

Gestión de la comunicación en medianas empresas de Santa Ana: acciones iniciales ante escenarios de crisis

Communication management in medium sized companies in Santa Ana: initial actions in crisis scenarios

Mauricio Alberto Chávez Núñez

Máster en Entornos Virtuales de Aprendizaje por la Universidad Francisco Gavidia.

Licenciado en Mercadotecnia y Publicidad por la Universidad Francisco Gavidia.

Investigador de la Universidad Autónoma de Santa Ana

mauricio.chavez@unasa.edu.sv

<https://orcid.org/0000-0001-6458-439X>

Mauricio Salvador Guzmán Reyes

Máster en Comunicación Transmedia.

Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Santa Ana

Docente Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Santa Ana

mauricio.guzman@unasa.edu.sv

<https://orcid.org/0000-0003-3120-5984>

Recibido: 21 de febrero de 2025

Aceptado: 20 de noviembre de 2025

Volumen: Vol 5, N° 1, 2026

Resumen

Esta investigación cualitativa explora la gestión de la comunicación en medianas empresas de Santa Ana: acciones iniciales ante escenarios de crisis, destacando las estrategias utilizadas, metodologías y recursos de los que pueden servirse acordes a su situación. Para esto, se emplearon entrevistas a gerentes y encargados de la comunicación quienes a través de su participación manifestaron conocer cómo usan las herramientas de comunicación, cuáles canales utilizan y las acciones concretas que ejecutan con sus respectivos equipos al momento de enfrentar una crisis. Los resultados revelan una gestión comunicativa caracterizada por la adaptación de mensajes a públicos internos y externos, pero al mismo tiempo, se identifican ausencias de planes comunicacionales formales ante las crisis, limitando la consecución de respuestas oportunas. En ese sentido, se resalta la importancia de profesionalizar y estructurar un diagrama de decisión que haga frente ante posibles escenarios de crisis, haciendo que la gestión de la comunicación sea realmente efectiva hacia los diferentes stakeholders, de manera oportuna y optimizando su utilidad en los distintos escenarios que la empresa deba enfrentar.

Palabras clave: gestión comunicación, escenarios de crisis, comunicación, stakeholders, Santa Ana

Abstract

This qualitative research explores communication management in medium-sized enterprises in Santa Ana: initial actions in crisis scenarios, highlighting the strategies employed, methodologies applied, and resources available in accordance with their specific circumstances. To this end, interviews were conducted with managers and communications officers, who, through their participation, provided insights into how communication tools are used, which channels are employed, and the concrete actions carried out with their respective teams when facing a crisis. The findings reveal a communication management approach characterized by the adaptation of messages to both internal and external audiences; however, the absence of formal communication plans for crisis situations was also identified, limiting the capacity for timely responses. In this regard, the study underscores the importance of professionalizing and structuring a decision making framework to address potential crisis scenarios, thereby ensuring that communication management is truly effective toward diverse stakeholders, implemented in a timely manner, and optimized for applicability across the different situations the enterprise may encounter.

Keywords: communication management, crisis scenarios, communication, stakeholders, Santa Ana

Introducción

Cuando se habla de la dinámica corporativa, la comunicación organizacional es un componente esencial, siendo así, uno de los elementos de mayor importancia para el funcionamiento y desarrollo de las empresas, especialmente en escenarios de crisis en los que la incertidumbre y los riesgos son factores que pueden afectar la estabilidad y reputación frente a los diferentes

públicos. En el contexto de la clasificación económica de la mediana empresa de Santa Ana de la República de El Salvador, cada uno de los procesos de la gestión comunicacional adquieren un papel trascendental debido a las condiciones del entorno competitivo y las limitaciones estructurales que estas organizaciones enfrentan en el mercado salvadoreño. Como señalan Moreno Poma et al. (2021) "En este sentido, la importancia que toma la comunicación empresarial apuntala al buen uso de las normas comunicacionales, que es el eje motor de las acciones que debe realizar la empresa" (p. 3). Este planteamiento es clave, puesto que, resalta la necesidad de optimizar los planes y estrategias desarrolladas dentro de un plan de comunicación corporativa, como un eje estratégico que sirva como instrumento guía para definir las acciones oportunas en la toma de decisiones y la interacción con cada uno de los diferentes públicos de interés, reconocidos como stakeholders, quienes de una u otra manera se vuelven importantes porque tienen todo el potencial de influir tanto positiva como negativamente en el éxito de cualquier empresa, dentro de los cuales se pueden identificar a los mismos empleados, a clientes externos, los proveedores que la empresa tenga, accionistas hasta las mismas entidades gubernamentales (RRPPNet. Portal de Relaciones Públicas. s.f.).

Las empresas constantemente están expuestas a desafíos que con el paso del tiempo se vuelven más complejos y difíciles de tratar, esto debido al constante cambio y evolución de las preferencias en los consumidores, los efectos negativos del cambio climático, las situaciones complejas económicas, las situaciones sanitarias e incluso en aspectos de las políticas gubernamentales. En este sentido, la comunicación organizacional se vuelve importante para la mediana empresa, ya que, esta no solo se limita a transmitir mensajes unidireccionales, sino que también implica la gestión de relaciones, construcción de la confianza y la adaptación a contextos fluctuantes, en otras palabras, se vuelve necesario el uso de una comunicación estratégica que no solo desarrolle y controle el mensaje, sino que además pueda alcanzar sus objetivos. Esto para la mediana empresa se traduce en la necesidad de desarrollar planes formales y acciones estratégicas de forma metodológica que les facilite a los encargados de la comunicación la puesta en ejecución de las mejores acciones dentro de la dinámica comunicacional y recursos que estén a su disposición y capacidad de manejo, para que les permitan estar al día con su entorno y al ritmo que plantean los avances tecnológicos.

Desde la literatura especializada, se reconoce que la comunicación es un proceso dinámico que involucra la emisión y recepción de mensajes dentro de un marco contextual específico, como lo mencionado por Fernández y Galguera 2008. Dentro de este proceso, la comunicación corporativa se define como "la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos" (Capriotti, 1999, como se citó en Apolo et al., 2017, p. 6). Estos autores pretenden hacer un mayor énfasis en la importancia de integrar todos los canales y herramientas disponibles para garantizar que los mensajes sean transmitidos de manera clara, coherente y efectiva. Particularmente en tiempos de crisis, la ausencia de una estrategia comunicacional adecuada puede derivar en la pérdida de confianza de los públicos clave y afectar la percepción organizacional, como lo señala García (2013) "Las crisis pueden provocar una respuesta adversa de nuestro entorno, pero una buena gestión del plan puede llegar a convertirse en un futuro beneficioso para la empresa, reforzando su imagen pública y su posición con respecto a la competencia" (p. 54). Este enfoque planteado resalta una existencia dual respecto a las crisis, por un lado, representan una

amenaza para la estabilidad de la empresa, pero por otro, ofrecen una oportunidad para fortalecer su reputación y la relación con sus diferentes públicos de interés.

Con base en este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo general conocer la gestión de la comunicación por parte de la mediana empresa de Santa Ana ante escenarios de crisis. De manera más específica, se buscó indagar sobre el uso de la comunicación en estas organizaciones, identificar las decisiones de acción adoptadas en momentos críticos y construir una propuesta de diagrama de decisión para afrontarlas. Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo y descriptivo, en el que se realizaron entrevistas a representantes clave de empresas del sector económico enfocados en productos y servicios.

La problemática que orientó esta investigación es la ausencia de evidencia de aplicación efectiva de una comunicación estratégica ante las diferentes situaciones estresantes a las que se ven expuestas las diferentes organizaciones, por lo que, surgió la interrogante ¿Cuál es la gestión de la comunicación en la mediana empresa de Santa Ana ante posibles situaciones de crisis? Partiendo de ello, se examinaron las estrategias comunicativas empleadas, los desafíos enfrentados y las oportunidades de mejora en la planificación y ejecución de la comunicación en crisis. Se consultó con los encargados y directivos quienes brindaron información relevante, por ejemplo, que las medianas empresas no cuentan con planes específicos para el manejo de la comunicación ante posibles escenarios de crisis y que no usan los canales adecuados para comunicarse con los stakeholders entre otra información; esto se logró mediante un análisis técnico, conociendo así algunos aspectos muy buenos que realizan y otros en los que pueden existir alguna mejora.

En consecuencia, se presenta mediante este escrito, los hallazgos obtenidos a partir del acercamiento con las medianas empresas, y a su vez, sirve como herramienta de orientación sobre la toma de decisiones a seguir para fortalecer la buena gestión comunicacional en las medianas empresas, permitiéndoles mejorar su capacidad de respuesta ante situaciones adversas y consolidar su reputación en el sector en el que se desarrollan.

Método

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con un nivel descriptivo, debido a que permitió indagar sobre la gestión de la comunicación en medianas empresas de Santa Ana y conocer cómo cada una de ellas se adapta ante los posibles escenarios que demanden de su atención. Según lo expresado por Hernández et al.

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes. (p. 364. 2014)

Este planteamiento fue particularmente útil para captar la complejidad de las prácticas comunicativas en las empresas que participaron en este estudio, la selección estratégica permitió explorar y analizar no solo lo que se comunica, sino también cómo, porqué y cuál es el efecto que genera en ellas ese tipo de comunicación.

Para el análisis se establecieron dos ejes principales vinculados a la gestión de la comunicación y la toma de decisión ante escenarios de crisis, cada eje fue desarrollado en categorías analíticas que orientaron la recopilación y posterior interpretación de la información. En el caso de la gestión de la comunicación, el eje comprendía los procesos de transmisión de información desde los emisores hacia los receptores, considerando los medios y los recursos empleados, se definieron las siguientes categorías: canales de comunicación usados, estrategias aplicadas ante crisis y formatos utilizados para la comunicación.

Para las decisiones de acción ante escenarios de crisis, el eje se enfocó en las estrategias implementadas por las organizaciones para determinar las acciones ante situaciones críticas, se definieron las siguientes categorías: tipo de mensaje, lecciones aprendidas, resultados obtenidos y retroalimentación de los stakeholders.

Estas categorías permitieron estructurar un análisis que garantiza validez y coherencia metodológica en la interpretación de los hallazgos.

El diseño metodológico estuvo estructurado en torno a la recopilación de datos mediante la técnica de la entrevista, desarrollando dos, la primera estructurada por 12 preguntas, divididas en comunicación interna y externa, siendo estas, dirigidas a los encargados de las actividades de comunicación dentro de la empresa.

La segunda, con 15 preguntas enfocadas a los representantes de las empresas, los cuales son los principales encargados de la toma de decisiones organizacionales, esto permitió obtener información directa sobre la gestión comunicacional en las empresas estudiadas.

Como parte del rigor científico, se establecieron una serie de criterios de inclusión y exclusión con el propósito de garantizar la pertinencia de los participantes dentro del estudio, entre los cuales están personas que trabajan en medianas empresas que cumplen con los perfiles de comercio-producto (gastronómico y ferretero) y comercio-servicio (hospitalario y cooperativo financiero), que además dentro de sus responsabilidades estuviera la de los recursos de comunicación de la empresa y nombramiento de puestos de trabajo como administradores, gerentes, supervisores o gestores de contenido y comunicación, con al menos un año de experiencia en el puesto. En contraste, se excluyeron trabajadores temporales y aquellos con menos de un año en la empresa.

Para este estudio entonces se obtuvo la participación de 5 medianas empresas y 10 entrevistas efectivas, dos de las empresas pertenecen al rubro económico producto y tres son de rubro económico servicios, los cargos de los profesionales que brindaron la información fueron: gerentes administrativos, gerentes generales, gerentes de Marketing y profesionales en administración.

Dentro del riguroso proceso para seleccionar a los participantes se tomó a bien realizar la acción mediante un muestreo intencionado, utilizando los criterios de heterogeneidad y saturación. Para garantizar la heterogeneidad se aseguró una diversidad de perspectivas. Según lo expresa Mejía (2000)

La representatividad en las investigaciones cuantitativas se accede desde la extensión, del número de unidades que representa a la totalidad. En cambio, en los estudios cualitativos, la representatividad se accede desde la comprensión de la naturaleza del objeto social, de las propiedades y características de las relaciones sociales estructurales relevantes para la investigación. La muestra cualitativa busca la diversidad de matices de la naturaleza de las relaciones sociales, lo que se denomina *heterogeneidad estructural* del objetivo de estudio. (pp.167-168).

En cuanto a la saturación, se estableció el cierre de la recolección de datos una vez que la información obtenida no aportara nuevos elementos significativos al estudio. Este enfoque permitió captar una amplia gama de experiencias y prácticas, lo que enriqueció el análisis y la comprensión de la problemática. Con base en la siguiente autora se puede comprender aún mejor el concepto de saturación. Martínez-Salgado (2012), expresa que:

El precepto exige recolectar datos hasta que ocurra la saturación. Pero ¿qué significa saturación? ¿Cuáles son sus fundamentos y sus principios? En el ámbito de la investigación cualitativa se entiende por saturación el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos. Mientras sigan apareciendo nuevos datos o nuevas ideas, la búsqueda no debe detenerse. (párr. 19).

Las técnicas e instrumentos para la recolección de información se fundamentaron en el diseño de entrevistas estructuradas, diseñadas para recopilar datos específicos en dos niveles: en primer lugar, con las personas encargadas de ejecutar la comunicación en las empresas, conociendo así las prácticas y las estrategias implementadas en la interacción con los diferentes públicos de interés; en segundo lugar, con los representantes de las empresas, siendo estos, los responsables de la toma de decisiones en comunicación ante posibles escenarios de crisis. Para garantizar la validez de los instrumentos elaborados, estos fueron sometidos a una revisión, ya que por el diseño de esta investigación estos son validados por medio del juicio de expertos, como lo menciona Escobar y Cuervo "El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones." (2008, p. 29). Los cuales evaluaron la pertinencia y coherencia de las preguntas en relación con los objetivos de la investigación. La validación se documentó a través de una matriz, la cual permitió constatar la adecuación de los instrumentos. Para tal motivo, se consultó y buscó a expertos investigadores con trayectoria y respaldo en el fenómeno investigado y en la redacción, con el fin de obtener los instrumentos idóneos.

La aplicación de la técnica para la recolección de los datos consistió en la captura de información mediante las entrevistas grabadas en audio, previa al llenado del consentimiento informado de los participantes, asegurando la fidelidad de la información obtenida. Posteriormente, los datos fueron procesados a través de un análisis de contenido cualitativo utilizando el software ATLAS.ti 24 en su versión en línea, lo que permitió sistematizar los hallazgos en función de las categorías de estudio. Este software facilitó la identificación de los patrones y temas recurrentes, lo que contribuyó a una interpretación más profunda y contextualizada de los datos.

Desde el punto de vista ético, la investigación se rigió por principios fundamentales como la autonomía, la confidencialidad, la no maleficencia, la justicia y la beneficencia. Con el principio de autonomía se garantizó al asegurar que la participación fuera voluntaria y basada en un consentimiento informado, donde se explicó a los participantes el propósito del estudio y su derecho a retirarse en cualquier momento. En términos de confidencialidad, se asignó un código único a cada participante para proteger su identidad, y no se solicitaron datos personales en los audios de las entrevistas, pues estos solo sirvieron para tener un respaldo y apoyo para la futura transcripción y respectivo análisis. Asimismo, se cumplió con el principio de no maleficencia, asegurando que el estudio no generará riesgos físicos, psicológicos o sociales para los participantes. En cuanto al principio de justicia, se garantizó la equidad en la selección de la muestra, sin discriminación de ningún tipo. Finalmente, bajo el principio de beneficencia, se destacó que los resultados de la investigación contribuirían a la construcción de un diagrama de decisión ante escenarios de crisis, con el fin de beneficiar a las empresas mediante una gestión más efectiva de la comunicación.

Resultados

La investigación puso de manifiesto una serie de hallazgos significativos que ofrecen una mejor y más detallada visión de cómo estas organizaciones gestionan de manera interna y externa sus procesos de comunicación. Se identificó de forma individual, cada una de las estrategias que éstas realizan y cuales son aquellas que resultan más efectivas y por lo tanto son por necesidad más empleadas para mantener una comunicación fluida en todos los aspectos y entornos a los que se ve expuesta la empresa, esto mismo, dejó en evidencia que existen áreas que requieren de atención y mejora constante para optimizar sus acciones frente a los escenarios difíciles.

Los hallazgos indican que la comunicación interna en las medianas empresas de Santa Ana se basa predominante en herramientas digitales según lo menciona el representante de la empresa 3 "Utilizamos redes sociales como WhatsApp para la comunicación interna, además con pacientes específicos..." (comunicación personal, 02 de agosto de 2024). La adopción pragmática se ve reflejada en esta afirmación, haciendo énfasis en distintas herramientas accesibles para la comunicación interna, sin embargo, también sugiere una falta de distinción clara entre canales formales e informales, lo que infiere la posibilidad de confusiones en la jerarquía de la información. El uso de WhatsApp, aunque eficiente, carece de protocolos de validación y registro formal, exponiendo a la empresa a riesgos de filtraciones o pérdidas de información. Esta idea se complementa con la siguiente afirmación del encargado de la comunicación de la empresa 3 "Para adentro, pues el WhatsApp, como le decía... y

el cara a cara" (comunicación personal, 02 de agosto de 2024). La dualidad de esta aplicación y la comunicación presencial indican un reconocimiento tácito de las limitaciones de los medios digitales en contextos donde la interpretación personal o la claridad son críticas. Esta estrategia híbrida revela una adaptación contextual, pero también una dependencia excesiva de la figura del coordinador para asegurar la comprensión, lo que puede ser un cuello de botella en situaciones de crisis espontáneas.

Estas herramientas permiten a los encargados y la alta gerencia una coordinación rápida, aunque su eficacia se ve limitada por las barreras tecnológicas y de interpretación que presentan las personas que pertenecen a cada institución.

Sobre las capacidades y barreras se destaca según el representante de la empresa 1 "Quizás el desafío más grande es la interpretación... se nos ha dado que la interpretación se ha hecho erróneamente" (comunicación personal, 19 de septiembre de 2024). Esta declaración destaca uno de los problemas más críticos en la comunicación organizacional puesto que la decodificación del mensaje es clave. La interpretación errónea no es solo un problema técnico, sino cultural y educativo, revela la ausencia de mecanismos de feedback estructurados necesarios en contextos de alto estrés. Esta problemática se ve agravada por las diferencias existentes en todo capital humano de cualquier empresa, como se señala por el encargado de la comunicación de la empresa 1 "Los niveles de educación... no cuentan con el mismo nivel y es comprensible una señora que ya tiene bastante edad versus un joven" (comunicación personal, 19 de septiembre de 2024).

Las evidentes brechas generacionales constituyen una barrera estructural para la comunicación efectiva en escenarios de crisis dentro de las organizaciones y por ello, es necesario reconocer que la adaptación del mensaje y buena selección del medio son claves; además es importante señalar que las posibles faltas de estrategias y capacitación para el personal limitan el efectivo desarrollo de esta. Esto requiere en muchos casos que la empresa misma necesite de confirmación de mensajes recibidos o que respondan de enterados como respuesta específica para evidenciar que el mensaje se ha transmitido y decodificado de la forma correcta.

En términos de comunicación externa, se logró identificar que las empresas hacen uso de la segmentación y el predominante uso de las redes sociales, así como medios tradicionales que son utilizados para públicos externos. Un encargado de la comunicación de la empresa 2 expresa que "Hacemos estudios de mercado y segmentación por brecha generacional" (comunicación personal, 12 de agosto de 2024). Esta afirmación demarca un esfuerzo consciente por adaptar los mensajes a distintos perfiles demográficos, lo que denota una comprensión incipiente de la comunicación segmentada. No obstante, a pesar de la diversidad de canales se identificaron deficiencias en la coordinación de directrices y falta de acceso tecnológico en algunos casos de sus stakeholders, lo que se corrobora con la siguiente afirmación por parte del encargado de la comunicación de la empresa 2 "Para toda esa gente que no cuenta con esos canales, hacemos actividades, a veces por la gente como los adultos más grandes" (comunicación personal, 12 de agosto de 2024). Por ello, las empresas deben formular estrategias de comunicación inclusivas y multimodales para llegar a los distintos públicos, a pesar de las acciones con métodos tradicionales que al parecer son efectivas

y se pueden considerar como un acierto, también evidencian una posible desconexión entre las estrategias digitales y la realidad manifiesta de un público débil para la estructura de comunicación actual.

Los resultados reflejaron de manera clara las fortalezas y las áreas de mejora que se pueden considerar, ambas están directamente relacionadas con las diferentes dinámicas que cada organización le impregna a su forma de comunicarse y al nivel de organización que estas tienen internamente para estructurar de manera efectiva una respuesta frente a contextos de crisis. El tiempo de respuesta es clave también para este proceso y aquellas en las cuales hay una buena comunicación interna entre los directivos y los encargados de ejecutar la comunicación se evidenció que manejan mejor la información durante los eventos adversos y minimizaron el impacto negativo en su reputación empresarial.

Sin embargo, un hallazgo crítico es la falta de preparación formal organizacional. En cuanto al accionar específico de los encargados de la comunicación se logró identificar que ninguna empresa cuenta con un plan formal y estructurado que guíe las diferentes acciones de la empresa y responda de manera oportuna frente a escenarios críticos. En cuanto a la preparación y planes ante posibles escenarios adversos se expone por un encargado de la comunicación de la empresa 3 que "directamente no, o sea, así por escrito no... se está viendo el problema, entonces comenzamos a actuar" (comunicación personal, 02 de agosto de 2024). Las empresas aún actúan bajo una cultura reactiva frente a los problemas, la falta de un plan formal y de manera escrita no solo refleja despreocupación, sino también una subestimación del riesgo reputacional.

La improvisación como método supone un alto costo en términos de coherencia, velocidad y credibilidad ante los stakeholders. Esta situación se vuelve complicada ya que no tienen un plan o diagrama de decisión que les oriente, según lo afirma otro encargado de la comunicación de la empresa 4 "No detallado, no está escrito en páginas ni nada por el estilo, pero sí se tiene un procedimiento" (comunicación personal, 29 de julio de 2024). La distinción entre procedimiento y plan formal es clave, mientras el primero se basa en experiencia acumulada y la oralidad institucional, el segundo implica revisión, estructura y consenso.

Esta ausencia de documentación y planes sugiere fragilidad operativa y vulnerabilidad ante escenarios complejos y prolongados. Se parte de la premisa de que aún no se tiene una certeza de cómo clasificar un escenario amenazador o situación difícil que pueda llegar a convertirse en una crisis y no se tienen directrices claras del accionar a seguir al ser identificada efectivamente, además no cuentan con un sistema que les permita afrontarlas de manera oportuna o que les oriente en la acción a tomar.

Además, se encontró que la falta de capacitación en comunicación estratégica es un factor que limita la toma de decisiones acertadas en estos escenarios. La ausencia de formación especializada en los encargados de la comunicación provoca respuestas improvisadas que, si bien pueden resolver problemas inmediatos, no logran mitigar los posibles riesgos a largo plazo ni fortalecer la imagen institucional de la empresa.

Un aspecto interesante en cuanto a la gestión de la comunicación ante estas situaciones, es que demanda de las empresas que prioricen la transparencia y enfoquen el feedback de sus stakeholders, para asegurarse de que la comunicación esté siendo recibida en primera instancia y de forma consecuente sea interpretada de manera correcta. Se resalta en todo momento la urgencia en la rapidez de la transmisión de la información y cómo estas prácticas fortalecen la confianza y lealtad tanto de los empleados como de los clientes.

Finalmente, una acción oportuna que han realizado los encargados de la comunicación, es la adaptación de mensajes con base en su segmentación, sin embargo, las respuestas improvisadas durante los momentos que representaron tiempos adversos evidenciaron la baja efectividad de la intención del mensaje y esto al final es un problema para cualquier entidad.

Figura 1

Nube de palabras según las entrevistas realizadas



Nota. La comunicación, crisis, situaciones y empresa son las palabras clave que el programa ATLAS.ti señala como dominante al realizar un análisis del contenido.

Discusión

Con base en los resultados de la investigación se han logrado identificar los procesos y estrategias de comunicación interna y externa empleados por las medianas empresas de Santa Ana, sin embargo no se puede dejar de lado que los procesos de comunicación se ven limitados por diversos factores o barreras, dentro de los cuales se encuentran las tecnológicas y de interpretación adecuada de los mensajes, esto sugiere la importancia de implementar protocolos más estructurados para optimizar la fluidez y precisión de la información.

Los resultados coincidieron con la revisión teórica sobre la importancia de una correcta segmentación y adaptación de los mensajes para los públicos específicos de cada empresa cuando se está atravesando un proceso de crisis.

La falta de planes formales refuerza la idea de que es necesario que cada vez más se integren profesionales expertos en comunicación para profesionalizar esta área. Las estrategias digitales emergen como herramientas clave para apoyar a los encargados de la comunicación empresarial, esto avanza sustancialmente en cada empresa y cada caso según el dominio y experticia de cada persona que dirige la comunicación, adecuando el mensaje, seleccionando la audiencia y escogiendo el canal más adecuado según sus fortalezas y respectivas limitantes.

Con respecto a la comunicación externa es interesante recalcar que se debe contar con una diversidad de canales, medios, y seleccionar adecuadamente el mensaje. Algunas de las audiencias responden mejor según la segmentación que las empresas hayan realizado, los medios tradicionales y los digitales tienen sus pros y sus contras de acuerdo con el dominio y manejo de ellas.

Un aspecto de mejora es que se encontraron debilidades en la coordinación y en el acceso tecnológico para explotar al máximo estos canales, por tanto, es necesario establecer directrices claras que unifiquen los esfuerzos de comunicación y que reduzcan de manera significativa la fragmentación de los mensajes logrando el objetivo final el cual es una comunicación efectiva.

El estudio recolecta una información clara en comentarios y opiniones de los encargados de la empresa y es evidenciable como cada una de ellas se rige por un patrón lineal según la gerencia le indica, en otras palabras, cada encargado de la comunicación ejecuta lo que bien decidan las autoridades de cada empresa, por tanto, al encontrar una ausencia de planes de acción de la comunicación ante escenarios de crisis, no es de extrañar que se evidencien este tipo de acciones sin una correcta planificación.

En el informe, Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia COVID-19 de Jaime Guevara (2020), se expone la siguiente conclusión respecto a la necesidad de que las empresas se preparen adecuadamente con planes de acción para afrontar crisis:

Son pocas las empresas que han logrado realizar ajustes y cambios en el modelo de negocio para acoplarse a la situación económica actual. Si bien es cierto es muy complicado anticiparse a situaciones como el estado actual de emergencia mundial por la pandemia COVID-19, las empresas como dinamizadoras de la economía deben prepararse constantemente para poder responder y adaptarse a las condiciones cambiantes y continuas del entorno donde prevalece la ley del mercado. (p.18)

En ese sentido, para esta investigación, en ningún caso se encontró un plan de acción para afrontar crisis por parte de la mediana empresa de Santa Ana, esto es un hallazgo particular ya que a pesar de haber atravesado una situación extremadamente complicada como la pandemia COVID-19

en el año dos mil veinte, desde ese entonces no se han creado acciones encaminadas a mejorar la planificación estratégica o planes que orienten el accionar de la comunicación bajo un modelo de negocio adaptativo, por tanto, se puede afirmar que no se tiene una guía o proceso claro a seguir cuando surgen cualquier tipo de eventualidades que puedan provocar una crisis en las empresas.

Conclusión

La investigación realizada, permitió obtener una visión detallada de cómo estas organizaciones gestionan sus estrategias de comunicación interna y externa, así como los desafíos actuales que enfrentan en contextos de crisis. Todo esto apunta a que, si bien existen fortalezas en el uso de herramientas digitales como WhatsApp, correo electrónico y algunas plataformas de mensajería corporativa para agilizar la coordinación interna, aún persisten barreras tecnológicas y mayor aún de interpretación de los mensajes que limitan la eficacia de la comunicación. Esto sugiere que los encargados de la comunicación deben buscar asegurar una transmisión y decodificación precisa de lo que se desea comunicar.

Respecto al ámbito externo, se destaca el uso de las redes sociales y los medios de comunicación tradicionales para segmentar y adaptar de mejor manera el mensaje en consonancia con las audiencias, esto ha demostrado ser efectivo, sin embargo, la falta de coordinación y la factibilidad en el acceso tecnológico adecuado ha generado debilidades en la estructura de la comunicación, lo que resalta la importancia de establecer directrices claras y enfocar de manera oportuna los esfuerzos para evitar el deterioro del mensaje y maximizar así el impacto a lograr.

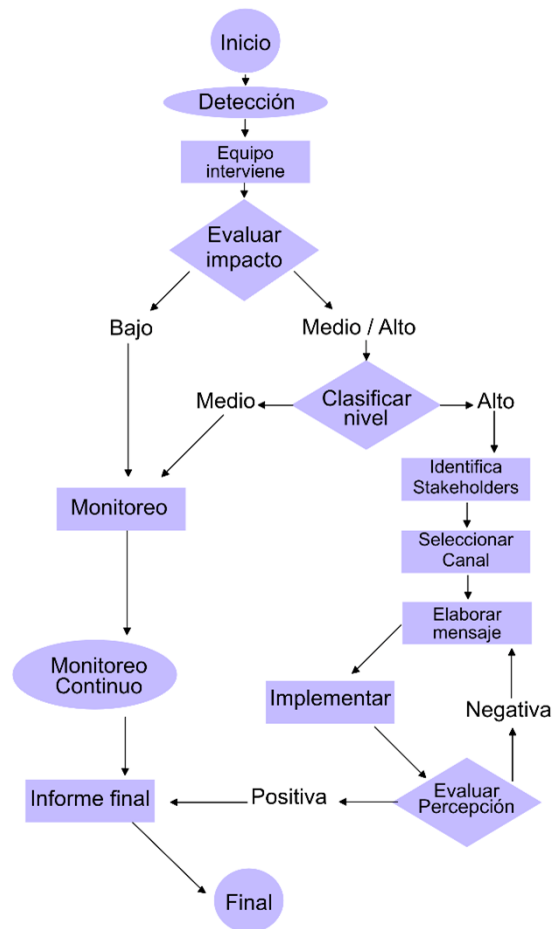
Además, la ausencia de un plan formal que afronte directamente y otorgue una respuesta oportuna a la situación de crisis es una preocupante que abarca a todas las empresas, por tanto, es necesario contar con una acción que dé solución a esa limitante empresarial, la cual puede ser cubierta con capacitaciones, adecuaciones y creación de plan de acción comunicacional ante situaciones de crisis.

Las medianas empresas de Santa Ana se adaptan al entorno y situación particular de cada organización con el objetivo de gestionar de mejor manera el mensaje que debe llegar a sus audiencias en los momentos difíciles que pueda estar atravesando. Ante posibles escenarios de crisis se logró descubrir que las empresas actúan siguiendo el común acuerdo y a reuniones exprés para estudiar cada situación particular y articular de la mejor manera los recursos que están a su disposición. Esto representa una oportunidad significativa para mejorar la capacidad de respuesta de ellas y proteger su reputación.

Finalmente, es significativo señalar como aporte de esta investigación, que las empresas hagan esfuerzos administrativos para la continuidad en la formación integral de los encargados de manejar la comunicación en áreas estratégicas, en el aumento de conocimiento en tecnologías digitales, en el uso adecuado y manejo de herramientas comunicacionales, entre otros, de esa forma estarán mejor preparadas para las diversas situaciones que puedan presentarse en los escenarios de crisis.

Figura 2

Diagrama de decisión para la identificación de escenarios de crisis.



Nota: esta versión es resumida, con el objetivo de plasmar la esencia del proceso y manteniendo la lógica funcional. Elaboración como respuesta a la necesidad de plan de acción ante a escenarios de crisis.

Referencias bibliográficas

- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de comunicación corporativa: Consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/701/1035>
- Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27-36. <https://www.researchgate.net/publication/302438451—Validez—de—contenido—y—juicio—de—expertos—Una—aproximacion—a—su—utilizacion>
- Fernández, C., & Galguera, L. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo (3.^a ed.). Editorial McGraw-Hill.
- García, D., & Smolak, E. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. Málaga, España: *Revista de Comunicación Vivat Academia*.
- Guevara Mira, J. (2020). Informe: Situación de la empresa salvadoreña frente a la emergencia COVID-19. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Departamento de Administración de Empresas. <https://apicrai.uca.edu.sv:8080/riuca/api/core/bitstreams/3921b324-ccb7-4d4a-b811-4f8406d5d482/content>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6^a ed.). Editorial McGraw-Hill Education.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa, 5, 165-180. <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv—sociales/n5—2000/a08.pdf>
- Poma, C. E. M., Sánchez, V. M., & Molina, A. P. (2021). La comunicación empresarial como herramienta de apoyo en la gestión y desarrollo de las empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 115-121. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778108015.pdf>
- RRPPNet. Portal de Relaciones Públicas. (s.f). Diccionario de Comunicación. <https://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm#S>