

REGISTRO DE LOS MEDIOS IMPRESOS EL COLOMBIANO Y EL MUNDO
FRENTE A LA CRISIS DE LA DESTITUCIÓN DEL GERENTE DE EMPRESAS
PÚBLICAS DE MEDELLÍN IVÁN CORREA CALDERÓN EN EL AÑO 2003.
(ESTUDIO DE CASO)

LAURA CRISTINA CAÑAS GONZÁLEZ

LAURA ESPINOSA TORRES

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO
COMUNICACIÓN SOCIAL

MEDELLÍN

2016

REGISTRO DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN Y LOS MEDIOS
IMPRESOS (EL COLOMBIANO Y EL MUNDO) SOBRE LA CRISIS DE LA
DESTITUCIÓN DEL GERENTE DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, IVÁN
CORREA CALDERÓN, EN EL AÑO 2003. (ESTUDIO DE CASO)

LAURA CRISTINA CAÑAS GONZÁLEZ

LAURA ESPINOSA TORRES

Trabajo de Grado para optar al título de Pregrado como

Comunicadoras Sociales

Asesora:

LIGIA INÉS ZULUAGA ARIAS


FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL, PUBLICIDAD Y DISEÑO

COMUNICACIÓN SOCIAL

MEDELLÍN

2016



Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, noviembre de 2016

DEDICATORIA

A nuestras familias que fueron parte fundamental en todo el proceso y desempeño como estudiantes y futuras profesionales.

Empezamos un nuevo camino en el que nos sentimos cada vez más felices de a ver estudiado esta bella profesión, que nos llena de muchas alegrías y aprendizajes, este es un triunfo de todos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los docentes que acompañaron el proceso de elaboración de nuestro trabajo de grado desde los siguientes cursos: V Nivel–Historia de las Sociedades y Modelos de la Comunicación: Luis Fernando Zúñiga Melo, VI Nivel - Epistemología de la Educomunicación: Claudia Herrera, VII Nivel–Teorías Cognitivas y del Aprendizaje: Pablo Huertas Hobregoso, VIII Semiótica de la Educomunicación: Ligia Inés Zuluaga Arias y IX–Etnografía de la Comunicación – Educación: Ligia Inés Zuluaga Arias.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DE LA FACULTAD	10
1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA	13
1.3 DELIMITACIÓN.....	14
1.3.1 Sujeto u objeto de Investigación.....	14
1.3.2 Tiempo y Escenario	14
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 General	15
1.4.2 Específicos.....	15
2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL.....	16
2.1 Comunicación organizacional	16
2.1.1 Tipos de comunicación organizacional	16
2.2 FORMAS DE COMUNICACIÓN	17
2.3 FALLAS EN LA COMUNICACIÓN.....	17
2.3.1 Mensaje deficientemente expresado.....	17
2.3.2 Desconfianza amenaza y temor	18
2.4 VARIANTES DE LA COMUNICACIÓN	21
2.5 COMUNICACIÓN INTERNA	23
2.6 COMUNICACIÓN EXTERNA.....	24
2.6.4 Objetivos e instrumentos de la comunicación externa	25
2.7 Fidelizar y recordar al cliente	26
2.8 CRISIS ORGANIZACIONAL.....	27
2.8.1 Precrisis.....	28
2.8.2 Crisis.....	30
2.8.3 Poscrisis.....	33
2.9 CONTENIDOS COMUNICACIONALES	36
2.9.1 Medios masivos	36
2.9.2 Medios impresos.....	37
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	38
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2.1 Exploración:	39
3.2.2 Focalización:	39
3.2.3 Profundización:	39

3.3 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	41
3.5 MUESTREO INTENCIONADO	41
3.6 PLAN DE TRABAJO.....	41
3.7 PRESUPUESTO	45
4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	50
4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS Y TABULACIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS PARA EL ANÁLISIS.....	50
4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO O CATEGORIAL.....	52
4.2.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
6. PRODUCTO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN	57
6.1 PRESENTACIÓN	57
6.2 JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	57
6.3 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO O ELABORACIÓN DEL PRODUCTO.....	58
6. 4 PRODUCTO	59
7. REFERENCIAS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

8. ANEXOS.....	81
8.1 TECNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	81
8.2 CONSENTIMIENTOS INFORMADOS.....	83
8.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	84
8.4 FICHA TÉCNICA DE ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	85
8.5 BATERÍA DE PREGUNTAS	86
8.6 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS	87
8.7 EVIDENCIAS	88

FICHA TÉCNICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO

Título del proyecto de investigación: Registro de Empresas Públicas de Medellín y los medios impresos (El Colombiano y El Mundo) la crisis de la destitución del gerente de Empresas Públicas de Medellín Iván Correa Calderón en el año 2003.

Línea de Investigación: Comunicación - Educación

Sublínea: Comunicación, Educación y Organizaciones Sociales

Facultad: Comunicación Social, Publicidad y Diseño

Programa Académico: Comunicación Social

ESTUDIANTE O ESTUDIANTES QUE PRESENTAN EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Nombres y apellidos	Dirección electrónica Dirección de Facebook	Teléfonos
Laura Cristina Cañas González	https://www.facebook.com/lauriis.gonzalez.3	312 326 70 00 – 504 18 65
Laura Espinosa Torres	https://www.facebook.com/laura.e.torres?fref=ts	314 445 39 45

RESUMEN DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA:

En esta investigación se analizará la crisis que tuvo Empresas Públicas de Medellín (EPM) en el año 2003 con la destitución del gerente Iván Correa Calderón, los problemas internos y externos que se desataron, en contraste con la información registrada por los medios impresos El Colombiano y El Mundo.

La crisis desató problemáticas que afectaron la imagen y reputación organizacional, como fue evidenciado por medio de la información emitida en los medios impresos y en las entrevistas realizadas a los líderes de opinión, que cubrieron los hallazgos noticiosos durante todas las etapas organizacionales, precrisis, crisis y poscrisis.

La comunicación asertiva en una organización juega un papel trascendental en la creación e implementación de manuales de crisis, que sean aplicados en momentos negativos en donde la comunicación interna y la reputación puedan verse afectados. Dentro de la exploración, la información de los periódicos será objeto de estudio para exponer detalles de lo sucedido, por medio de procesos analíticos en los cuales las organizaciones puedan crear, impulsar e implementar manuales precríticos y poscríticos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DE LA FACULTAD

EPM es una de las empresas más grandes y admiradas del país, con un gran posicionamiento en su industria dio un paso negativo en el año 2003 afectando su reputación. El exgerente de esta empresa, Iván Correa Calderón, enfrentó las consecuencias de su destitución siendo declarado insubsistente por desacatar la orden del alcalde electo en aquel momento Luis Pérez, quien no tenía permitido el alza de los servicios públicos para los estratos bajos. Esta sorpresiva decisión conmocionó a los habitantes de Antioquia, encendió las alarmas internas de esta organización desglosando problemáticas externas.

El estudio registrará como fue el manejo que EPM tuvo sobre la información brindada a los medios y como los medios impresos mostraron esa información, además se hará un contraste con los líderes de opinión y periodistas que evidenciaron la crisis.

Los simulacros de crisis son fundamentales en el manejo y la solución de las problemáticas, gracias a estos se aprende a actuar y se tiene una perspectiva sobre cualquier crisis por la que pueda atravesar una organización. Es importante que durante el desarrollo de los simulacros se tenga en cuenta las crisis anteriores, porque de estas se puede aprender a solucionar eficazmente las nuevas falencias.

Se indagará como ha sido la intervención mediática en la crisis antes mencionada, la forma en que mostraron la información los medios impresos y realmente como sucedía en la organización, lo que permitirá analizar los antecedentes organizacionales en tiempos de crisis de Empresas Públicas de Medellín.

Luego de la destitución del gerente de Empresas Públicas de Medellín en el año 2003 se continuaron acarreado problemáticas en torno a esa crisis, lo que permitió que la empresa no pudiera superar con facilidad los problemas internos que se presentaron durante este año.

La línea de investigación del proyecto es comunicación – educación, en donde podemos observar con el paso de los años como la educación se renueva constantemente, la llegada de las nuevas tecnologías se unen al cambio de la formación de los estudiante, en especial de los comunicadores, por medio de esta transición someten a la rigurosidad de lo novedoso y de la inmediatez de la información, generando una identidad única para los jóvenes, creando una vanguardia de funciones educativas trascendentales. Como afirma Juan Guillermo López Fernández.

Los medios de comunicación masiva y sus proyecciones en las renovadas posiciones de lo tecnológico son hoy protagonistas en el nuevo orden mundial; las prácticas de los comunicadores tiene que ver con la formación de identidades, con la integración de los más jóvenes al engranaje social y con la transmisión y legitimación de los saberes: funciones atribuidas milenariamente de la educación.¹

La sublínea es comunicación - educación y organizaciones sociales, por medio de las cuales podremos indagar la crisis comunicacional de EPM y en la cual se remiten estatutos impuestos por la investigación, lo que amplía la brecha entre los objetivos investigativos y las ciencias sociales.

Las ciudades fragmentadas, el desplazamiento de los objetivos de investigación en las renovadas ciencias sociales, el debate Comunicación-Educación como eje de la poscrítica, la irrupción de la experiencia audiovisual como definitoria de una nueva ontología, las dinámicas del flujo,

¹ LÓPEZ FERNÁNDEZ, Juan Guillermo. Fundamentación teórica, metodológica y operativa de la línea de investigación en comunicación- educación. Medellín: Centro de investigaciones Fundación Universitaria Luis Amigó, 2006. p. 1.

las metáforas de la red y del nomadismo, el estatuto inédito de la urbe; todo eso, impone una nueva configuración social.²

Este proyecto se plantea resolver muchos de los interrogantes que quedaron en torno a la crisis que se formó debido a la destitución del gerente de EPM en el año 2003 y que por este suceso se vio afectada la empresa en los años siguientes, además perjudicó la comunidad en el aumento de los servicios públicos, lo que acarreó una investigación por parte del alcalde Luis Pérez, quien tomó la decisión de destituir al gerente de ese año.

Es necesario aclarar cómo manejaron la información los medios impresos y la organización, puesto que EPM a raíz de la crisis tuvo problemas negativos que afectaron a la organización.

La crisis fue evidenciada por los medios impresos, con varias anomalías, mediante diversos comunicados se muestra información diferente, aunque se referían a un mismo suceso. El manejo que los medios locales/impresos le dieron a la información fue parte activa para la organización debido a que los públicos por medio de esta información empezaron a tener una imagen diferente de la empresa.

Luego de la crisis la organización se vio descontrolada, no solo por la destitución del gerente, sino por los sucesos que ocurrieron a partir del despido de este, entre ellos está la inversión de una vajilla con un costo muy alto, que género descontrol en la organización. Para la mayoría del público este suceso no quedó totalmente aclarado, lo que es el propósito de esta investigación, exponer como brindaron la información los medios impresos, los líderes de opinión y como manejo la crisis EPM.

² Ibíd., p. 15.

Se contrastará la información de un medio a otro, junto con la que emitió la organización lo que permitirá no solamente indagar la información emitida por los medios, sino también contrastarla con lo que emitió la organización.

Se debe aclarar lo que sucedió en la crisis, mostrando el ambiente, el clima laboral, las soluciones que se implementaron, y las equivocaciones que tuvieron en la divulgación de la información organizacional.

No solamente quedará claro un suceso que tuvo varios inconvenientes, sino que las demás organizaciones aprenderán de un caso que a cualquier organización le puede ocurrir. La educación es motivo de estudio comunicacional para todas las organizaciones, con esto se indagarán los procedimientos que permiten la eficacia en los procesos de construcción temática de las crisis.

La importancia de dar a conocer este caso de crisis de Empresas Públicas de Medellín, es exponer mediante la organización y los medios impresos la información detallada de la crisis, porque hubo información que las personas no conocieron de este suceso, detalles que la organización no mostró ante el público, y que serán evidenciados en esta investigación.

1. 2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

Esta investigación está basada en la crisis desata en Empresas Públicas de Medellín a raíz de la destitución del gerente Iván Correa en el año 2003. A partir de este acontecimiento la organización sufrió cambios, lo cual será objeto de estudio en esta investigación, con el fin de analizar la información emitida por los medios impresos El Colombiano y El Mundo.

¿Cómo registraron los medios impresos El Colombiano y El Mundo la crisis de la destitución del gerente de Empresas Públicas de Medellín Iván Correa Calderón en el año 2003?

1. 3 DELIMITACIÓN

1.3.1 Sujeto u objeto de Investigación

Nuestro objeto de estudio serán los medios impresos El Colombiano y El Mundo en los que se analizará el contenido por cada uno de ellos, con esta información podremos dirigirnos a los líderes de opinión y periodistas para mirar su punto de vista en la problemática.

Los medios de comunicación impresos hacen parte esencial en esta investigación, ya que por medio de ellos se evidenció la situación que se vivía en EPM, lo que causó un impacto por parte del público al dar a conocer este problema que no solo afectaba a la organización, sino también al público por el alza de la energía. Se realizará un contraste entre la información que emitieron los medios de comunicación impresos antes mencionados y las entrevistas realizadas a los líderes de opinión.

1.3.2 Tiempo y Escenario

El proyecto será realizado por un rastreo de información emitido por los medios impresos El Colombiano y El Mundo, estará desarrollado durante 3 años, desde el 2014 al 2016, donde estudiaremos la crisis desatada en Empresas Públicas de Medellín entre el 20 de febrero y el 14 de abril del año 2003.

El rango de investigación como mencionábamos anteriormente es del 2014 al 2016, tiempo en el que estudiamos la carrera de comunicación social y en donde desarrollaremos la investigación.

El escenario donde se realizara todo el proceso investigativo es la ciudad de Medellín, donde actualmente está ubicado EPM, la biblioteca Piloto y biblioteca Universidad de Antioquia que son las entidades donde podemos encontrar los

periódicos impresos, la exploración de los medios impresos será evidenciado por medio de noticias, reportajes e informes que se generaron a partir del suceso.

Los líderes de opinión y periodistas serán parte complementaria en nuestra investigación, puesto que a partir de estos podremos mostrar expertos en el tema que hayan evidenciado la crisis y puedan hablar, aclarar y dar juicios de valor que contribuyan a nuestra investigación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Analizar como registraron los medios impresos El Colombiano y El Mundo frente a la crisis de la destitución del gerente de Empresas Públicas de Medellín Iván Correa Calderón en el año 2003.

1.4.2 Específicos

- Identificar como los periódicos impresos El Colombiano y El Mundo registraron la información de la crisis desatada en Empresas Públicas de Medellín.
- Analizar los contenidos comunicacionales que emitieron los periódicos impresos El Colombiano y El Mundo en la crisis desatada en Empresas Públicas de Medellín.
- Contrastar el manejo que le dieron a la información los periódicos impresos El Colombiano y El Mundo a la crisis desatada en Empresas Públicas de Medellín.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL

2.1 Comunicación organizacional

La crisis que experimentó Empresas Públicas de Medellín (EPM) con la destitución del gerente Iván Correa, durante el año 2003, acarreó problemas internos y externos, lo que nos permite poder trabajar en este marco teórico los diferentes conceptos de “crisis” y algunos autores que han investigado de cerca casos y sus posibles formas de solución.

La comunicación organizacional es fundamental dentro de una organización para su desarrollo. Incluso, todos los sentidos en el ser humano se unen para lograr una comunicación eficaz que contribuya a un entendimiento mutuo dentro y fuera de cualquier empresa. Por ejemplo, la parte auditiva es la que ayuda a entender las tareas diarias que se requieren, la visual es donde el receptor desempeña toda la parte sensorial y los sentidos, permitiendo que el contacto físico desempeñe un papel importante.

Y así, cada uno de los sentidos se une para generar estrategias comunicacionales en una organización.

2.1.1 Tipos de comunicación organizacional

2.1.1.1 Auditiva: es la desarrollada a través de sonidos producidos por algún individuo.

2.1.1.2 Visual: es la que se percibe por la visión.

2.1.1.3 Táctil: es donde se da la interacción o contacto físico entre dos o más personas.

2.2 FORMAS DE COMUNICACIÓN

2.2.1 Directa. Es donde el emisor y el receptor interactúan de forma personal; también es conocida en la comunicación como 'frente a frente' entre dos o más personas (boca - oído).

2.2.2 Indirecta. Está basada en herramientas para que el emisor y el receptor se entiendan a distancia, puede ser personal o colectiva.

2.2.3 Indirecta/personal. Se desenvuelve con herramientas necesarias para la interacción del emisor y el receptor como el teléfono y la internet.

2.2.4 Indirecta/colectiva. Es donde el emisor se comunica con un conglomerado de receptores por medio de herramientas como libros, radio o televisión.

2.3 FALLAS EN LA COMUNICACIÓN

En el área de las comunicaciones existen muchas fallas que causan una mala interpretación, sin embargo, en esta investigación solo se enunciarán las dos problemáticas más usuales en una corporación o empresa.

2.3.1 Mensaje deficientemente expresado

La comunicación es un proceso fundamental en el ser humano, especialmente cuando trabaja en alguna organización y estas van en constante desarrollo; por lo tanto, su comunicación debe ser lo más eficaz posible, porque de ello depende el flujo correcto de información interna que permite llegar a un fin determinado.

La comunicación entre dos o más personas debe ser lo suficientemente clara y oportuna para que todos entiendan el mensaje que se quiere transmitir. De hecho, la precisión y parcialidad del mensaje puede ayudar a disminuir altos costos en una negociación con el cliente interno o externo dentro una empresa.

Un mensaje mal cifrado o sin un propósito se puede evitar al tener claridad en la recopilación de la información, de ahí parte el principio básico de una buena comunicación: la escucha activa. Y así lo afirma Germán Castaño:

Aun siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede sentir palabras mal elegidas, omisiones incoherencia, mala organizaron, oraciones torpemente estructuradas, obviedad es, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones.³

Incluso, aunque el mensaje sea claro, la forma en la que se usa el lenguaje, en ocasiones, puede ser mal interpretada por el receptor siendo perjudicial para él.

Si el emisor corrige estas anomalías la interacción cambia y es más factible que el receptor tenga un mejor entendimiento y desempeño.

En las comunicaciones cotidianas entre particulares se hace claro este tipo de problemáticas, pues una persona puede dar un mensaje impreciso en un tono poco adecuado, creando en la otra persona lo que se denomina crisis del entendimiento.

2.3.2 Desconfianza amenaza y temor

La comunicación de cualquier organización cumple un papel determinante en su desarrollo, generando responsabilidad de todos los integrantes, quienes validan la información interna y externa. Es importante implementar un buen clima laboral que permita manejar la información de forma adecuada, y pueda llegar con un flujo eficaz a los *stakeholders*.⁴

La desconfianza es algo que se irradia por algún problema anteriormente sucedido, ese es uno de los temores que se presentan en una organización en los procesos de comunicación entre el emisor y el receptor. Y acá citamos a Castaño

³ CASTAÑO DUQUE, German Albeiro. Colombia: Seminario de teoría administrativa, 2014. p. 8.

⁴ Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales...)

Duque, quien dice que “la desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación.”⁵

En ocasiones, el miedo puede ser la desconfianza generada por las conductas de los superiores en una organización tomando actitudes a la defensiva, creando un ambiente desfavorable sin contribuir a una buena interacción y comunicación dentro del ambiente laboral.

Para Marisol Gómez Aguilar

La empresa ha sido entendida como ente social, que constituye una unidad económica organizada, producto de la actividad humana orientada a satisfacer necesidades concretas para cuyo fin emplea medios humanos, materiales, y monetarios.⁶

Esta autora, también nos muestra la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, debido a las exigencias y realidades por las que una empresa debe responder ante la sociedad y que van permitiendo no solo desarrollarse como entidad dinámica, sino sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo permitiendo que se cumpla un proceso de retroalimentación.

No solamente se trabaja para vender un bien o un producto, se trabaja para que la comunicación organizacional tome un nuevo rumbo, pues ya no se muestran solo interesadas en simple producción, también en enseñar sus políticas, su misión y sus objetivos.

Nobell afirma, la función de la comunicación en las organizaciones consiste, en planificar, gestionar y evaluar la relación con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, y medioambiental al que pertenece.⁷

⁵ CASTAÑO DUQUE, German Albeiro. Manizales: Seminario teoría administrativa, 2014. p. 86.

⁶ GÓMEZ AGUILAR, Marisol. Málaga: La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad, 2007. p. 23.

⁷ Ibid., p. 10.

Ahora bien, la cohesión es un factor determinante a la hora de comunicar en una organización, es imprescindible pensar en la importancia del significado que pueda darle la gente al mensaje transmitido, por esto, hay que saber decirlo de manera que no genere desorden y lleve a una errada comunicación.

Bien lo indica María Clara Correal, El lenguaje funciona como instrumento de mediación que permite brindar cohesión a una comunidad corporativa, regida por valores, principios y comportamientos particulares a cada organización.⁸

Vamos viendo que la comunicación no solamente es importante para tener un buen ambiente de trabajo y lograr la eficacia de la organización, también es un paso que hay que considerar vital, pues sin ella factores como la cohesión de las funciones administrativas, tales como, selección de personal, ascenso de algún puesto, funciones de liderazgo de la empresa, no formarían parte de un sistema organizado que es esencial para un buen desarrollo empresarial.

Arras Vota considera que la comunicación es importante en todo su sistema organizacional, en especial en situaciones de cambios corporativos. Es así, que en los medios que se utilizan para que el cambio organizacional se lleve a cabo se puede apreciar la presencia de la comunicación, a través de mensajes formales, como una estrategia de poder que se sustenta en elementos que la comunidad laboral valora, es decir, en su cultura, lo que permite apreciar la conexión entre procesos de comunicación, poder y cultura manifiesta en los comunicados. De allí que esta investigación tenga por objetivo: analizar –a través de las circulares abiertas en forma de cartel– la influencia que tienen las comunicaciones como estrategias de poder en el cambio organizacional.⁹

No solamente las organizaciones deben saber utilizar la comunicación de una forma adecuada, sino que deben volverla parte de su estrategia organizacional en

⁸ CORREAL, María Clara. Colombia: El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa, 2007. p. 149.

⁹ ARRAS VOTA, Ana María. Artículo, Revista. Comunicación y cambio organizacional. España, 2007. p.

la que juegan un conjunto de unidades que aportan al fortalecimiento de la empresa, brindando atención tanto al personal interno como a sus stakeholders.

“Se plantea que la comunicación empresarial, también llamada institucional, abarca todas las técnicas que forman parte del proceso de comunicación en la entidad” Afirma Gómez Aguilar¹⁰, hay varias funciones que posee la comunicación, planteando diversos sistemas organizacionales, en los cuales los cambios corporativos sean esenciales dentro de la imagen.

Es así que en los medios que se utilizan para que el cambio organizacional se lleve a cabo se puede apreciar la presencia de la comunicación a través de mensajes formales, como una estrategia de poder que se sustenta en elementos que la comunidad laboral valora, es decir, en su cultura, lo que permite apreciar la conexión entre procesos de comunicación, poder y cultura manifiesta en los comunicados.

2.4 VARIANTES DE LA COMUNICACIÓN

Las buenas relaciones que una empresa dependen de cómo atienda sus comunicaciones, y no solo hablamos de lo que construyan con sus empleados, que se consideran clientes internos, sino de la buena transmisión de mensajes a los clientes externos, medios de comunicación y el entorno en general.

La comunicación se divide en dos: comunicación interna y externa, y tiene una planeación estratégica dependiendo cada caso; ambas tipologías están íntimamente relacionadas y sin la una no existe la otra. Dentro de la primera se encuentran las relaciones laborales, la relación entre directivos, la relación con los empresarios y mandos, las relaciones con los empleados, las relaciones con los propietarios de la empresa o los accionistas, etc. Dentro de la segunda se sitúan las relaciones de la

¹⁰ GOMEZ AGUILAR, Marisol. Tesis doctoral. La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones Andaluzas. Málaga, 2007. p. 147.

empresa con los clientes, con los medios de comunicación, con las instituciones, con el gobierno, con otras empresas, con órganos supranacionales, como lo explica Marisol Gómez Aguilar.¹¹

La comunicación está basada en jerarquías trascendentales, que permiten marcar el dominio entre empleados y empleadores, lo que brinda orden y seguridad a la entidad. Está dividida en las siguientes subcategorías.

2.4.1 Comunicación formal: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización, es la que establece las vías de la comunicación siendo primordial la división jerárquica.

2.4.2 Comunicación descendente: Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, uno de los planes esenciales son los comunicados, dando las especificaciones necesarias del trabajo a realizar.

2.4.3 Comunicación ascendente: Es la que va del subordinado a hacia los superiores. Este es el medio donde los trabajadores subordinados expresan todo lo que necesiten a los principales, teniendo el conocimiento del clima laboral.

2.4.4 Comunicación horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Es indispensable tener claro, como objetivo principal la interacción del personal que están en una misma altura o nivel.

Es indispensable una buena comunicación con los empleados, es fundamental para un mejor desempeño y no caer en el gran error de manejar toda la corporación a larga distancia, aunque en ocasiones sean necesarias las jerarquías organizacionales, para mejorar el contacto y el

¹¹ *Ibíd.*, p. 148.

entendimiento total de las tareas que realiza la empresa para reducir los problemas laborales. Asegura Castaño Duque.¹²

2.5 COMUNICACIÓN INTERNA

El fin de una empresa es obtener buenos resultados, tanto financieros como de reputación, pero en ocasiones evitan cosas tan simples como la buena comunicación al interior de la compañía; un tema que, bien manejado, puede aumentar positivamente el clima laboral y el crecimiento empresarial.

La medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la empresa (...); y es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización. Por lo tanto, la medición no es un fin en sí mismo. Si así lo fuera, estaríamos ante la presencia de una pésima gestión. Menciona Ritter.¹³

Vamos entendiendo que la comunicación tiene dos fines: apoyar la fabricación de una identidad empresarial motivando un clima laboral efectivo. Y considerar que los altos ejecutivos no ejerzan su labor individual, sino que también realicen una retroalimentación entre todos los componentes de la organización sin tener en cuenta la jerarquización.

Ahora bien, la comunicación interna puede llegar hasta el entorno social a través de actividades que involucren a la sociedad o el apoyo a iniciativas sociales y que involucra a los diferentes medios de comunicación para beneficiar su reputación y crear un intenso poder de aceptación y fidelización entre sus clientes reales y potenciales. “El entorno social configura y expresa la relación de la empresa con la estructura del suprasistema social.”¹⁴

¹² CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. Seminario. Seminario de teoría administrativa. Colombia, 2008. p. 148.

¹³ RITER, Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización, citado por ALBAREZ, Nobell. Medición y evaluación en comunicación. Estudio. (2 ed.) España: IIRP, 2011. p. 75.

¹⁴ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. España: La comunicación interna, 1998. p. 18.

2.6 COMUNICACIÓN EXTERNA

La evolución de una organización surge con una sociedad desarrollada donde las relaciones humanas y los medios de comunicación se complementan en los diferentes impulsos que da la opinión pública y el origen a la oferta y la demanda de información.

Contrario a la comunicación interna, que se da solo adentro en el núcleo empresarial, la externa es un proceso que parte de reunir información para entregarla a la opinión pública a través de sus voceros, canales y medios de comunicación. Es a través de ella que una organización denota la imagen que quiere da a conocer a los consumidores o a la sociedad.

La imagen corporativa es la forma como los empleados, sus clientes y el público en general perciben a la corporación, es su carta de presentación. Es lo que la convierte en segura y confiable, donde cualquier persona se sentirá cómoda para adquirir un producto o servicio.

Acá es donde vemos a la comunicación abrirse paso para alcanzar una posición en el mercado de bienes y servicios, siendo parte vital del reconocimiento de la empresa y, a través de ella, acercarse al éxito volviéndose competitiva con otras instituciones.

Pero la reputación no solo es una opinión que se tiene hacia algo, es un contraste entre la imagen que se proyecta y la valoración fundamentada en la experiencia y evaluada en la organización.

“Según Bartolí¹⁵, hay varios tipos de comunicación externa que puede adoptar una organización, y se encuentra dividido en varias categorías”.

¹⁵ BARTOLI. (1992). Comunicación y organización, citado por SÁNCHEZ CALERO, María Luisa. Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. (3 vol.) Madrid ,2005. p.1.

2.6.1 Comunicación externa operativa. Se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.

2.6.2 Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

2.6.3 Comunicación externa de notoriedad. Su objetivo es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

2.6.4 Objetivos e instrumentos de la comunicación externa

Las organizaciones acogen este tipo de comunicación para exponer su eficacia a sus diferentes públicos, los objetivos deben ser, una buena imagen, lo que contribuye a una buena reputación, es prescindible lo que se percibe de ella respecto a la experiencia con sus productos y servicios.

Es indispensable en una organización tener calidad en sus productos y servicios para poder tener una relación de largo plazo con sus clientes, además se deben cumplir varios objetivos a la hora de desempeñar algunas funciones.

Sobre la empresa y sobre los productos; los objetivos y su organización interna son vitales para el buen desempeño: la estructura, el lugar donde se ubica la organización es vital para el reconocimiento, y los productos y servicios son los que impulsan al consumo, las características, la calidad y los precios, son los que dan el movimiento a las finanzas.

Una buena imagen global de la compañía y la percepción del público es indispensable para su efectivo crecimiento.

2.6.4. Inducción a la compra: es importante tener un público específico para poder obtener productos y servicios.

2.6.4.2 El producto: es el servicio y motivo por los cuales el cliente se motiva y genera movilidad hacia otros clientes.

2.6.4.3 El cliente: Indispensablemente convencer a los clientes y los públicos específicos sobre el producto y el servicio de la organización, vendiendo la calidad, el servicio y la atención.

2.7 Fidelizar y recordar al cliente

2.7.1 Consumidor: Hay que lograr que la marca ocupe un lugar en mente del consumidor, lo que en publicidad se llama “*top of mine.*”¹⁶

2.7.2 El público: se debe conseguir que las personas siempre prefieran los productos o los servicios de esta marca, pues las sociedades contienen un prototipo estándar para la compra y lo visual, como la infraestructura y la imagen comercial, crea una fidelización interesante con el cliente.

2.7.3 El producto: la recordación del producto cumple un papel indispensable, debe estar presente en todos los medios publicitarios en los que la empresa considere puede generar un impacto para sus consumidores: las vallas publicitarias, los anuncios en los medios masivos y, ahora, las redes sociales o los canales digitales de la marca.

¹⁶ Indicador que revela cuál es la marca que, cuando le preguntan por una categoría específica, se le viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas.

2.7.4 Recordación: ofrecer recompensas buscando que los clientes vuelvan a comprar es una forma de enganchar, además forma parte de la recordación y adquisición de los bienes y servicios de una marca.

2.7.5 La calidad: garantizar la calidad de un producto o un servicio es fundamental para su posicionamiento, esto se consigue con un buen servicio al cliente, atención oportuna de quejas y reclamos o resolución de problemas.

2.8 CRISIS ORGANIZACIONAL

Después de haber entendido qué es y cómo se da la comunicación en una organización, nos adentramos en el eje central del marco teórico, donde veremos qué es una crisis, por qué sensibiliza el flujo normal de la información ocasionando daños tanto internos como externos.

Se considera una crisis empresarial el momento en el que una marca es objeto de comentarios negativos que puedan volverla vulnerable en su ejecución. Es en estos momentos de gravedad que involucran el buen nombre de la compañía donde el departamento de comunicaciones deberá responder por el manejo de dicha problemática usando comunicaciones efectivas que le ayuden a superarla rápidamente.

Según Octavio Rojas, las crisis son:

Un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.¹⁷

Las crisis pasan por tres etapas que son: precrisis, crisis y poscrisis y permiten pronosticar, resolver y superar de manera exitosa las variables que ayudan a la

¹⁷ ROJAS ORDUÑA, Octavio. La comunicación en momentos de crisis, Revista. (Vol 30.)

organización a salir del escandio público. A continuación se explicarán detalladamente.

2.8.1 Precrisis

Una empresa siempre debe anteponerse a una crisis, para eso el departamento de comunicaciones debe realizar un plan que contemple las posibles situaciones a las que pueda llegar a ser vulnerable y dejar sentadas las formas de enfrentarlas. Los simulacros son una de las maneras que permiten obtener información sobre cualquier índice o motivo de alarma que pueda exteriorizarse. Una preparación adecuada es tener rápidamente la solución de un problema.

“Es difícil investigar cómo se pueden hacer planes anticipados para enfrentarse a emergencias de esta clase, pero más complicado resulta defenderse de una crisis cuando no hemos previsto su reacción anteriormente” Afirma Fita Trias.¹⁸

2.8.1.1 Delimitación de las diferentes situaciones de crisis

Los factores que influyen para que se presente una crisis no están parametrizados, pueden ser muchas las razones que llevan a una empresa a presentar situaciones que las afecten negativamente. Y siguiendo la línea de lo que nos concierne, que es ayudar a planear, este aspecto lo que sí se puede hacer es clasificar los tipos de acontecimientos. Pueden generarse en varios entornos según sus orígenes, como:

2.8.1.2 Crisis en el entorno de las relaciones sociales

Las relaciones sociales en torno a una crisis pueden ser muy mencionadas y, sobre todo, en los medios de comunicación; estas se asocian a los sindicatos o crisis económicas.

¹⁸ FITA TRIAS. Op. cit., p. 139.

Citamos a Paloma Gil, pues define mejor este tipo de crisis:

Bien sean internas, que son las relaciones de producción, en una organización, como podría ser cualquier tipo de cambio dentro de la rutina empresarial, es decir, cambios de personal, de dirección, de producción, etc. O bien, sean relaciones sociales externas.¹⁹

2.8.1.3 Crisis en el entorno de las relaciones humanas

Retomamos a Gil que nos dice “Que también pueden distinguirse como interna y externas. El primer caso, las relaciones internas con el entorno humano en una organización son referidas”.²⁰

2.8.1.4 Crisis en el entorno de las relaciones de comunicación

Hay diferencias para este tipo de crisis en las comunicaciones internas y externas; en el primer segmento, podemos hacer alusión a los rumores o acoso laboral, mientras que en el segundo, hablamos cuando la parte interna cruza las fronteras de la organización, es decir, cuando un trabajador filtra información a la competencia.

En cualquier caso se debe tener en cuenta esta clasificación:

2.8.1.5 Origen exógeno de la crisis. Cuando la crisis afecta la imagen de la empresa y esta se muestra decaída ante los usuarios, por consiguiente, comienza afectar a todos los empleados e influye en la baja de la rentabilidad y de la calidad del trabajo desempeñado.

“Ataca en primer momento la imagen ante los públicos externos. Posteriormente se entiende en el interior de la organización a gran velocidad.”²¹

¹⁹ GIL, Paloma. México: Investigando la comunicación en crisis, 2013. p. 33.

²⁰ *Ibíd.*, p. 33.

²¹ *Ibíd.*, p. 33.

2.8.1.6 Fase preliminar. Las crisis siempre van a ser un disgusto para cualquier organización, para los dueños, gerentes y empleados, hasta llegar a los públicos externos que perciben las expresiones de advertencia.

2.8.1.7 Fase aguda. Es cuando la crisis no se puede ocultar, llega un momento en que estalla y sale a la luz, siendo los medios de comunicación los que manejan y se aprovechan de toda la información, convirtiéndose en un problema mediático de alto impacto y prioridad.

2.8.1.8 Fase crónica. Esta se da cuando los medios de comunicación llevan la información a instancias críticas y provocan procesos de acción y reacción entre los implicados, generando, en algunos casos, investigaciones y desenlaces oscuros para las partes.

Los medios de comunicación toman el suceso y después de divulgarlo provocan acciones en los públicos externos de aceptación o negación.

2.8.2 Crisis

Una crisis se puede definir como:

Un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.²²

Son situaciones inesperadas que pueden volverse graves, pero que con un buen manejo de la comunicación harán que la empresa salga invicta. Los especialistas que atienden las comunicaciones deben entender claramente la importancia de ser proactivos para poder descubrir rápidamente un triunfo o un fracaso empresarial, detectando rápidamente las crisis y sus repercusiones.

²² WILCOX. La comunicación en momentos de crisis, citado por ROJAS ORDUÑA, Octavio Isaac.

La mayoría de los profesionales, incluyendo los comunicadores, creen que la comunicación ejerce el papel solo de informar. Lo cierto es que de una buena forma de hacerlo depende el manejo ante las situaciones críticas, la credibilidad y la imagen de la empresa de forma positiva.

Un buen departamento de comunicaciones aprende rápidamente el manejo de las emociones de las personas que conocen y usan la organización, porque maniobrando la parte sentimental se puede lograr menos repercusión al momento de la crisis, (cualquier medio de comunicación mediática); por tal motivo, es indispensable el manual de crisis con un ítem dedicado al manejo de las emociones.

La comunicación proactiva tiene necesidades básicas de dar a entender el sentido de la crisis para estar atentos a lo que se pueda presentar, siendo de vital importancia la información de la dificultad a los públicos internos y externos de forma correcta y verídica para evitar filtraciones de datos erróneos.

Es importante tener presente que los públicos son los más afectados en las crisis empresariales, ellos pueden brindar una mala imagen de la organización, por esto, es significativo brindarle prioridad a la información que requieran, además de tratar de apaciguar el problema primero con ellos de forma que puedan sentirse escuchados por parte de la organización.

También hay que incluir a los medios de comunicación, pues ellos son los que pueden acabar con el nombre y la reputación que tenga cualquier empresa. Posteriormente, el contacto con la parte mediática es crucial, porque de esta forma se comunica realmente el suceso, el estado de la empresa y los pasos a seguir después de que ha ocurrido una crisis.

Así la empresa emita comunicaciones aclaratorias de los hechos, los medios tienden a especular y sacar conclusiones que, en su mayoría, son falsas. En este

caso, es correcto responder las inquietudes que puedan tener los usuarios sin esconder o maquillar la situación, organizando, difundiendo y esclareciendo lo sucedido, poniendo en práctica los pasos a seguir después de la crisis y cuáles van a ser las soluciones que la organización va a tomar, teniendo una posición ofensiva hacia la empresa.

2.8.2.1 Comunicación permanente en la empresa

La organización debe confiar en el plan que realizado, revisándolo con periodicidad para actualizarlo de acuerdo con crecimientos y cambios dados a nivel corporativo.

Cada empresa, de acuerdo con su manual de crisis, tiene su propia forma de comunicar y de saber dónde es más fuerte su público; es decir, ninguna organización transmite de igual forma. Pero lo que las haría caer en un error sería no entregar la información de manera oportuna.

Hay que contar en el momento justo sobre la crisis, sobre todo a los empleados, porque ellos hacen especulaciones y es justo ahí cuando se pone en juego la moral de la organización.

Otros autores dan sus opiniones al respecto, como Hermann R. que dice que:

Si la acción del o los individuos influye en el paso de una situación de normalidad a una crítica, la crisis es necesariamente la sumatoria de esas acciones en un contexto dado, signado por la sorpresa, el corto tiempo para la toma de decisiones y la amenaza a objetivos valorados.²³

Las crisis adjuntan un conglomerado de situaciones que son indudablemente perjudiciales para una organización, más cuando no se sabe cómo manejarlas. Al no saberlo la empresa puede tener una decaída, ahí es donde actúa la

²³ HERMANN. (1963). Some consequences of Crisis which viably of organizations, citado por RIORDA, Mario y CABAS, Pablo. Si los rojos no fueran tan rojos: la gestión de la comunicación de crisis del gobierno de la alianza. p. 260.

comunicación, dando capacidad de conocer y manejar cualquier dificultad sin perder el rumbo de su identidad corporativa.

Y es en esas situaciones críticas donde la integridad organizacional de una corporación debe mantenerse intacta, apuntando directamente al manejo de su imagen corporativa.

Muy bien lo define Rojas Orduña anotando que las crisis bien gestionadas pueden ser circunstancias para reposicionar una marca y fortalecerla. “Las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la imagen corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las compañías.”²⁴

Para atenuar los efectos negativos de estos eventos, los consultores de comunicación deben hacer que la cúpula directiva se comprometa con la preparación de las crisis desde el punto de vista de la información. Pues “todo plan de comunicaciones de una empresa debe estar comprobado y ensayado”,²⁵ principalmente por los mismos integrantes de las juntas directivas.

Las tecnologías están a favor o en contra de las organizaciones y que es más sencillo decir cosas negativas; por lo que estos medios deben usarse en pro de la solución del problema. Aprovechar el voz a voz que producen superando velocidades en el intercambio de la información y aún más por medio de las tics. Tal vez en algunas circunstancias pueden ser buenas para informar, tratando de contribuir a la solución del problema organizacional, piensa Sánchez Calero.²⁶

2.8.3 Poscrisis

La poscrisis es el final de un periodo desfavorable en el que ocurrieron circunstancias de problematización interna. Pero las crisis no son malas, de

²⁴ ROJAS ORDUÑA. Op. cit., p. 139.

²⁵ SÁNCHEZ CALERO, María Luisa. Madrid: Importancia de la gestión de la comunicación en periodo de crisis, 2003. p. 2.

²⁶ SÁNCHEZ CALERO, María Luisa. La importancia de la gestión de la comunicación en periodo de crisis, Madrid, 2003. p. 9.

hecho, son esa catarsis tan necesaria que permite entender lo que se hizo mal para poderlo corregir.

En este punto, el área de comunicaciones es encargada de darle el manejo adecuado a cada situación, propiciando el entendimiento y el esclarecimiento de todos los baches comunicacionales que pudieron surgir, principalmente en el cliente interno de la compañía, o sea, sus empleados.

Por otro lado, está el tema de la opinión pública y los medios de comunicación, quienes son los influyentes en la forma de resolver la crisis debido a que pueden tener bajo control los rumores que puedan llegar a presentarse externamente. Por esto, la organización debe manejar de forma precavida la información que brinda a los públicos para evitar que se filtren estrategias de manejo competitivo dentro de la empresa.

Después de la crisis es importante revisar el manual previsto, las equivocaciones y los momentos más sensibles para la compañía, porque el público puede que haya olvidado el problema, como puede que no y debido a esto se debe empezar a crear ambientes favorables para que la percepción con la que se haya quedado, cambie positivamente.

Acabar definitivamente con una crisis, significa que hemos de moldear y transmitir a nuestros públicos una serie de cambios sobre nuestra imagen, sobre nuestra política de comunicación a nivel interno y, evidentemente, tendremos que preparar una serie de estrategias a nivel externo que serán del todo necesarias para volver a conseguir de la opinión pública y de nuestros públicos en general signos de confianza que regeneren la credibilidad perdida durante el pulso mantenido con la crisis.²⁷

Es importante a la hora de realizar un análisis final de la crisis estar completamente seguros de que la situación ha finalizado completamente y de que no hay peligro. Después de que todo está en perfecto estado se deben continuar haciendo rigurosos análisis sobre lo ocurrido y el funcionamiento de la empresa.

²⁷ FITA TRIAS. Op. cit., p. 139.

Es aconsejable conservarse en alerta, porque las crisis pueden repetirse, nunca se exceptúa un resultado totalmente favorable y en ocasiones recae, por eso, es vital estar listos ante estos episodios.

Después de una crisis jamás deberán hacerse anuncios a la prensa hablando de que el problema se ha solucionado, esto solo deberá pasar después de un tiempo prudente, puesto que ello podría incluso acabar rotundamente con la imagen e identidad de la organización.

Luego de la superación de la crisis pueden quedar enseñanzas importantes que contribuyen con el desarrollo de la empresa. “Aplicar las enseñanzas de la crisis, integrándolas en la política de formación y aprovechando todo lo aprendido para hacer una revisión de las políticas de comunicación tanto internas como externas”²⁸, evocando a Paloma Gil. Así, las empresas después de salir de una crisis deben reestructurar todo su plan de comunicaciones, estudiar cuál fue el error para que no volver a caer en él.

Otra parte esencial de la poscrisis es evitar una actitud victoriosa cuando esta sea superada satisfactoriamente, quizás sea contraproducente alardear de un episodio negativo que fue superado. Hay que tener humildad y entender que puede volverse a repetir y, que, en este caso, simplemente culminó con una alta probabilidad de no volverse a dar.

Hay que aprovechar, entonces, la crisis para revisar las políticas de comunicación, habrá que reestructurar, estudiar el error para que no vuelva a ocurrir y para prever. “Como conclusión, de todas las crisis, se desprende la necesidad de adoptar una perspectiva doble: la de los hechos y la de las representaciones subjetivas que los propios hechos generan.”²⁹

²⁸ GIL. Op. cit., p. 41.

²⁹ GIL. Op. cit., p. 41.

2.9 CONTENIDOS COMUNICACIONALES

2.9.1 Medios masivos

Es habitual pensar en la comunicación enlazada con los medios, porque estas interacciones permiten varias clasificaciones. Gómez de Arango³⁰ expone una clasificación para la unión mediática y la comunicación organizacional:

2.9.2.1 Tradicionales: Son los más conocidos y utilizados, que incluyen los masivos o grandes medios.

2.9.2.2 Alternativos: Son los considerados micro-medios, entre estos consideramos los medios de los barrios, las universidades y las comunidades, estos ocupan el espacio que dejan libre los masivos y ofrecen alternativas de expresión e información a sus públicos, los cuales no encuentran espacio en los tradicionales.

2.9.2.3 Sociales o digitales: El término 'social media' es usado en los países anglosajones y tiene su origen en el carácter participativo de Internet. Es de anotar que la Internet es un mega-medio o meta-medio, pues contiene a muchos tradicionales y ha dado origen a nuevos, incluyendo micro-medios (con otro significado) y hasta a los nano-medios (blogs personales).

Algunos les han dicho medios electrónicos, pero la televisión también es electrónica y pertenece a los tradicionales, también lo podemos decir de la radio digital y de la televisión digital que son denominadas de una forma confusa puesto que nos referimos a los medios que tienen origen en Internet y a los móviles.

Existen convergencias de medios desde la tecnológica. Mejor lo explica Gómez de Arango.

Esto significa que tenemos acceso a unos desde los otros o los usamos en forma combinada en una determinada campaña. Es fácil encontrar un sitio web de medios de comunicación que ofrecen los boletines de noticias en el

³⁰ GOMEZ DE ARANGO, Marta Lucia. Medios en la comunicación organizacional. (2 Vers.), 2008. p. 2.

móvil tan pronto se produzca su redacción. También encontramos campañas publicitarias como la actual de Bonyurt y la promoción del Concierto Nuestra Tierra de la Mega, pues desde la emisora y desde la televisión, remiten al sitio Web para la inscripción. <http://www.bonyurt.com/>. El límite es la creatividad.³¹

2.9.2.4 Convencionales: Son aquellos que su publicidad ha sido desde sus inicios, son impersonales y permiten llegar rápidamente a un gran número de personas, casi simultáneamente.

Las organizaciones, la tecnología y los medios masivos, configuran un papel importante en todo un sistema comunicativo, porque los medios ayudan a la propagación de información, para que la empresa pueda tener una buena imagen.

2.9.2 Medios impresos

Los medios impresos son expresiones escritas que se propagan dentro de una sociedad y se acogen a una comercialización de noticias a través de la mediatización.

La prensa o el periódico es una canal con el objetivo puntual de comunicar, llegando al mayor número de lectores posibles y generando una opinión explícita. Este medio es uno de los más cercanos y confiables para las personas que no les gusta la era digital. Es un medio usado desde hace mucho tiempo con el fin de informar y comunicar de una manera veraz.

El periódico es un medio de comunicación impreso, nacido en la época romana, la prensa de esa época era escrita en tablilla y la exhibía después de cada reunión del senado, no tenía circulación, era un solo ejemplar sin registro de sus lectores.

³¹ GOMEZ DE ARANGO, Marta Lucia. Medios en la comunicación organizacional. En: Artículo de revista. Colombia, 2008. p. 3.

El periódico tiene sus inicios en Europa en el siglo XVII, adquiriendo muchos lectores en Holanda. Grandes historias se transmiten a través del periodismo contado por los medios de comunicación en especial los impresos.

La prensa es un género que permite comunicar, y donde el lector puede encontrar juicios de valor, comprensión, asimilaciones detalladas de algún tema de interés, donde la opinión es parte intrínseca de la comprensión del lector.

Esta investigación se centrará en los medios impresos, específicamente en El Colombiano y El Mundo, a través de estos se podrá investigar y analizar la información que publicaban sobre la crisis desatada en el año 2003 con la destitución del gerente Iván Correa de Empresas Públicas de Medellín.

El análisis que se hará es el contraste entre lo que mostraban El Colombiano y El Mundo frente a la problemática que se desarrollaba en EPM y las relaciones que se hagan con la información brindada por estos dos medios impresos permitirán relacionar y contrastar lo publicado y lo que realmente ocurría con la organización.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el problema planteado y los objetivos propuestos, se considera pertinente para este ejercicio investigativo, trabajar desde el paradigma comprensivo (cualitativo) con el enfoque, estudio cualitativo de caso.

Por medio de este estudio de caso, no solamente podremos investigar, sino también recolectar, analizar y presentar información detallada sobre la crisis desatada en Empresas Públicas de Medellín con la destitución del gerente Iván Correa en el año 2003.

Esta investigación por medio del estudio de caso mostrara una problemática que desato inconvenientes tanto internos como externos, la exploración únicamente estará centrada en exponer lo que los periódicos El Colombiano y El Mundo registraron con la crisis, por esta razón el estudio de caso es la técnica que nos permitirá mostrar el fenómeno y aportar a los objetivos aplicados en la investigación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación se plantearan los siguientes procesos metodológicos que permitirán la ejecución de este estudio de caso.

3.2.1 Exploración:

- Problematización

3.2.2 Focalización:

- Proceso de muestreo: la selección de la muestra representa a una población con el objetivo de generar resultados, recolectar datos para obtener información de las situaciones que puedan ser descubiertas. (De lo macro a lo micro)
- Trabajo de campo
- Registro, sistematización y análisis preliminares.
- Confrontación con objetivos.
- Ajustes al diseño inicial.
- Construcción de categorías emergentes.

3.2.3 Profundización:

- Análisis secuencial e interactivo.
- Confrontación de datos con las categorías de análisis.
- Triangulación.

- Clasificación o tipificación de la información.
- Interpretación de los datos.
- Redacción del informe final y de los productos derivados de la investigación.

3.3 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para las técnicas de recolección de la información, nos basamos en las condiciones de la investigación y su sentido ortodoxo. Las técnicas que se utilizaran durante la investigación son:

3.3.1 Entrevista semiestructurada: es aquella en donde el investigador realiza unas preguntas previas al encuentro con el entrevistado, se utiliza una estrategia mixta, que es donde se intercambian preguntas anteriormente realizadas y otras que se desligan de las anteriores y por tanto generan otra batería de preguntas ocasionales. La estrategia de la entrevista es conseguir información que enriquezca la investigación y pueda generar análisis de los objetivos y los posibles contenidos.

Es importante dar una apertura a la entrevista e igualmente un cierre, ya que debe ser grabada y transcrita para examinar minuciosamente la información y poseer una mejor comprensión.

3.3.2 Fichas de análisis de contenido: Estas herramientas son fundamentales para el análisis documental de la información plasmada dentro del proceso mismo de la investigación. Permiten recopilar datos relevantes con mayor brevedad para facilitar la interpretación.

Este estudio requerirá la revisión y el análisis por parte de los investigadores en los Periódicos Nacionales El Colombiano y El Mundo sobre la crisis desata en Empresas Públicas de Medellín durante el año 2003. (Ver anexo 2 y 3).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Las técnicas que se utilizarán para la investigación nos permitirá mostrar las diferentes formas como los medios impresos (El Colombiano y El Mundo) muestran la información ocurrida en una crisis, analizaremos la información de los medios y la brindada por la organización, por medio de convergencias, contradicciones, levantamiento de categorías, lectura cruzada y comparativa de hallazgos para obtener una síntesis comprensiva de la realidad que se estudia en este caso.

3.5 MUESTREO INTENCIONADO

Este estudio exigirá la revisión documental de los medios impresos El Colombiano y El Mundo. Se analizará la información brindada entre uno y otro mediante un rango de tiempo establecido entre febrero y abril del año de 2003.

Se realizará una batería de preguntas que se encuentra en los anexos. Por medio de estas podremos indagar la empresa y la opinión de los líderes de opinión y periodistas que evidenciaron la crisis.

3.6 PLAN DE TRABAJO

PLAN DE TRABAJO																			
ACTIVIDAD	OCTAVO SEMESTRE						NOVENO SEMESTRE						DECIMO SEMESTRE						RESPONSABLE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	2	3	4	5	6	

PLAN DE TRABAJO																				
ACTIVIDAD	OCTAVO SEMESTRE						NOVENO SEMESTRE						DECIMO SEMESTRE						RESPONSABLE	
													0	1	2					
Revisión y ajuste del proyecto.	X							X								X				
Etapas de consolidación de los referentes teóricos y las categorías de análisis apriorísticas.	X	X						X	X											

PLAN DE TRABAJO																	
ACTIVIDAD	OCTAVO SEMESTRE				NOVENO SEMESTRE				DECIMO SEMESTRE				RESPONSABLE				
Revisión del diseño de instrumentos de registro sistematización y análisis de la información y muestreo.	X	X															
Primer o segundo pilotaje de instrumentos			X	X													
Trabajo de campo				X	X	X	X										
Informe					X												

PLAN DE TRABAJO																		
ACTIVIDAD	OCTAVO SEMESTRE					NOVENO SEMESTRE					DECIMO SEMESTRE					RESPONSABLE		
de avance octavo semestre																		
Análisis e interpretación de información y resultados finales.						X	X	X	X									
Informe de avance noveno semestre.									X									
Elaboración del producto de investigación (décimo semestre)											X	X	X					

PLAN DE TRABAJO																			
ACTIVIDAD	OCTAVO SEMESTRE					NOVENO SEMESTRE					DECIMO SEMESTRE					RESPONSABLE			
.																			
Entrega final de trabajo de grado.															X				
Socialización del trabajo de grado															X	X			

3.7 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO			
Rubros	Descripción	Costo aproximado por unidad	Costo total
Fotocopias y documentos		Fotocopias	

PRESUPUESTO			
Rubros	Descripción	Costo aproximado por unidad	Costo total
	-Las fotocopias que se han sacado cada semestre para el análisis que el docente de cada curso realiza.	\$20.000 por fotocopias del proyecto. Quinto semestre.	
	-Los documentos de apoyo que hemos necesitado durante el proceso de construcción durante cada semestre.	\$5.000 por fotocopias del proyecto. Sexto semestre.	\$ 31.000 Fotocopias
		\$ 6.000 por fotocopia del proyecto. Séptimo semestre.	\$ 21.000 Documentos
		Documentos de apoyo	
		\$10.000 Quinto	

PRESUPUESTO			
Rubros	Descripción	Costo aproximado por unidad	Costo total
		semestre. \$ 8.000 Sexto semestre. \$3.000 Séptimo semestre.	
Transcripción de documentos	Es la digitalización de las entrevistas que se realizan durante el proyecto. Permite la transcripción de los requerimientos exigidos.	\$ 80.000 Digitalización \$ 20.000 Transcripción de fichas de contenido	\$ 370.000
Corrección de	Es la revisión de la redacción, la puntuación y todo lo	\$ 5.000 por hoja	\$ 3.000.0000

PRESUPUESTO			
Rubros	Descripción	Costo aproximado por unidad	Costo total
estilo	relacionado con la lingüística.		
Aplicación de instrumentos	Es aquella persona indicada para aplicar instrumentos creados para la investigación. Se cobra por cada, teniendo en cuenta que el tiempo estimado es durante 4 meses.	\$1.000.000	\$ 5.000.000
Impresos y publicaciones	Son impresos los trabajos para que los docentes les realicen correcciones durante el semestre.	\$ 15.000	\$ 450.000

PRESUPUESTO			
Rubros	Descripción	Costo aproximado por unidad	Costo total
	Son los documentos teóricos que nos sirven durante el proceso de aprendizaje investigativo.	\$ 20.000	
Papelería	Son los lápices, lapiceros, resaltadores, marcadores, borradores, sacapuntas, carpetas para archivar que contribuyeron para el diseño.	Cuaderno \$ 800 Lápiz \$ 1.100 Lapicero \$ 1.500 Resaltador \$ 2.300 Borrador \$ 500	\$ 28.000

PRESUPUESTO			
Rubros	Descripción	Costo aproximado por unidad	Costo total
		Sacapuntas \$ 1.000	
Transporte de investigadores	Transporte para ir a realizar las entrevistas.	\$ 15.000	\$ 80.000
	Visita a la empresa para poder recopilar información para la investigación.	\$ 5.000	

4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS Y TABULACIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS PARA EL ANÁLISIS

En la investigación se realizó una ficha de análisis de contenido en Excel, en la que se plantearon categorías y subcategorías de la investigación para el análisis de las publicaciones de los periódicos El Colombiano y El Mundo, por medio de esta tabla se permitió tabular los datos de las categorías de análisis, arrojando como resultado el análisis multivariado.

Periódico	Sección del artículo	Nombre del artículo	Fecha de publicación	Género del texto	Escritor de artículo de opinión	Momento de la crisis	No. de columnas
El Colombiano	Nacional	El Alcalde ordena a EPM congelar tarifas de energía	20 de febrero de 2003	Noticia	X	Pre-crisis	4
El Colombiano	Economía y negocios	Choque de Alcalde y EPM por las tarifas de energía	21 de febrero de 2003	Noticia	X	Pre-crisis	4
El Colombiano	Economía y negocios	La Junta de EPM aprobó el alza de la energía en enero	22 de febrero de 2003	Noticia	X	Pre-crisis	3
El Colombiano	Nacional	Nadie me consultó alza de energía: Luis Pérez	24 de febrero de 2003	Reportaje	X	Pre-crisis	5

Tipo de obra	Intervención	Índice de obra	Fecha de intervención	Periodicidad de obra	Presentación de la obra	Momento de la crisis	Presentación de la obra
Según la Ley 201 de 2003 los servicios públicos de energía eléctrica deben ser de interés público, con el objetivo de...	N/A	NO	EPM Org. Luis Pérez	Es periódico, porque muestra los actos del Alcalde de congelar tarifas de energía antes de que inicie la crisis	NO	N/A	Relacionado con la capacidad de la tarifa de energía eléctrica antes del momento de la crisis
Más en desarrollo se ha señalado sobre el problema del año 2000 del 23.7% con respecto al año 2000, con un costo de \$1.5...	Tiene un carácter preventivo de los servicios de apoyo dentro del año 2000 y 2000	NO	EPM, Ricardo Martínez Pizarro, E. Gómez en desarrollo	Es periódico debido a que habla de los problemas que hubo antes del inicio de la crisis	SI	El momento de la crisis, muestra la capacidad de la tarifa de energía eléctrica antes del momento de la crisis	N/A
El 13 de febrero se anunció que los servicios públicos, 14.5% de los servicios de electricidad, gas y agua fría...	N/A	NO	EPM, Luis Pérez	Es periódico porque muestra los actos del Alcalde de congelar tarifas de energía antes de que inicie la crisis	NO	N/A	N/A
Con \$150,000 los trabajadores en el 2003, el 10% para pagar de la tarifa y el 2003 para el momento de la crisis por parte de la tarifa...	N/A	NO	EPM, Alcalde Luis Pérez, Gómez en desarrollo	Relacionado con el momento de la crisis, muestra una problemática previa a la crisis, con periodicidad	SI	N/A	Muestra la capacidad de la tarifa de energía eléctrica antes del momento de la crisis
N/A	N/A	SI	N/A	N/A	NO	N/A	N/A
N/A	N/A	SI	N/A	N/A	NO	N/A	N/A

De acuerdo a la organización de los datos los resultados que se obtuvieron son:

En la sección del artículo, informes empresariales, encontramos un 3.9, en el momento de la crisis encontramos un 7.8 % y en el género del texto, reportaje encontramos un 17.6 %, mientras que en la sección del artículo nacional encontramos un 21.5 %, en el género de texto noticia encontramos un 31.3 %, y durante el momento de precrisis se arrojó un 11.7 %.

En el periódico El Colombiano se encontró un 56.8 % de su totalidad, en el que se dividían el momento de la poscrisis con un 41.1 %, en la sección del artículo de

Economía y Negocios un 31.3 %, mientras que en el género del texto Opinión un 7.8 %, con el número de columnas 2, 3, 4, 5 y 6 se encontró respectivamente 5.8 %, 3.9 %, 31.3 %, 5.8 % y por último 9.8 %, mientras que en el periódico El Mundo los resultados fueron, 43.1 % de su totalidad, en el momento proscritico un 33.3 %, con 3 columnas se encontró un 15.6 % . Con el género del texto Noticia se halló un 19.6 % y con el género del texto Opinión un 17.6 % respectivamente al artículo local con un 15.6 %.

En la sección del artículo, Opinión y Economía se llamaron; respectivamente, con un 17.6 % de totalidad, 5 columnas de 11.7 % y en momento de crisis con un 9.8 %, la segunda se encontró ubicada con menor porcentaje, un 9.8 %, con género del texto Reportaje un 3.9 % y con Entrevista un 1.9 %. Con un 9.8 % se encontraron 2 columnas y con 4 un 5.8 %, dando como finalidad el momento de la precrisis con un valor mínimo de 0.0 %.

4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO O CATEGORIAL

Dentro de la investigación titulada: Registro de los medios impresos El Colombiano y El Mundo frente a la crisis de la destitución del gerente de Empresas Públicas de Medellín Iván Correa Calderón en el año 2003, se identificaron diferentes categorías, en las cuales nos centraremos en analizar y triangular la información obtenida mediante el objetivo general y el desglose de los específicos, marco teórico de la investigación y los resultados obtenidos.

El objetivo planteado fue desarrollado por medio de un estudio categorial, con una ficha de análisis de contenido en la que se identificaron los hechos noticiosos de los periódicos, se analizaron las noticias encontradas y por último se realizó un contraste informático entre los hechos noticiosos, basados en las categorías desarrolladas en la ficha (precrisis, crisis y poscrisis). Mediante estos resultados se realizó una tabulación en la que se mostraron datos estadísticos porcentuales

que permitieron la construcción de los acontecimientos y la cualificación de los resultados y conclusiones.

Los medios convencionales se propagan de forma rápida por los interlocutores, mostrando los acontecimientos reales que generan interés en la audiencia, generalmente llega a todos los estratos sociales, haciendo una clara distinción en las temáticas y en el tipo de lector. Gómez de Arango menciona la importancia de los periódicos dentro de la era moderna, porque no se puede permitir que las tecnologías actuales acaben con las lecturas impresas que generan en el lector mayor comprensión y recordación.

Todos los periódicos tienen diferentes posturas, políticas, de interés financiero, económicas, neutrales, conservadoras y amarillistas, teniendo claro su público objetivo. El periódico El Colombiano cuenta con 56.8% de ejemplares, en comparación con El Mundo que tiene un 43.1%, en este mismo orden, las secciones más usadas son; Economía y Negocios con un 31.3% y la columna de opinión con un 17.6%.

4.2.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de las organizaciones hay varios procesos comunicativos que permiten el funcionamiento adecuado de sus departamentos, su consolidación con el tiempo depende del adecuado uso en sus estrategias organizacionales. La precrisis, la crisis y la poscrisis son fenómenos que deben ser identificados y planificados dentro de un plan de comunicaciones, para así evitar rumores erróneos tanto de los públicos como de los medios.

Es importante identificar las crisis debido a que son acontecimientos extraordinarios que afectan de forma trascendental la organización y el público en general. En las organizaciones las crisis afectan activamente su desarrollo interno y externo, manifestando estructuras débiles que en cualquier momento pueden derrumbarse. Dentro de

los instrumentos utilizados encontramos resultados potencialmente bajos que influyen de manera determinante dentro de la generación y recolección de soluciones efectivas que contribuyan con la solución del problema. Afirma Octavio Rojas.³²

Encontramos frente a los instrumentos analizados, que la noticia es el género más utilizado en el manejo de la información, seguido de las columnas de opinión, con baja frecuencia es utilizada la entrevista y los reportajes como instrumentos ágiles para obtener la información en los lectores.

Las crisis atacan principalmente los públicos externos extendiéndose dentro de la organización rápida y fácilmente, lo que permite que sea un acontecimiento difícil de solucionar, no solo organizacionalmente, sino también frente a los medios de comunicación, quienes están constantemente explorando, transformando y emitiendo información de los diferentes géneros periodísticos utilizados según la problemática, exalta Paloma Gil.³³

Los medios impresos desempeñan un papel trascendental en el foco de esta investigación, ya que por medio de ellos, la información es más duradera permitiendo su análisis, su interpretación y comparación de manera gradual.

La confiabilidad ejerce importancia dentro de los medios, ya que las personas lo consideran fuente confiable de recolección de información, a diferencia de las publicaciones digitales en las que cualquier persona puede realizar una publicación sin tener conocimientos acertados.

Todos los periódicos tienen diferentes posturas, políticas, de interés financiero, económicas, neutrales, conservadoras y amarillistas, teniendo claro su público objetivo. Tanto El Colombiano como El Mundo cuentan con diversas secciones, géneros y número de columnas, con un alto índice se encuentran las lecturas de

³² ROJAS ORDUÑA, Octavio. La comunicación en momentos de crisis, Revista. (Vol 30.)

³³ GIL, Paloma. México: Investigando la comunicación en crisis, 2013. p. 33.


Economía y Negocios, seguido de columnas de opinión, y con el más bajo rango la sección de Informes Empresariales y Economía.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la investigación de la crisis desatada en Empresas Públicas de Medellín, durante el año 2003 con la destitución del gerente Iván Correa Calderón, se evidenciaron varios sucesos críticos y contradictorios, a partir de la identificación y el contraste de los periódicos impresos El Colombiano y El Mundo, se pudo encontrar que la comunicación no fue intervenida oportunamente, puesto que se dejó un periodo de tiempo amplio entre la crisis y lo que la organización anunció a los medios de comunicación, esto generó inconsistencias informáticas en lo emitido por los dos periódicos, ya que se evidenciaba que la organización no emitía oportunamente la información ni como la organización estaba solucionando la crisis.

Para EPM fue complicado superar la crisis, debido a que todas las miradas estaban puestas en la problemática, en la investigación se evidencia que los rumores siempre estaban presentes y se agudizaban cada vez más, el silencio fue uno de los factores negativos por los que paso la organización, ya que ni los públicos ni los medios de comunicación tenían claro que era lo que sucedía y tampoco cuales iban a ser las medidas y las estrategias que la organización tendría para la superación de la crisis.

En el contraste entre el periódico El Colombiano y El Mundo se encontró que todos las fases de precrisis, crisis y poscrisis fueron abordadas, con porcentajes diferentes, uno de los más relevantes es los juicios de valor, puesto que con un 85 % se encontraron todos los géneros periodísticos.



Una de las principales recomendaciones que quedan de la investigación es el adecuado manejo que las organizaciones deben tener en la comunicación interna y externa, ya que de allí se inicia con el desarrollo de problemáticas negativas y destructivas para la imagen y la reputación organizacional. La importancia de la implementación de los manuales de crisis es un factor que nunca puede olvidar ninguna organización, ya que de este depende el adecuada desarrollo comunicacional.

Es importante que todas las organizaciones estén siempre actualizadas tecnológicamente, y pendientes de cualquier ruido interno o externo que pueda afectar su desarrollo, se puede evitar teniendo comités organizacionales, de crisis y conjuntos estipulados de planes de comunicación actualizados que generen estrategias nuevas y continuas en pro del mejoramiento de la organización.

En cuanto a la recolección de los periódicos, encontramos muchas noticias de esta crisis, por tanto, recolectamos la información con un rango de tres meses, en febrero, marzo y abril, durante estos meses se analizó la información por medio de la ficha de análisis de contenido, con subcategorías que nos permitieron ampliar el esquema y consolidar tres etapas esenciales para el análisis; la precrisis, crisis y poscrisis. En la poscrisis no se encontró mucha información relevante que contribuyera con la investigación debido a su carácter endógeno y morfológico crítico.

6. PRODUCTO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

6.1 PRESENTACIÓN

El artículo científico presentado relaciona el trabajo de investigación, asociado a las crisis organizacionales, por medio de planes comunicativos y la implementación de manuales de crisis desarrollados en las organizaciones con el fin de generar estrategias conjuntas para la intervención oportuna de cualquier factor negativo que ponga en deterioro la comunicación asertiva de la organización.

En la descripción del artículo científico se presentan los factores esenciales que las organizaciones deben tener en cuenta, para no caer en una situación desfavorable que termine afectando su imagen, identidad y reputación organizacional, además de sus conjuntos estratégicos para la conformación oportuna de los planes de comunicación, el manejo de la comunicación interna y externa, los pasos para crear, impulsar y aplicar los manuales de crisis dentro de una crisis, precrisis y poscrisis.

6.2 JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Un artículo científico otorga al lector la capacidad de indagar sobre los resultados de la investigación científica, y explorar posibles beneficios de aplicación en las organizaciones. Exponer, argumentar y mostrar las facultades de un artículo investigativo son las características del artículo investigativo en el que nos basamos para describir todo el contenido comunicacional emitido por ambos periódicos.

La mejor manera de exponer los resultados de una investigación con estudio de caso e instrumentos porcentuales es por medio de un artículo científico en el que se profundice y expongan toda la información emitida y contrastada

rigurosamente, con cifras y esquemas organizacionales que se consolidan como una herramienta esencial dentro de los resultados investigativos.

Como afirma la UNESCO

La finalidad esencial de un artículo científico es comunicar los resultados de investigaciones, ideas y debates de una manera clara, concisa y fidedigna; la publicación es uno de los métodos inherentes al trabajo científico. Es preciso establecer estrategias de publicación bien elaboradas y seguir con conocimiento de causa una serie de normas adecuadas para facilitar el intercambio entre científicos de todos los países, y reducir a proporciones razonables el incremento del volumen de publicaciones³⁴.

Los resultados del producto están directamente proporcionales a la investigación de la crisis desatada en Empresas Públicas de Medellín por la destitución del gerente Iván Correa Calderón en el año 2003, este fue un momento en que la organización debía poseer planes de crisis y realizar previamente simulacros, por esta razón se exponen estos resultados en el cual se abordarán todos los temas y rumores desatados de cada uno de los medios con la emisión de comunicados. Por medio del artículo científico se articulan las ideas cualitativas con los resultados cuantitativos, generando en el interlocutor coherencia entre los modelos teóricos e investigativos.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO O ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

El diseño del artículo es desarrollado con el fin de mostrar la importancia de las crisis organizacionales, y las precauciones que deben tomarse para posibles eventualidades.

Las diferentes palabras y conceptos implementados, fueron previamente utilizados en la investigación, por medio del marco teórico y la ruta conceptual, indagando e

³⁴ UNESCO. www.unesco.gov.co. Pág. 1

ilustrando los métodos implementados en la investigación, mediante la información analizada y emitida por los periódicos impresos El Colombiano y El Mundo.

Para poder escribir el artículo encontramos varias fases críticas de la organización, pero retomamos la más importante; los manuales de crisis, puesto que son los que orientan la comunicación asertiva en la organización. Los datos fueron recolectados por medio de los objetivos específicos y el marco teórico, ya que fueron los esquemas orientadores dentro de la elaboración del producto.

La finalidad del producto investigativo es generar conciencia a los integrantes de las organizaciones sobre la importancia de la adecuada comunicación e implementación de esquemas que genera la misma organización, sin la implementación de estos esquemas el rumbo de la organización perderá su foco en cualquier problemática por más pequeña que sea.

6. 4 PRODUCTO

El manual de crisis, la brújula que orienta la comunicación asertiva en las organizaciones

Estudio de caso de Empresas Públicas de Medellín

The crisis manual, the compass that guides assertive communication in organizations

Case Study Empresas Públicas de Medellín

Introducción

La comunicación de crisis es un instrumento de información asertiva en las organizaciones, el inicio, desarrollo y solución configuran un conjunto capacitado

para reducir repercusiones presentes y futuras, en conjunto con los manuales de crisis se asegura una prevención de acontecimientos. La comunicación interna es un aliado organizacional en momentos críticos, contribuyendo a la superación de obstáculos que perjudican externamente la organización. Los stakeholders y la reputación corporativa son vínculos de la comunicación externa, y los medios masivos incluyentes en la comunicación asertiva para consolidación de la imagen e identidad organizacional.

Resumen

El presente y futuro en las organizaciones depende de la asertividad oportuna en la implementación de manuales de crisis, estos, simbolizan una prevención en las anomalías presentadas, evitando problemáticas globales en la que se vea afectada la imagen y reputación organizacional.

El estudio de caso fue realizado por medio de una investigación documental, desde el análisis de los periódicos impresos El Colombiano y El Mundo, con los cuales se establecieron estrategias organizacionales en dónde se evidencia la importancia de la creación e implementación de los manuales de crisis, como instrumento de comunicación asertiva para la construcción de la comunicación interna y externa.

Con el paradigma comprensivo cualitativo, desde el análisis de contenido cuantitativo, por medio de una ficha de análisis de contenido, se trabajó un estudio de caso en el que

se investiga, recolecta, analiza, y presenta información detallada sobre la crisis desatada en empresas Públicas de Medellín con la destitución del gerente Iván Correa Calderón en el año 2003. En esta problemática se desataron dificultades internas y externas, en las que se revela información emitida desde una perspectiva fenomenológico – investigativa desde los dos periódicos antes mencionados.

Abstract

The present and future in organizations depends on the timely implementation of assertiveness in manual crisis, these symbolize prevention in the anomalies presented, avoiding global issues in which the organizational image and reputation are affected.

The documentary case was made by a documentary research from the analysis of printed newspapers of El Colombiano and El Mundo, were they established organizational strategies, on which it shows the importance of

the creation and implementation of crisis manuals as and instrument of a assertive communication to build a internal and external communication.

With the qualitative comprehensive paradigm from quantitative content analysis, from a content analysis, a case of study in which investigates, collects and analyzes the work, and

presents detailed information about the crisis in public companies like Medellín with the dismissal of the manager Iván Correa Calderón in 2003, in this internal and external problems erupted, in which information emitted from a phenomenological research perspective is from the newspaper.

Palabras claves

Comunicación, crisis, comunicación interna, públicos, manual de crisis, comunicación externa, imagen, reputación, identidad corporativa, interacción organizacional, versatilidad, asertividad, prevención, preparación, resultados.

Ruta conceptual

La comunicación es la actividad diaria en la que las organizaciones intercambian información, con el fin de contribuir con el adecuado manejo de la comunicación organizacional interna y externa, lo que permite la detección de fortalezas y debilidades, que minimiza la ruptura organizacional hasta convertirse en oportunidad potencial a corto y largo plazo.

Ongallo (2007) “Comunicar es intercambiar. De hecho en sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, una información”.

La comunicación organizacional es el eje transformador de cualquier información negativa proveniente de ruidos internos o externos, aleatoriamente puede atraer y fidelizar a los clientes, de forma que la imagen y reputación organizacional no afecten el desempeño de los integrantes.

El rumor es una difusión corporativa en la que es interpretado el mensaje de forma oblicua y transversal. El rumor da inicio a información escasa de interpretaciones subjetivas, provenientes en muchas ocasiones de falta de interacción en la comunicación dentro de las organizaciones. (Álvarez, 2008)

Álvarez (2008) “El rumor es la difusión de la “lectura” que alguien hace de algo; alguien recibe el rumor, lo pone a circular por senderos informales y los demás se involucran en un proceso incremental de interpretaciones”

La efectividad y el buen rendimiento de una organización está acompañado de una asertiva comunicación, en consecuencia a grupos compactos que realizaron un estricto análisis sobre los objetivos, las oportunidades y fortalezas de estrategias complementarias para la ruta misional y visional de la organización, lo anterior permite la consideración de necesidades que deben tener un seguimiento continuo, para minimizar el riesgo de pérdida.

La comunicación interna es la consolidación de personas que trabajan en conjunto en pro de la organización, articulando procesos adecuados de elementos comunicacionales externos, esta comunicación es la relación entre todas las personas de una misma organización. Cuando la comunicación es efectiva los empleados tienen un desempeño eficaz dentro de la organización, promoviendo calidad, y buenos resultados.

“La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial” (Ham, 2008, p.7)

La comunicación externa es considerada la imagen que los públicos tienen de la organización, el posicionamiento que evidencia y el manejo que le da a la reputación y la imagen. Esta comunicación es la que identifica que la organización sea reconocida, por sus productos o servicios, por lo que refleja y por lo que hablan de ella en todos los medios de comunicación, de forma positiva o negativa.

Las diferentes labores que realiza el personal con las organizaciones generan un equilibrio entre la imagen y su desempeño en el mercado, generando que la organización tenga armonía entre lo que es y lo que hace, y así mismo alcance las expectativas del público, todas las herramientas planteadas y el cumplimiento de sus objetivos son posibles realizando un riguroso y asertivo plan de comunicaciones, lo que permite al empleado satisfacción e identidad por realizar el trabajo de la mejor manera.

La actitud de los integrantes de una organización es el paso que marca la diferencia en la efectividad de sus comunicaciones, todas las organizaciones están fomentando cambio constantes en infraestructura y tecnología, esto contribuye con el adecuado funcionamiento de la organización, e incentiva a la producción de

constantes cambios que benefician los planes críticos, y las estrategias que deben tener en momentos inesperados.

La productividad es otro de los factores cumbres dentro de la transmisión informática operativa, “Si transmitimos la información operativa eficaz, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad”. Afirma (Ham, 2008, p.9)

Las organizaciones productivas son las más beneficiadas económicamente, pero en ocasiones son las que más olvidan los planes de comunicación internos que deben ser un requisito que guía la consolidación de la imagen y la identidad corporativa. Cuidar la comunicación interna, los stakeholders y los medios de comunicación es lo realmente importante a la hora de superar una crisis y continuar sin problemas poscríticos internos dentro de la misma.

Los procesos comunicativos y su manejo oportuno son dos movimientos que deben ser cuidados dentro de cualquier proceso comunicativo organizacional, de estos se determina el crecimiento de los conjuntos internos y externos en la gestión del conocimiento, para depender de la efectividad pública y personal de la identidad organizacional.

Cuando la crisis es crónica los rumores aumentan en los medios de comunicación y en ocasiones en los públicos, de esto debe la organización tomar iniciativas que brinden información inmediata sobre los acontecimientos, de modo que ubique a cualquier persona o identidad de los sucesos que ocurren y que pueden venir. El fortalecimiento interno de la organización debe mantenerse intacto, de este dependerá la rapidez en la solución precrítica, crítica y poscrítica.

López (como se citó en Portillo, 2006) “Establece que la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse”.

La comunicación externa aparece en la necesidad que tienen las organizaciones de relacionarse entre sí y con otros públicos externos, para tener un acercamiento y conocer las otras organizaciones que se encuentran en competencia o que pueden convertirse en aliados estratégicos.

Las organizaciones alcanzan objetivos para que la comunicación externa tenga repercusiones positivas, es pertinente tener herramienta como: publicidad

comercial, promoción de productos o servicio, patrocinio, marketing digital y el manejo adecuado de las relaciones publicas, todas estas hacen parte del éxito organizacional y de la consolidación de su reputación online.

Los instrumentos reguladores de comunicación, tales como: escucha, interacción, consolidación de procesos, entre otros, posibilitan los adecuados procesos comunicacionales, con el objetivo de transformar procesos de gestión que permiten la realización eficaz y práctica de los recursos internos y externos.

“La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen” y “Podríamos definir la reputación como el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa”. Aranz (como se citó en Mayol, 2014)

Los públicos determinan la estabilidad externa en las organizaciones en los pensamientos se reestructuran las nuevas bases actuales de las relaciones públicas “Ante una situación de crisis, el público no debe ser ignorado, sino que debe ser informado”. (Lee, 2007, p.147)

Las medidas de la naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una crisis comprenden cuatro etapas que se deben identificar rápidamente. Villafañe (como se citó en Bisquert, 1998), Identificación de la crisis, enfrentamiento de la crisis, resolución de la crisis y por último gestión de la poscrisis.

Como menciona Villafañe en la distribución de las etapas que se deben tener en cuenta las organizaciones, la primera es la identificación de la crisis, aceptar que un suceso negativo existe, y debe ser solucionado rápidamente, la segunda es el enfrentamiento de la crisis, y uno de los pasos son las respuestas oportunas ante los interrogantes tanto internos como externos, por último la solución y gestión de la problemática, las alternativas deben estar presentes en todo momento para evitar filtraciones informáticas.

Dentro de las tres fases de la comunicación organizacional se encuentran, la precrisis, crisis y poscrisis, dentro de estas tres fases se encuentra el antes, el momento y el después de la crisis, estos factores evidencian el manejo comunicacional que la empresa le brinda a todos los factores internos y externos, por medio de estos se puede identificar las estrategias de cada entidad según su visión organizacional.

Bisquert (1998) “Las respuestas a las situaciones de crisis, manteniendo las dosis de creatividad que cada una requiera, pueden y deben ser planificadas, operativizadas con herramientas y estrategias apropiadas.” Sintetiza Alfredo Bisquert.

La realidad que viven diariamente los públicos depende directamente de las organizaciones y su manejo versátil que brindan a los acontecimientos internos, los medios identifican las características negativas que viven estas organizaciones y los transforman en ultimátums momentáneos que generan rating, este último puede ser un factor peligroso para ambos, y deben saber manejarlo.

Diversos factores organizacionales pueden llegar a desatar una crisis, estas pueden ser momentáneas pero también pueden llegar a convertirse en negativas organizacionales. (Bisquert, 1998) “La crisis contemporánea global contiene muchas señales de peligro pero, simultáneamente, cada peligro puede ser también una oportunidad para transformar la crisis”.

Las crisis son episodios negativos para las organizaciones, pero a la vez pueden convertirse en una transformación u oportunidad, depende de la perspectiva organizacional y su identidad, algunas pueden de manera negativa convertirla en positiva. Por esta razón es importante contar con diversos aliados que puedan intervenir y generar confianza entre los públicos en casos adversos.

Los medios de comunicación cuando no encuentran líderes que les brindan información sobre los acontecimientos, empiezan a buscar la fuente o problemática inicial que los guíe por un camino de indagación informática en el que puedan emitir un hallazgo o resultado a la ciudadanía.

La internet y los medios de comunicación online potencializan el mercado de productos y servicios, hasta llegar a diferentes factores en los que pueda lograrse la intervención mediática, y la manipulación informática adecuada, de estas dependerán la ruptura de mensajes negativos que ponen en riesgo los objetivos de la organización. En muchas ocasiones las organizaciones no tienen manuales de crisis en los cuales pueden basarse para cortar vínculos negativos que afectan la estabilidad de la organización.

Los manuales de crisis son herramientas que evitan situaciones inesperadas en las organizaciones, por medio de estos se cumplen pautas en las que se pretende generar un orden de ideas y estrategias para generar nuevas alianzas que contribuyan con el fortalecimiento de los objetivos corporativos. Las herramientas

que deben tenerse en cuenta son; la constitución de un comité de crisis, la identificación de los públicos, los objetivos comunicacionales, las herramientas comunicacionales y por último la evaluación de la poscrisis, para evitar sesgos informáticos durante la crisis y la precrisis.

“La información es la base de toda decisión, por lo que la organización necesita tener acceso a toda la información disponible antes de tomar una decisión adecuada”. (Ongallo, 2007, p.4). La importancia de la comunicación en las organizaciones determina la consolidación de los planes comunicacionales y la creación de manuales de crisis, ya que la asertiva comunicación genera decisiones pertinentes y soluciones que permiten el fortalecimiento de las rutas metodológicas.

La información es el epicentro de las decisiones organizacionales, su efectiva comunicación propicia espacios incluyentes en su entorno, y resalta los objetivos específicos para el adecuado procesamiento de las condiciones climáticas que vive la organización.

La identificación oportuna de las crisis permite el establecimiento de procesos de precaución incluyentes en las asignaciones de responsabilidad social, evitando manejos erróneos de la información y la interacción entre los mismos miembros, de esta forma, la conformación de grupos y la delegación de funciones que minimiza la configuración de acciones que repercuten negativamente la identidad, imagen y reputación organizacional.

Los canales de comunicación conforman una estrategia de respuesta en donde los interesados deben ser las organizaciones, por medio de estas estrategias se establecen los procesos incluyentes en la comunicación organizacional responsable, esto evita que los resultados parciales sean bajos en comunicación asertiva. La delegación de funciones dentro de las organizaciones evita manipulaciones comunicativas, y permite la realización de acciones efectivas mediante el cuidado de la reputación, mediante esta es importante definir las audiencias y los canales por los cuales se va a brindar una comunicación oportuna en cualquier fase por la que pase la organización.

Existen varios factores para la detección de señales críticas en la organización, el primero es el reconocimiento de las señales, por medio de este los filtros curriculares responsables de cada área deben estipular cronogramas, teniendo en cuenta los medios de comunicación, el mercado y los clientes. El segundo es la

evaluación de riesgos, mediante responsabilidad social en el momento que se desata la crisis, la dirección y comunicación se unifican para un manejo correcto de cada departamento. El ultimo es denominado plan de acción, en donde los escenarios en los que se desarrollan focos críticos como, publicidad clausulas, denuncias de los clientes, incumplimiento de contratos, entre otros factores que la organización debe tener en cuenta para la mediatización y equilibrio de la comunicación interna y externa.

El clima laboral hace parte fundamental de la organización, desde las normas internas, su funcionamiento, las instalaciones y dotaciones hasta llegar a las acciones, emociones, y las formas de direccionar de los jefes o líderes para promover un ambiente saludable y tranquilo en donde el equilibrio sea el punto de partida ante cualquier situación o acontecimiento positivo o negativo.

“Un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial” Gana y Jaume (2012). El clima laboral es parte de consecuentes logros y metas para la organización, es parte del éxito y permite la globalización, para que se obtengan propósitos satisfactoriamente.

Diversas situaciones se presentan alrededor del clima laboral, emociones pasivas, continuidad en los planes y programas, confianza, acercamiento a las personas y equipos, son las formas indicadas en la solución de conflictos; estas bases positivas facilitan el cumplimiento de los objetivos propuestos y son estrategias para que la organización sea fluida y asertiva.

Los cambios internos organizacionales a tiempo generan nuevas estrategias que permiten la consolidación de públicos específicos de los cuales cualquier organización debe conservar, con el fin de propagar en ellos la fidelidad, de esta forma, se consolidan grupos específicos fidelizados que van propagando la información a más personas, dando inicio a planes instantáneos de beneficios y características necesarias para la competencia empresarial.

Las secuelas de las crisis pueden evidenciarse con el paso de los años, estas deben ser trabajadas paulatinamente para que la organización pueda posicionarse de nuevo, en ocasiones las consecuencias tardan tiempo y constantemente se deben ir estudiando los objetivos y estrategias iniciales y finales, de esto dependerá el reconocimiento en escala en el cual se detectó la falla.

La clave para que las organizaciones puedan planear (precrisis), difundir (crisis) y superar (poscrisis), es la creación e implementación de manuales de crisis en los

que se reestructure constantemente y se puedan evidenciar cambios a medida que los manuales no posean errores, se superen rápidamente los errores, se preparen, informen, simulen y superen las crisis organizacionales, que mediante la adecuada preparación se desarrollen de manera natural y consecuente con el clima que se desarrolla internamente.

La comunicación vertical es importante para generar en los manuales de crisis estrategias contiguas a la identidad de la organización, tanto que de ella dependen las labores diarias que todo el equipo de trabajo se estipula mediante el cumplimiento de unos objetivos, que propician el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

El adecuado rendimiento de una organización dependerá siempre de la verticalidad en la creación e implementación de los manuales críticos y los objetivos estipulados, de la proyección que se estipulen dependerá la superación de las dificultades, debido a que por medio de estas se crean objetivos versátiles en donde los stakeholders son entes esenciales para la consolidación de las diferentes estrategias.

Los manuales deben convertirse para una organización en eje transformador en momentos en que la empresa tenga dificultades, de ello dependerá que todos los subordinados y directores se involucren como parte de la solución, y se conviertan en personas multiplicadoras de las metas que tengan definidas para la organización.

La coherencia entre lo que la organización dice y hace es una característica que debe ser reflejada en todo momento, porque por medio de esta se genera confiabilidad ante la propia organización y los medios de comunicación, quienes se mantienen alertas a cualquier rumor para dar inicio a la inmediatez noticiosa que puede perjudicar los planes y extender el problema.

La planificación y ejecución determina el tiempo de ejecución de los manuales críticos, generando anticipación y reacciones rápidas, por esta razón las auditorías desempeñan un papel constructor dentro del desarrollo organizacional de la empresa, debido a que por medio de estas se pueden revelar inconsistencias diarias que deben ser evaluadas para no poner en riesgo la armonía de todo el conjunto.

Bonilla (2002) Afirma: “La auditoría de riesgos permite a la empresa conocer sus puntos débiles, para a partir de ellos tomar las medidas preventivas necesarias,

pero también para implantar un sistema a fin de responder eficientemente a una situación inesperada, derivada de tales vulnerabilidades, en tal forma que la imagen de la empresa no sufra deterioro alguno, o este no deje secuelas”

Un auditor tiene la función de realizar un seguimiento al cumplimiento que le dan los empleados a los requisitos empresariales en pro del bienestar organizacional, de esto dependerán resultados cuantificables que suman o restan al adecuado manejo empresarial.

Diferentes formas de comunicación deben ser implementadas para conseguir un adecuado manejo empresarial, entre ellas se encuentran la comunicación formal e informal. La comunicación formal es aquella establecida formalmente mediante los manuales, reglamentos, organigramas, entre otros, y la comunicación informal es la encargada de abordar diferentes temas entre los empleados, en ocasiones puede convertirse en rumor si no es tomada una postura adecuada por parte de la organización.

Dentro de las diferentes investigaciones se encuentra con mayor grado de importancia el manejo de la comunicación interna, de esta depende la identidad y la imagen, hasta convertirse en una comunicación externa manejada versátilmente por los stakeholders y los internos, cuando el trabajo diario es realizado de manera eficiente la previsión es uno de los factores sobresalientes dentro de la información y la comunicación, creando la necesidad de los planes de comunicación y manuales de crisis, los cuales orientan a la organización en momentos negativos.

Las crisis generan errores y los manuales de crisis ayudan a evitar situaciones negativas, orientando la organización a la planificación y superación inmediata del problema, evitando eventualidad en las que no se pueda intervenir rápidamente. Zapata (2011) “Ante la escasez del tiempo y el pánico que reina en el ambiente, un buen manual, es una gran ayuda para mantener la calma y un excelente guía para acertar en el manejo de la crisis”.

Un manual de crisis no requiere todas las respuestas a los problemas, pero posee pasos básicos según la conformación interna que tiene la organización, por medio de estos se generan estrategias internas para dar inicio a las medidas y soportes en los cuales se basarán para la intervención, teniendo clara cual es la dificultad, quienes son los afectados, porque razón, con quien se debe intervenir y la solución rápida y efectiva.

Los manuales de crisis son elementos codificadores de políticas y mecanismos de respuesta en función de escenarios (Palencia, 2008, p.138) divididos en bloques informativos de la siguiente forma:

1. Índice claro de escenarios: variables de riesgos y flujos de actuación, mediante el orden de los índices que determinan el grado de probabilidad y magnitud.
2. Política de organización frente a situaciones críticas: son situaciones y escenarios que son manejados mediante normatividades internas, legislaciones locales, nacionales e internacionales.
3. Niveles de respuesta ante incidentes leves y crisis graves: son procedimientos básicos realizados en la organización. Los manuales deben ser explícitos y concretos para no convertirse en una herramienta teórica.
4. Función y responsabilidad del comité de crisis: las labores que deben desempeñar son: definición composición, organigrama, designación de intervinientes, se debe poseer una dotación mínima de recursos para establecer asignaciones claras de las diferentes responsabilidades.
5. Identificación de los recursos tecnológicos comunicacionales existentes en una situación crítica.
6. Funciones y responsabilidades de los equipos de investigación: es la reestructuración departamental de la organización ante la crisis (gabinete jurídico, financiero, comercial, medico, seguridad, infraestructura física y recursos alternativos).
7. Función de la atención al cliente y crisis web: es realizada mediante la supervisión de las diferentes plataformas informativas en función de la adecuada intervención de los recursos asignados y utilizados en los momentos problemáticos.
8. Organización del comité de crisis: nombre, cargo que ocupa dentro de la organización, correos electrónicos, teléfonos.

9. Listado de interesados o afectados por la crisis: definido por medio de: empleados, directivos, bomberos y asistencia de emergencia, fuerza de orden público, directorio, medios de comunicación, autoridades, políticos, sindicatos, organizaciones de consumidores, proveedores, clientes, distribuidores y aseguradoras.
10. Base de datos de asociados que presten apoyo con recursos humanos y tecnológicos.
11. Documentos y materiales: es un registro cronológico de la crisis, avisos para públicos internos y externos comunicados de prensa en varios idiomas, de continuidad y finalización de la crisis, carta y telegrama de condolencias, carta de reconocimiento de culpa, de exoneración y de justificación.
12. Acciones iniciales por departamentos: dirección general, comercial, operaciones, marketing y relaciones públicas con instrucciones claras y precisas.
13. Breve historial de crisis anteriores de la organización, con los procesos de resoluciones y conducta de la opinión pública y referencias similares de crisis en otras organizaciones.

Los manuales de crisis deben tener un contenido y unos puntos estratégicos según cada una de las organizaciones, depende de su público objetivo, de sus metas y el mercado al que pertenezcan, si se siguen todas las pautas para conformar y aplicar los manuales de crisis, las organizaciones no encontrarán un problema, al contrario será una oportunidad para crecer y exponer sus dificultades sin afectar ninguna fase cronológica de la organización.

Ruta metodológica

En esta investigación se investigó, analizó y presentó información detallada sobre la crisis que experimento Empresas Públicas de Medellín en el año 2003 con la destitución del gerente Iván Correa Calderón en el año 2003, los problemas creados a raíz del suceso en contraste con los medios impresos El Colombiano y El Mundo.

La crisis crea secuelas y una comunicación crítica en la organización, los objetivos de estudio se configuran con la identificación de los periódicos impresos El Colombiano y El Mundo y el registro informativo de la crisis desatada. El análisis de los contenidos comunicacionales emitidos por los dos periódicos permitieron el contraste entre la información, para generar resultados y conclusiones que permitieran el contraste entre los diferentes factores, mediante una ficha de análisis de contenido elaborada en Excel y distribuida mediante exploración, focalización y profundización.

La investigación se trabajó mediante un paradigma comprensivo cualitativo con estudio de caso, mediante una ficha de análisis de contenido con resultados cuantitativos y cualitativos. La ficha de análisis de contenido es una herramienta para el análisis de la información dentro del proceso de investigación, con la que se permite la recopilación de datos relevantes para facilitar la interpretación y los resultados de datos cuanti-cualitativos.

La investigación realizada por medio de un estudio de caso, denotó técnicas fenomenológico investigativas que arrojaron resultados organizacionales externos, mediante el análisis minucioso de la información propagada entre la precrisis, crisis y poscrisis, por medio de noticias, informes, reportajes y entrevistas de varias secciones informativas.

El estudio exigió revisión documental para el análisis de las categorías y subcategorías informáticas, con análisis secuencial interactivo, confrontación de datos con las categorías de análisis, triangulación, clasificación, tipificación de la información e interpretación de los datos, para la confrontación y emisión de los resultados finales expulsados desde la propia investigación.

Resultados

Las organizaciones poseen procesos de comunicación, que permiten un funcionamiento asertivo. La precrisis, crisis y poscrisis se identifican como fenómenos que deben ser establecidos dentro de un plan comunicacional, para evitar rumores erróneos tanto de los públicos como de los medios.

En la investigación se realizó una ficha de análisis de contenido en Excel, en la que se plantearon categorías y subcategorías de la investigación para el análisis de las publicaciones de los periódicos El Colombiano y El Mundo, la tabla permitió

tabular los datos de las categorías de análisis, arrojando resultados univariados, multivariados y bivariados.

El resultado de la ficha de análisis de contenido multivariado resulta de unir el univariado y el bivariado, atribuyendo resultados de la investigación sobre los medios impresos que registró la crisis. La precrisis, crisis y poscrisis son ítems específicos de la investigación, y generan el posicionamiento para la estructura investigativa que determina el tiempo y el espacio en que los medios de comunicación manifestaron los acontecimientos.

En la precrisis encontramos El Colombiano con 20,6 % y El Mundo 0,0 %, en la crisis varían los porcentajes arrojando El Colombiano 6,8 % y El Mundo 22,7 %, por medio de los últimos porcentajes se evidencia las diferencias estratégicas en emisión de información que cada periódico posee, por último se encontró en la poscrisis un poscrisis un 37,9 % frente a un 72,2 % de El Colombiano y El Mundo respectivamente.

El paradigma cuantitativo arroja resultados representativos en los cuales se evidencia la diferencia entre la emisión de ambos periódicos, desde su tabulación investigación y observación. Toda la recolección fue realizada mediante técnicas de recolección de información, tales como; entrevista semiestructurada y ficha de análisis de contenido.

Se encontro frente a los instrumentos analizados, que la noticia es el género más utilizado en el manejo de la información, seguido de las columnas de opinión, con baja frecuencia es utilizada la entrevista y los reportajes como instrumentos ágiles para obtener la información en los lectores, especialmente en el momento de la crisis y durante 3 meses de poscrisis.

Discusión y conclusiones

Los hallazgos encontrados en la investigación se relacionan con los objetivos generales y específicos propuestos al inicio de la investigación, identificar como los medios impresos registraron la crisis, analizar los contenidos emitidos y contrastar la información emitida por El Colombiano y El Mundo, arrojando un artículo investigativo científico que nos permitió desarrollar las etapas por la atravesía una organización y la importancia de la implementación de los manuales de crisis para la orientación de la organización.

Las limitaciones en la investigación fueron de forma, no de fondo, la búsqueda de los medios impresos en el año 2003 fueron difíciles de manejar, y con mayor intensidad debido a que la organización tuvo poca comunicación asertiva con los medios de comunicación y con la propia organización (internamente).

En las conclusiones se arrojan datos cuantitativos y cualitativos con los cuales se obtienen los resultados porcentuales, los objetivos y las etapas iniciales de las crisis comunicacionales, están apoyadas gracias a las conclusiones de la investigación, prevenir que los medios de comunicación especulen situaciones por diversos motivos para no comenzar una posible crisis y crear planes de prevención dentro de las organizaciones fue el foco que intervino entre la información y la comunicación.

Dentro del análisis realizado se encuentra que en ambos medios hay juicios de valor, no solo en las secciones de opinión, si no en la precrisis, en donde hay diferencias entre un medio y otro, El Colombiano con 20,6 % y El Mundo 0,0 %. Finalizando esta etapa podemos concluir que El Colombiano considera la precrisis y poscrisis como las fases más importantes dentro de la acción comunicativa emitida, mientras que El Mundo emite con más relevancia la crisis y la poscrisis.

Diferentes factores organizacionales internos y externos implican determinadas estrategias para evitar una crisis que repercuta dentro de la imagen y la reputación organizacional, ya que la identidad no puede ser deteriorada tan fácilmente si la organización tiene claro quien es, para donde va y porque esta allí, pero si es cierto que desde el principio debe tenerse en cuenta la creación e implementación de un manual de crisis, en el cual se asienten en pro de unos objetivos, metas y estrategias recolectadas al pasar el tiempo e identificar las posibles negativas que pueden presentarse. Lo más importante es tener pautas en las que se pueda generar una retroalimentación de lo recolectado día tras día, para poder evidenciar cualquier movimiento inoportuno.

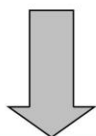
Figura 1.1 Planes de crisis

En el diagrama se muestran los pasos básicos para diseñar un plan de crisis, de este modo se podrán evitar negativas que afectan cualquier factor interno o externo en la organización.

Plan de crisis

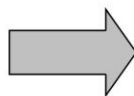
Trabajar para prevenir una crisis

PLAN DE CRISIS



Investigación

**Auditoría donde se identifican
situaciones de riesgo y flujos
informativos**



Manual de crisis

Equipo de crisis

Training

Bibliografía artículo

1. Alfredo Bisquert. (1998). La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. 2010, de Razón y Palabra Sitio web: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>
2. Carlos Bonilla Gutiérrez. (2002). Prevención y Manejo de Crisis Organizacionales. 2005, de Razón y Palabra Sitio web: <http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html>
3. Carlos Ongallo. (2007). Manual de comunicación. Madrid: Dickinson.
4. Diógenes D. Mayol Marcó . (2014). En busca de acuerdos sobre los conceptos de identidad, imagen y reputación.. 2011, de Redalyc Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505014>
5. Elías Álvarez. (2008). Rumor y clima organizacional. 2010, de Razón y Palabra Sitio web: <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pdf>
6. Federico Gan Jaime. (2012). Clima Laboral. España: Albasanz.
7. Leyla Zapata. (2011). Manual de Crisis. 2012, de Talentos Reunidos Sitio web: <https://talentosreunidos.com/2011/09/04/el-manual-de-crisis/>
8. Luis Ham. (2008). Comunicación Interna. España: Vértice.
9. Miguel Túñez López. (2007). Comunicación Preventiva. España: Netbiblo.
10. Rixio Gerardo Portillo Ríos. (2006). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancias en pregrado. 2010, de Razón y Palabra Sitio web: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf

7. REFERENCIAS

1. ARBOLEDA, Yuli Johana. OSPINA GAVIRIA, Yhansui. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA: estudio de caso de reelección del decano de la facultad de odontología. Medellín, 2010, 53 p. Trabajo de grado (comunicadora). Universidad de Antioquia. Facultad de Comunicaciones.
2. ÁLVAREZ NOBELL, Alejandro. Medición y Evaluación en Comunicación. España, 2011, 112p. Estudio en Relaciones Públicas y Comunicación. (Licenciado en comunicación social).
3. ÁLVAREZ, José. Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. México, 2007, 7p. Artículo de revista. (Instituto tecnológico).
4. ARRAS VOTA, Ana María. Comunicación y cambio organizacional. En: Revista Virtual Redalyc [online], 2008, no. 11. España, 2008, 19p. Artículo de revista. (Catedrática de la Universidad Autónoma de Chihuahua). [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81912006035>
5. ARANGO DE GOMEZ, María Lucía. Medios en la comunicación organizacional. Colombia, 2008, 8p. Artículo de revista.
6. BISQUET, Alfredo. La comunicación organizacional en situación de crisis. Argentina, 2003, Número 32. Artículo de revista. (Catedrático).
7. CORREAL, María Clara. El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. Colombia, 2007, 14p. Artículo de revista. (Magister en Evaluación Educativa, Especialista en Docencia Universitaria).
8. COSTA, Joan. Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería delta Ltda. Bogotá, 2008. 213p.

9. CASTAÑO DUQUE, German Albeiro. Seminario de teoría administrativa.2014. Revista, capítulo 3. Colombia. (Magister).
10. CANO QUIROZ, Catalina. Caracterización de los rasgos de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el papel de la comunicación en crisis organizacionales, un estudio de caso en Empresas Públicas de Medellín. Medellín, 2013. 51 p. Trabajo de grado (Comunicadora).
11. FITA TRIAS, Jaume. Comunicación en programa de crisis. Barcelona: Gestión 2000, S. A, 1999. 217 p.
12. FRIEDRICH FRANZ , Hermann. (1963)
13. GARCÍA BETANCUR, José Arturo. EL MANEJO DE LAS CRISIS EN LAS EMPRESAS. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, 1999.157 p.
14. GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús [online]. La comunicación interna. España, 1998. [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&dq=La+comunicaci%C3%B3n+interna+jesus+garcia&hl=es&sa=X&ei=nJNjVauXJ9CayAS73YC4AQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20jesus%20garcia&f=false
15. GARCÍA MARZÁ, Domingo [online]. La Ética como Instrumento de Gestión Empresarial. España: Fundació Étnor, 1996. [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=kAIEq7tf7gMC&printsec=frontcover&dq=La+%C3%A9tica+como+instrumento+de+gesti%C3%B3n+empresarial&hl=es&sa=X&ei=f4BjVe_wG5LkgwT8s4LYDA&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=La%20%C3%A9tica%20como%20instrumento%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial&f=false

16. GÓMEZ AGUILAR, Marisol. La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis doctoral. Málaga: Universidad de Málaga, Facultad de ciencias de la comunicación Dpto de periodismo, 2007. 463 p.
17. GÓMEZ DE ARANGO, Marta Lucia. Medios en la comunicación organizacional. [online], (2 Vers), 2008. P. 8. [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en: <https://comorg.files.wordpress.com/2008/10/medios-en-la-com-org.pdf>
18. GIL, Paloma [online]. Investigando la investigación en crisis. México, 2013. [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>
19. MARCHIORI, Marlene. Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Cuba, 2011, 7p. Artículo de revista. (Instituto de Información Científica y Tecnológica).
20. MARTÍNEZ HERRERA, Horacio [online]. Responsabilidad social y ética empresarial. Colombia, 2011. [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=AZ3FAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Responsabilidad+social+y+%C3%A9tica+empresarial&hl=es&sa=X&ei=DoRjVeDV D5D7gwSNrIGABQ&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=Responsabilidad%20social%20y%20%C3%A9tica%20empresarial&f=false>
21. ROJAS ORDUÑA, Octavio Isaac. La comunicación en momentos de crisis. En: Revista Virtual Razón y Palabra. [online], 2002, no 30. [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n30/orojas.html>
22. RIORDA, Mario; CABAS, Pablo. Si los rojos no fueran tan rojos: La gestión de la comunicación de crisis del gobierno de la Alianza. En: Revista Virtual SAAP [online], Septiembre 2005, no. 2. [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en:

http://www.academia.edu/10031884/Si_los_rojos_no_fueran_tan_rojos_la_gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_de_crisis_del_gobierno_de_la_Alianza

23. RODRÍGUEZ CARRILLO, Lorena Stella. Estudio de Identidad Visual e Identidad Corporativa de la Pyme Rodríguez & Urbina Ltda. Colombia, 2011, 95p. Tesis de grado. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.

24. RODRÍGUEZ MONROY, Carlos. Diferencias y relaciones entre los Intangibles: Identidad, Imagen y Reputación Organizacional. México, 2013, 9p. Conferencia latinoamericana.

25. IND, Nicholas. La imagen corporativa. 1 ed. 212 p.

26. SANCHEZ CALERO, María Luisa . I mportancia de la gestión de la comunicación en periodos de crisis. Madrid, 2003, 8p. (Docente de periodismo especializado).

27. MARTÍNEZ HERRERA, Horacio [online]. Responsabilidad social y ética empresarial. Colombia, 2011. [Citado 25, mayo, 2015]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=AZ3FAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Responsabilidad+social+y+%C3%A9tica+empresarial&hl=es&sa=X&ei=DoRjVeDV D5D7gwSNrIGABQ&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=Responsabilidad%20social%20y%20%C3%A9tica%20empresarial&f=false>

28. ROJAS, Octavio. La comunicación en momentos de crisis. Revista Razón y Palabra. Número 30. (Consultor Sénior de la agencia de comunicación y relaciones públicas)

29. VASILACHIS DE GIALDINO, Irene. Estrategias de investigación cualitativas. Editorial Gedisa S.A.

30. UNESCO. citado por ARTILES VISBA, Leticia. El Artículo Científico. La Habana: 1996.p.1.

EL MUNDO

La funcionaria ha sido alcaldesa encargada en once oportunidades

EPM

tiene nueva Gerente General

NECTALI GANO OLIVEROS

ngano@el mundo.com

Por primera vez en la historia de Empresas Públicas de Medellín una mujer es nombrada gerente general. La hasta ayer secretaria de Hacienda, Edith Cecilia Urrego Herrera, asumió su nuevo cargo, en remplazo de Iván Correa Calderón, destituido por el alcalde de Medellín Luis Pérez Gutiérrez, empujada en «trabajar en la urgente tarea de humanizar el servicio público».

Después de las polémicas creadas desde la semana pasada con la desautorización del Alcalde al aumento del 9,7% de las tarifas de energía aplicado por EPM y tras la destitución de Correa Calderón, Luis Pérez dijo que esto no es un enfrentamiento personal sino un mejoramiento de las políticas».

En el acto de posesión de Urrego Herrera, Pérez afirmó que el aumento fue autorizado en el mes de noviembre y que él únicamente lo conoció la semana pasada y que «no existe en la Junta ningún acta donde exista esa anotación y consultados los miembros de la Junta no conocían este desmonte» (de los «descuentos comerciales sociales» aplicados para iniciar el proceso de congelación de tarifas).

Si se podía

A pesar de ser la Comisión Reguladora de Energía y Gas, Creg, la encargada de hacer los cálculos de las tarifas de energía, el Alcalde afirmó que las tarifas de servicios públicos están siendo repensadas desde la Presidencia, el Ministerio y la Creg y que él había recibido una instrucción del Presidente Alvaro

Uribe Vélez, según la cual si hay cultura de pago y eficiencia se puede gozar de la flexibilidad para subir las tarifas en cifras cercanas a la inflación.

Pérez Gutiérrez dijo además que para el desmonte de los «descuentos comerciales sociales», había dado la instrucción de crear un nuevo modelo tarifario que absorbera esos descuentos (como decir que algunas torres van a durar 9 años en lugar de 8, cuando muchas han durado hasta 15 años), lo que diluiría los gastos para no afectar el bolsillo de los usuarios.

El burgomaestre recordó además que ha sido «un intenso luchador para que las tarifas de servicios públicos en Colombia no sean una afrenta para los ciudadanos» y dijo que entre 1995 y 2000 el promedio del aumento fue del 32,5% anual y que «una empresa que tenga que estar subiendo sus productos 15 ó 20 puntos por encima de la inflación no es empresa, no sirve y no es viable económicamente».

El Alcalde hizo además un recuento de las utilidades operativas de EPM, que en el año 97 fueron de \$341 mil millones, en el 98 \$256 mil millones (con la baja causada por el apagón), en el 99 \$333 mil millones, en el 2000 de \$499 mil millones, en el 2001 de \$623 mil millones y en el 2002 de \$760 mil 660 millones, por lo que aseguró que «si hay eficiencia y austeridad podemos mantener un ritmo de crecimiento sin tener que acudir indebidamente al bolsillo de la ciudadanía, pues EPM creció a pesar de congelar las tarifas en su mandato».

A optimizar

Luis Pérez señaló además que de aquí en adelante EPM tiene que encontrar fórmulas para aprovechar al máximo los re-

POSESIONADA

Amplia experiencia

Edith Cecilia Urrego Herrera es administradora de empresas y abogada de la Universidad de Medellín y especialista en finanzas de Eafit.

Natural de Urreao (Antioquia), la nueva gerente de EPM está casada con Néstor Muñoz, y es hija de Miryam Herrera y Aristides Urrego. A lo largo de su vida profesional Edith Cecilia Urrego se ha desempeñado como directora ejecutiva de la Liga de Aledrez de Antioquia, gerente empresarial y oficial del Banco de Occidente y secretaria de Hacienda

Municipal de Medellín. Durante el gobierno de Luis Pérez Gutiérrez, Urrego Herrera ha sido además alcaldesa encargada durante once oportunidades. Su hoja de vida dice también que ha integrado las juntas directivas de Hilos Herva S.A., Tintexa S.A., Fondo de Garantías de Antioquia S.A., Metroseguridad, Empresas Varias y Metro de Medellín, además de haber sido presidenta de las juntas directivas del Aeropuerto Olaya Herrera, Hospital General, Centro de Exposiciones y Convenciones, Terminales de Transporte, Metroparques, Empresas Públicas de Medellín y la Empresa de Desarrollo Urbano.

OPINION

Editorial, viernes 28 de febrero de 2003

EPM: se abre el debate

No se puede permitir que su viabilidad futura se defina en retos veintejuleros. Que hablen los que saben para hacer claridad y que el usuario, su dueño, exija veedurías idóneas.

Inquietud e incertidumbre tenemos los antioqueños frente al conflicto que se evidencia en Empresas Públicas de Medellín, el más importante patrimonio de esta región del país.

El «Florero de Lorente» fue el «no renuncio» de su Gerente General, Iván Correa Calderón, y la decisión del alcalde Luis Pérez Gutiérrez de declararlo insubsistente, por haber seguido los mandatos de la Comisión Reguladora de Energía, Creg, y, en consecuencia, haber incrementado las tarifas del servicio de energía de los usuarios y dueños de EPM.

A simple vista, y en un momento de tantas afugias económicas, se podría concluir que es excelente que en Medellín y los municipios atendidos directamente por EPM se rebajen las tarifas del fluido eléctrico. Es una medida popular con visos populistas, pero, ¿a qué costo, si se mira un poco más allá de los límites del mandato de Luis Pérez?

El Alcalde y la nueva Gerente General de EPM, la doctora Edith Cecilia Urrego, deben hacer una claridad total y oportuna sobre las cifras del balance y las proyecciones futuras de EPM en general y de la Empresa de Energía, en particular, tal como corresponde a una empresa de carácter público, cuyos dueños son quienes pagan los diferentes servicios.

Luis Pérez presenta un balance, pero no queda claro si las utilidades netas, que de todos modos bajaron en un 58% en 2002, se refieren sólo a EPM Medellín o son un consolidado con otras empresas en las que EPM es matriz. Sería sano y pertinente mostrar por separado los resultados de cada empresa que conforma el Grupo Empresarial EPM: energía eléctrica, gas, agua, telecomunicaciones, el negocio de

los computadores, los call centers, etc. para que la ciudadanía sepa a ciencia cierta a qué atenerse y no se conforme con ver un presupuesto de 2003 que intenta decir todo, pero dice muy poco, casi nada, porque no concreta ni precisa.

Pero este episodio no es fugaz. Subyacente a él hay más sombras que luces. La primera alarma de 2003 se activó cuando el Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes, alertó sobre la peligrosa caída del balance fiscal de Ecopetrol, EPM, Emcali (Empresas Municipales de Cali) y Telecom. Pero algo más preocupante aún: ignoró las proyecciones de EPM para el mejoramiento de este indicador durante el año en curso. ¿Por qué?

Hay que hacer una lectura seria y responsable de las cifras de EPM para evitar que muera. Sería imperdonable que por miedo, silencios cómplices, comodidad, o poses de avestruz se dejara liquidar una empresa que ha sido construida durante varias generaciones de manejo pulcro y técnico. Ya es hora de frenar el manoseo político y electorero de EPM. Hay demasiados sinsabores acumulados. Que hablen claro los ex alcaldes, los ex gerentes; que hablen claro los concejales y los miembros de la Junta de hoy y de ayer.

Con la fe del carbonero confiamos en que quienes conocen a EPM porque trabajan en ella y por ella, en unión con el Alcalde, su Gerente General, y el presidente Uribe, -que conoce esta empresa por dentro, porque fue su Jefe de Bienes y miembro notable de su Junta, como Alcalde de Medellín y Gobernador de Antioquia-, hagan claridad total y encaucen del desarrollo para bien de sus dueños, los habitantes de Medellín y Antioquia. Hay que pedir transparencia y organizar veedurías serias y responsables.

Cuidado con el futuro de EPM

En la carpeta Artículos de periódicos se podrá observar el resto de informes analizados.

8.2 CONSENTIMIENTOS INFORMADOS

ENCUESTA PARA EL PERIODISTA DEL COLOMBIANO, FRANCISCO ARIAS, CON UN FIN INVESTIGATIVO Y ACADÉMICO SOBRE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La encuesta hace parte de la investigación del proyecto de grado de Comunicación de crisis, integrado por las estudiantes Laura Cristina Cañas González identificada con CC # 1039460638 y Laura Espinosa Torres identificada con CC # 1033648012 de la Fundación Universitaria Luis Amigó, con un fin estrictamente académico.

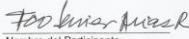
La temática tiene que ver directamente con las crisis organizacionales, más exactamente la crisis de EPM en el año 2003, por lo tanto nos es de gran interés conocer la perspectivas y conocimientos que tenga acerca de la comunicación en crisis y su conocimiento con las diferentes empresas más exactamente Empresas Públicas de Medellín.

Debe quedar en claro que su participación en este estudio no le reportará ningún beneficio de tipo académico, material, o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual con el equipo de investigación o las Instituciones de las que hacen parte. Su colaboración es una contribución para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento y sólo con la participación solidaria de personas como usted será posible comprender las prácticas comunicativas en crisis.

La información personal que usted dará a nuestra investigadora en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a Usted bajo ninguna circunstancia. A las [encuestas] se les asignará un código de tal forma que el personal técnico, diferente a los docentes investigadores, no conocerá su identidad. Sólo algunos investigadores (estrictamente los profesores responsables del estudio) tendrán acceso al código y a su identidad verdadera para poder localizarle en caso de que las encuestas, evaluaciones detecten alguna alteración.

Los resultados de esta investigación pueden ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, pero la identidad suya no será divulgada. La información puede ser revisada por el Comité de Ética en la Investigación de las instituciones participantes, el cual está conformado por un grupo de personas quienes realizarán la revisión independiente de la investigación según los requisitos que la regulan.

No firme este consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas.


Nombre del Participante
CC. 153446183


Firma del Participante

ENCUESTA PARA EL DIRECTOR DE NOTICIAS JORGE EUSEBIO MEDINA CORREA DEL PROGRAMA BLU RADIO, DEL CANAL CARACOL, CON UN FIN INVESTIGATIVO Y ACADÉMICO SOBRE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La encuesta hace parte de la investigación del proyecto de grado de Comunicación de crisis, integrado por las estudiantes Laura Cristina Cañas González identificada con CC # 1039460638 y Laura Espinosa Torres identificada con CC # 1033648012 de la Fundación Universitaria Luis Amigó, con un fin estrictamente académico.

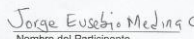
La temática tiene que ver directamente con las crisis organizacionales, más exactamente la crisis de EPM en el año 2003, por lo tanto nos es de gran interés conocer la perspectivas y conocimientos que tenga acerca de la comunicación en crisis y su conocimiento con las diferentes empresas más exactamente Empresas Públicas de Medellín.

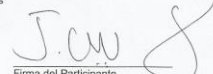
Debe quedar en claro que su participación en este estudio no le reportará ningún beneficio de tipo académico, material, o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual con el equipo de investigación o las Instituciones de las que hacen parte. Su colaboración es una contribución para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento y sólo con la participación solidaria de personas como usted será posible comprender las prácticas comunicativas en crisis.

La información personal que usted dará a nuestra investigadora en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a Usted bajo ninguna circunstancia. A las [encuestas] se les asignará un código de tal forma que el personal técnico, diferente a los docentes investigadores, no conocerá su identidad. Sólo algunos investigadores (estrictamente los profesores responsables del estudio) tendrán acceso al código y a su identidad verdadera para poder localizarle en caso de que las encuestas, evaluaciones detecten alguna alteración.

Los resultados de esta investigación pueden ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, pero la identidad suya no será divulgada. La información puede ser revisada por el Comité de Ética en la Investigación de las instituciones participantes, el cual está conformado por un grupo de personas quienes realizarán la revisión independiente de la investigación según los requisitos que la regulan.

No firme este consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas.


Nombre del Participante
CC. 71 450 249


Firma del Participante

ENCUESTA PARA EL SUB-DIRECTOR DE HORA 13 NOTICIAS, DEL CANAL REGIONAL TELEANTIOQUIA, DIEGO ALONSO SÁNCHEZ SÁNCHEZ, CON UN FIN INVESTIGATIVO Y ACADÉMICO SOBRE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La encuesta hace parte de la investigación del proyecto de grado de Comunicación de crisis, integrado por las estudiantes Laura Cristina Cañas González identificada con CC # 1039460638 y Laura Espinosa Torres identificada con CC # 1033648012 de la Fundación Universitaria Luis Amigó, con un fin estrictamente académico.

La temática tiene que ver directamente con las crisis organizacionales, más exactamente la crisis de EPM en el año 2003, por lo tanto nos es de gran interés conocer la perspectivas y conocimientos que tenga acerca de la comunicación en crisis y su conocimiento con las diferentes empresas más exactamente Empresas Públicas de Medellín.

Debe quedar en claro que su participación en este estudio no le reportará ningún beneficio de tipo académico, material, o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual con el equipo de investigación o las Instituciones de las que hacen parte. Su colaboración es una contribución para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento y sólo con la participación solidaria de personas como usted será posible comprender las prácticas comunicativas en crisis.

La información personal que usted dará a nuestra investigadora en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a Usted bajo ninguna circunstancia. A las [encuestas] se les asignará un código de tal forma que el personal técnico, diferente a los docentes investigadores, no conocerá su identidad. Sólo algunos investigadores (estrictamente los profesores responsables del estudio) tendrán acceso al código y a su identidad verdadera para poder localizarle en caso de que las encuestas, evaluaciones detecten alguna alteración.

Los resultados de esta investigación pueden ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, pero la identidad suya no será divulgada. La información puede ser revisada por el Comité de Ética en la Investigación de las instituciones participantes, el cual está conformado por un grupo de personas quienes realizarán la revisión independiente de la investigación según los requisitos que la regulan.

No firme este consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas.


Nombre del Participante
CC. 91674213


Firma del Participante

8.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se realizó una ficha de análisis de contenido, a continuación se mostrarán pantallazos de la misma, dentro de la carpeta ficha de análisis de contenido, se encontrará completa en Excel.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the EPM logo at the top. Below it is a table with the following columns: Periodico, Sección del artículo, Nombre del artículo, Fecha de publicación, Género del texto, Escrito de artículos de opinión, Momento de la cosa, and No. de columnas.

Periodico	Sección del artículo	Nombre del artículo	Fecha de publicación	Género del texto	Escrito de artículos de opinión	Momento de la cosa	No. de columnas
El Colombiano	Nacional	El Alcalde ordena a EPM congelar tarifas de energía	20 de febrero de 2003	Noticia	X	Previsión	4
El Colombiano	Economía y negocios	Choque de Alcalde y EPM por las tarifas de energía	21 de febrero de 2003	Noticia	X	Previsión	4
El Colombiano	Economía y negocios	La junta de EPM aprobó el alza de la energía en enero	22 de febrero de 2003	Noticia	X	Previsión	3
El Colombiano	Nacional	Nadie me consultó alza de energía: Luis Pérez	24 de febrero de 2003	Reportaje	X	Previsión	5

The screenshot shows a detailed analysis table with the following columns: Una noticia, Interpretar, ¿Afecta al sector?, Fuente de información, Particularización de la noticia, Presentación de la foto, ¿Reservado al público?, and Presentación del texto.

Una noticia	Interpretar	¿Afecta al sector?	Fuente de información	Particularización de la noticia	Presentación de la foto	¿Reservado al público?	Presentación del texto
Según la Creg en el año 2003 las tarifas públicas de energía eléctrica subieron cerca del 24 %, con un aumento del 6 %	N/A	NO	EPM, Creg, Luis Pérez	Es puntual, porque menciona la orden del Alcalde de congelar las tarifas de energía, pero no se especifica el monto.	NO	N/A	Hablando sobre la congelación de las tarifas de energía debido a las denuncias de los periodistas.
Nada es debatido en la actualidad entre a principios de los 2000 del 2003 se negoció con el EPM, con un costo del 41 %	Tiene un carácter comparativo de los generadores de energía durante los años 2001 y 2002	NO	EPM, El Correo, Mariana Romo, Ediciones de identificación	Es puntual debido a que habla de la problemática que hubo con el Alcalde y EPM frente al alza de la energía.	SI	SI	Se menciona al E. Correo Mariana Romo, quien alude al hecho de que el Alcalde solo pudo acceder al dinero para cubrir la necesidad y para quedar como un loco y EPM quedó como el villano.
El 17 de febrero se les envió por correo electrónico, 74 % se dio el documento del documento comercial y los otros fueron por correo (14%) y (10%) por el documento entregado por la Creg.	N/A	NO	EPM, Luis Pérez	Se menciona información muy completa desde se citaba que el aumento de los precios públicos fue aprobado por la junta (EPM y los Comis. de los).	NO	N/A	N/A
Entre 1995 y 2000 la tarifa cubana se usó 227,7 lo que para los costos de la tarifa y el 2000 hubo un aumento de 20 puntos por encima de la tarifa.	N/A	NO	EPM, Alcalde Luis Pérez, Gerente José Correa	Refiere contextualmente que el alza de los Servicios Públicos fue respondido por tener que hacer un préstamo por parte de la Creg.	SI	SI	N/A Comenta la falta de Luis Pérez por medio de una carta explicando que el aumento de los Servicios Públicos fue controlado por la CREG.
N/A	N/A	SI	N/A	N/A	NO	N/A	N/A
N/A	N/A	SI	N/A	N/A	NO	N/A	N/A

8.4 FICHA TÉCNICA DE ANTECEDENTES TEÓRICOS

Las siguientes fichas fueron realizadas para la consolidación de los referentes teóricos y la contrucción del marco teórico, para ver las 10 fichas realizadas, debe ingresar a la carpeta fichas de antecedentes.

FICHA N° 7	ELABORA: Laura Cañas González, Laura Espinosa Torres, Leidy Ramírez Castañeda	Ficha elipsis
Autor(es):	RAVE GÓMEZ, Elkin Darío – FRANCO RESTREPO, Juan Gonzalo	
Título:	Casos empresariales Colombianos. Decisiones gerenciales ante momentos de crisis.	
Capitulo:	Numero: 2 Caso empresarial Cultivos SAYONARA. La demostración de una empresa que supera las adversidades y compite en el mercado internacional.	
Tipo de publicación:	Libro__ Artículo__ T. de grado ____ Doc. Electrónico__ Cap. de libro__X__	
Datos editoriales	Colombia, 2011 Editorial: Institución Universitaria CEIPA	
Ubicación:	Biblioteca Universidad de Antioquia	
Tipo de investigación	Cualitativa	
Pregunta	¿Cuáles fueron las decisiones estratégicas utilizadas por CULTIVOS SAYONARA para salir adelante en situaciones adversas?	
Metodología	El caso empresarial “CULTIVOS SAYONARA” se enmarca en la línea investigativa “organización y gerencia”, que tiene como propósito conocer las diferentes prácticas gerenciales desarrolladas en empresas colombiana, con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves de éxito y las estrategias aplicadas para crecer, lograr posicionamiento de marca y sobreponerse a momentos de crisis como consecuencia de factores internos y externos. La metodología implementada es cualitativa, en la cual nos concentramos en	Palabras clave
		<ul style="list-style-type: none"> · Organización · Crisis · Éxito · Acontecimientos

8.5 BATERÍA DE PREGUNTAS

PRIMERA BATERIA DE PREGUNTAS PARA ORIENTAR LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA INFORMANTES CLAVE QUE HACEN PARTE DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN (LIDERES DE OPINION Y PERIODISTAS)	
1	¿Cree que fue justa la destitución del Ex Gerente Iván Correa?
2	¿Cree que Empresas Públicas de Medellín brindó información acertada sobre la crisis a los medios de comunicación?
3	¿Piensa que la reputación de Empresas Públicas de Medellín se vio afectada por la crisis de la destitución del Gerente Iván Correa?
4	¿Cree usted que los medios impresos utilizaron juicios de valor debido a la gran magnitud que tuvo la crisis?
5	En el momento de la crisis y la poscrisis, ¿cómo cree que se maniobró la imagen de la organización?
6	¿Evidencio usted que Iván Correa se pronunciara ante los medios de comunicación?
7	¿Fue claro que Iván Correa el Ex Gerente de aquella época fue destituido principalmente por el alza en los Servicios Públicos?
8	Según su punto de vista ¿Cree que hubo consecuencias económicas con la destitución de Iván Correa?
9	Luego de la destitución de Iván Correa se evidencia en varios medios de comunicación impresos que hubo un progreso en la organización. ¿Piensa que esta afirmación es cierta?
10	¿Piensa que fue clara la terminación de la problemática por parte de los medios de comunicación? O ¿Cree que no se le dio importancia?
?	

8.6 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

Dentro de la carpeta transcripción de entrevistas se encontrarán el resto de transcripciones, con sus respectivos audios.

Título Crisis organizacional	Lugar/Hora Entrevista en el centro comercial Premium Plaza con el periodista independiente Francisco Arias. Hora: 8:00 a.m. Fecha Sábado 26 de Septiembre de 2015
Objetivo de la entrevista Comprender a fondo la causa y el proceso de las crisis organizacionales y sus repercusiones en una organización.	
<p>Bueno yo soy Francisco Javier Arias Restrepo, periodista comunicador social de la UPB, trabaje 25 años en El Colombiano, ahí fui redactor económico y editor de las páginas de economía y negocio por más de cinco años.</p> <p>Bueno don Francisco cuéntenos ¿Qué cree, si cree usted que fue justa la destitución del ex gerente Iván Correa?</p> <p>Haber antes de decir que si fue justa o no yo lo que el contexto de esa información es que, en ese momento como no ocurre ahora ni había ocurrido antes, el gerente de EPM realmente era el alcalde de la ciudad, Luis Pérez Gutiérrez, lo que quiere decir que las</p>	

8.7 EVIDENCIAS

