipo de investigación, métodos y técnicas empleadas**

De acuerdo con la definición de Sampieri, “para llegar a los resultados de este estudio se empleó un diseño cualitativo, de tipo descriptivo cuya característica fundamental es la flexibilidad, su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se produzca en la realidad indagada” (Hernández, 2003).

Se concibe la investigación desde un paradigma cualitativo que se sustenta en un diseño descriptivo, no experimental, ya que se pretende describir cómo es y se manifiesta la comunicación de crisis en la Empresa Eléctrica Provincial Sancti Spíritus, con la aplicación de métodos y técnicas tales como el análisis bibliográfico-documental, la encuesta y la observación participante y el análisis de contenido, a partir la interacción con los trabajadores de la empresa y los clientes.

#### ***Análisis bibliográfico-documental***

Es una forma de indagación que contempla la revisión, selección, análisis, evaluación y reorganización de la información relativa al objeto de estudio. Esta técnica se empleó con el objetivo de valorar la documentación existente con relación a la Comunicación organizacional, y dentro de ella la comunicación de crisis en la empresa objeto de estudio.

Dentro de los documentos revisados están el Expediente de Perfeccionamiento, Manual de Control Interno, Estrategia General Empresarial, Normas del Sistema de Gestión de la Calidad, Procedimientos vigentes, Cartas al Empresario del antiguo Ministerio de la Industria Básica, actas de los órganos colegiados de dirección y trazas de correo electrónico (Anexo 2).

Además, se consultó bibliografía sobre el proceso de comunicación, la comunicación de crisis, Comunicación organizacional, Perfeccionamiento Empresarial, Sistema de Comunicación Empresarial y Manual de Gestión de Comunicación, así como tesis de diploma, maestría y doctorado de diferentes universidades.

**Entrevista semiestructurada:** La presente técnica permitió evaluar la conceptualización e importancia que le brindan los diferentes públicos internos a la comunicación de crisis.

La entrevista semiestructurada fue aplicada de manera intencional e individual a trabajadores y directivos de la Empresa Eléctrica Provincial Sancti Spiritus, partiendo de dos guías (Anexo 3 y Anexo 4). Se entrevistaron 52 trabajadores de la UEB Atención al Cliente, entre ellos dos comunicadores y seis directivos y especialistas (Anexo 5) de la Empresa Eléctrica Provincial.

**Observación:** La observación cobra singular importancia por las ventajas que reporta al investigador. Se realizó una observación científica (Alonso, 2002), “entendida aquí como un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema”.

La observación se realizó en diferentes sesiones de trabajo, donde la investigadora estuvo como sujeto actuante y como observadora, lo que la cataloga como observación participante. Esta técnica se aplicó partiendo de una guía de observación para espacios formales e informales (anexo 6) para corroborar elementos relacionados con la gestión de la comunicación y que no quedaron expuestos en otras técnicas.

**Análisis de contenido:** La revisión se llevó a cabo siguiendo los pasos propuestos por la guía para el análisis de contenido en el perfil usuario de Facebook (Anexo 7). Se toma como muestra a los clientes más activos.

**La técnica de diagnóstico organizacional Matriz DAFO:** se tiene en cuenta para analizar los factores internos como fortalezas y debilidades y los factores externos como amenazas y oportunidades.

### ***Triangulación de datos***

Los resultados de cada uno de los instrumentos fueron triangulados para obtener conclusiones más completas y fidedignas, que permitieron trazar la metodología apropiada para la elaboración de la propuesta final de la investigación.

La recogida de datos se produce entre los meses de julio y diciembre del 2022. Se seleccionan seis meses porque en este periodo es donde ocurre una de las mayores crisis del Sistema Electroenergético Nacional provocada por el déficit de generación, lo que trae consigo los conocidos “apagones”.

La población está compuesta por: 340 trabajadores de la empresa, y 14 000 seguidores del perfil de Facebook de la institución que es el canal institucional que más interacción muestra con el público externo.

**La muestra seleccionada es intencional de tipo no probabilístico**, responde a criterios definidos por la investigadora. De acuerdo con ello se seleccionaron los seguidores más activos del perfil de Facebook de la Empresa Eléctrica, que son los que más interactúan con dicho perfil (30 usuarios), 52 trabajadores de la UEB Atención al cliente (de ellos dos comunicadores) y seis directivos.

## **2.2. Estudio de caso: Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus**

Se analizaron diferentes documentos relacionados con la gestión de comunicación en la entidad tales como: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, el Manual de Control Interno, la Estrategia General Empresarial, el Manual de Identidad, el Manual de Comunicación organizacional y las Normas del Sistema de Gestión de la Calidad. La composición profesional de la UEB Atención al cliente está dada por un departamento de 32 trabajadores, donde solamente dos son comunicadores sociales.

A través del análisis de dichos documentos la autora detectó que no existe realmente una planeación de comunicación de crisis, a pesar de ser una organización que enfrenta constantemente situaciones de diversa índole, que genera conflictos e inestabilidad a lo interno y lo externo de la institución.

Otro de los documentos que se revisa es el Proyecto Directiva No. 1 del presidente del Consejo de Defensa Nacional para la reducción del riesgo de desastres (1 OCDN 2014) donde hace referencia a que se debe “Emplear el Sistema de Información en situaciones de desastres, como flujo de información principal, el cual se lleva a cabo en todas las instancias de dirección hasta el Centro de Dirección del Consejo de defensa nacional para situaciones de desastres”. El documento existe, pero no se evidencia un plan de comunicación al respecto.

En tal sentido, la autora de la presente investigación, en su condición de integrante del colectivo de la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus, a través de la observación participante realizada en dos jornadas matutinas del mes de septiembre, después del paso del huracán Ian, constata que es evidente la mala planificación de acciones para enfrentar situaciones de crisis, estas se realizan de manera empírica, donde no existe un portavoz que se encargue de organizar el proceso.

Esto además coincide con la crisis energética y la presencia de los llamados “apagones”, que ya existían desde julio del 2022 en el territorio espiritano. Si bien las causas objetivas que provocaron esta situación de crisis no fueron atribuibles directamente a la empresa espiritana, sí debilitó la reputación y la credibilidad de esta organización, al no disponer de una herramienta

comunicativa diseñada con miras a encarar circunstancias de tal naturaleza. Esto se corrobora al realizar un análisis de contenido del Perfil de Facebook durante los primeros 8 días del mes de octubre.

La directora del departamento de Comunicación Institucional asevera a través de la entrevista realizada: “Actualmente en la Empresa Eléctrica Provincial Sancti Spíritus los procesos comunicativos en situaciones de crisis se dan de una forma aislada y de forma espontánea; no se cuenta con una herramienta de trabajo que interrelacione todos los procesos de comunicación, y no se logra el funcionamiento de la comunicación de crisis en aras del mejoramiento de la reputación, acorde a los requerimientos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”.

La técnica de entrevista realizada a los trabajadores indica que el 35 % de la muestra investigada evidencia dominio del término comunicación de crisis y el 65 % la interpreta como comunicación organizacional solamente. Sin embargo, el 98 % reconoce la importancia de contar con un Plan de Crisis.

A pesar de que los documentos anteriores evidencian algunas regulaciones y manejos de la comunicación de crisis, estas no encuentran expresiones concretas de la existencia del Plan de Comunicación de Crisis, y mucho menos en el Manual de Gestión de Comunicación organizacional, para que sirva de guía y base metodológica sobre cómo llevar a cabo la actividad, por lo que muchas veces no se ven implementadas en su accionar real y no permiten su planificación y acción de manera integrada y coherente.

En la entrevista realizada al director general considera, “la importancia de una efectiva gestión que no es solo aquella que logra una respuesta rápida, contundente, sino también aquella que es capaz de anticiparla y evitarla”. A través de su respuesta se conoce que cuentan con un presupuesto en el Plan Económico Anual dirigido a la Comunicación organizacional.

La especialista de calidad, es del criterio de “incluir el diseño del plan de comunicación en situaciones de crisis dentro del Manual de Gestión de Comunicación. En el actual proyecto de ley de comunicación se ha incorporado su regulación, son incuestionables los beneficios de contar con el Plan de Comunicación de Crisis en la empresa siempre y cuando se emplee como una herramienta operativa de percepción, información y retroalimentación tanto hacia el ámbito interno como al externo”.

En la técnica de la entrevista realizada a los trabajadores se obtuvo como resultado que las informaciones generalmente son recibidas del jefe inmediato superior o de fuentes informales,

comentarios o rumores. Esto último puede causar ruidos en la comunicación y tergiversar la información.

En la aplicación de la técnica de observación y revisión bibliográfica la investigadora pudo detectar que no existe un Comité de Crisis conformado, a pesar de que en la entidad existe un departamento de Comunicación Institucional.

El resultado de este análisis evidencia una importante disfuncionalidad en cuanto al comportamiento de la retroalimentación que, al no ser atendida y gestionada, no se aborda ni coordina suficientemente y no tributa a la participación real de los públicos, ni a la detección de potenciales problemas.

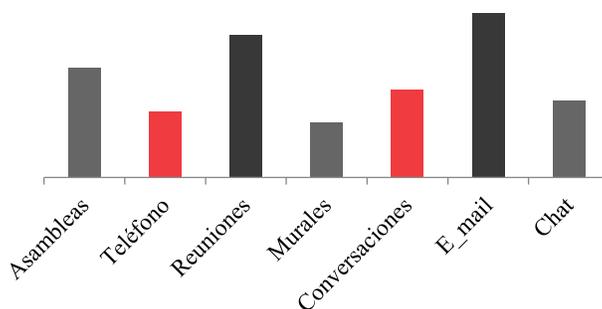
La observación participante evidencia que la comunicación interna fluye principalmente hacia los niveles inferiores de la empresa, de manera vertical descendente. La verticalidad en la red de mensajes que circulan en la empresa no significa que sea bueno o malo, sino pertinente o no, para los tipos de actividad que desarrolle la organización. En la forma en que se materializan los flujos comunicativos en la empresa se propician ambientes menos creativos si se tiene en cuenta que quienes la dirigen, dígase el director general, los directores funcionales y de UEB, utilizan recursos autoritarios que no facilitan el intercambio y la retroalimentación con los diferentes niveles inferiores, dado por el uso inadecuado del vertical ascendente.

El flujo horizontal se observa en el intercambio activo y simultáneo entre los trabajadores de un mismo nivel cuando emiten criterios sobre el funcionamiento de normas, reglamentos o directivas de la empresa, o conversaciones privadas. Se evidencia también un flujo transversal en el intercambio de algunos directivos de un área con trabajadores de otras áreas y viceversa que en alguna medida enriquece el trabajo en equipo.

Los canales más empleados en la empresa son el correo electrónico, las reuniones en el área de trabajo, las asambleas de afiliados, las conversaciones informales, el chat interno, el teléfono y los murales y en ese orden de prioridad los enumeran.

## Figura 2

*Canales de comunicación interna más utilizados en la empresa.*



En observaciones realizadas la investigadora analiza que la mayoría de los mensajes se emiten a través del correo, las reuniones y las asambleas. Cuando los trabajadores prescinden del servicio de correo se sienten limitados en la entrega de información. Este es un medio muy impersonal y en muchas ocasiones no hay retroalimentación inmediata, se pierde con ello el contacto directo, cara a cara.

El canal más usado por los clientes es el perfil de Facebook con 14 mil seguidores, donde pueden expresar sus estados de opiniones referentes al servicio que reciben, la empresa cuenta con una cuenta en Twitter de 685 seguidores, pero es menos empleada. El canal Telegram, en sus inicios existía la comunicación bidireccional, pero luego solo pasó a ser un espacio informativo. En el momento de crisis cerraron el espacio sin propiciar retroalimentación con los clientes la, comunicación de cara al público se vio dañada.

El especialista principal del Centro de Llamadas refiere que “los clientes descargan su ira con los operadores de servicio cuando el tráfico de llamadas es superior a la demanda de troncos disponibles, que es cuando da timbre sin respuesta”.

En la entrevista nos reafirma la directora del departamento de Atención al Cliente, que “es más usual que semanalmente se originen crisis reputacionales de la institucionalidad, que ejemplos frecuentes de un buen manejo comunicacional en las redes sociales”.

La investigadora pudo percibir a través del análisis de documentos que no se tiene constancia de encuestas de satisfacción del cliente en la UEB Atención al Cliente, en las diferentes circunstancias de crisis por las que atravesó la entidad. Esto manifiesta la poca importancia brindada al estado de opinión del cliente en situaciones de crisis.

En la revisión documental bibliográfica el Manual de Gestión de la Comunicación evidencia que la empresa tiene un convenio con los medios de comunicación masiva, lo cual muestra interés a la interrelación con los medios de prensa.

En cuanto a los efectos de la crisis en la imagen pública y la reputación, a través de la técnica análisis de contenido los usuarios más activos del perfil de Facebook evidencia que la imagen y reputación de la empresa se vio dañada en el periodo de crisis ya que perdió la credibilidad al solo informar a la población a través del canal de Telegram.

El resultado de este análisis refleja una importante disfuncionalidad en cuanto al comportamiento de la retroalimentación que, al no ser atendida y gestionada, no se aborda ni coordina suficientemente y no tributa a la participación real de los públicos.

En el análisis de contenido realizado entre el día 1 y 8 de octubre, a través de los comentarios por parte de los clientes la investigadora percibe que en ocasiones los mensajes en los momentos de crisis no se daban de manera inmediata, se enteraban primero de lo que sucedía por otros medios no oficiales. En este período se publicaron 15 contenidos por parte de la Comunicación Institucional de la empresa, en su mayoría relacionados con la labor de los trabajadores de la brigada que participó en la recuperación de los daños ocasionados por el huracán Ian en la provincia de Pinar del Río. Estas publicaciones generaron 241 reacciones, y un total de 93 comentarios, de ellas 28 comentarios son positivos, fundamentalmente felicitando a los trabajadores por su labor realizada y 65 negativos, que evidencian la pérdida de confianza en la dirección de la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus y la falta de credibilidad de la dirección de la Unión Nacional Eléctrica. Es evidente la mala planificación de la afectación del servicio eléctrico, y esta situación permite a los medios no oficiales manipular y tergiversar la información (*fake news*).

### Figura 3

*Análisis de los comentarios en el perfil de Facebook de la empresa*



De los 30 seguidores del Perfil de Facebook, 21 interactúan con opiniones negativas relacionadas con el servicio prestado por la empresa. Se considera que, en situaciones de crisis, las prisas y los nervios no permiten muchas veces realizar acciones estratégicas y provoca que se actúe sin ningún criterio, lo que se traduce en pérdida de tiempo y daño a la reputación de la empresa. Cuando se analizan los contenidos referentes a la comunicación que se establece con los diferentes públicos, esta carece de objetividad, transparencia, inmediatez, lo que trae como resultado pérdida de credibilidad, por consiguiente, daño a la imagen y reputación de la empresa.

**Figura 4**

*Análisis de las opiniones de los seguidores del perfil de Facebook de la empresa*



Resumiendo, se puede afirmar que, en sentido general, los directivos son conocedores de la Comunicación organizacional; coinciden en la utilización de diversos elementos para definirla: aunque la relacionan mayormente con el intercambio entre personas de una misma institución, entre estos y sus directivos, entre la organización y su entorno, agregan además el intercambio que se establece con el público externo, y se le ofrece importancia a la retroalimentación con los seguidores del perfil de Facebook.

En ninguna de las técnicas aplicadas se manifiesta la existencia del Plan de Comunicación de Crisis. La estrategia de comunicación no está integrada al Manual de Identidad Corporativo y no hay modelo alguno de este campo. La improvisación para resolver el problema en el contexto ha llevado al debilitando de la imagen corporativa y la credibilidad de la información que ofrece la institución a los clientes.

En sentido general, existe una inclinación a que la comunicación de crisis es una necesidad para cualquier organización porque está vinculada a su razón de ser y objeto social, en eso radica su verdadera importancia y así se reconoce a nivel teórico; sin embargo, en la observación se constata que no se le concede la prioridad que requiere, por lo tanto, no hay correspondencia entre el discurso y la realidad.

En este sentido queda mucho por hacer, pues la planificación y ejecución sostenida del plan de comunicación en situaciones de crisis en la organización, según la triangulación de los resultados obtenidos, se ve limitada por otros factores, entre los que figura el poco reconocimiento por parte de los directivos del especialista en Comunicación Institucional, así como de sus funciones.

La propuesta del Plan de Comunicación de Crisis se presenta como una alternativa a seguir en el momento que surge una crisis en la organización, cumpliendo una serie de pasos que por sí solos no aminoraran la crisis; estos pasos en conjunto y a tiempo permitirá lograr una manera de apaciguar la crisis y poder salir victoriosos ante ella, tratando de aprovechar las oportunidades que esta nos presenta.

Se tiene como resultado que en el contexto actual la empresa no está preparada para afrontar esas situaciones críticas que pueden dañar en un solo día, a veces en menos de una hora, toda la reputación que le ha costado construir por años.

El Plan de Comunicación de Crisis es una de las más convincentes pruebas de la eficacia y la excelencia de la gestión de la comunicación de la empresa. Con la investigación se pudo identificar las áreas más débiles de la entidad, se logró prever las respuestas a aportar y poner dispositivos de alerta en la organización, en tanto sirvió como ayuda para no sucumbir en las consecuencias negativas que una crisis puede tener como resultados para la imagen y la reputación de la empresa.

### **2.3. Propuesta del Plan de Comunicación de Crisis**

Es por ello que, según el caso estudiado de Crisis en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus, tomando en cuenta las características positivas y negativas, y de acuerdo con la teoría investigada, se propone que el Plan de Comunicación de Crisis debe estar orientado a contener las siguientes acciones:

#### ***Situación de la entidad***

La elaboración del Plan de Comunicación de Crisis para la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus se diseña con la clara intención de adaptarse a las necesidades y objetivos de la organización. Para lograrlo fue necesario realizar un análisis de la estructura interna y externa, medios y canales, así como también se evaluó la respuesta y bajo qué parámetros presenta la comunicación en situaciones de crisis, por lo que en primera instancia se estudia por medio de la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades) cuyo análisis se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Análisis de Matriz DAFO.*

<b>Análisis interno.</b>	<b>Análisis externo.</b>
<p><b>Debilidades:</b></p> <p><i>(Supervisar los problemas que se han identificado en la auditoría interna)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No cuentan con un Plan de Comunicación de Crisis.</li><li>• No presentan un Comité de Crisis.</li><li>• Escasos medios y canales para la comunicación bidireccional.</li></ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <p><i>(Identificar los obstáculos comunicativos que imposibilitan avanzar en la empresa)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La reputación y credibilidad de la empresa está dañada.</li><li>• Situaciones de crisis inesperadas.</li><li>• Pérdida de recursos humanos</li><li>• Resistencia al cambio.</li><li>• Circulación de <i>fake news</i>.</li></ul>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <p><i>(Analizar qué la hace mejor como organización, cuál es el elemento que la distingue)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existe evidencia del uso de la comunicación institucional a través de leyes, manuales y normas de la comunicación.</li><li>• Cuentan con un presupuesto adecuado para la implementación del Plan de Comunicación de Crisis.</li><li>• Convenio de la empresa con los medios de comunicación masiva.</li></ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <p><i>(Satisfacer la necesidad de los clientes y trabajar en el crecimiento del manejo de la comunicación de Crisis)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El Proyecto de Ley de Comunicación Social en Cuba.</li><li>• Restauración de la reputación de la empresa a través de un Plan de Comunicación de Crisis.</li></ul>

***Procedimiento y estrategia a seguir***

1. Conformar el equipo de liderazgo para la crisis. (en las 24 primeras horas después de iniciada la crisis)
2. Evaluar los riesgos y determinar posibles impactos. (48 horas)

3. Identificar las estrategias comunicativas que se van a utilizar, que en este caso serán:
  - ✓ *Estrategia reactiva*: comunicar únicamente ante una solicitud.
  - ✓ *Estrategia proactiva*: Adelantarse e informar antes de que el público lo demande.
  - ✓ *Estrategia accesible*: Transparencia, pero además abiertos a la conversación.
  - ✓ *Estrategia de consistencia*: Comunicar declaraciones oficiales y argumentos básicos.
4. Definir los objetivos:
  - ✓ Preservar la imagen de la empresa y reforzar sus señas de identidad y reputación.
  - ✓ Coordinar de manera efectiva todos los medios y canales de comunicación interna y externa de la empresa.
  - ✓ Gestionar un mejor aprovechamiento y optimización de las nuevas tecnologías en la comunicación, empleando herramientas sociales.
  - ✓ Establecer varios canales efectivos, directos y de forma bidireccional con los clientes.

### ***Creación del comité de Crisis***

El comité de crisis debe estar capacitado para tomar decisiones importantes que no laceren en un futuro a la empresa. Se necesita de un grupo de personas que aporten diversidad de opiniones en varios puntos de vista, soluciones, así como experiencias técnicas y profesionales. Por lo tanto, el comité interdisciplinario está conformado por.

- El presidente: director general
- El responsable de Comunicación: director de la UEB Atención al Cliente
- Técnicos y Expertos: Especialistas en Comunicación.
- Portavoz: Comunicador

### ***Nombrar a un portavoz***

El portavoz es la persona que tiene las mejores aptitudes para hablar en público.

Se propone para esta tarea al especialista de Atención al Cliente, licenciado en Comunicación Social y que además es máster en Ciencias de la Comunicación Yorbelis Sánchez Rodríguez quien deberá guiar la organización hacia un estado de postcrisis en el que las secuelas no sean permanentes y los daños a la imagen sean mínimos o de ser posibles nulos.

### ***Las características del trabajo del portavoz del Comité de Crisis serán:***

- Responder de inmediato.
- Generar confianza y tranquilizar a la gente de manera razonable.

- Mostrar empatía.
- Ser honesto(a) y abierto(a).
- Facilitar a los medios de comunicación su trabajo de informar sobre la Crisis.
- Involucrar a las comunidades y partes interesadas afectadas.
- Comunicar con frecuencia.
- Pasar de la comunicación reactiva a la comunicación proactiva.
- Consolidar el contenido del mensaje y las plataformas de comunicación.
- Proponer temas según la etapa de crisis a la agenda de los medios de comunicación.

**La transparencia en momentos de crisis será fundamental.** Si se quiere transmitir confianza y credibilidad al resto de las personas que trabajan para la entidad debemos de comunicar nuestras acciones también a nivel interno.

**No Mentir:** La regla de oro en la comunicación en crisis y a tomar en cuenta es no mentir, ni especular en acontecimientos que no se tengan claros los hechos. **Decir la verdad**, decirla en tiempo y en forma, es el camino, junto con saber qué decir y cómo decirlo, por lo que debemos invertir tiempo en pensar cuáles son nuestras potenciales situaciones de riesgo y cómo vamos a responder ante ello.

**Interactuar con los clientes:** Impulsar al diálogo, **ser activos participando en las conversaciones** y debates entre los clientes y la organización. Las crisis no pasan por estar callado, el silencio por respuesta no es una opción. **Hay que hablar, dar la cara**, proporcionar una respuesta, previa valoración de la situación y sus reacciones. Responder tarde tiene sus consecuencias negativas siempre.

**Comunicación inmediata:** La comunicación inmediata permite dar la cara en la primera fase de la crisis. Es por ello que junto con la acción de nombrar un vocero es una de las etapas más importantes, ya que esta es el primer contacto con los medios de comunicación y el público. De ella depende como se percibe este en los siguientes comunicados. Este comunicado debe ser preciso, claro, técnico y convincente para poder dejar en el público una tranquilidad y un grado de convencimiento en la solución de la crisis. Si existen víctimas hay que tener un discurso social y de apoyo con las mismas.

### ***Modelos de redacción y formato:***

Tener redactado mensajes tipo desde la calma, aunque sea necesario modificarlos y completarlos en el momento de la Crisis posibilita ahorrar mucho tiempo.

Además de la redacción de mensajes, tener preparados modelos de infografías, videoresumen, videotutoriales, gifs, vídeos. También facilita ayudará a ahorrar mucho tiempo.

Tener plantillas de diferentes formatos será un elemento clave ya que permite difundir mensajes de manera más rápida, efectiva y ágil.

Elaborar en un documento con los pasos para la organización de una rueda de prensa al detalle y su gestión donde debe quedar registrado los siguientes aspectos esenciales.

- Responsables.
- Posibles espacios.
- Contactos.
- Tono, Estilo, Formato.
- Protocolo de relación con periodistas.

En lo que respecta a las tareas informativas de la comunicación de crisis, que debe realizar el portavoz, se deben seguir pautas generales:

- Siempre hay que informar.
- Los mensajes deben estar elaborados de una manera simple, clara y concisa.
- Generar la información con el mayor rigor posible.
- Ante las preguntas de los periodistas mostrar interés.
- Tratar de conocer los valores y los criterios de los periodistas y conseguir su interés informativo.
- Contar con una buena agenda de medios.
- Ser coherente en las afirmaciones y comentarios.

Empatizar, ser transparente, explicar qué ha pasado y dar información en función de la evolución del incidente son aspectos básicos para mitigar el impacto en la reputación y la pérdida de confianza.

### ***Identificar los canales de comunicación***

- WhatsApp: creación de grupos o envío de mensajes.
- Redes sociales corporativas: Estas herramientas sirven de ayuda a relacionar y colaborar entre los diferentes miembros de la organización.

- Herramientas para reuniones. Tener en cuenta:
  1. Período en que se realizarán reuniones del Consejo de Dirección con el Comité de Crisis:
    - ✓ Trimestral
  2. Tiempo de duración de las reuniones:
    - ✓ 45 minutos
  3. Quién va a recoger las actas:
    - ✓ Especialista de Control Interno
  4. Quién va ser el líder de cada proyecto:
    - ✓ Comité de Crisis (portavoz)
  5. Cómo se discutirán las funciones y tareas para la adaptación la nueva situación:
    - ✓ Director General de la empresa
    - ✓ Departamento de Comunicación institucional
  6. Quién va ser el portavoz en caso necesario:
    - ✓ Comunicadores
  7. Cómo se recogerán y centralizarán las nuevas ideas y propuestas:
    - ✓ Consejo de Dirección
    - ✓ Reunión de Afiliados

Además de seleccionar las herramientas a utilizar a nivel técnico, también se logra identificar el sistema de Teletrabajo a implantar.

Lista de los recursos necesarios para poder teletrabajar y facilitar al colectivo de trabajadores los medios necesarios para que puedan trabajar en una situación de Crisis.

De esta forma, facilita a los y las trabajadores computadoras, programas informáticos, teléfonos, acceso a bases de datos.

- Presupuestos
- Inversión
- Eventos
- Publicidad
- Herramientas de Comunicación
- Recursos Humanos

Es conveniente realizar un inventario de todo lo necesario y contar con una previsión en caso de no disponer del material y poder solicitar lo antes posible dichos recursos.

Los Medios y Canales que facilitan una mejor comunicación de la organización con los clientes y que permiten además una retroalimentación son:

- Perfil de Facebook
- Telegram
- WhatsApp
- Twitter
- Instagram
- Medios de Comunicación Masiva
- Centro de Llamadas (1 88 88)
- UEB Atención al Cliente

Diseñar un protocolo de actuación que permita identificar las tareas, responsables, plazos y gestión de contenidos en redes y comentarios, mensajes tipo, estilo, plazos, tono.

### ***Relación con los medios***

Los comunicados de prensa son de suma importancia a la hora de explicar las causas de las crisis.

- Pedir disculpas
- Aclarar dudas
- Expresar empatía con los afectados del servicio que ofrece la organización en los momentos de crisis

De esta forma, la organización busca verse como responsable en la manera de aclarar dudas y rumores que pueden ser falsos.

Las personas que van a intervenir ante los medios de comunicación en una situación de crisis serán los miembros del Comité, habitualmente su portavoz y el resto de directivos. Todos ellos, ante los medios de comunicación deben tener unas actuaciones perfectamente estudiadas y medidas. Sería interesante que el portavoz o portavoces de la empresa tuvieran cursos de formación, media-training, con el objetivo de entrenarse para sus relaciones con los medios de comunicación.

- Actuar con rotundidad
- No criticar sin motivo
- No pedir la no-publicación de noticias
- No abrumar a los medios

### ***Plan de contenidos***

Saber qué contenidos, mensajes, a través de qué formato y en qué medio se difunde y tener recogidos los pasos en el Plan de Contenido nos ayudará anticiparnos. Por supuesto que en el momento de la crisis se tiene que adaptar, pero si se logra organizar las ideas, posibles formatos para cada canal, seremos mucho más efectivos en el momento de la crisis.

Es necesario monitorizarla y hacer un análisis de contenido para diseñar los mensajes de respuesta que evitarán que la situación se descontrolé.

Los mensajes tienen que ser:

- Claros
- Coherentes
- Comprensibles
- Precisos

Además de seleccionar los canales, se precisa realizar un plan de contenidos para redes sociales.

El plan define el tipo de contenidos que se divulga:

- Guías
- Entrevistas
- Encuestas
- Plantillas
- Vídeo directos
- Infografía
- Cuestionario- *online* en la cuenta del perfil de Facebook
- Entrevistas radiales
- Notas de prensa
- Consejos o Tips
- Podcast

Tener plantillas para este tipo de contenido ayuda a la hora de la elaboración de materiales.

No se debe utilizar la misma estrategia en Telegram que en Facebook, por ejemplo y, por tanto, el tipo de contenido, formato, tiene que adaptarse a las particularidades de cada soporte.

Pensar cómo es posible satisfacer las necesidades del público con esos contenidos en cada momento concreto.

### ***Evaluación postcrisis***

Las lecciones que deja una crisis pueden resultar beneficiosas para la organización, no es suficiente con resolver el problema y esperar que no vuelva a ocurrir.

Es necesario que la empresa evalúe con sistematicidad su actuación durante la crisis, situación interna y externa de la organización, sea capaz de identificar sus errores y sus aciertos para asegurarse que la crisis no vuelva a repetirse o al menos que pueda ser resuelta más eficazmente. Seguidamente, confeccionar un informe final donde se registren las causas que originaron el problema y los responsables, así como la afectación sufrida en todas las ramas de la empresa, posteriormente, se modifican los puntos ineficaces dentro de la organización y se incorporan nuevas medidas y procedimientos evitando un nuevo estado de esta naturaleza.

- Evaluar el funcionamiento del plan e inclusión.
- Examinar el estado de las relaciones de la organización con sus públicos, así como sus actitudes.
- Mitigar los daños a largo plazo de la crisis, mantener la comunicación con los grupos de interés y vigilar que la crisis no se reavive.
- Agradecer el apoyo y cooperación de otros organismos durante la crisis.
- Realizar una crítica interna sobre la respuesta de la organización durante la crisis.
- Actualizar el Plan de Crisis con las lecciones aprendidas
- Realizar informes críticos que sirvan de referencia en situaciones de crisis.
- El Comité de Crisis elabora un informe trimestral al director general, la Planificación y el cumplimiento de las acciones de comunicación de crisis, las que servirán para medir el estado actual de la imagen corporativa y la reputación.

Como parte de la evaluación este estudio propone una Hoja de Ruta donde los especialistas podrán tener una serie de datos que servirá como herramienta de medición del estado actual de la comunicación de crisis. (Propuesta de la Hoja de Ruta Anexo 8).

El Plan de Crisis, hay que recordar, no es un documento para leer por primera vez y seguir al pie de la letra en tiempos de crisis, es solo una guía que debe estudiarse en tiempos de calma para saber qué hacer en casos de emergencia. Además, deben hacerse simulacros para que cada persona conozca el papel que debe desempeñar y puedan detectarse los puntos débiles del plan, ayuda a minimizar riesgos reputacionales y gestionar situaciones de crisis.

## Conclusiones

1. Los fundamentos teóricos- metodológicos y referenciales acerca de la Comunicación organizacional y la comunicación de crisis específicamente, evidencian la importancia que tiene para cada empresa o institución, contar con una planeación en comunicación que contribuya a preservar su imagen pública y su reputación corporativa.
2. El diagnóstico realizado en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus relacionado con la comunicación de crisis, manifiesta lo siguiente:

No cuentan con un Plan de Comunicación de Crisis, por lo que no existe un Comité de crisis. Insuficientes medios y canales para la comunicación bidireccional. La imagen pública y reputación corporativa son desfavorables. Sin embargo, es positivo que existe evidencia del uso de la comunicación institucional a través de leyes, manuales y normas de la comunicación, cuentan con un presupuesto adecuado para la implementación del Plan de Comunicación de Crisis y existe un convenio entre la empresa y los medios de comunicación masiva.

3. El diseño del Plan de Comunicación de Crisis parte del diagnóstico realizado en la entidad objeto de estudio. Sustentada en un soporte teórico la herramienta fue elaborada desde una perspectiva sistémica, que comprendió la formulación de acciones sinérgicas a lo interno y lo externo de la organización, dirigidas a encarar con efectividad situaciones de crisis que pudieran presentarse.
4. La propuesta del Plan de Comunicación como herramienta de comunicación, contribuirá a restaurar la imagen pública y la reputación corporativa de la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus, ante la complejidad de los diferentes fenómenos naturales o de cualquier otra índole.

## **Recomendaciones**

Proponer a la dirección de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez:

- Insertar la propuesta del Plan de Comunicación de Crisis en la asignatura Gestión de la Comunicación Empresarial.
- Evaluar la efectividad del Plan de Comunicación propuesto en futuras investigaciones como parte de trabajos de Diploma o Maestrías.
- Socializar los resultados de la investigación en la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus.

## Bibliografía

- Alcoceba, J. A. (2010). Análisis de las notas de prensa institucionales y su visibilidad en la prensa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 354 a 367. [http://www.revistalatinacs.org/10/art2/905\\_Complutense/27\\_Alcoceba.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art2/905_Complutense/27_Alcoceba.html)
- Alonso, M. M., Saladrigas, Hilda. (2002). *Para investigar en Comunicación Social*. Pablo de la Torre.
- Calleja, M. A. (2021). *La comunicación de crisis y de riesgo desde la perspectiva de las instituciones: El uso de Twitter durante las inundaciones de 2016 en la provincia de Málaga* [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga]. España. <http://dialnet.uniroja.es>
- Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Análisis*, 34.
- Cruz, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Barcelona.
- Del Sol, L., Mirabal, J., & Tejeda, J. (2017). Los métodos teóricos: una necesidad de conocimiento en la investigación científico-pedagógica. *Endumencentro*, 9(4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077)
- Echevarría, F. (2010). La imagen pública. Un valor de comunicación. *Revista Icono14*, Vol.2. <http://www.icono14.net>
- Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en tiempos de crisis. Estudio de caso: La crisis Fontaneda* [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Barcelona.
- Fear-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: a casebook approach*. Lawrence Erlbaum associates.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000.
- Garban, R. (2008). *Plan de comunicación de crisis en una empresa consultora* [Trabajo de Grado para obtener el título de Especialista en Administración de Empresas, Mención Finanzas, Universidad Católica Andrés Bello]. Caracas.
- Gonzalo, A. (1998). *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Bosch Casa Editorial, S.A.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación. Parte I y II*. Félix Varela.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Jonson, A. (1996). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall.

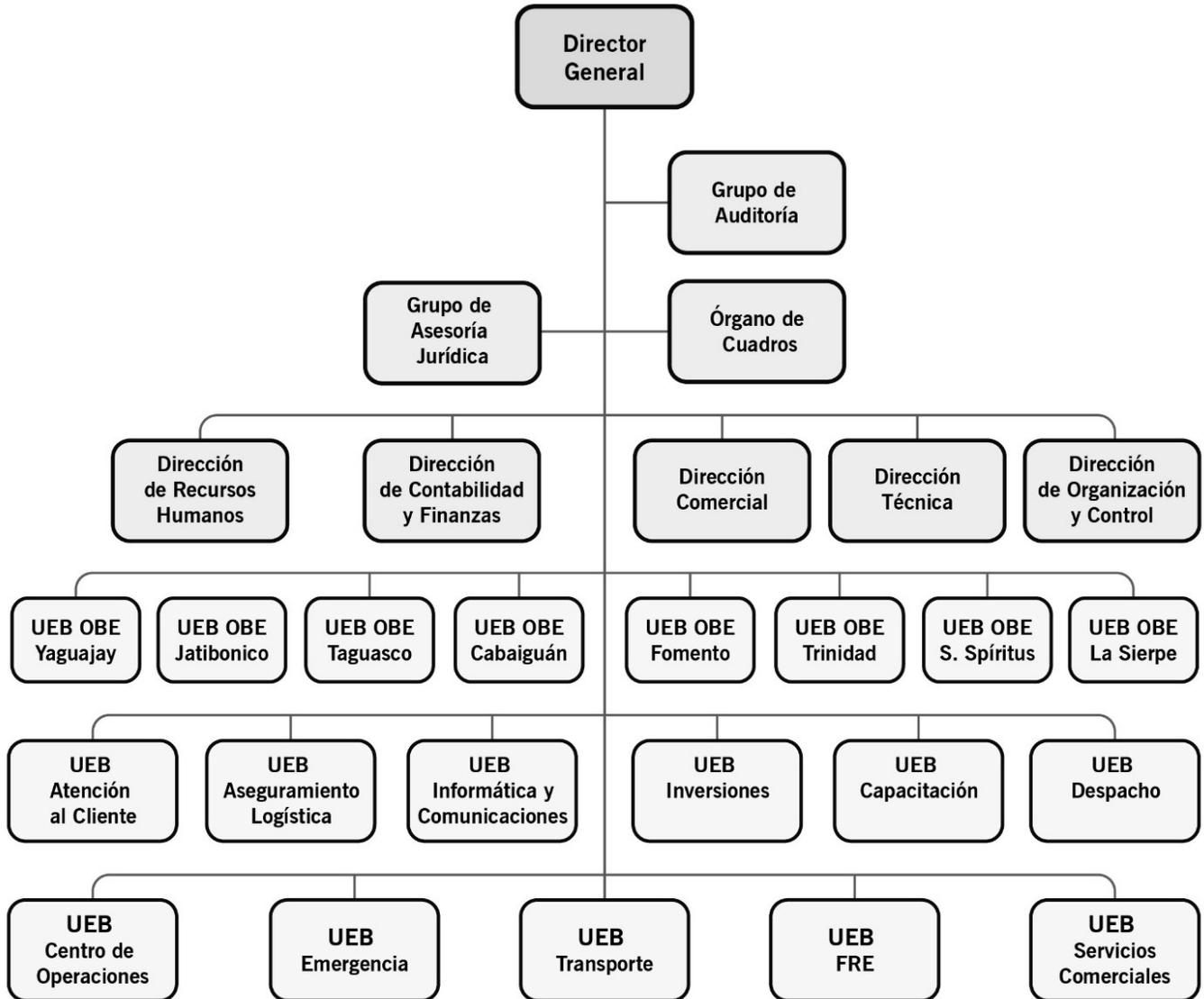
- IONOS. (2020). Plan de comunicación de crisis: esencial en cualquier empresa. *IONOS*. <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/>
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Editorial UOC.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Editorial Logos.
- McQuail, D. (2000). *Mass Communication Theory*. SAGE: Oxford.
- Pauchant, T. C., Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass.
- Pedrol, E., & Sara, N. (2018). *Claves y errores al gestionar crisis reputacionales en una sociedad global*. Retrieved diciembre 26 from <http://ideas.llorenteycuenca.com>
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis.
- Power, P. (2003). Business Continuity Management. Preventing Chaos in Crisis. . *Management Action Notes*.
- Rojas, O. I. (2003). La Comunicación en Momentos de Crisis. *Comunicar*, 21, 137-140.
- Saladrigas, H., Bravo, O., Alfonso, I. R., y Morales, I. (2020). Reflexiones en torno a la gestión de la comunicación social desde el Ministerio de Salud Pública cubano en tiempos de la COVID -19. *Alcance. Revista Cubana de información y comunicación* 9. <https://uh-cu.academia.edu/HildaMar%C3%ADaSaladrigasMedina>
- Sánchez, M. L. (2003). Estructura del plan de crisis. *Ámbitos*, 10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16801024>
- Sandoval, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- Sara, N. (2016). *Aprende a manejar tu reputación en una sociedad digital*. Retrieved 22 de diciembre from <https://navarracapital.es>
- Sara, N. (2020). *La gestión de crisis a tiempo real*. Retrieved 25 de diciembre from <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>
- Sara, N. (2022a, 26 de diciembre). Comunicación eficaz: 50 Frases para reflexionar. *EL blog de Natalia* Sara. <https://nataliasara.com/tag/frases/#:~:text=1.,otros%20lo%20har%C3%A1n%20por%20ti>
- Sara, N. (2022b, 26 de diciembre). Comunicación Estratégica – Comunicación de Crisis. *El blog de Natalia Sara*. <http://nataliasara.com>

- Torres, D., Medina, A., Lugones, M., Badía, A. T. (2020, Sept.-Dic). Revista Cubana de Información y Comunicación. *ALCANCE* 9(24).
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de la comunicación en organizaciones* [Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana].
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice-Hall.
- Villafañe, J. (2000). *La reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España*. Pirámide.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

## Anexos

### Anexo #1. Organigrama General Empresa Eléctrica Sancti Spiritus

---



## **Anexo #2. Análisis bibliográfico-documental**

- ✓ Qué documentos norman y regulan la Comunicación organizacional en la entidad.
- ✓ Que procedimiento desde la comunicación institucional se hace para mantener informada a la población en tiempos de crisis.
- ✓ Cuáles son los medios y canales que utiliza la organización para la comunicación con el público externo.
- ✓ Qué nivel de periodicidad se tiene en cuenta para diagnosticar y evaluar la gestión de la Comunicación organizacional.

### Anexo #3. Entrevista semiestructurada

Guía de entrevista semiestructurada dirigida a los directivos y especialistas de la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus.

Entrevistador:

Fecha:

La Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus en conjunto con la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus realizan un estudio encaminado a identificar, y evaluar los procesos de comunicación en tiempos de crisis en el sistema empresarial cubano, se estudia el caso único en la empresa. Para ello se ha confeccionado la presente guía que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer el nivel de conocimiento e importancia que se le brinda al tema en cuestión.

Por su colaboración, muchas gracias.

Conceptualización de la Comunicación organizacional / Comunicación de crisis en el ámbito empresarial.

- ✓ Importancia que le concede a la Gestión de Comunicación de Crisis.
- ✓ Criterios acerca de las acciones de comunicación externas en situaciones de crisis que se llevan a cabo en la empresa.
- ✓ Si existe Plan de Comunicación de Crisis.
- ✓ Si son planificadas y bien concebidas.
- ✓ Si son evaluadas.
- ✓ Quiénes las llevan a cabo.
- ✓ Si fortalecen o no a la organización.
- ✓ Importancia que le concede a la gestión de la Comunicación organizacional para el intercambio entre los públicos.
- ✓ Que procedimiento desde la comunicación institucional se hace para mantener informada a la población en tiempos de crisis
- ✓ Necesidad de una estrategia de comunicación para momentos de crisis, encargada de esta tarea en la Empresa Eléctrica Sancti Spíritus.
- ✓ Necesidad de diagnosticar y evaluar periódicamente la gestión de la Comunicación Externa.
- ✓ Criterios sobre cómo evaluar y controlar la gestión de la Comunicación organizacional.
- ✓ Opinión de hasta dónde, con el diseño e implementación de una estrategia de Comunicación Externa para tiempos de crisis en la Empresa Eléctrica Provincial Sancti Spíritus, mejorará la comunicación existente entre los diferentes públicos que la integran.

## Anexo #4. Entrevista a trabajadores sobre la gestión de la Comunicación de Crisis

Estimado compañero (a):

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar cómo está funcionando el sistema de comunicación dentro de la entidad. Le pedimos sea sincero en las respuestas que ofrezca y le aseguramos que las mismas son totalmente anónimas. Por su tiempo. Muchas gracias.

**UEB donde labora:** \_\_\_\_\_

### Ocupación laboral:

1. ¿Qué es para usted la Comunicación organizacional

---

2. ¿Qué importancia le concede?

a) \_\_\_ Mucha    b) \_\_\_ Poca    c) \_\_\_ Ninguna

3. ¿Qué es para usted la gestión de la comunicación de Crisis?

---

4. ¿Qué importancia le concede?

a) \_\_\_ Mucha    b) \_\_\_ Poca    c) \_\_\_ Ninguna

5. ¿Existe en la Empresa un Plan Encargado de Gestionar la comunicación de crisis?

\_\_\_ Sí    \_\_\_ No    \_\_\_ No sé

a) De ser afirmativa su respuesta, ¿conoce alguna de las funciones que realiza?

---

6. ¿Existe según su conocimiento, un presupuesto destinado a la actividad de Comunicación organizacional? \_\_\_ Sí    \_\_\_ No    \_\_\_ No sé

7. Marca con una X a través de cuál o cuáles de los siguientes canales recibes la información en la empresa:

\_\_\_ Asamblea de afiliados (Sindicato)

\_\_\_ Teléfono

\_\_\_ Reuniones en su área de trabajo

\_\_\_ Murales

\_\_\_ Conversaciones informales

\_\_\_ Correo electrónico

\_\_\_ Chat

\_\_\_ otros. Cuáles: Enuméralos en orden de prioridad de acuerdo a tus preferencias.

---

8. ¿En la Empresa se realizan acciones de comunicación, tanto internas como externas?

---

---

## **Anexo #5. Relación de los directores y especialistas entrevistados**

- ✓ Yoanny Acosta Solenar, Director General de la Empresa Eléctrica Provincial de S.S.
- ✓ Rosa Esther Gutiérrez García: Especialista en Atención a la Población.
- ✓ Julio Hernández Puebla: Director Inversiones.
- ✓ Joanna Cárdenas Pérez: Especialista Principal, Grupo de Calidad.
- ✓ Cruz Alberto Crespo Cruz: Jefe de Grupo de Auditores.
- ✓ Yorbelys Sánchez Rodríguez: Especialista Principal UEB Atención al Cliente (Call Center).

## **Anexo #6. Guía de observación participante**

Fecha:

Hora de inicio:

Hora final:

Objetivos:

Cumplimiento de los requisitos que deben reunir los documentos del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial sobre el Sistema de Comunicación.

Existencia de una estructura encargada de la gestión de la comunicación. Posición en el organigrama, composición profesional y funciones declaradas y reales.

Constatar en actas de los órganos colegiados de dirección, si se analizan en ellos temas relacionados con la Comunicación organizacional y con el presupuesto asignado para ello.

Existencia de una herramienta de trabajo que sirva como política comunicativa para la gestión de la Comunicación organizacional y su vínculo con las políticas ministeriales.

Planificación de la Comunicación organizacional, (acciones de comunicación interna y externa)

Enfoques de la Comunicación de Crisis.

Determinar si están definidos medios y canales y si son correctamente empleados.

Existencia de diagnósticos periódicos para la correcta evaluación del Sistema de Comunicación de Crisis y con ello la gestión.

## **Anexo #7. Guía para análisis de contenido**

- ✓ Objetivo: Conocer la percepción sobre imagen pública y reputación corporativa.
- ✓ Universo: el perfil de Facebook de la EESS
- ✓ Muestra: Información existente entre agosto-septiembre 2022
- ✓ Unidad de análisis: Contenido de mensajes emitido por los seguidores más activos
- ✓ Categorías de análisis: Cantidad de mensajes emitidos por la organización, estado de opinión, imagen proyectada por el público

## Anexo #8. Hoja de Ruta

---

### PLANTILLA DE PLAN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL – SITUACIÓN DE LA ENTIDAD

<b>Matriz DAFO</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Análisis de la situación de la empresa</b>
<b>Análisis Interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué podemos evitar?</li><li>• ¿Qué podemos mejorar?</li><li>• ¿Qué limitaciones /qué carencias/ qué aspectos negativos tenemos?</li></ul>	
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué nos destacamos?</li><li>• ¿Qué herramientas y recursos poseemos?</li></ul>	
<b>Análisis Externo</b>		
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?</li><li>• ¿Hay un cambio en la legislación y esto nos va afectar?</li></ul>	
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué circunstancias mejoran la situación?</li><li>• ¿Hay posibilidad de crecer debido a un nuevo canal?</li><li>• ¿Las tendencias de consumo repercuten directamente en un incremento de nuestro servicio?</li></ul>	

---











