

**UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**Escuela Profesional de Periodismo**



**Crisis comunicacional en la Municipalidad de**  
**“Villa María del Triunfo”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el Grado Académico de Bachiller en Periodismo

**PRESENTADO POR:**

Jonathan Madueño Jurado

**ASESOR:**

Víctor Zenón Cumpa Gonzales

LIMA – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

**Expresar mi orgullo y admiración a la madre más empujante y solidaria, Fabiola Jurado, quien es autora de mí formación y crecimiento. A Maricell por su compañía y paciencia en este trayecto y al resto de la familia que siempre ha estado pendiente de mí formación académica.**

## **Agradecimiento**

**A la vida y al destino por conducirme en el lugar correcto y brindarme las oportunidades laborales y académicas. Y a mí, por la perseverancia y dedicación en todo este camino académico.**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Introducción	v
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>6</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
1.1 Descripción del problema	7
1.2 Formulación del problema	8
1.2.1 Problema general	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.3 Objetivos de la investigación	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación de la investigación	9
1.4.1 Teórica	9
1.4.2 Metodológica	9
1.4.3 Práctica	9
1.5 Delimitación de la investigación	10
1.5.1 Temporal	10
1.5.2 Espacial	10
1.5.3 Social	10
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>11</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Marco histórico	12
2.2 Antecedentes de la investigación	
2.2.1 Nacional	15
2.2.2 Internacional	16

2.3 Bases teóricas	17
2.3.1. Base teórica crisis comunicacional	18
2.3.2. Base teórica crisis institucional	19
2.3.2.1. Tipología	20
2.3.2.2. Estrategias	21
2.3.3. Campañas comunicacionales	23
2.3.4. Municipalidad de Villa María del Triunfo	24
2.3.4.1. Base teórica Imagen institucional	25
2.3.4.2. Base teórica redes sociales	26



## **Introducción**

El presente estudio de investigación está enfocado en la crisis comunicacional en donde las entidades públicas y privadas no son ajenas a este fenómeno, en muchas ocasiones ha marcado el destino y la reputación de las instituciones.

En el estudio que enmarcamos hacemos reflexión del enfrentamiento que atraviesan las instituciones y las pérdidas que pueden generarse tras no tomar decisiones adecuadas y empáticas. Las entidades públicas están propensas a la crisis que desborda a nivel interno y externo causando la desconformidad de sus grupos de intereses.

Estudiaremos a una de las instituciones más vulnerables política y socialmente, donde la crisis comunicacional es el estándar de sus problemas. La Municipalidad de “Villa María del Triunfo” que está ubicada geográficamente al sur oeste del Departamento de Lima ha demostrado serios problemas de gestión municipal y que las autoridades no han sabido revertir este mal precedente, ignorando el malestar de los colaboradores y todo los que participan en la institución. De cierta forma las políticas de comunicación no fueron estratégicamente bien empleadas creando una crisis comunicacional.

Tras el proyecto de investigación se realizó un trabajo preliminar en el área de imagen institucional y comunicacional, donde se realizó la recolección de datos; como campaña comunicacional, folletos, el proceso de las actividades y la entrevista a uno de los funcionarios de la comuna.

También, hemos levantado información en las redes sociales de la institución para saber cuál es el comportamiento y su participación en las plataformas digitales con la población distrital de Villa María del Triunfo

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La comunicación es la base fundamental para que toda persona pueda desarrollarse, relacionarse y manifestarse en diversos espacios, donde los seres humanos puedan interactuar, entablar y compartir experiencias laborales, proyectos y fomentar un intercambio cultural.

El lenguaje de la comunicación es un factor importante no solo por la necesidad de comunicar sino también, porque tiene otras expresiones que se han priorizado mantener constantes desarrollos laborales, educativos, sociales, etc. Emplear la comunicación en las instituciones públicas y privadas ya es un requisito importante para el éxito de las empresas porque ayuda a mantener una mejor estabilidad en los negocios, cuida la imagen institucional, porque fomenta políticas, reglas, leyes y marca como concepto básico para generar una identidad propia.

Está comprobado que las empresas o instituciones han experimentado cambios positivos y como resultado la buena reputación de la institución (imagen institucional), mantener un clima laboral aceptable y sobre todo facilita el logro de los objetivos y metas establecidas.

Muchas empresas no han considerado que la comunicación es la base fundamental para el desarrollo y crecimiento institucional, como consecuencia fueron afectados con la reducción de productividad, imagen institucional, colaboradores insatisfechos, bajo rendimiento y en las instituciones públicas produciendo una crisis social.

Esta es la realidad que enfrentan las instituciones públicas en el Perú, la crisis institucional como consecuencia de un deficiente servicio que involucra a todas las áreas. El estudio que vamos a desarrollar se encuentra localizado en uno de los distritos más populares de Lima, albergando a miles de peruanos. La Municipalidad de Villa María del Triunfo, es una de las municipalidades con mayores recursos industriales de la zona, pero también, una de las instituciones que enfrentan conflictos internos y externos. La deficiente gestión municipal y la falta de compromiso de las autoridades han creado una imagen institucional negativa que afecta a los colaboradores internos y externos y asimismo a la población.

Los grandes y pequeños proyectos institucionales que tuvieron éxito fue tras cumplir parámetros que resultan eficientes a la hora de ejecutarlo; como el estudio, la planificación, personal capacitado y sobre todo la comunicación interna y externa. Es importante que el personal esté involucrado con el proyecto para que la comunicación sea fluida y no haya tergiversaciones.

Existe una crisis comunicacional en la municipalidad de Villa María del Triunfo dentro y fuera de la institución. Donde los problemas económicos, administrativos, políticos y sociales son reflejados a diario por colaboradores y población.



## **1.2 Formulación del problema**

### 1.2.1 Problema principal

¿Por qué existe crisis comunicacional en la municipalidad de Villa María del Triunfo?

### 1.2.2 Problemas específicos

¿Por qué existe crisis tras las estrategias de comunicación implementadas en la municipalidad de Villa María del Triunfo?

¿Por qué las campañas comunicacionales no resuelven la crisis comunicacional en la municipalidad de Villa María del Triunfo?

¿Qué incidencia tiene la crisis comunicacional en el ámbito social en la municipalidad de Villa María del Triunfo?

## **1.3 Objetivos**

### 1.3.1 Objetivo general

Analizar la crisis comunicacional de la municipalidad de Villa María del Triunfo

### 1.3.2 Objetivos específicos

Analizar las estrategias comunicacionales implementadas en la municipalidad de Villa María del Triunfo.

Determinar la ejecución de campañas comunicacionales en la municipalidad de Villa María del Triunfo.

Precisar los efectos en la gestión comunicacional en el ámbito social en la municipalidad de Villa María del Triunfo.

## **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

### 1.1 Justificación Teórica de la investigación

Ante los constantes problemas de comunicación que se presentan en las instituciones públicas y privadas y los efectos que podrían producirse como; sociales, reputación, imagen institucional y credibilidad. Es importante estudiar cuales son las causa que nos llevan a la crisis comunicacional y que alternativas podrían emplearse para enfrentarla, y así poder reaccionar inmediatamente ante cualquier circunstancia.

El propósito de estudiar la crisis comunicacional es identificar los problemas internos y externos de la institución, sus debilidades y limitaciones y cuan afectados son los grupos de interés – stakeholder. También, analizar si las propuestas comunicacionales que están funcionando y con qué frecuencia se emplean.

El proyecto de tesis tiene como finalidad brindar soluciones en la medida que se va estudiando la crisis comunicacional. Analizar y determinar si los problemas son a consecuencia de un mal empleo del plan comunicacional o la falta de estrategias.

La investigación se ha realizado en base al problema existente que atraviesa la municipalidad de Villa María del Triunfo, ubicada geográficamente en el departamento de Lima. Con el objetivo de analizar y poder brindar posibles soluciones a la crisis comunicacional que enfrenta la comuna limeña.

## 1.2 Justificación Metodológica de la investigación

El presente estudio se enmarca dentro de los siguientes tipos de investigación que nos ayudará a reproducir información de primera mano, como la investigación descriptiva, de campo y bibliográfica. En el estudio descriptivo, la recolección de datos sobre la base de una teoría; actividades, campañas y la percepción de la población.

En el estudio de campo, realizar entrevistas y encuestar a los empleados de las diferentes áreas.

Y en el estudio bibliográfico, recurrir a los autores que han desarrollado y analizado la crisis comunicacional a nivel institucional. Como soporte, internet y bibliotecas.

## 1.3 Justificación Práctica de la investigación

Este presente trabajo le va a servir a diferentes grupos de personas o instituciones que buscan como enfrentar e identificar la crisis comunicacional a nivel micro y macro.

## 1.5 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones en este proyecto de tesis tienen que ver con la actitud asumida por algunos colaboradores de la municipalidad de Villa María del Triunfo. Mostrándose herméticos, evitando proporcionar información requerida como documentos y acciones que realiza la municipalidad en sus actividades interna y externa.

## 1.6 Aportes de la investigación

El presente proyecto de investigación se enfocará en estudiar la crisis comunicacional de la municipalidad de Villa María del Triunfo, analizar la problemática que afecta a los empleados

en su desarrollo laboral y profesional. Esta investigación pretende identificar los puntos críticos dentro de la institución y en qué sentido afecta a la población.

Dentro del contexto justificativo de este tema es importante saber que la comunicación en las empresas públicas y privadas debe ser la esencia de todo trabajo, con ella podemos demostrar y desarrollar retos u objetivos como satisfacción personal o institucional. Hoy en día las grandes corporaciones e instituciones públicas se han visto con la necesidad de contar con un área de Imagen Comunicacional para enfrentar de la mejor forma la crisis comunicacional.

Es por esta razón que es importante tocar temas como crisis, plan y estrategias comunicacionales que son de interés y trascendencia para la sociedad y que sean tratados para buscarle posibles soluciones que fortalezcan a las instituciones.

La municipalidad de Villa María del Triunfo tiene problemas económicos, administrativos y problemas de comunicación, sus colaboradores presentan debilidades laborales, deficiencia en la administración y las autoridades como el alcalde y sus regidores muestran problemas de gestión.

En el periodo 2014 – 2018 han pasado cuatro alcaldes revocados y denunciados por nepotismo y corrupción. Este es un claro índice de que hay un problema moral con las autoridades, y la percepción de la población es que todos los que participan o laboran en la municipalidad de Villa María del Triunfo son corruptos y no realizan su trabajo con eficiencia.

De este modo, el presente proyecto nace con el interés de indagar sobre el impacto que tiene la crisis comunicacional en la municipalidad de Villa María del Triunfo, analizar cómo se está generando la crisis comunicacional y qué medidas se pueden adoptar. Asimismo, este proyecto de investigación será una herramienta fundamental para identificar posibles debilidades o amenazas institucionales.

## **1.7 Delimitación de la investigación**

### **1.7.1 Delimitación Temporal de la investigación**

El proyecto de investigación se estudió en el periodo marzo 2019 – diciembre 2019.

### **1.7.2 Delimitación Espacial de la investigación**

La delimitación geográfica del presente trabajo es en el departamento de Lima, municipalidad de Villa María del Triunfo.

### **1.7.3 Delimitación Social de la investigación**

El estudio comprende a los trabajadores de la Municipalidad de Villa

María del Triunfo y los efectos a los grupos de interés.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes del problema

La crisis comunicacional podría conducirnos al fracaso de los objetivos y los proyectos instituciones públicas y privadas. Existen diferentes elementos que pueden desencadenar crisis en la institución. Aun así, es difícil determinar causas propias, presentamos algunas importantes y que es necesario apuntar para evitar problemas. En este párrafo los autores mencionan que importante es tener un plan comunicacional, estratégico y como fomentar la identidad corporativa.

#### Antecedentes Nacionales

**Bendezu, S. (2016).** La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao. (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias humanas. Lima, Perú.

Es necesario conocer la imagen que se forma el público de las instituciones. Con la finalidad de ayudar a la institución a conocer de lo que piensa su público, y como la institución puede trabajar en función a los resultados para un provecho a futuro. Hoy día, todas las instituciones luchan por obtener un lugar en la mente del público. Una comunicación interna eficaz esta basada en suministrar la información propia y externa a los colaboradores de su institución.

Comunicar significa “compartir tus ideas, pensamiento, sentimientos y opiniones, esto ayuda a la organización a transmitir valores intangibles en los que se verá reflejada su identidad que a futuro proporciona coherencia e integración en el objetivo”. Las instituciones que dan información hacia adentro mantienen al informados de sus fracasos y éxitos a sus trabajadores.

A pesar de eso, las organizaciones no invierten en el RR. HH., descuidando enteramente su comunicación y lo ven como gasto innecesario sin ganancias en el futuro, lesionando gravemente a la institución. Si no hay comunicación para con los trabajadores, cada uno interpretará la información quizás de forma confusa o errónea.

El autor del presente trabajo obtuvo una diagnosis de la “Municipalidad Distrital de la Perla”, para conocer en cuanto a las medidas preventivas en referencia a las estrategias de comunicación interna y en las políticas comunicaciones. El objetivo principal fue: “analizar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla (MDP)”.

**Garay, Jorge. (2014)** “La relación entre la publicación institucional electrónica como herramienta de relaciones públicas y la imagen institucional del Ministerio de Cultura a través

de la publicación electrónica la gaceta cultural, Distrito de San Borja, año 2014”. (Tesis de Maestría) Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.

El autor explica que el fin es: “contribuir a la investigación de las Relaciones Públicas, realiza un trabajo de investigación donde tiene como intención de dotar a los relacionistas públicos con mayores recursos al utilizar las nuevas tecnologías, descubriendo el alcance y los efectos de herramientas como es el caso de los E-zines que, muchas veces son usadas por las organizaciones más por seguir una tendencia que por buscar canales efectivos de integración con sus respectivos públicos de interés”.

El objetivo general de la investigación fue “conocer de qué manera la publicación institucional electrónica como herramienta de Relaciones Públicas se relaciona con la imagen institucional del Ministerio de Cultura”, a través de la publicación electrónica “La Gaceta Cultural”, San Borja, año 2014. El tipo de investigación fue aplicada descriptiva, de diseño no experimental de tipo mixto (cuanti-cualitativo). Se trabajó con una población conformada por 30 unidades de análisis.

El instrumento utilizado, un cuestionario de 25 preguntas, para la escogencia de las unidades de análisis se usó la técnica de muestreo no probabilístico. Conclusiones: si existe relación significativa entre las variables publicación institucional electrónica como herramienta de relaciones públicas e imagen institucional. Se ha demostrado que la utilización del formato digital, es capaz de crear interés en los contenidos culturales, lo que, unido a la probabilidad del mensaje mediante los nuevos dispositivos, convierten a las publicaciones institucionales electrónicas en buenas herramientas para promocionar y difundir la institución ante sus diferentes públicos.

**Matos S. (2014).** “Relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa de los cadetes de 4o año de la escuela naval del Perú, distrito de la Punta Provincia Constitucional del Callao, año 2014”. (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Lima, Perú.

La investigadora obtuvo un examen integral en la Escuela Naval del Perú, para revisar cómo se conduce la comunicación interna en la organización, a través una investigación minuciosa que muestre cómo funciona la escuela desde adentro y se pueda mejorar el clima organizacional entre los oficiales y los cadetes. También, se analizó la importancia de la identidad corporativa en las instituciones y como podría beneficiar o perjudicar la falta de comunicación. La idea es propiciar un espíritu competitivo o patriotismo en los cadetes de la naval.

Su objetivo general fue: “conocer de qué manera la comunicación interna se relaciona con la identidad corporativa de los cadetes de 4o año de la Escuela Naval del Perú. Distrito del Callao, año 2014”. El método de investigación fue deductivo, inductivo, estadístico y analítico.

**Montero y Rodríguez (2014)** “comunicación interna y gestión organizacional en las instituciones educativas Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013” (tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía peruana, Iquitos – Perú. Los instrumentos utilizados fueron a) la encuesta, b) la entrevista y c) la observación.

La metodología utilizada fue descriptiva. El objetivo general fue: “mejorar las relaciones comunicacionales internas del personal que labora en la institución educativa Micaela Bastidas”. Conclusión: la buena comunicación y las buenas relaciones entre los colaboradores de una organización ayuda al cumplimiento de objetivos y metas de la institución.

Dentro de su estudio de investigación también, hace mención de los comportamiento que estos podrían producir y el clima laboral que fomentaría a nivel institucional entre el personal y los gerentes.

### **Antecedentes Internacionales**

**Severino, (2015)** tesis titulada “Comunicación en la Gestión de Crisis ante el Cambio Digital: Análisis del caso terremoto 8,2 en Iquique Chile, abril 2014”. Tesis Doctoral, presentada en la Universidad de Malaga - España. Objetivo Principal fue: “Abordar la comunicación en gestión de crisis, de la agencia de gobierno encargada y su rol en las redes sociales durante el período en el cual se produce la catástrofe”.

Los instrumentos usados fueron: la entrevistas a profundidad y análisis de contenido de medios de comunicación. Se presentó la hipótesis principal: “La información proporcionada por el gobierno en las redes sociales y su adecuada clasificación está relacionada positivamente con el nivel de solución de una crisis en comunicación durante el período inmediato a un terremoto y posterior tsunami”.

Los resultados, confirman la importancia de los medios de comunicación, y las redes sociales para informar ante un desastre natural, para lograr resultados el gobierno debe haber analizado el tema y conocer fácil y didáctico informar a la población si se conoce el tema, en este análisis previo se ha identificado cuales son los problemas probables a presentarse como rumores negativos difundidos por gente sin escrupulosas o falsa información. Twitter fue la red social utilizada por el gobierno para conectar con el país, en el terremoto de 8,2 grados en Iquique, Chile. La conclusión según la hipótesis sugerida en referencia al buen uso de las redes sociales por el gobierno es positiva, siendo Twitter el medio que más seguidores tiene y fue usada de forma correcta y en el momento exacto cuando la población exigía ayuda de parte del gobierno.

**Umaña, A. M. (2015).** “Comunicación interna y satisfacción laboral (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. La comunicación interna dentro de la organización tiene como objetivo mantener relaciones laborales positivas que integre de

forma fluida al personal, teniendo como principal característica la transparencia para lograr un objetivo satisfactorio”.

Las instituciones tienen que desarrollar planes de comunicación interna para los colaboradores, esto mejora la confianza entre los colaboradores, la empatía y también permite conocer los rasgos mentales y emocionales que sienten en sus áreas de labores.

Así, las relaciones de trabajos complejas y negativas crean estrés en los sitios de trabajo, es en este tiempo cuando el colaborador comienza a mostrarse desmotivado, insatisfecho y descontento con las labores que hace y con el ambiente que le rodea, ya que se percibe incómodo y puede que su producción comience a disminuir.

La metodología usada es descriptiva, por el proceso de fiabilidad y significación de las proporciones.

**Pertuz (2015)** “la comunicación interna en el sector público ecuatoriano, caso Ministerio de Salud Pública” (tesis maestría). Quito – Ecuador. Los instrumentos de recolección usados son: a) estudio explorativo, b) encuesta, c) técnicas de observación y d) estrategias de requerimientos. Conclusión: mediante el presente estudio se trató motivar a los colaboradores de las organizaciones públicas de Ecuador, para lograr que la comunicación y las buenas relaciones sea el producto común entre los colaboradores y altos funcionarios.

El objetivo del estudio fue “el plan de comunicación interna se convierta en un canal comunicativo para que el personal de las instituciones públicas del Ecuador conozca los niveles de la comunicación, para así hacer conocer sus necesidades y entusiasmo que deberán ser resultados mediante una comunicación directa, formal y planificada”.

La metodología usada fue descriptiva y deductiva.

**Bustamante, E. (2013)**. “La comunicación Interna y la Promoción de la Salud. Estudio de Caso en Madrid Salud. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación. Barcelona, España”.

La comunicación interna ha estado inserta a temas de la institución. Si los colaboradores de la institución poseen la información correcta, objetivos y metas establecidas correctamente, su beneficio será positivo en la institución. Todas las instituciones tienen un asociado, la comunicación interna, organizado o no. Estas fundamentan las bases de comunicaciones para obtener los objetivos institucionales.

El investigador hizo una revisión de la Promoción de la Salud en Madrid Salud, donde detalla que, la salud no es un bien exclusivo del sector salud, y, por el contrario, esta vinculada al bienestar y calidad de vida de forma personal, pero también de forma grupal, donde el capital humano cumple un papel importante en referencia a la comunicación.



Investigó elementos para la planificación interna en las instituciones de la salud y el logro de las metas en salud en cuanto a objetivos se describe, la relación que tiene un paciente y su médico. El resultado permite lograr un conocimiento exacto de comunicación interna que permite aumentar las labores internas de la institución.

El objetivo general de la investigación fue: “describir la incidencia de la comunicación interna en las labores de la promoción de la salud, en Centros de Madrid Salud”.

## **2.2 Bases Teóricas**

### ***Crisis comunicacional***

La crisis comunicacional “es una subespecialidad de la profesión de relaciones públicas que está diseñada para proteger y defender a un individuo, compañía u organización que enfrenta un desafío público a su reputación” (Islas y Hernández, 2013). El experto en comunicación **Timothy Coombs** define la crisis como “la percepción de un evento impredecible que amenaza las expectativas importantes de las partes interesadas y puede impactar seriamente el desempeño de una organización y generar resultados negativos” y la comunicación de crisis como “la recolección, procesamiento y diseminación de la información necesaria para abordar una situación de crisis”.

Según, **Saura (2005)** “la crisis comunicacional es una situación grave que afecta a la empresa, institución, figura pública en lagunas de las funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afecta los resultados o la viabilidad de la entidad o persona”.

Uno de los principales errores durante la crisis es culpar a otros, en vez de intentar remediar nuestros fallos o admitir un error. Como comunicadores debemos concienciar a los directivos de que la rigidez burocrática, únicamente provoca desesperación y luchas internas.

Según **D. Espinós (2018)**, cita algunos ejemplos de crisis en los que el miedo a comunicar, ha hecho que varias organizaciones y personajes públicos, pierdan credibilidad al escoger los dos caminos errados: huir o atacar.

Vivimos en peligro de crisis permanente, y hemos estado acostumbrados a pensar que una situación de crisis se daba únicamente en instituciones públicas, empresas de gran tamaño, o reconocidas personalidades en foco mediático. En la actualidad, con el internet y las redes sociales, todo contenido se viraliza a una velocidad inimaginable, sea cierta o no la información.

Atravesamos una época en la que las polémicas y escándalos están a la orden del día, y, por un lado, a los medios de comunicación les gusta comunicar la crisis, y a la gente le gusta estar al tanto de la polémica de última hora.

D. Espinós (2018) afirma. “La clave no es lo que sucede sino cómo gestionamos lo que sucede para poner a salvo nuestra reputación”, quien advierte que uno de los mayores errores durante una crisis es mantener el silencio después de explotado un conflicto, cuando cada segundo de no comunicar, logramos que otros hablen por nosotros.

Disculparse sin admitir el error también es otra falta que cometemos durante la crisis, “Una disculpa acompañada de justificación no es disculpa, es excusa. Cuando son sinceras tienen un efecto balsámico y reparador”. (D. Espinós, 2018, p.51).

**J. Lozada (2004)**, afirma: “Para poder planificar la prevención en estado de crisis en cualquier organización, se deberá poseer un conocimiento exhaustivo de su imagen, de sus procesos de comunicación interna y de las estrategias externas, por otra parte, necesarias, que son desarrolladas para crear estados de opinión positivos” (p.193).

Uno de los puntos en los que se centra este TFM, es en el conocimiento a fondo de la empresa, sus procesos, sus problemas, sus peligros, el tener interiorizado el análisis FODA, nos ayuda a saber en qué terreno pisamos al momento de plantearnos estrategias y posibles soluciones ante posibles amenazas.

### **2.2.1 Crisis institucional**

Es posible que las empresas estén familiarizadas con la definición de crisis dentro del contexto de la continuidad de comercio. Con la definición de crisis de ISO 22301 define como: “una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes”. Las crisis son el producto de eventos fortuitos o inevitables de tipo desastroso que afectan la estructura financiera, los activos importantes, las personas y la reputación, colocando en riesgo la supervivencia de la empresa, y que, siendo reales, no siempre aplican la puesta en marcha de un plan de continuación de negocio.

Las crisis no involucran rupturas de la actividad comercial o amenazas a la vida, propiedad o activos, pero, siempre incluyen un peligro para la imagen de una institución y su marca, incluido si es mediante la necesidad de mostrar una posición y liderazgo asertivo. La globalización ha logrado que grandes empresas multinacionales trabajen a escala mundial, ampliando su poder, y también su vulnerabilidad. La vulnerabilidad producto de consecuencia de uso de las redes sociales, donde las noticias y comentarios se propagan a velocidades increíbles, a un número inimaginable de destinatarios que de esta manera aumentan potencialmente.

Lo anterior confirma que las crisis se generan en ambientes complicados y donde domina la indecisión, así la gestión misma de las crisis necesita mayor conocimiento, especialización y complejidad. Cuando se dice que la complejidad organizacional aumenta, hace que la probabilidad de afrontar situaciones difíciles, impredecibles e inseguras

aumenta. Y así la necesidad de que las organizaciones posean con un modelo de gestión de crisis que ayude a resolverlas.

Los múltiples factores que ocasionan las crisis, también se complican más debido a la incertidumbre que los compone, es decir, lo cual resulta difícil predecirlas, sino que es casi imposible preverlas, y aun identificadas son inevitables. En sentido general, una crisis es un evento que pone en peligro los activos económicos, humanos y financieros, la popularidad o la propia supervivencia de la empresa.

Como conclusión, se puede afirmar que las crisis se determinan, en su representación inesperada, es decir, son imprevistas y limitando la capacidad de reacción. Además, son inadvertidas y de importancia para los conjuntos de interés de la empresa: proveedores, accionistas, consumidores y clientes. Presumen y requieren la toma de decisiones, sin contar con la información propia, y la exposición a un gran entorno mediático.

#### 2.2.1.1 Tipología

Son diferentes los tipos de peligros y eventos que afectan a una empresa y generando crisis. Desde fraudes internos, robos de bases de datos de clientes o de identidad, o delitos externos contra la propia empresa, incluyendo ruptura en la retirada de productos, o en la cadena de suministro, desastres naturales, fallas técnicas, son infinidad de peligros existentes. Clasificar la crisis, dentro de un tipo específico, permitirá gestionarla de forma individual y según la misma. Es decir, la identificación de diferentes tipos y categorías supone una herramienta muy útil que evita la generalización, y la simplificación. Permite conocer los límites y vincularla con los medios adecuados para su abordaje, y será necesario para definir los planes de gestión.

Para hacer una clasificación de crisis, encontramos con un numero indefinido y variadas calificaciones de las crisis, según el concepto, causas, características, intensidad, naturaleza, efectos... de hecho se puede lograr combinaciones de ellas para definir una nueva clasificación.

Según la **naturaleza** de los sucesos que las ocasionan encontramos la clasificación realizada por Piñuel y Westphalen según la presente tabla:

**Objetivas:** a esta categoría pertenecen las crisis provocadas por un acontecimiento de carácter objetivo, como un atentado, una guerra, un cambio político, huelga, despidos, quiebra, etc.

**Subjetivas:** aquéllas que son motivadas por acontecimientos subjetivos: un rumor, un enfrentamiento con la competencia, declaraciones polémicas de un directivo o empleado, consumidor, etc.

Técnicas: el acontecimiento que la provoca es de carácter técnico, como por ejemplo un fallo en el mantenimiento, un accidente químico, etc.

Políticas: aquéllas que derivan entre otras de un estado de opinión, como un conflicto social o una decisión política.

Endógenas: la principal causa es interna, son los casos de conflictos internos mal resueltos o no resueltos que trascienden y se convierten en crisis de reputación. Estas crisis afectan en primer lugar a la estructura interna y amenazan con trascender los límites de la organización.

Exógenas, aquellas producidas por causas externas, como las ocasionadas por quiebra bursátil generalizada en el caso de empresas cotizadas en bolsa, caída de precios relativos, cambios en las reglas de juego políticas, económicas o legales. En este caso, la crisis afecta a la imagen de la empresa en primer lugar para pasar a extenderse después al interior de la compañía.

Ordinarias, se trata de crisis corrientes que se pueden dar en cualquier momento dentro o fuera de la empresa y que tienen que ver con rumores, conflictos, problemas laborales o bien porque externamente se genera un desgaste en la relación con terceros, proveedores, clientes.

Extraordinarias: Pueden producirse dentro o fuera de la empresa pero el tiempo de reacción es escaso. Hace referencia a conflictos generalizados, huelgas, accidente en planta, cambios en el sistema arancelario, regulación, desregulación, etc.

Instituto para Gestión de Crisis t: según las **causas** que la producen y la organización como contexto

De gestión, se identifica con las creadas por conflictos de trabajo, juicios y discriminación entre otras.

Operativas, las producidas por causas naturales, accidentes y adulteraciones, entre otras.

## **Estrategias**

Según López Flores: “La estrategia de comunicación “es la herramienta que nos permite planificarnos en el tiempo de una forma organizada. La sistematización o metodología utilizada en este ejercicio de comunicación es cambiante y variable, cada organización puede hacer su propia metodología y sistematizar cuanto le permita de una forma coherente e integral expresar sus objetivos en un tiempo definido”.

La táctica de comunicación es colateral a la comunicación externa e interna y debe de contener un manual pedagógico que les admita a las instituciones claridad con sus grupos de trabajo sobre sus tácticas a aplicar, formas de comunicar, mensajes lineamientos estratégicos, instrumento de investigación para ser funcional y asertivo el progreso de la estrategia.

Existen procesos de comunicación diferentes y cada cual respeta las necesidades y los objetivos de comunicación diversos, cada estrategia es creada desde la necesidad de los proyectos y decisión, incorporándola a la actividad de trabajo, regida y diseñada en el tiempo. La comunicación es una práctica cambiante y dinámica, la tecnología forma parte de esta transformación y es necesario incluir esta planificación en el proceso de trabajo del día a día para evitar la obsolescencia, de comunicar o no lo que hacemos.

#### 2.2.1.2 Estrategia interna

##### Estrategias de comunicación Internas

Las estrategias de comunicación interna están direccionada a los equipos de trabajo, buscan estimular un proceso asertivo de comunicación que optimice el encadenamiento y de los recursos productivos de las empresas. Algunos aspectos a tomar en cuenta para la planeación de estrategias de comunicación internas:

- Buzón de sugerencias.
- Convención anual.
- Intranet.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Manual de bienvenida.
- Reuniones aleatorias.
- Reuniones con la gerencia.
- Revista digital.
- Revista interna impresa.

#### 2.2.1.3 Estrategia externa

La comunicación externa son acciones de comunicación dirigidas al público externo de una institución, empresa u organización, estas estrategias dependen mucho de los recursos a invertir por las organizaciones y contiene la utilización de medios de comunicación como el objetivo de la estrategia y el target del mercado. En la actualidad, la publicidad ya no es solo la herramienta válida para promocionar una recomendación en el mercado y sido más creativa: por tanto se entiende como “un conjunto de todas las metodologías y formas de trabajar con la comunicación, un

mix de experiencias positivas que en gran parte están siendo creadas en tiempo real por las nuevas formas de interacción en internet”.

Para una comunicación efectiva es necesario comprender el mercado de servicio o producto para lograr el mejor uso del mercadeo directo, el posicionamiento de producto, el mercadeo relacional, relaciones públicas, las ferias, el patrocinio e internet y otras formas de promoción. La comunicación corporativa es un reflejo de estrategia empresarial.

### **2.2.2 Campañas comunicacionales**

El término “campaña”, procede inicialmente de las representaciones de tretas militares y denotar periodos de actividad militar. También puede describir una expedición o viaje. Las definiciones implican una actividad con inicio y destino final, diferentes etapas del camino. Todas las campañas tienen un objetivo preciso y están definidas por un periodo de tiempo exacto. Como ejemplo: Sir Edmund Hilary planificó una campaña para ascender la cumbre del Everest en 1953.

En el contexto del trabajo relativo al VIH/SIDA, una campaña se entiende generalmente como una línea de acción circunscrita a un tiempo específico, planificada, coordinada y organizada con la finalidad de cambiar la opinión, estimular acciones y/o modificar comportamientos y actitudes.

Las campañas son medios efectivos para ayudar a sensibilizar sobre de un objetivo común. También pueden dividirse de la siguiente forma: “de arriba abajo”, o emprendidas por las empresas para crear tendencia en el público; y “de abajo arriba”, o iniciadas por el público para crear tendencia sobre las empresas y/o una porción más grande de público.

Los mejores ejemplos de campañas iniciadas “de abajo arriba” están dirigidas por equipos organizados, incluyendo las sociedades civiles u ONG. Sin embargo, es factible que una persona arme una campaña que cause impacto. Esas campañas estar determinadas a ayudar un cambio de política. Las campañas de sensibilización actúan como agente catalizador para el cambio la acción de conductas y actitudes.

Las buenas campañas usan gran variedad de elementos, tácticas y técnicas relacionados para armar pruebas que ayuden a la acción o al cambio, impulsan, y crean sinergia en la implicación y participación de grupos destinatarios. El origen retador de una campaña lleva consigo un cierto inevitable de discusión y molestia entre sectores de la sociedad. En oportunidades, los afectados son minorías selectas y políticos y creadoras de opinión, en quienes se ha centrado una campaña orientada a la reforma.

Los mejores planificadores de campañas aprovechan la forma como la presión pública y la opinión pueden estimular el cambio político y en la redirigir las conductas y prácticas

culturales. Para tener éxito con una campaña se necesita, preparación. Se debe elaborar un plan completo que incluya los siguientes elementos:

- punto de partida
- un objetivo ambicioso, fines posibles y metas medibles
- identidad o lema
- grupos y contextos definidos
- mensajes básicos
- materiales necesario
- acciones concretas
- consecución de recursos y fondos y
- control y evaluación
- punto de cierre

Martínez Bargueño (1985) expresa: “la comunicación institucional es la que “trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión” (p.17-18).

La comunicación institucional es, pues, un vehículo de transmisión entre lo que el gobierno quiere comunicar y la ciudadanía. Se caracteriza por centrarse en gestionar la relación entre sus públicos (principalmente la ciudadanía) y el gobierno, tener una intención colectiva (pública), una utilidad social (para la ciudadanía) y no obedecer a un interés particular o individual del gobierno en cuestión (autobombo).

Es imprescindible trabajar en una comunicación institucional integral, dado que la comunicación es un proceso circular y esta no ha de realizarse solo hacia afuera (comunicación externa). La Administración ha de ser capaz de comunicar continua y globalmente.

Para lograr una comunicación institucional eficaz se debe replantear la comunicación de la Administración con sus públicos, dando respuesta a la gestión de una nueva relación con la ciudadanía del siglo XXI, en la que surge la necesidad de conversar con esta en comunidades generalistas y escuchar sus quejas y sugerencias, más allá de la mera labor informativa.

### **Municipalidad de Villa María del Triunfo**

El distrito de Villa María del Triunfo es uno de 43 que integran la provincia de Lima. Se encuentra en la jurisdicción de Lima, fue creado por la Ley N° 13796 el 28 de diciembre de

1961. Capital del distrito “Villa María del Triunfo”. Limita al sur, con los distritos de Pachacamac y Lurín; al norte con el distrito de San Juan de Miraflores; al oeste, con el distrito de Villa El Salvador; al este, con el distrito de La Molina. Con una altura de 158 metros sobre el nivel del mar. con 70,57 km<sup>2</sup> de extensión y alrededor de 450 mil habitantes.

Sus inicios se habían formado de lo que es hoy Villa María del Triunfo: Villa Poeta José Gálvez Barrenechea y Tablada de Lurín. Tiempo después, la Sociedad de Obreros del Sagrado Corazón de Jesús de Surquillo, quienes no dudaron en organizar la Sociedad El Triunfo de la Restauración, orientada a la búsqueda de estepas para la construcción de viviendas. Para lograr tal fin, se nombra una comisión de búsqueda y se dividen en dos grupos que comienzan desde Surquillo, en agosto de 1949, buscando hacia el sur. El primero de ellos transita por las haciendas de La calera e Higuereta; el otro hace lo mismo Santiago de Surco hasta Quebrada Honda donde se instala finalmente.

### **2.2.3 Imagen institucional**

La imagen institucional o corporativo tiene mucha relevancia para el crecimiento y posicionamiento de las empresas que buscan fortalecerse cada día más. Mantener una imagen intachable siempre será difícil porque tendrá que lidiar con los riesgos que se puedan producirse a nivel social, económico, administrativo o político. Las empresas o instituciones cada vez se hacen más vulnerables al enfrentarse a los problemas internos y externos. Son muy pocas las empresas que apuestan por mantener una imagen ejemplar y son muy pocas las empresas que salen airoso de toda esta crisis ya que no cuentan con los recursos económicos, logísticos y mucho menos cuentan con el apoyo de la gerencia.

Toda empresa o institución está obligada a mantener una imagen saludable y ejemplar y esto se puede lograr con un plan comunicacional en donde los involucrados deben ser los grupos de interés, donde la comunicación tiene que ser asertiva, precisa y empática. Donde la respuesta tiene que ser con inteligencia, tino y respeto, no necesariamente tiene que ser una respuesta inmediata sino es coherente y empática.

Las empresas preparadas y que cuentan con un plan de comunicación o contingencia comunicacional suelen salir airoso de la crisis comunicacional salvando la reputación y la imagen de la institución, ya que en estas épocas se prioriza y se cuida mucho el nombre y la identidad para seguir creciendo, cuidar la credibilidad y mantener la confianza con sus clientes.

### **2.2.4 Redes sociales**

Para hacer frente a la crisis comunicacional en las redes sociales que hoy en día son más influyentes en respuestas o viralización de actividades que tiene un efecto social, político e institucional. Los siguientes autores que citamos nos recomiendan como enfrentar la crisis



comunicacional desde las redes sociales: “Juan Jesús Velasco, Bárbara Pavan, Fernando Jiménez, Inti Acevedo y Marilín Gonzalo”.

Las redes sociales se conocen por su velocidad en la propagación de información y por su fácil acceso, 2 elementos que las hacen muy importantes para los usuarios, trabajando en sus publicaciones en productos, eventos, campañas con el objetivo de acercarse más a su público. También pueden impulsar o magnificar una mala información y convertirla en una crisis total.

Una crítica o un mal comentario puede originarse de un usuario insatisfecho o de un troll que busca fama y fastidiar. Para manejar eficientemente esta situación se puede prevenir el problema o ampliarlo. Hay una frase a tener en cuenta: “si el mensaje es de alguien que entra únicamente para hacer ruido, pero su crítica no tiene base fundamentada, lo mejor que podemos hacer es ignorarlo”. Si se tratara de un usuario legítimo, deben disculparse si se ha cometido un error e tratar de resolver el problema. Pero, las situaciones no son fáciles y el personal que maneja los perfiles de una organización son humanos y comete errores que, pueden enojar a nuestro público.

### **¿Cuándo caemos en crisis?**

Caemos en crisis cuando la reputación de nuestra organización o marca están en reprobación y peligra. ¿Cuál es el origen de una crisis? Diversas causas se pueden identificar: una información mal manejada, mala coordinación interna, una publicación adversa o un comentario de un usuario descontento que se ha convertido en viral en la comunidad de usuarios. Sea cual fuere la crisis, se prepara una estrategia de respuesta en redes sociales, ante las crisis; un manual de referencia para señalar la persona ideal, qué hacer y a quién informar para sostener la crisis en el menor tiempo y evitar que la imagen de la marca o de la empresa se perjudique.

En primer término, es posible detener el problema. Sin embargo, se necesita pensar bien qué hacer, qué decir y cómo decirlo. Quizás realmente sea usuario descontento, que una disculpa o aclaratoria puede que se controle y deje su comportamiento; esto dará la crisis por terminada. Otra consideración, si el contacto con el cliente o usuario no ha sido eficiente y, hay otros usuarios descontentos es muy probable que se haya cometido una falta y estas faltas pueden suceder cuando los usuarios son afectados ante un comentario, publicación, o aumentan la tarifa de los servicios básicos. El producto de estos cambios sin comunicación receptiva e impropia se convierte en el punto inicial de crisis.

### **¿Cómo actuar en durante las crisis?**

Lo primero es poseer un manual de referencia sobre que hacer ante una crisis que comprometa la imagen o reputación de la empresa o la marca. Lo que pensamos quizás no se ve tan bien en el papel cuando se escribe y lo lee la audiencia. Los cambios en las

políticas, productos o tarifas, si no son bien informadas siempre causan malestar a clientes y otros afectados, estos cambios pueden ser el inicio de una crisis en el que los usuarios se molesten y causen un deterioro en la reputación o una pérdida de credibilidad de la empresa.

Las crisis generalmente son distintas al igual que sus causas lo son, pero se hace necesario establecer pautas comunes a seguir con la aprobación de la dirección de la empresa; un manual en el que se encuentran los nombres de las personas que llamaremos a la reunión de crisis y, además, en el que se plasmaran acciones que den calma al equipo que maneja los perfiles en redes sociales y evite que ejecuten acciones contrarias a las necesarias.

La primera sugerencia para aplicar es “mantener la calma”, una respuesta equivocada podría ser “borra los comentarios” o “elimina la noticia” puede empeorar la situación más que solucionar. Censurar, borrar o llenar el perfil de publicaciones sin importancia para que el problema se “desvanezca en el timeline” no es la solución. Un problema planteado no es un problema solucionado. Ignorar las crisis puede tener resultados graves, como, por ejemplo, perder la conexión con los usuarios, por lo cual, las crisis deben enfrentarse cara a cara y con honestidad.

#### 2.2.4.1 Motorizar

La primera etapa en cualquier crisis es la identificación del problema, conocer qué está pasando, para contener el desbordamiento de críticas o malas opiniones acerca de la marca. La rápida identificación comienza con una atención constante de las redes sociales y de los medios complementarios (blogs, foros, etc.) en los que participan los usuarios. Enterarse de la opinión de los seguidores y, más importante, qué les molesta, ayudará a identificar la problemática y, emitir la respuesta adecuada para cada uno de los canales donde la crisis se encuentre.

Es necesario delimitar el problema y recopilar datos para establecer la estrategia. También, se debe evitar las ganas de responder a los usuarios “más molestos” o borrar información ya que encenderíamos más el fuego. La presencia de los distintos elementos en los que se tenga presencia es una buena forma de comenzar si bien se puede completar la actividad utilizando herramientas definidas para monitorización.

#### 2.2.7.1 Identificar

Una vez conocidas las redes donde se ha expandido la crisis, el paso siguiente es conocer a los usuarios “provocadores”, aquellos cuyos comentarios está guiando al resto a mostrar su inconformidad pública. Es necesario saber quién ha detonado la crisis porque, generalmente suele ser un grupo vecino y, el resto, actúa como repetidores sin estar afectados por la crisis.

Para conocer a los trolls que originan las crisis, utilizaremos la información obtenida en el monitoreo del problema, de tal forma se identifican a los consumidores que más participan del tema además hacerle seguimiento hasta que estalló el problema. Hay que determinar que son usuarios reales y no perfiles ficticios de trolls de la competencia. Pero a pesar de todo, se hace necesario identificar a la gente que no está contenta. Esta información es muy útil por cuanto ayudará a mejorar las respuestas y, si es un grupo cercano, podría utilizarse para ofrecer respuestas individuales y conectar con los usuarios molestos. No siempre debe atacarse el problema si tener la información pertinente, es información es una inversión de tiempo que debe producir los mejores resultados. Esa información permite analizar un problema y planificar su solución de forma que esta sirva como precedentes a situaciones futuras.

#### 2.2.7.2 Agentes de crisis

Las empresas que optan por trabajar con redes sociales, deberían tener procedimientos de acción ante crisis. La responsabilidad de tener presencia en redes sociales no es solamente para el grupo de comunicación de la empresa, si la decisión de estar presente fue aprobada por la dirección de la empresa, la dirección debe estar involucrada en los y tiempos de crisis.

El administrador de los perfiles no debe afrontar esta “crisis” por mismo y debe llamar una reunión con los departamentos que conformen el plan de acción ante la crisis. Esto dependerá de la organización de la firma y el origen del problema, los asistentes participantes podrían cambiar o reajustar, pero, deberían estar presentes los siguientes departamentos:

- Departamento de atención al cliente, que aportará su experiencia en la relación directa con la audiencia (en el caso de una empresa de servicios o la distribuidora de un producto).
- Departamento de operaciones, que viene a representar el área productiva de la empresa que tiene responsabilidad sobre el detonante de la crisis.
- Departamento Legal, para supervisar todo el proceso y asesorar en el caso que la compañía tuviese algún tipo de responsabilidad jurídica.
- Gabinete de Comunicación online, que es el interfaz con el usuario de redes sociales y será el que ejecute la estrategia fruto de la reunión. Además, presentará los datos recopilados: histórico del problema, alcance y usuarios origen del problema.

- Gabinete de comunicación y RRPP, que canalizará la información a los medios tradicionales si fuese necesario.

Convocado el directorio de crisis y analizados los datos, la sesión deberá ser solo operativa y centrarse en detener y solucionar el problema. Posterior a la resolución de la crisis se necesitará tiempo para estudiar las causas o establecer responsabilidades y señalar culpables, pero, la prioridad siempre es proteger la imagen y reputación de la empresa.

Proceso de análisis de crisis:

- Análisis de la causa del problema.
- Estimación del alcance,
- Identificación de portavoces de la protesta:
- Propuesta de soluciones o compensaciones,
- Elaboración de un mensaje de respuesta que sirva para publicitar la solución al problema
- Valoración de los medios en los que difundir el mensaje:

#### 2.2.7.3 Plan de acción

Para Painn (2016) un plan de acción debe contener:

- “1. Objetivos del plan (principios de actuación, prioridades.)
2. Gabinete de crisis
3. Normas de actuación
4. Supuestos
5. Guía de acción
  - a. Análisis
  - b. Recogida de datos
  - c. Relación con los medios
  - d. Primeros comunicados
  - e. Recursos externos
  - f. Transparencia informativa
  - g. Evaluación
6. Plan de recuperación” (p.1)

#### 2.2.7.4 Seguimiento

Aun cuando se resuelva la crisis, hay que seguir alerta pues alguna de las quejas siga propagándose y continúen llegando quejas residuales que hay que considerar igual, es

decir, continuar con el plan de actuación. Se seguirá monitorizando la causa de la crisis, y señalaremos con palabras claveo etiquetas con las que seguiremos las redes sociales para ver si la solución fue válida o necesita algún reajuste. Paralelo, hay que trabajar por nuestra reputación, salvar el problema al que se llegó y continuar la labor interactuar con el cliente, crear foros con él y animar su participación.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4463/1/orihuela\\_mc.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4463/1/orihuela_mc.pdf)

<https://www.managementsociety.net/2013/02/24/manejo-de-crisis-en-las-redes-sociales/>

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4595/3/vidangos\\_gcp.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4595/3/vidangos_gcp.pdf)

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4351/3/romero\\_cse.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4351/3/romero_cse.pdf)

<http://normasapa.net/antecedentes-investigacion-parte-1/>

<https://core.ac.uk/download/pdf/51195566.pdf>

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5276/Paulino%20-%20Ramos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4332/3/samanez\\_fnc.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4332/3/samanez_fnc.pdf)

<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/81618/TFM.%20La%20Comunicación%20de%20Crisis%20en%20las%20Empresas%20Públicas%20de%20Cuenca%2C%20Ecuador.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-una-crisis.html>

[http://data.unaids.org/pub/informationnote/2004/20041102\\_in\\_waccampaignguide\\_es.pdf](http://data.unaids.org/pub/informationnote/2004/20041102_in_waccampaignguide_es.pdf)

Islas, O y Hernández, G. (2013). Investigando la comunicación en crisis . 1a ed. México, D.F., México. Razón y Palabra. 2013

Painn, A, (2016). Como elaborar un plan de crisis. Disponible en: <https://www.antonipainn.com/como-elaborar-un-plan-de-crisis/> Consultado el 14 febrero de 2020.